T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK DOKTORA PROGRAMI

OKUL ÖRGÜTLERİNDE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖNCÜ VE SONUÇLARININ İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Muhammet BAHADIR

İstanbul
Temmuz-2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK DOKTORA PROGRAMI

OKUL ÖRGÜTLERİNDE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖNCÜ VE SONUÇLARININ İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Muhammet BAHADIR

Danışman
Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

İstanbul
Temmuz-2020

TEZ ONAYI

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı'nda Muhammed BAHADIR tarafından hazırlanan **"Okul Örgütünde Çeşitli Değişkenler Aracılığıyla Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İncelenmesi"** başlıklı bu çalışma, 07/07/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT ……

Üye : Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU ……

Üye : Prof. Dr. O. Serhat İREZ ……

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mithat KORUMAZ ……

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gülşah TAŞÇI ……

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

……

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım **"Okul Örgütlerinde Çeşitli Değişkenler Aracılığıyla Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İncelenmesi"** adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

İmza

Muhammet BAHADIR

ÖNSÖZ

Okul personelinde sinik tutumlarının oluşma nedenleri ve bu tutumların pozitif negatif sonuçları, bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Okul personelinin kişisel algılarını içeren aşama ve süreçler, okul ortamında sinik tutumlar geliştirmesinde etken olabilecek faktörleri içerebilmektedir. Hali hazırda araştırmanın odaklandığı ana husus da bu ilişki düzeyinin belirlenmesidir. Bu çerçevede araştırmada, kurumsal bir yapı özelliği taşıyan ve insan kaynaklarının en yoğun bulunduğu eğitim kurumlarının en önemli uygulama yerleri olan okullardaki personellerin üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Böylelikle, konuya ilişkin okul örgütlerindeki mevcut durum ortaya konularak, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından pozitif ve negatif sonuçlar ortaya çıkaran/çıkarabilecek olan örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu güçlü olumsuz tutum Türkiye'deki kurumlarda yayılmakta ve son zamanlarda olumsuz çok sayıdaki örgütsel sonuçların nedeni olarak gösterilmektedir. Bu nedenle, okullarda büyüyen bir problem olarak tanımlanan sinizm incelenmesi gerekir. Bu doğrultuda 'okul örgütlerinde çeşitli değişkenler aracılığıyla örgütsel sinizmin öncü ve sonuçları ile ilişkisi nasıldır?' problemi araştırılmıştır.

Sosyal bir varlık olan insan hiçbir başarıyı tek başına elde edemez. Bu çalışmayı tek başıma gerçekleştirmediğimin farkındayım. Her şeyden önce bir hedefim olan bu çalışmanın tamamlanasına beni muvaffak eden Allah'a şükrediyorum. Araştırma sürecinde yardımcı olan herkese teşekkür ederim. Araştırma sürecinde eserlerinden yaralandığım, alıntı yaptığım akademisyen ve yazarlara da teşekkür ederim.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde büyük katkısı olan, değerli görüş ve önerileriyle yolumu aydınlatıp, bakış açımı genişleten danışmanın Sayın Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT'e, çok kıymetli destek, katkı ve önerilerinden dolayı Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU ve Prof. Dr. Serhat İREZ'e en içten duygularımla teşekkür ederim. Okullarında ölçeğimin uygulanmasına izin veren okul yöneticilerine ve uygulayan tüm okul personeline teşekkür ederim. Ayrıca doktora çalışmalarıma başladığım andan itibaren her koşulda bana yardımcı olmaya çalışan, sıkıntılarımı, üzüntülerimi paylaşan sevgili eşim Aynur BAHADIR'a, anneme, babama ve kıymetli çocuklarım Musab Umeyr BAHADIR ve Mustafa Salih BAHADIR'a teşekkür ederim.

Muhammet BAHADIR

ÖZET

OKUL ÖRGÜTLERİNDE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖNCÜ VE SONUÇLARININ İNCELENMESİ

Muhammet BAHADIR
Doktora, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT
Temmuz-2020, 790 + XXXİX Sayfa

Örgütsel sinizm, çok boyutlu, örgütsel ve bireysel özellikler iç içe girmiş bir kavramdır. Örgütsel sinizmin katmanlılığı ve dinamik bir yapıya sahip olma özelliğinden dolayı onu etkileyen ve ondan etkilenen çok faktörlü değişkenler ile bütünsel olarak incelenmelidir.

Bu araştırmada, okul örgütlerinde çeşitli değişkenler aracılığıyla örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, önce örgütsel sinizm ile hem örgütsel sinizmin her bir öncül ve sonuçları arasında ayrı ayrı modeller oluşturularak hem de örgütsel sinizmin öncül ve sonuçları arasında bütünsel modeller oluşturarak bu kavramların örgütsel sinizm ile ilişkileri belirlenmiştir. Sonra oluşturulan ayrı ayrı ve bütünsel modellerin sonuçları karşılaştırılmıştır.

Araştırmada önce, sinizm kavramının içeriği hakkında bir literatür taraması ortaya konulmuş ve sonrasında sinizmin özel bir türü olan örgütsel sinizm kavramı gerek tanımları, gerek altyapısı gerekse de kuramsal gelişimi yönünden detaylı olarak ele alınmıştır. Literatürde örgütsel sinizmle ilişkili olduğu ifade edilen ve örgütsel sinizm ile birlikte çalışılan örgütsel kavramların her biri hakkında genel bir literatür incelemesi sunulmuştur.

Araştırmanın örneklemi 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde farklı kurum tiplerinden 385 okul personelinden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından literatürde kullanılan ölçekler kullanılarak geliştirilen ölçekler ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24 ve AMOS 24 programlarında analiz edilmiştir.

Yapılan analizlerde; örgütsel sinizmin demografik özelliklerden sadece okul personelinin kıdemine göre kısmen anlamlı farklılaştığı belirlenmiştir.

Örgütsel sinizmin her bir öncü ve sonuçlarıyla ayrı ayrı ilişkisine göre; örgütsel sinizm öncülerinden örgütsel adalet, örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlali ve politik davranış ile yüksek düzeyde, anlamlı bir ilişkisi belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin her bir öncü ve sonuçlarıyla ayrı ayrı ilişkisine göre; örgütsel sinizmin sonuçlarından örgütsel güven, iş doyumu, iş stresi, örgütsel seslilik, örgütsel sessizlik, mobbing ve tükenmişlik ile yüksek düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışı, ve işgören performansı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi belirlenmiştir.

Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarıyla bütünsel ilişkisine göre; örgütsel sinizm öncülerinden örgütsel adalet ve örgütsel destek ile yüksek düzeyde, psikolojik sözleşme ihlali ve politik davranış ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişkisi belirlenmiştir. Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarıyla bütünsel ilişkisine göre; örgütsel sinizmin sonuçlarından örgütsel güven, iş doyumu, iş stresi ve örgütsel seslilik ile yüksek düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, mobbing, işgören performansı ve tükenmişlik ile orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm; psikolojik sözleşme ihlali, politik davranış, örgütsel sessizlik, mobbing, tükenmişlik ve iş stresi ile pozitif ilişkisi belirlenmişken, örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, örgütsel seslilik, işgören performansı ve iş doyumu ile negatif ilişkisi belirlenmiştir.

Örgütsel sinizmin her bir öncü ve sonuçlarıyla ayrı ayrı ilişkisine göre; denetim odağı, örgütsel sinizm ile öncülleri arasındaki ilişkide örgütsel adalet, örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlali ve politik davranış arasında aracılık rolü olduğu belirlenmişken, örgütsel sinizmin sonuçları arasındaki ilişkide ise tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasında aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarıyla bütünsel ilişkisine göre; denetim odağı, örgütsel sinizm ile öncülleri arasındaki ilişkide aracılık rolü belirlenmemişken, örgütsel sinizmin sonuçları arasındaki ilişkide ise tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasında aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm ile öncülerinin ayrı ayrı ilişkisine göre; örgütsel adalet, örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile sonuçlarının ayrı ayrı ilişkisine göre, örgütsel güven, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik,

mobbing, iş stresi, işgören performansı ve iş doyumu arasında düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir.

Literatür ve test edilen hipotez sonuçları doğrultusunda örgütsel sinizim; kişisel, sosyal, mesleki ve örgütsel faktörlerden etkilenen ve birçok örgütsel faktörü etkileyen, işgöreninin çalıştığı örgüt ve yönetimine karşı geliştirdiği olumsuz tutum olarak tanımlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçları

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL CYNICISM THROUGH VARIOUS VARIABLES IN SCHOOL ORGANIZATIONS

Muhammet BAHADIR
PhD Dissertation, Educational Administration and Supervision
Supervisor: Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT
July-2020, 790 + XXXİX Pages

Organizational cynicism is a multidimensional concept with organizational and individual characteristics. Due to the characteristic of organizational cynicism, which has a complex and dynamic structure, it should be analyzed holistically with the multi-factor variables that affect and are affected by it.

In this study, it is aimed to examine the antecedents and consequences of organizational cynicism in school organizations through various variables. For this purpose, the models, on an individual base for each of variable, which explain the relationship between organizational cynicism and its antecedents and consequences are formed. In addition, the effects of all of the variables together subject to analysis on organizational cynicism were analyzed through holistic models and the relationships of the concepts with organizational cynicism were determined. The results of the holistic models and the results of the models of individual based for each of variable are compared.

A literature review has been set forth concerning the content of the concept of cynicism and organizational cynicism that is considered to be a special kind and thereafter they have been handled in detail both in terms of theoretical development and their definitions besides infustructure regarding each of organizational concepts that are studied together with organizational cynicism and stated to be related with it.

Sampling in research is composed of 385 school staff employed in various institutions in Beylikdüzü district of İstanbul province in 2018-2019 academic year. Data sets for research was gathered by utilizing the scales that developed by the researcher using the scales employed in the literature. The data obtained in this study has been analysed through the programmes of SPPS 24 and AMOS 24.

Results of analysis showed that organizational cynicism differs meaningfully to a certain extent depending upon only seniority among demographic properties.

The results of the analyses on individual based for each of variable indicated a high level significant relationship between organizational cynicism and its antecedents such as organizational justice, organizational support, violation of psychological contract, and political behavior. Likewise, the results shows a high level significant relationship between organizational cynicism and its consequences such as organizational trust, job satisfaction, job stress, organizational voice, organizational silence, mobbing and burnout; while a moderate level significant relationship between organizational cynicism and its consequences such as organizational citizenship behavior and employee performance.

According to the holistic relationship of organizational cynicism with its antecedents and consequences, organizational cynicism has a high level of meaningful relationship with organizational justice and organizational support and lower-level relationship with psychological contract violation and political behaviour.

The results of the holistic model analyses indicated a high level significant relationship between organizational cynicism and its consequences such as organizational trust, job satisfaction, organizational voices and work stress; while a moderate level significant relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behaviour, organizational silence, mobbing, employee performance and burnout.

It is determined that although organizational cynicism has a positive correlation with psychological contract violation, political behaviour, mobbing, burnout, work stress contrarily, it has a negative correlation with organizational justice, organizational support, organizational citizenship behaviour, organizational trust, organizational voice, employee performance and job satisfaction.

The results of the analyses on individual based for each of variable, in the relationship between organizational cynicism and its antecedents, determined an intermediary role between organizational justice, organizational support, violation of psychological contract and political behavior. Likewise, the results of relationship between organizational cynicism and its consequences revealed that there is an intermediary role between burnout, organizational citizenship behavior and employee performance.

According to the holistic relationship of organizational cynicism with its antecedents and consequences, although the locus of control has no a mediating role between

organizational cynicism and its antecedents, it was found a mediating role in the relationship between burnout, organizational citizenship behaviour and employee performance.

According to the respective relationship of organizational cynicism with its antecedents and consequences, organizational justice has a moderator role on the relationship between organizational cynicism and psychological contract violation. Considering the respective relationship between organizational cynicism and its antecedents and the findings that obtained, organizational trust has a moderator role on organizational cynicism and organizational citizenship behaviour and also organizational voices, mobbing, work stress, employee performance and job satisfaction.

In line with the findings obtained in this research, organizational cynicism as a concept that is influenced by personal, social, professional and organizational factors and affects many organizational factors; It can be said that it refers to the negative attitudes developed by the employees against the organization and management they work for.

Keywords: Cynicism, Organizational Cynicism, Antecedents and Consequences of Organızatıonal Cynicism

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ii
ÖNSÖZ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR LİSTESİ xvii
ŞEKİL LİSTESİ xxxii
KISALTMALAR xxxvii
BÖLÜM I 1
GİRİŞ 1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 7
1.3. Araştırmanın Önemi 9
1.4. Varsayımlar 10
1.5. Sınırlılıklar 10
BÖLÜM II 11
LİTERATÜR TARAMASI 11
2.1 Sinizm Tanımı, Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi 11
2.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı, Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi 26
2.3. Örgütsel Sinizm Türleri 38
2.3.1. Kişilik Sinizmi 38
2.3.2. İşgören/Çalışan Sinizmi 40
2.3.3. Sosyal/Toplumsal/Kuramsal Sinizm 41
2.3.4. Mesleki/İş Sinizm 42
2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi 44
2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları 46
2.4.1. Bilişsel (İnanç) Boyut 46
2.4.2. Duyuşsal Boyut 48
2.4.3. Davranışsal Boyut 49
2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri 50
2.5.1. Beklenti Kuramı 50
2.5.2. Atfetme Kuramı 55

2.5.3. Tutum Kuramı 65
2.5.4. Duygusal Olaylar Kuramı 72
2.5.5. Sosyal Değişim Kuramı 74
2.6. Örgütsel Sinizmi Öncülleri 78
2.6.1. Bireysel Faktörler 78
2.6.1.1. Cinsiyet 79
2.6.1.2. Hizmet Süresi 80
2.6.1.3. Eğitim Düzeyi 82
2.6.1.4. Hiyerarşi 83
2.6.2. Örgütsel Faktörler 84
2.6.2.1. Örgütsel Adalet 84
2.6.2.1.1. Dağıtımsal Adalet 87
2.6.2.1.2. İşlemsel Adalet 88
2.6.2.1.3. Etkileşim Adaleti 90
2.6.2.2. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Çalışmalar 92
2.6.2.2. Psikolojik Sözleşme 96
2.6.2.2.1 Psikolojik Sözleşmelerin Türleri 101
2.6.2.2.1.1. İşlemsel Sözleşmeler 102
2.6.2.2.2.2. İlişkisel Sözleşmeler 102
2.6.2.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali 103
2.6.2.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Çalışmalar 107
2.6.2.2.3. Örgütsel Destek 109
2.6.2.2.3.1. Destekleyici Örgütün Özellikleri 113
2.6.2.2.3.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler 114
2.6.2.2.3.2.1. Bireysel Faktörler 114
2.6.2.2.3.2.2. Örgütsel Faktörler 114
2.6.2.2.3.3. Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Çalışmalar 117
2.6.2.2.4. Örgütsel Politika 119
2.6.2.2.4.1. Örgütsel Politika (Politik Davranış) ile Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Çalışmalar 130
2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları 131
2.7.1. Bireysel Sonuçlar 131
2.7.2. Örgütsel Sonuçları 132
2.7.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 132

2.7.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 136
2.7.2.1.1.1 Yardımlaşma 136
2.7.2.1.1.2. Centilmenlik 137
2.7.2.1.1.3. Vicdanlılık 139
2.7.2.1.1.4. Sivil Erdem 140
2.7.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler 141
2.7.2.2.1. Kişisel Özellikler 141
2.7.2.2.2. İşin Özellikleri 142
2.7.2.2.3. Örgütsel Özellikler 142
2.7.2.3. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Çalışmalar 145
2.7.2.2. Örgütsel Güven 148
2.7.2.2.1. Örgütsel Güvenin Boyutları 153
2.7.2.2.1.1. Örgüte (Kuruma) Güven 153
2.7.2.2.1.2. Yöneticiye Güven 154
2.7.2.2.2. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik Çalışmalar 156
2.7.2.3. İş Doyumu 158
2.7.2.3.1. İş Doyumunu Etki Eden Faktörler 160
2.7.2.3.1.1. Bireysel Faktörler 160
2.7.2.3.1.2. Örgütsel Faktörler 161
2.7.2.3.2. İş Doyumunun Boyutları 163
2.7.2.3.2.1. İçsel Doyum 163
2.7.2.3.2.2. Dışsal Doyum 163
2.7.2.3.3. Örgütsel Sinizm İle İş Doyumu İlişkisine Yönelik Çalışmalar 164
2.7.2.4. İş Stresi 166
2.7.2.4.1. İş Stresine Neden Olan Faktörler 171
2.7.2.4.1.1. Bireysel Faktörler 171
2.7.2.4.1.2. Çevresel Faktörler 172
2.7.2.4.1.3. Örgütsel Faktörler 173
2.7.2.4.2. İş Stres Yönetimi 175
2.7.2.4.2.1. İş Stres Yönetiminde Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri 176
2.7.2.4.2.2. İş Stres Yönetiminde Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri 176
2.7.2.4.3. Örgütsel Sinizm İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Çalışmalar 176
2.7.2.5. Tükenmişlik 177
2.7.2.5.1. Tükenmişlik Boyutları 178

2.7.2.5.1.1. Duygusal Tükenme 178
2.7.2.5.1.2. Duyarsızlaşma 180
2.7.2.5.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi 181
2.7.2.5.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler 182
2.7.2.5.2.1. Tükenmişliği Etkileyen Kişisel Faktörler 183
2.7.2.5.2.2. Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler 183
2.7.2.5.3. Tükenmişlikle Mücadele Yolları 187
2.7.2.5.3.1. Tükenmişlikle Bireysel Mücadele 188
2.7.2.5.3.2. Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele 189
2.7.2.5.4. Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Çalışmalar 190
2.7.2.6. Mobbing 192
2.7.2.6.1. Mobbingin Ortaya Çıkmasına Etki Eden Faktörler 194
2.7.2.6.1.1. Bireysel Faktörler 194
2.7.2.6.1.2. Örgütsel Faktörler 196
2.7.2.6.2. Mobbingin Türleri 198
2.7.2.6.3. Mobbingin Aşamaları 200
2.7.2.6.4. Mobbing İle Mücadele Etme Yöntemleri 202
2.7.2.6.4.1. Mobbingle Bireysel Olarak Mücadele Etme Yöntemleri 203
2.7.2.6.4.2. Mobbingle Örgütsel Olarak Mücadele Etme Yöntemleri 204
2.7.2.6.4.3. Örgütsel Sinizm İle Mobbing İlişkisine Yönelik Çalışmalar 205
2.7.2.7. İşgören Performansı 207
2.7.2.7.1. İş Performansının Boyutları 209
2.7.2.7.2. İş Performansını Etkileyen Başlıca Faktörler 211
2.7.2.7.2.1. Kişisel Faktörler 211
2.7.2.7.3. Performans Değerlendirilmesi 214
2.7.2.7.4. Örgütsel Sinizm ile Performans İlişkisine Yönelik Çalışmalar 217
2.7.2.8. Örgütsel Sessizlik 219
2.7.2.8.1. Örgütsel Sessizlik Boyutları 222
2.7.2.8.2. Örgütsel Sessizlik Nedenleri 225
2.7.2.8.2.1. Bireysel Faktörler 225
2.7.2.8.2.2. Örgütsel Faktörler 226
2.7.2.8.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları 229
2.7.2.8.4. Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Çalışmalar 231
2.7.2.9. Örgütsel Seslilik 233
2.7.2.9.1. Örgütsel Sesliliğin Türleri 236

2.7.2.9.2. Örgütsel Sesliliğin Konuşma Modelleri 238
2.7.2.9.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Seslilik İlişkisine Yönelik Çalışmalar ... 241
2.8. Denetim Odağı 242
2.8.1. Rotter'ın Sosyal Öğrenme Kuramı 243
2.8.2. İçten Denetim Odağı ve Dıştan Denetim Odağı 245
2.8.3. Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçları Arasında Aracı Değişkeni Olarak Denetim Odağı İlişkisi 248
2.9. Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar 249
BÖLÜM III 252
YÖNTEM 252
3.1. Araştırma Modeli 252
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 254
3.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği 254
3.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği 255
3.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği 257
3.2.4. Örgütsel Destek Ölçeği 259
3.2.5. Politik Davranış (Örgütsel Politika) Ölçeği 260
3.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 262
3.2.7. Örgütsel Güven Ölçeği 264
3.2.8. İş Doyumu Ölçeği 266
3.2.9. İş Stresi Ölçeği 268
3.2.10. Tükenmişlik Ölçeği 269
3.2.11. Mobbing Ölçeği 271
3.2.12. İşgören Performansı Ölçeği 273
3.2.13. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 274
3.2.14. Örgütsel Seslilik Ölçeği 276
3.2.15. Denetim Odağı Ölçeği 278
3.3. Anket Formlarının Hazırlanması 279
3.4. Evren ve Örneklem 280
3.5. Verilerin Analizi 281
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 281
3.6.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 281
3.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 297
3.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 309

3.6.4. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 316
3.6.5. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 326
3.6.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 333
3.6.7. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 345
3.6.8. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 356
3.6.9. İş Stres Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 365
3.6.10. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 372
3.6.11. Mobbing Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 383
3.6.12. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 392
3.6.13. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri . 399
3.6.14. Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri ... 406
3.6.15. Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 415
BÖLÜM IV 427
BULGULAR VE YORUMLAR 427
4.1. Okul Personelinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 427
4.2. Araştırma Modeli Değişkenlerinin İstatistikleri 428
4.3. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 429
4.4. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 434
4.5. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 444
4.6. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 458
4.7. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 470
4.8. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 482
4.9. Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 501
4.10. Sekizinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 508
4.11. Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 519
4.12. Onuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 530
4.13. On Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 542
4.14. On İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 554
4.15. On Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 566
4.16. On Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 577
4.17. On Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 589
BÖLÜM V 609
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 609

5.1. Sonuç ve Tartışma 609
5.1.1. Birinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 609
5.1.2. İkinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 615
5.1.3. Üçüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 624
5.1.4. Dördüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 633
5.1.5. Beşinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 639
5.1.6. Altıncı Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 646
5.1.7. Yedinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 653
5.1.8. Sekizinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 656
5.1.9. Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 661
5.1.10. Onuncu Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 666
5.1.11. On Birinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 672
5.1.12. On İkinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 676
5.1.13. On Üçüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 681
5.1.14. On Dördüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 685
5.1.15. On Beşinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma 689
5.2. Öneriler 704
5.2.1. MEB ve Okul Personeline Yönelik Öneriler 704
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 712
KAYNAKÇA 714
EKLER 777
ÖZGEÇMİŞ 790

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Sinizm Türleri 38

Tablo 2: Atfetme Kuramının Nedensel Boyutlarına Göre Sınıflandırılması 63

Tablo 3: Tarafların Sorumlulukları 98

Tablo 4: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 282

Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Madde- Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 283

Tablo 6: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 286

Tablo 7: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Sphericity Testi Sonuçları 287

Tablo 8: DFA Model Uyum İyiliği Değerleri 288

Tablo 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 290

Tablo 9: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 291

Tablo 10: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varyans Katsayıları ve Kritik Oranlar 291

Tablo 11: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 292

Tablo 12: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 294

Tablo 13: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 295

Tablo 14: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar ve Varyans Katsayıları ile Kritik Oranlar 295

Tablo 15: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri 296

Tablo 16: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin (ÖSÖ) İç tutarlılık Katsayıları 297

Tablo 17: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 298

Tablo 18: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Madde- Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 298

Tablo 19: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 299

Tablo 20: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Sphericity Testi Sonuçları 300

Tablo 21: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 302

Tablo 22: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 303

Tablo 23: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 303

Tablo 24: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 304

Tablo 25: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 306

Tablo 26: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 307

Tablo 27: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 307

Tablo 28: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 308

Tablo 29: Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 308

Tablo 30: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 309

Tablo 31: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Madde- Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 310

Tablo 32: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık Değerleri 311

Tablo 33: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 312

Tablo 34: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 314

Tablo 35: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 314

Tablo 36: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 315

Tablo 37: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 315

Tablo 38: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin (ÖSÖ) İç tutarlılık Katsayıları 316

Tablo 39: Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 317

Tablo 40: Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Madde- Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 317

Tablo 41: Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 318

Tablo 42: Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 319

Tablo 42: Örgütsel Destek Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 321

Tablo 43: Örgütsel Destek Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 321

Tablo 44: Örgütsel Destek Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 322

Tablo 45: Örgütsel Destek Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 322

Tablo 46: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 324

Tablo 47: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 324

Tablo 48: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 325

Tablo 49: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 325

Tablo 50: Örgütsel Destek Ölçeği (ÖDÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 326

Tablo 51: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 327

Tablo 52: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 327

Tablo 53: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 328

Tablo 54: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 329

Tablo 55: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 331

Tablo 56: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 331

Tablo 57: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 331

Tablo 58: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 332

Tablo 59: Politik Davranış Ölçeği (PDÖ) İç Tutarlılık Katsayısı 332

Tablo 60: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 333

Tablo 61: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 334

Tablo 62: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 335

Tablo 63: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 336

Tablo 64: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 338

Tablo 65: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 339

Tablo 66: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 339

Tablo 67: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri..... 340

Tablo 68: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 342

Tablo 69: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 343

Tablo 70: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 343

Tablo 71: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri..... 344

Tablo 72: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖDÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 345

Tablo 73: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları..... 346

Tablo 74: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi..... 346

Tablo 75: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri..... 347

Tablo 76: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 348

Tablo 77: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 350

Tablo 78: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 350

Tablo 79: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 351

Tablo 80: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri..... 351

Tablo 81: Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 353

Tablo 82: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 354

Tablo 83: Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri..... 355

Tablo 84: Örgütsel Güven Ölçeği (ÖDÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 355

Tablo 85: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları..... 356

Tablo 86: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 357
Tablo 87: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 358
Tablo 88: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 358
Tablo 89: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 360
Tablo 90: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 360
Tablo 91: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 361
Tablo 92: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 361
Tablo 93: İş Doyumu Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 363
Tablo 94: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 363
Tablo 95: İş Doyumu Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 364
Tablo 96: İş Doyumu Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 364
Tablo 97: İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 365
Tablo 98: İş Stresi Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 366
Tablo 99: İş Stresi Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 366
Tablo 100: İş Stresi Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 367
Tablo 101: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 368
Tablo 102: İş Stresi Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 370
Tablo 103: İş stresi Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 370
Tablo 104: İş Stresi Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 371
Tablo 105: İş Stresi Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 371
Tablo 106: İş Stresi Ölçeği (İŞÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 372
Tablo 107: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 373

Tablo 108: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 373

Tablo 109: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 374

Tablo 110: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 375

Tablo 111: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 377

Tablo 112: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 377

Tablo 113: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 378

Tablo 114: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 378

Tablo 115: Tükenmişlik Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 380

Tablo 116: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 381

Tablo 117: Tükenmişlik Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 381

Tablo 118: Tükenmişlik Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 382

Tablo 119: Tükenmişlik Ölçeği (TÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 382

Tablo 120: Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 383

Tablo 121: Mobbing Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 384

Tablo 122: Mobbing Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 385

Tablo 123: Mobbing Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 385

Tablo 124: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 387

Tablo 125: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 387

Tablo 126: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 388

Tablo 127: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 388

Tablo 128: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 390

Tablo 129: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 390

Tablo 130: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 391
Tablo 131: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 391
Tablo 132: Mobbing Ölçeği (MÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 391
Tablo 133: İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 393
Tablo 134: İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 393
Tablo 135: İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 394
Tablo 136: İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 395
Tablo 137: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 397
Tablo 138: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 397
Tablo 139: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 398
Tablo 140: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 398
Tablo 141: İşgören Performansı Ölçeği (İP) İç Tutarlılık Katsayıları 399
Tablo 142: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 400
Tablo 143: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 400
Tablo 144: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 401
Tablo 145: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları 401
Tablo 146: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 404
Tablo 147: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 404
Tablo 148: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 405
Tablo 149: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 405
Tablo 150: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSEÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 405
Tablo 151: Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 406

Tablo 152: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 407

Tablo 53: Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 408

Tablo 154: Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları .. 408

Tablo 155: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 410

Tablo 156: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 411

Tablo 157: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 411

Tablo 158: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri .. 411

Tablo 159: Örgütsel Seslilik İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 413

Tablo 160: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 414

Tablo 161: Örgütsel Seslilik Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 414

Tablo 162: Örgütsel Seslilik Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 415

Tablo 163: Örgütsel Seslilik Ölçeği (MÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 415

Tablo 164: Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları 416

Tablo 165: Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi 417

Tablo 166: Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri 418

Tablo 167: Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi 418

Tablo 168: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 421

Tablo 169: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 421

Tablo 170: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 422

Tablo 171: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri..... 422

Tablo 172: Denetim Odağı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 424

Tablo 173: Denetim Odağı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar 424

Tablo 175: Denetim Odağı Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri 425
Tablo 176: Denetim Odağı Ölçeği (DOÖ) İç Tutarlılık Katsayıları 426
Tablo 177: Okul Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 427
Tablo 177: Araştırma Modeli Değişkenlerinin İstatistikleri 428
Tablo 178: Örgütsel Sinizm ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları 429
Tablo 179: Örgütsel Sinizm ile Kıdem Boyutu Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları 430
Tablo 180: Örgütsel Sinizm ile Kıdem Boyutuna Arasında Çoklu Karşılaştırma: Dunnett T3 Testi 430
Tablo 181: Örgütsel Sinizm ile Öğrenim Durumu Boyutu Arasında Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları 431
Tablo 182: Örgütsel Sinizm ile Görev Boyutu Arasında Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları 432
Tablo 183: Örgütsel Sinizm ile Mesleği İsteyerek mi Tercih Ettiniz? Sorusu Arasında Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları 432
Tablo 184: Örgütsel Sinizm ile Branş Boyutu Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları 433
Tablo 185: Örgütsel Sinizm ile Okul Türü Boyutu Arasında Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları 433
Tablo 186: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 438
Tablo 187: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 438
Tablo 188: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin, Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 439
Tablo 189: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 443
Tablo 190: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 443
Tablo 191: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 446
Tablo 192: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 446
Tablo 193: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin, Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 447

Tablo 194: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 450

Tablo 195: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 450

Tablo 196: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 455

Tablo 197: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 458

Tablo 198: Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 460

Tablo 199: Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 460

Tablo 200: Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 461

Tablo 201: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 462

Tablo 202: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 464

Tablo 203: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 467

Tablo 204: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 470

Tablo 205: Politik Davranış ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 472

Tablo 206: Politik Davranış ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 472

Tablo 207: Politik Davranış ile Örgütsel Sinizm Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 473

Tablo 208: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 476

Tablo 209: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 476

Tablo 210: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 479

Tablo 211: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 482

Tablo 212: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Yol Analizi Modeli, Uyum İyiliği Değerleri 484

Tablo 213: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 484

Tablo 214: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 485

Tablo 215: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 488

Tablo 216: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 488

Tablo 217: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 492

Tablo 218: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 495

Tablo 219: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Birinci Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 498

Tablo 220: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Birinci Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 501

Tablo 221: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 503

Tablo 222: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 503

Tablo 223: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Sinizmin Örgütsel Güven Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 504

Tablo 224: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Güven ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 507

Tablo 225: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Güven ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 507

Tablo 226: Örgütsel Sinizm ile İş Doyumu İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 509

Tablo 227: Örgütsel Sinizm ile İş Doyumu İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 509

Tablo 228: Örgütsel Sinizmin İş Doyumu Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 510

Tablo 229: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 513

Tablo 230: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 513

Tablo 231: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 516

Tablo 232: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 519

Tablo 234: Örgütsel Sinizm ile İş Stresi İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 521

Tablo 235: Örgütsel Sinizm ile İş Stresi İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 521

Tablo 235: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 524

Tablo 236: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 524

Tablo 237: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 527

Tablo 238: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 530

Tablo 239: Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 532

Tablo 240: Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 532

Tablo 241: Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 533

Tablo 242: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 536

Tablo 243: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 536

Tablo 244: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 539

Tablo 245: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 542

Tablo 246: Örgütsel Sinizm ile Mobbing İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri..... 544

Tablo 247: Örgütsel Sinizm ile Mobbing İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 544

Tablo 248: Örgütsel Sinizmin Mobbing Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları..... 545

Tablo 249: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri..... 548

Tablo 250: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları..... 548

Tablo 251: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 551

Tablo 252: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 554

Tablo 253: Örgütsel Sinizm ile İşgören Performansı İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri..... 556

Tablo 254: Örgütsel Sinizm ile İşgören Performansı İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 556

Tablo 255: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri..... 560

Tablo 256: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 560

Tablo 257: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri..... 563

Tablo 258: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri..... 566

Tablo 259: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri..... 568

Tablo 260: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar..... 568

Tablo 261: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 571

Tablo 262: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 571

Tablo 263: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 574

Tablo 264: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 577

Tablo 265: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Seslilik İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 579

Tablo 266: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Seslilik İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 579

Tablo 267: Örgütsel Sinizmin Örgütsel Seslilik Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları 580

Tablo 268: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 583

Tablo 269: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 583

Tablo 270: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 586

Tablo 271: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri 589

Tablo 272: Örgütsel Sinizm ile Öncü ve Sonuçları İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 592

Tablo 273: Örgütsel Sinizm ile Öncü ve Sonuçları İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar 592

Tablo 274: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Öncülerin Örgütsel Sinizme Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 599

Tablo 274: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Öncülerin Örgütsel Sinizme Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 600

Tablo 275: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Öncülerin Örgütsel Sinizme Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Yol Analizi Modelinde Öncülerin Örgütsel Sinizme Dolaylı Etkisi 600

Tablo 276: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına Etkisinde Denetim Odağının Aracılığının Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri 603

Tablo 277: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına Etkisinde Denetim Odağının Aracılığının Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları 604

Tablo 278: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Örgütsel Sinizmin Etkisinde Denetim Odağının Aracılığının Yol Analizi Modelinde Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına Dolaylı Etkisinin Sonuçları 605

Tablo 279: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının Bütünsel ile Ayrı Ayrı İlişkisi Regresyon Katsayıları 607

Tablo 280: Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları 699

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Voorum'un Beklenti Modeli 51
Şekil 2: Lawler ve Porter'ın Güdüleme Modeli 54
Şekil 3: Nedensellik Yükleme Süreci 57
Şekil 4: Ajzen'in Planlanmış Davranış Modeli 70
Şekil 5: Duygusal Olaylar Kuramının Önerileri 73
Şekil 6: Araştırma Modeli 253
Şekil 7: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 289
Şekil 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 293
Şekil 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 301
Şekil 9: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 305
Şekil 10: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 313
Şekil 11: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 320
Şekil 12: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 323
Şekil 12: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 330
Şekil 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 337
Şekil 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 341
Şekil 15: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 349
Şekil 16: Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 352
Şekil 17: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 359
Şekil 18: İş Doyumu Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 362
Şekil 19: İş Stresi Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 369
Şekil 20: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 376
Şekil 21: Tükenmişlik Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 379
Şekil 22: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 386
Şekil 23: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 389
Şekil 24: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 396
Şekil 25: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 403
Şekil 26: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 409
Şekil 27: Örgütsel Seslilik Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli 412
Şekil 28: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 420
Şekil 29: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli 423
Şekil 30: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli 437

Şekil 31: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli 442

Şekil 32: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli 445

Şekil 33: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli 449

Şekil 34: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 453

Şekil 35: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 454

Şekil 36: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 456

Şekil 37: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 457

Şekil 38: Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli 459

Şekil 39: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli 463

Şekil 41: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 466

Şekil 42: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 468

Şekil 43: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 469

Şekil 44: Politik Davranış ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli 471

Şekil 45: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli 475

Şekil 46: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 477

Şekil 47: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 478

Şekil 48: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 480

Şekil 49: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 481

Şekil 50: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Yol Analizi Modeli 483

Şekil 51: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 487

Şekil 51: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli..... 490

Şekil 52: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli..... 491

Şekil 53: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 493

Şekil 54: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 494

Şekil 55: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Birinci Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 496

Şekil 56: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Birinci Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 497

Şekil 57: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin İkinci Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli..... 499

Şekil 58: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin İkinci Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli .. 500

Şekil 59: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven İlişkisinin Yol Analizi Modeli 502

Şekil 60: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Güven ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 506

Şekil 61: Örgütsel Sinizm ile İş Doyumu İlişkisinin Yol Analizi Modeli 508

Şekil 62: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 512

Şekil 63: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 514

Şekil 64: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli..... 515

Şekil 65: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 517

Şekil 65: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 518

Şekil 66: Örgütsel Sinizm ile İş Stresi İlişkisinin Yol Analizi Modeli 520

Şekil 67: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 523

Şekil 68: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 525

Şekil 69: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli..... 526

Şekil 70: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 528

Şekil 71: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 529

Şekil 72: Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik İlişkisinin Yol Analizi Modeli..... 531

Şekil 73: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 535

Şekil 74: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 537

Şekil 75: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli..... 538

Şekil 76: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 540

Şekil 77: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 541

Şekil 78: Örgütsel Sinizm ile Mobbing İlişkisinin Yol Analizi Modeli 543

Şekil 79: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 547

Şekil 80: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 549

Şekil 81: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli..... 550

Şekil 82: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 552

Şekil 83: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 553

Şekil 84: Örgütsel Sinizm ile İşgören Performansı İlişkisinin Yol Analizi Modeli 555

Şekil 85: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 559

Şekil 86: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 561

Şekil 87: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 562

Şekil 88: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli..... 564

Şekil 89: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli..... 565

Şekil 90: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Yol Analizi Modeli 567

Şekil 91: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 570

Şekil 92: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 572

Şekil 93: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 573

Şekil 94: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli..... 575

Şekil 95: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli..... 576

Şekil 96: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Seslilik İlişkisinin Yol Analizi Modeli 578

Şekil 97: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli 582

Şekil 98: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli 584

Şekil 99: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli 585

Şekil 100: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli..... 587

Şekil 101: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli..... 588

Şekil 102: Örgütsel Sinizm ile Öncü ve Sonuçları İlişkisinin Yol Analizi Modeli . 591

Şekil 103: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Öncülerin Örgütsel Sinizme Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Yol Analizi Modeli 598

Şekil 104: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Yol Analiz Modeli . 602

Şekil 105: Hipotez Sonuçlarına Göre Oluşturulan Model 702

KISALTMALAR

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖSÖ : Örgütsel Sinizm Ölçeğini

ÖSDS : Örgütsel Sinizm Duyuşsal Sinizm

ÖSDAS : Örgütsel Sinizm Davranışsal Sinizm

ÖSBS : Örgütsel Sinizm Bilişsel Sinizm

ÖDÖ : Örgütsel Destek Ölçeği

ÖDYD : Örgütsel Destek Yönetsel Destek

ÖDÖD : Örgütsel Destek Öğretimsel Destek

ADÖ : Örgütsel Adalet Ölçeği

ÖADA : Örgütsel Adalet Dağıtımsal Adalet

ÖAEA : Örgütsel Adalet Etkileşimsel Adalet

ÖAİA : Örgütsel Adalet İşlemsel Adalet

PSİÖ : Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

PDÖ : Politik Davranış Ölçeği

ÖGÖ : Örgütsel Güven Ölçeği

GYG : Güven Yönetime Güven

GKG : Güven Kuruma Güven

ÖVDÖ : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

ÖVDY : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yardımlaşma

ÖVDV : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Vicdanlılık

ÖVDC : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Centilmenlik

ÖVDSE : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem

TÖ : Tükenmişlik Ölçeği

TDT : Tükenmişlik Duygusal Tükenme

TDU : Tükenmişlik Duyarsızlaşma

TKB : Tükenmişlik Kişisel Başarı

İPÖ : İşgören Performansı Ölçeği

DOÖ : Denetim Odağı Ölçeği

İŞÖ : İş Stresi Ölçeği

İDÖ : İş Doyumu Ölçeği

İDİD : İş Doyumu İçsel Doyum

İDDD : İş Doyumun Dışsal Doyum

ÖSEÖ : Örgütsel Sessizlik Ölçeği

ÖSESÖ : Örgütsel Seslilik Ölçeği

ÖSSASE : Örgütsel Seslilik Savunma Amaçlı Seslilik

ÖSÖYSE : Örgütsel Seslilik Örgüt Yararına Seslilik

MÖ : Mobbing Ölçeği

MM : Mobbing Mesleki İtibarı Etkileyen Davranışlar

MS : Mobbing İletişim Ve Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS : (Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

M.Ö. :Milattan Önce

Akt : Aktaran

Çev : Çeviren

Ed : Editör

sf : Sayfa

vd : Ve Diğerleri

bkz : Bakınız

Sd : Serbestlik Derecesi

S : Standart Sapma

p : Anlamlılık Düzeyi

Ort. : Ortalama

Sd :Serbestlik Derecesi

K.O. : Kritik Oran

SS	: Standart Sapma
X	: Ortalama
N	: Frekans
SH	:Standart Hata
R. K.	: Regresyon Katsayıları
S.R.K	: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, sınırlılıklarına, varsayımlara ve araştırmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsan kendine özgü özellikleri olan ve çevresi tarafından biçimlendirilen bir varlıktır. Kendine özgü bir varlık olarak insanın objektif düşünceleri, duyguları, tutumları ve bir gerçeklik anlayışı vardır. Fakat aynı zamanda bir gurup üyesi, o grubun ya da toplumun kurallarına ve yapısına göre düşünmeye ve davranmaya zorlanan toplumsal bir varlıktır (Bahadır, 2007).

İnsan, toplumsal bir varlık olarak her gün ister istemez yeni durumlarla ve değişik kişilerle karşılaşmaktadır (Abacı, 2005). Hemen hemen bütün insanlar yaşamlarını diğer insanlarla yakın ilişki içinde geçirirler. Bu ilişki yakın aile bireyleriyle sınırlı değildir. İnsanların büyük çoğunluğu yüzlerce, binlerce ya da milyonlarca insan tarafından sarılmış olarak büyük gruplar içinde yaşar (Freedman vd., 2003). Birey, hangi insanla, nerede ve ne zaman bir ilişki kurarsa kursun, onunla ilişkisi büyük ölçüde, onlarla ilgili düşüncelerin niteliğine bağlıdır (Dimitrius ve Mazzarella, 2001). Bir başka ifadeyle, iletişimde yaşanan mutluluk ve mutsuzlukların nedeni, dile dökülen sözcükler, sergilenen davranışlarla ilgili değil, bu söz ve davranışlarla ilgili bireyin geliştirdiği düşünceler, yorumlar ve anlamlardır (Özer, 2006).

Hissettikleri ne olursa olsun insanlar şunu bilir ki; bir bireyle veya kurumla ilgili değerlendirmeleri, duyguları ve davranışları üzerinde o bireyle ilgili algıları belirleyici olmaktadır. İnsanlar birbirlerini bu algılar temelinde değerlendiriyor, tutum ve davranışlarını bu sürecin sonunda biçimlendiriyor. Ancak bu değerlendirmeler yalnız bireye özgü bir süreç değildir. Bireyin başkalarıyla ilgili algıları olduğu gibi başaklarında bireyle ilgili algıları söz konusudur ve onların bireye olan yaklaşımları da, bu algılar üzerin temellenmiş durumdadır (Araz, 2005).

Sosyal bir varlık olarak insanlar, ihtiyaçlarını karşılamak, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için her zaman işbirliğine gereksinim duymuşlar ve bu amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek örgütleri kurmuşlardır (Koçel, 2003). Dünyanın bir

köy haline gelmesi, kurumlar arası rekabetin artması, ürün ve hizmet kalitesinin öne çıkması, mükemmellik yaklaşımı, örgütlerde verimlilik ve etkililik kavramlarının önem kazanmasına sebep olduğundan, küresel dünyadaki bu rekabetçi ortamda stratejik rekabet üstünlüğünü ele geçirmek isteyen kurumlar sahip oldukları nitelikli işgücünün değerini daha iyi anlamaya başlamışlar ve örgüt içindeki bireylerin önemsenmesinin gerekli olduğunu görmüşlerdir (Özdevecioğlu, 2003). Bu yüzden insanı bir makine gibi gören klasik yönetim kuramcılarının aksine neoklasik yönetim anlayışının temsilcileri insanı ve insan ilişkilerini ön planda tutarak insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin önemini vurgulayan araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmaların sonunda, insanlar arası bağların güçlü olması, işgörenlerin önemsenmesi, grup arkadaşlığı, karşılıklı sevgi ve yöneticilerin davranışlarındaki olumlu değişimlerin, işgörenler üzerinde olumlu etki oluşturduğu, örgütte performas ve verim artışını sağladığı belirtilmiştir (Başaran, 2004).

En önemli kaynağı insan olan örgütler, diğer örgütsel kaynaklarını kullanabilmesi için insana her zaman ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca örgütler hedeflerini gerçekleştirmesi için de insani ilişkileri ve etkileşimleri düzenlemesi gerekir. İnsanlardan en iyi şekilde fayda sağlayabilmek, günümüzün giderek zorlaşan rekabet koşullarında fark oluşturabilmek, engel olunamaz bir değişen ve hızla gelişen iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmek için, insanları anlamak ve yönetmek gereksinim duyan örgütler açısından sinizm oldukça önemlidir (Torun, 2016). Sinizmin insanların birbiriyle ve örgütle ilgili algılarını, düşüncelerini, yorumlarını, değerlendirmelerini, beklenilenlerini ve eylemlerini etkilediği (Vice, 2011) düşünüldüğünde bireysel, toplumsal ve örgütsel hayatı önemli ölçüde etkileyebildiği şüphesizdir (Kart, 2015). Neredeyse bütün örgütlerin farklı hiyerarşik yapısında görülen örgütsel sinizm (James, 2005), örgütlerdeki ilişki, iletişim ve yönetimini derinden etkileyen bir fonksiyonu olduğundan (Polatcan, 2012) ve örgütlerde istenmeyen örgütsel sonuçların nedenlerinden görüldüğünden acilen üzerinde durulması gereken örgütsel bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Özgener vd., 2008).

Son dönemlerde araştırmacılar, politikacılar ve yöneticiler sinizmin toplumsal ve örgütsel etkilerini tartışmakta ve incelemektedirler. Şirketlerde yaşanan skandallar ve yöneticilerin etik olmayan finansal ilişkileri, sosyal ilişkilerdeki olumsuzluklar, ötekilere, kuruma ve devlete karşı olan tutumlardaki olumsuzluklar sinizm konusunu sürekli gündeme getirmektedir. Bunlarla birlikte sinizm ve örgütsel sinizm konusu

dergi, hatta sosyal medyada da tartışılmaktadır. Karikatürist Scott Adams, oluşturduğu "Dilbert" karakteriyle Amerikan örgütlerini, sinik bakış açısıyla, "gülünç yönetim", "mutsuz işgörenler" şeklinde betimlemiştir. 1957'de Parkinson'un "Parkinson Kanunu" ve 1971'de Peter'in "Peter İlkesi" adıyla yayınlanan kitaplarının devamı niteliğinde olan Scott Adams'ın "Dilbert İlkesi" olarak 1996'da kitaplaştırdığı eseri, örgütlerdeki inançları, duyguları ve davranışları iğneleyici mizahî bir tarzda işlemektedir (James, 2005). Bu doğrultuda, sinizm, yirminci yüzyılın en önemli özelliklerinden biri (Cutler, 2000), modern zamanın yeni bir hastalığı ya da kişinin öz savunması (Kanter ve Mirvis, 1989), bazen de örgütlerin üstesinden gelmekte zorlandığı bir tehdit unsuru (Karacaoğlu ve İnce, 2013), işveren ve işgören arasındaki ilişkilerin şeklini belirten yeni bir paradigma (Feldman, 2000) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sinizm; örgüt içindeki olumsuz deneyimlere bağlı olarak öğrenilmekte (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003), gelişmekte, olumsuz reaksiyonları tüm örgütsel unsurları kapsayabilmekte (Wanous, Reichers ve Austin, 2000) ve bir hedeften diğerine genelleme yapılabilmektedir (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013). Bu doğrultuda, örgütsel sinizm kavramı James (2005) tarafından, "*olumsuz inançlar, duygular ve bu olumsuz inanç ve duygularla ilişkili davranışlar ile işgörenin örgütüne yönelik tutumu olup; çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimlerin geçmişine bir tepki*" olarak tanımlanmıştır. Örgüt içerisinde elde edilen çeşitli deneyimlerden sonra işgörenin, işin sıkıcı olup zevk vermediği, maddi ve manevi ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin tutumu ön plandadır ve kişide mesleğe karşı hissizlik, aldırmazlık, boş vermişlik tutumları gelişmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Nartgün ve Kartal, 2013).

Pek çok yazar ve araştırmacı tarafından örgütsel sinizm öğrenilmiş tutum olarak ele alınır (Eaton, 2000). Örgütsel sinizmin tanımlarında da belirtildiği üzere, örgütsel sinizm doğuştan gelen bir kişilik özelliği olmayıp örgütten kaynaklanan sorunlardan, problemlerden, uygulanan yanlış örgütsel politikalardan kaynaklı deneyimlerden ortaya çıkan olumsuz tutumlardır (Gül ve Ağıröz, 2011).

Kişinin kafasından geçen ve diğer bir şeyden ayırt edilebilen (Uğurlu, 2018), kişi için anlamlı her şey tutum nesnesi olarak yorumlanır. Herhangi bir şey, bir kişi için tutum nesnesi olabilecek özellikte olabilirken diğer kişi için tutum nesnesi vasfını taşımayabilir (Arkonaç, 2001). Kişinin zihninde bir tutum nesnesi hakkındaki örtük değerlendirme, tek başına var olan bir şey değildir, diğer tüm tutum nesneleriyle

ilişkilidir. Birey bir tutumla ilgili tüm olayları bir şekilde bir araya getirip, birleştirip özetleyerek belirli bir tutumu her zaman aynı şekilde ifade ettiği söylenemez. Çünkü birey farklı durumlarda, farklı bilgilere odaklanabilir ve farklı konuları birbiriyle ilişkilendirilebilir. Bireylerin tutumlarını duruma göre farklılık gösterebilme olasılığı nedeniyle, bir tutum nesnesine ilişkin tek bir tutumun hafızasında yer almadığı söylenebilir. Bu nedenle farklı durumlarda farklı değerlendirmeler yaparak tutumunu ifade edebilir. Benzer şekilde duruma göre biraz farklı tutumlar sergileyen birinin o konuda net bir tutumu olmadığını söylemek doğru olmayabilir (Uğurlu, 2018).

Tutum nesnesiyle yaşanan olaylar, o nesneye ilişkin nasıl bir tutuma sahip olacağını belirler. Korku verici, aniden ve belirgin bir şekilde oluşan olaylar, bu olaylarla ilgili olarak olumlu ve olumsuz tutum sahibi olunmasına yol açabilir. Bir nesneye tekrar tekrar maruz kalan birey, o nesne hakkında tutum oluşturmaya başlar. Aynı nesneyi veya kişiyi devamlı görmek suretiyle olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirilebilir (Uğurlu, 2018).

İnsan yaşadığı deneyimleri kendini açıklamak ihtiyacındadır. Dünyasında ve çevresine gerçekleşen olaylara, durumlara bir anlam vermek zorundadır ancak bu yolla yaşadığı çevreye uyum sağlayabilir. Bu uyum vasıtasıyla yaşadığı çevrede hareket edebilir, eyleme geçebilir. İnsan anlam veremediği hareketleri, eylemleri yapmaya devam edebilir mi? Devam etse bile bir süre sonra kendisini bir boşlukta hisseder ve psikolojik bir gerginlik içine girer. Bir gün kendisine niye, neden, nereye kadar sorularını sorduğunda ve sorduğu bu sorulara cevap buldukça durumu almaya başlar. İşte bu sebeple insan bir ömür boyu, insanların belli tarzlarda davrandığına dair kendilerine yetecek açıklamalara getirirler (Arkonaç, 2001).

Toplumsal ve örgütsel olaylar sadece soyut anlam ya da yapılar değil, aynı zamanda somut ve nesnelerdir. Bundan dolayı toplumsal ve örgütsel olayların anlaşılması için bu olayların ne anlama geldiklerini, neyi ifade ettiklerin bilmek yeterli olmuyor, bunların ortaya çıkış nedenlerinin de bilinmesi gerekiyor. Amaçlı edimleri kavrayabilmek için bu edimlerin yalnızca anlamlarına değil nedenlerini de bilinmesi gerekir. Nitekim bir toplumun dünya görüşünün içeriğinin yorumlanması, bu dünya görüşünün ne olduğunu açıklasa bile, bu toplumun neden bu dünya görüşünü benimsediğini ya da bu dünya görüşünün neden bu şekilde evrildiğini ya da bu dünya görüşünün neden bazı toplumsal ilişkileri beslerken bazıları beslenmediğini ya da bazı insanlar neden bu dünya görüşünü öteki insanlardan daha fazla savunduğunu açıklamaz (Fay, 2012).

İnsanlar gözlemledikleri davranışlara sebep atfederken, olaydaki farklı etkilerin neticelerini de değerlendirirler ve birlikte değişip değişmedikleri bakarlar (Arkonaç, 2001). İnsanlar nedensellik yüklerken bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde nedensellik oluştururlar. Algılanan davranışın nedenleri bireyin geçmişine ilişkin bazı deneyimlerini yansıtır. Bu deneyimler; birinci olarak algılayanın diğer kişi ve durum hakkındaki bilgisinin boyutuna ve bu bilgilerin algılayan tarafından nasıl örgütlendirip şemalar oluşturduğuna; ikincisi algılayanın inançlarına ve üçüncü olarak algılayanın güdülenmesine bağlı olarak şekillenir (Can vd., 2006). Algılayanı etkileyen öğrenme, kişilik özellikleri, güdülenme düzeyi gibi etkenler nedensellik yükleme sürecini de etkilediğinden (Slocum ve Hellriegel, 2007) farklı kişilerin aynı başarı ve başarısızlığı farklı sebeplere atfetmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun için bireylerin belirli bir konuda elde ettikleri başarı ya da başarısızlıkları ile ilgili nedensellik yüklemeleri zaman içinde değişebilmektedir. Ayrıca kişi kendisinin kişisel gelişimi sayesinde ve yaşadığı çevre ile ilgili yeni bilgiler ve deneyimler kazandığında hem kendi başarı ya da başarısızlığını hem de diğer insanların başarı ya da başarısızlığını farklı nedenlere atfedebilmektedir (Gronhaug ve Falkenberg, 1994).

Tutum olarak tanımlanan örgütsel sinizmin etkilendiği ve etkilediği birçok faktöre nedensel yüklemeler yapılmaktadır. İşgörenlerde yöneticiler ve örgütle ilgili algılanabilecek ya da deneyimlenebilecek psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine yol açan karşılanmamış veya yerine getirilmemiş vaatler (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003), kendine hizmet eden davranışın dürüstlük pahasına harcanabildiği örgütsel politikalar (Davis ve Gardner, 2004), örgüt tarafından hiçe sayılma hissi ve saygınlık ve ciddiyetle muamele edilmemesi (Fleming ve Spicer, 2003), karar alma süreçlerine gerçek anlamda katılım eksikliği ve yönetim tarafından samimi bir desteğin olmaması (Fleming, 2005; O'Brien vd., 2004; Wanous vd., 2000), lider-üye etkileşiminin yetersizliği (Davis ve Gardner, 2004), daha önceki başarısız değişim girişimleri (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000), yüksek maaşlarla birlikte yönetim yetersizliği (Stanley vd., 2005; Andersson ve Bateman, 1997), kurumsallaşmış örgütsel ikiyüzlülük (Goldner vd., 1977), gündelik işyeri olayları, aşırı yüksek yönetici tazminatı, yeniden yapılanmalar, küçülme, işten çıkarmalar (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997) gibi uygulamalar olursa, yöneticilerin ve örgütün başarı ve menfaatleri için kurumsal değerleri göz ardı edeceği inancı hâkim olur. Bu inanç, örgüt içinde yerleşik hale gelen, fakat somut olarak ifade edilemeyen bir takım

tutumlara, etik dışı (Abraham, 2000, s. 269) ve adaletsiz davranışlara ve sömürülmelere neden olabilmektedir. Yönetici ve işgören arasında ortaya çıkan algı farklılığı ve menfaat çatışmasıyla, işgörenin (Evans vd., 2011) iş arkadaşlarının tecrübelerine ilişkin gözlemler (Andersson, 1996) ya da yaşadığı kişisel veya örgütsel deneyimler sonucunda, işgörenin örgüte karşı sinik duygular beslemesine sebep olur (James, 2005). Bu durumlar işgörenlerde örgütteki yüksek ahlaki değerlere sahip olunabileceğine yönelik tüm yönetsel çabaların başarısızlıkla sonuçlanacağına dair şüpheci ve kibirli tutumlar oluşmakta ve örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000). Ayrıca birçok yazar ve araştırmacı tarafından örgütsel sinizmin, örgütlerin etkililiğini ve verimliliğini düşürün ve onların zararına neden olabilen birçok olumsuz çıktıları belirtilmektedir.

Sinizmin kaynağı olan bazı faktörler genel bir şekilde tüm çalışanları etkilerken, bazıları ise örgütün belirli hiyerarşik düzeylerindeki bireyleri etkiler (James ve Shaw, 2016). Neredeyse bütün örgütlerde sinik davranışlar sergileyen personeller bulunabilmektedir. Yapılan çalışmalar ve araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin örgütlerde çokça karşılaşılan bir durum olduğu ve sinizmle yaşama ve mücadele etme oranının gittikçe arttığı söylenebilir (James, 2005). Ayrıca sinik işgörenler örgütleriyle yakından ilgilenmekte ve örgütsel problemlere yönelik öneriler sunmakta ve dikkat edilmesi gereken hususlar geliştirebilmektedirler (Bommer vd. 2005). Belirtilen nedenlerden dolayı, örgütün işgörenleri anlamak, sorunlara çözümler geliştirmek ve onların etkililik ve verimliliğini artırmak için, örgütsel sinik personellerin gösterdiği tepkilerin farkına varmak gerekli ve önemlidir (James, 2005).

Okul personelinin sinik tutumlarının oluşması ve negatif veya pozitif yansımaları bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Okul personelinin kişisel algılarını içeren aşama ve süreçler, okul ortamında sinik tutumlar geliştirmesinde etken olabilecek faktörleri içebilmektedir. Hali hazırda araştırmanın odaklandığı ana husus da bu ilişki düzeyinin belirlenmesidir. Bu çerçevede araştırmada, kurumsal bir yapı özelliği taşıyan ve insan kaynaklarının en yoğun bulunduğu ve hizmet sunduğu eğitim kurumlarının en önemli uygulama yerleri olan okullardaki personellerin üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Böylelikle, konuya ilişkin okul örgütlerindeki mevcut durum ortaya konularak, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından pozitif ve negatif sonuçlar ortaya çıkaran/çıkarabilecek olan örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu güçlü olumsuz tutum

Türkiye'deki kurumlarda yayılmakta ve son zamanlarda birçok olumsuz faktörün nedeni olarak gösterilmektedir. Bu nedenle, okullarda büyüyen bir problem olarak tanımlanan sinizmin incelenmesi gerekir. Bu doğrultuda; okul örgütlerinde çeşitli değişkenler aracılığıyla örgütsel sinizmin öncü ve sonuçları ile ilişkisi nasıldır? problemi araştırılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; okul örgütlerinde olumsuz ve subjektif tutumlar olarak görülen örgütsel sinizmi, çeşitli değişkenler aracılığıyla örgütsel sinizmin öncülerini ve sonuçlarını bütünsel olarak incelemektir. Bu amaca dayalı olarak araştırmada şu Hipotezlere yanıt aranmıştır:

1. Örgütsel sinizm demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

2. Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

2a. Örgütsel adaletin dolaylı etkisiyle örgütsel sinizm alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır.

2b. Örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

3. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3a. Psikolojik sözleşme ihlalinin dolaylı etkisiyle örgütsel sinizm alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır.

3b. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

3c. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinde, örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.

4. Örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

4a. Örgütsel desteğin dolaylı etkisiyle örgütsel sinizm alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır.

4b. Örgütsel desteğin örgütsel sinizme etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

4c. Örgütsel desteğin örgütsel sinizme etkisinde, örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.

5. Politik davranış ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

5b: Politik davranışın örgütsel sinizme etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

5c. Politik davranışın örgütsel sinizme etkisinde, örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.

6. Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

6a. Örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

6b. Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.

7. Örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

7a. Örgütsel sinizmin örgütsel güvene etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

8. Örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

8a. Örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

8b. Örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.

9. Örgütsel sinizm ile iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

9a. Örgütsel sinizmin iş stresine etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

9b. Örgütsel sinizmin iş stresine etkisinde, örgütsel güven düzenleyici rolü vardır.

10. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

10a. Örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır

10b. Örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.

11. Örgütsel sinizm ile mobbing (yıldırma) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

11a. Örgütsel sinizmin mobbinge etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

11b. Örgütsel sinizmin mobbinge etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.

12. Örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

12a. Örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

12b. Örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.

13. Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

13a. Örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

13b. Örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.

14. Örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

14a. Örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

14b. Örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.

15. Örgütsel sinizm ile öncü ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

15a. Örgütsel sinizm ile öncü ve sonuçlarının ilişkisinde, öncülerinin örgütsel sinizme etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

15b. Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının ilişkisinde, örgütsel sinizmin sonuçlarına etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.

15c. Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının bütünsel ile ayrı ayrı ilişkisinde; her bir öncülün örgütsel sinizmi etkileme düzeyi ve her bir sonucun örgütsel sinizmden etkilenme düzeyinde farklılık vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel sinizm öncüleri, aracıları, düzenleyicileri ve sonuçları gibi farklı yönleri içeren bir kavramdır. Örgütsel sinizmin bazı yönleri araştırmacılar tarafından çalışılmasına rağmen (Andersson ve Bateman, 1997; Andersson, 2000; Bateman, Sakano, ve Fujita, 1992; Efilti, Gönen ve Öztürk 2008; Tokgöz ve Yılmaz 2008; Wanous vd. 2000; Kutanis ve Çetinel 2009), örgütsel sinizmle ilgili kapsamlı bütünleştirici çalışmalar çok az yapılmıştır. Ülkemiz de örgütsel sinizmle ilgili bütünleştirici çalışmalardan yoksundur. Bundan dolayı bu çalışmanın odak noktalarından birisi örgütsel sinizmi bütünleştirici olarak incelemektir.

Yapılan araştırmaların çoğu (Reichersvd, 1997; Wanous vd., 2000; Feldman, 2000) sinizmle ilgili olan negatif sonuçlara odaklanmışlardır. Ancak, Andersson ve Bateman (1997) örgütsel sinizmde personele yöneticiler tarafından yapılan etik olmayan isteklerin azaltabileceğini belirtmiştirler. Abraham (2000) çalışmasıyla ilgili sinizmin bazı durumlarında örneğin stresli durumlarda işçilerin bir başa çıkma stratejisi olarak kullanabileceklerini belirtmiştir. Bu yüzden bu çalışmada ele alınan alanlarından biriside sinizmin potansiyel pozitif ve negatif sonuçlarını incelemektir.

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yapılacak çok boyutlu, örgütsel ve bireysel özellikleri iç içe girmiş kavramların incelenmesinde araştırmacılara, bu araştırma yol gösterici bir yöntem sunmaktadır.

Eğitim yönetimi ve denetimi alanda yapılacak çalışmalarda, Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) geçerlilik ve güvenirlik analizlerinde, sebep sonuç ilişkilerinin belirlenmesinde, aracı ve düzenleyici değişkenlerinin incelenmesinde rol model olacağı düşünülmektedir.

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar ve bu araştırmalardan elde edilen bulgular yönetim konusunda, okul yöneticilerine yol gösterici bilgiler sunmaktadır (Binbaşıoğlu, 1983). Bu bağlamda "Okul Örgütlerinde Çeşitli Değişkenler Aracılığıyla Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İncelenmesi" araştırma bulgularının eğitim yönetimi alanındaki teori, araştırma ve uygulamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmanın geçerliliği bakımından yeterli düzeyde literatür taranmış ve uzman görüşü alınmıştır
- Araştırmacı, araştırma sürecinde araştırmanın geçerliği ve güvenirliğini etkileyecek bilinçli bir davranışta bulunmamıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma:

- Araştırmada kullanılan örgütsel sinizmin öncüleri, düzenleyicileri, aracıları ve sonuçları
- Kullanılan ölçekler,
- Yapılan istatistiksel analizler ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Sinizm Tanımı, Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi

En eski Çin halk inanışlarından olan sinizm, Antik Yunan felsefesinde de etkisi olduğu belirtilmektedir (Selimoğlu, 2009). Antik Yunan sinizmi, eski Çin inancı olan sinizmden etkilemekle birlikte Sokrates'in düşüncelerine dayanan ve Diogen'in kişiliği ve öğretisi ile şekillenen, bir düşünce ve yaşam tarzıydı (Luck, 2011).

Sinizm kelimesinin kökünün Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde "*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan, bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm*" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda kavramın bir Türkçe karşılığı olmayıp, antik Yunandan gelen kinizmle eş anlamda kullanılıp, Antisthenes'in felsefesini esas kabul ederek bireyin öz yeterliliğine ve bağımsızlığına vurgu yapılmıştır.

Oxford İngilizce Sözlüğünde (1989) sinizm, "*insan güdü ve eylemlerinin dürüstlüğüne veya iyiliğine inanmama eğilimi gösteren ve bu durumu alaycı mizah, iğneleme, dudak bükme, küçümseme, hor göme gibi eylemlerle dışa vurmayı alışkanlık haline getirme*" olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile sinizm, insanların her davranışında bir çıkarının, benciliğinin ve hodkâmlığınım olduğuna inanılan, iyiliğin ve yardımlaşmanın olmadığı yönünde açıklamada bulunan bir felsefidir (Erdost vd., 2007).

Sinizm (Cynicism) özelliğini taşıyan kişiler, sinik (Cynic- Cynical) olarak adlandırılmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğünde (1989) "sinik" kelimesi "*insan güdülerinin ve davranışlarının iyiliği konusunda güvensizlik gösteren ve bunu küçümseyici ve iğneleyici bir mizahla ifade eden kimse, mizahla kusur bulucu*" olarak tanımlanırken; kavram The Oxford English Referance Dictionary' de (1995) "*insan dürüstlüğüne az inanan kişiler*"; Webstar Revised Unabridged Dictionary' de (1913) "*somurtkan bir köpeğin niteliklerine sahip, hırlayan, kusur bulma gayretinde olan, hayâsız, utanmaz kişi*" olarak tanımlanmaktadır. Webstar Unabridged Dictionary'de de sinik kavramı " *insanoğlunun sadece kişisel çıkarlarla motive olduğuna inanan kişidir*" şeklinde tanımlanmaktadır (Eisinger, 2000).

Sinizm hiçbir zaman sabit bir ideoloji olmamıştır, anlamı ve yeniden yorumlanması tarihsel kabulünden ayrılamaz. Bu yüzden sinizmden modern zamanda ne anlatmak

istediğini kavramak için sinizmin tarih boyunca anlamını kısa bakış atmalıyız. Sinizm, modern zamanlarda nasıl algılandı? Araştırmacılar hangi unsurları vurgulamayı seçtiler ve hangilerini dışladılar?

Sinizm tarihi üç dönemde incelenebilir. Birinci dönem hareketin başlangıcından M.Ö. üçüncü yüzyılın ortalarına kadar süren ve özellikle Antisthenes, Diogenes, Onesicritus, Monimus, Crates gibi siniklerin görüşleri, fikirleri, yaşam tarzı ve felsefeleriyle biçimlendiği dönemdir. İkinci dönem ise sadece Yunan kökenli kişiler etrafında değil Romalılar, Suriyeliler, Filistinliler, Fenikeliler, İskenderiye gibi yerlerde de kendine taraftarı ve temsilcisi olan, çok çeşitli gruplara ait siniklerin yer aldığı dönemdir. İlk dönemde dil, düşünce ve yaşam felsefesi açısından homojen gruplardan oluşup yaklaşık 150 yıl sürmüş ve daha çok Antisthenes-Diogenes etkisi altında şekillenmiştir. İkinci dönemde dil, düşünce ve yaşam felsefesi açısından heterojen bir görünüm sergilemiş, sinik olmayan felsefeler, düşünceler ve Yahudilik ve Hıristiyanlık gibi dini akımlarla karışmış ve altı asırdan uzun sürmüştür (Navia, 1996). Üçüncü dönem ise; modern çağda ortaya çıkan, antik Yunanlıların bu kavrama yüklediği anlamların dışında bir anlam yüklenilen sinizmdir. Modern çağda, sinizmi yaşanmış bir felsefe olarak yeniden ele alma ve çağdaş bir felsefe modeli olarak işlev görecek bir etik uygulama olarak değerlendirilmektedir. Foucault ve Sloterdijk sinizmi, tarihin unutulmuşluğundan ve sadece bilgelik alanından çıkartarak, sokaklara, sosyal hayata tekrar geri döndürdüler ve sinizmin ahlaki etkisini yeniden yakalamasını sağlamışlardır (Shea, 2010).

Antik Yunan felsefesindeki sinizmin araştırılması ve tanımlanması, o döneme ait kaynakların özelliğinden kaynaklanan sorunlar vardır. Sorunun nedenlerinden birincisi; aslında yazılı olmayan açık uygulamalardan oluşan, somutlaşmış felsefenin lehine soyut teorilere yaklaşmadıklarından dolayı, ilk sinikler felsefi ilkelerinin yazılı izlerini bırakmamış gibi görünmektedir. En eski kaynaklar, milattan sonra ilk yüzyıllarından, iki kurucu sinik Antisthen ve Diogenes'in ölümünden yaklaşık 500 yıl sonra ortaya çıkmaktadır (Shea, 2010). Bu kaynaklar, komedi fragmanlarından, Horatius'un satırlarından ve mektuplarından, Philon'un makalelerinden, Seneca'nın mektuplarındaki (Luck, 2011), Sinop'lu Diogenes ve diğer siniklerle ilgili anekdot ve fıkralar içeren (Shea, 2010), bölümlerden oluşmaktadır. Çünkü ilk sinikler birçok düşünce ve vecizesini sadece anekdotlardan ya da nükteli aforizmalardan (özdeyiş), soru cevap ve uzsöz (hayatta yol gösterecek bir değerde bulunan kısa ve özlü söz) biçiminde ifade ediyordu (Luck, 2011). Siniklerin olumlu değerlerini içeren masal,

hikâye gibi daha az övücü yazıların yanı sıra, gerçeğin kurguyla ve tarihsel gerçekle efsanenin karıştırıldığı bilgiler içerir. İkincisi; sinizm kaynak alıntıları (Lucian, Dio Chrysostome, Epictetus, Julian'den daha önceki kaynaklar) güvenilir kaynaklar değildir. Sinizmin tanımlanmasındaki üçüncü güçlük, altıncı yüzyılda felsefi bir hareket olarak sonlanmasından önceki yıllarda, Yunanistan'dan Roma'ya kadar yayılan sinizmin karmaşık tarihinin birleştirilmesidir. Sinizm araştırmacıları arasındaki karışıklığın ve çelişen yorumlarının çoğu, bu üç nedendir (Shea, 2010) .

"Sinik" ismi, sinizm felsefesinin ve yaşam tarzının çok yönlü özelliğini yansıdır (Shea, 2010). Siniklerin, Yunanca' da "köpek" anlamına gelen sinik veya kinik kelimesi ile nitelendirmelerinin sebepleriyle ilgili farklı görüş ve bakış açıları vardır.

Birinci görüşe göre; Okulun adı, okulun kurucusu Antithenes'in derslerini yaptığı ve öğütlerin verdiği yerden "beyaz köpek", "hızlı köpek" hatta "köpek maması" anlamına gelen Grekçe Kynosarges adlı gymnasiom, Herakles'in koruyucusu olduğu tapınaktan gelmektedir. Antithenes, derslerini bu tapınakta verdiği için okula Kinik okul adı verilmiştir. Kunikos nitelemsei okula ve dolayısıyla okulun üyelerine, ne utanma ne de dayaktan korkmayan patavatsızlıklarından, eleştirici ve yargılayıcı dillerinden, görünümlerinin kabalığı ve ilkelliğinden, hayvan gibi basit temel ihtiyaçlarını ciddi bir şekilde azaltılmasını sağlayan çileci uygulamaların getirdiği azami bağımsızlık dolu bir yaşamlarından, onların bütün uzlaşımlara, örf ve adetlere aykırı hayat tarzlarından, doğal bir yaşamı tercih etmelerinden, geleneğe, ayinlere, dini törenlere ve sosyal tabulara açık şekilde saygısızlıklarından, toplumsal kurallara uymamalarından, toplumsal eleştiriyi üzerine alan kavgacı bir tutum sergilemelerinden, uygarlığı küçümsemeleri ve hatta Antithenes'in Atinalılara, yaşam biçimlerini ve uzlaşımlarını küçümseyerek, toplumun budalalıklarına ve haksızlıklarına karşı çıkmak amacıyla bir tepeden "havlayarak" hitap etmelerinden dolayı verilmiştir. Bu tarz düşüncelerini dile getirdikleri ve alışılmadık davranış sergiledikleri için "kyon" (köpek) metaforu siniklerin (kiniklerin) simgesi haline gelmiştir (Cevizci, 2009; Gökberk, 2000; Hançerlioğlu, 2000; Shea, 2010).

İkinci görüşü göre; Yunancası köpek anlamına gelen "kyon" kelimesinden türemiş olduğu ileri sürülmektedir. Sinik nitelemesi Sokrates'den sonra, onun yanında olan, onun en sadık ve ünlü öğrencilerinden biri olan Antithenes'in "saf ve halis" bir köpek anlamına gelen Haplaukon şeklindeki lakabından (Cevizci, 2009) ya da Atinalıların Diogenes ve onun takipçileri için kullandıkları köpek kelimesinden gelmektedir. "Kyon" ismi, kötü giyimli, utanmaz, keskin dilli siniklere hakaret için

kullanılmıştır. Bu isim, kendilerini en güzel şekilde tanımladığı, bu nitelemeden zevk alan, kendileri için aşağılamada nükteli olarak kullanıldığını da kabul eden siniklere takılmıştır. Ayrıca Diogenes, "köpek" kelimesi sadece kirli, medeniyetsiz bir yaratık değil, aynı zamanda sadık bir koruyucu anlamına geldiğinden köpek gibi yaşamak, etiketini kabul etmişti. Sinikler, kendilerine at gözlüğüyle bakmadan kaçan ve felsefelerini basit bir sisteme indirgenmesini engelleyen bu metaforla tanınırlar (Shea, 2010). Diogenes'e bu lakap hakkında ne düşündüğü sorulduğunda, "*ben bana bir şey verene yalakalık yaparım, vermeyene havlarım ve başıboş gezen serseri tipleri ısırırım*" olmuştur (www.penelope.unchicago.edu).

Sinik bireylerin, sinik felsefesiyle ilgili savundukları fikirleri, yaşam tarzına dönüştürdükleri bazı özellikler vardır. Sineklerin yaşam tarzını öteki filozoflardan ayıran, onların hiçbir koşula uymamalarıydı (Luck, 2011). Dünya görüşlerini, fiziksel görünüşlerine de yansıtmışlardır. Bakımsız ve diğer toplumdan ayırt edilmelerini sağlayan farklı kıyafetler giyerlerdi (Shea, 2009). Üstlerinde yırtık pırtık pis bir harmani ile dolaşıyorlardı. Harmanilerinin altına görünür hiçbir çamaşır "chiton" giymiyorlardı. Bir heykel Diogense'i çıplak olarak ve bir elinde çanak, ötekinde bir değnek ile betimler; yanında okulun simgesi olan bir köpek oturur. Sinikler çıplak ayakla dolaşırdı. Sinikler için bakımsız, karmakarışık sakalları sembolleri olmuştu. (Luck, 2011).

Siniklere göre, asıl amaçtan saptıran yaşamın hazları gereksiz ve bir engeldi. İnsanların hayran kaldığı, çok değer verdiği şeylere sadece gülerek karşılık verirlerdi. Ün, saygınlık, toplumsal konum, zenginlik, iktidar onlar için bir anlam taşımazdı ve onları hor görürlerdi. Zenginlik, iktidar ve itibar aklın otoritesini tehdit eder ancak yoksulluk, yalnızlık ve iktidar sahibi olmamak, bağımsız düşünceyi olgunlaştırır ve ruhu arındırır diye savunurlardı. Gerçek zengin, yaşamak için mutlak asgari ile yetinen kişidir; zira kendine yetmek, doğanın zenginliğidir (Luck, 2011). Bunun için herhangi bir yerde, kulübede ve Diogenes gibi eski fıçılarda yaşarlardı (Cevizci, 2002; Gökberk, 2000; Ulaş, 2002). Yiyecek ve içeceğin sadece yaşamın devamına yaradığı için beslenirken haz almak doğaya aykırıdır felsefesine savunduklarından besinleri mümkün olduğunca basitti. Genel olarak ekmek, sebze ve meyve, incir ile pazardaki en ucuz elmalarla, fırsat düşerse balıklar ya da et ile beslenirlerdi. Kimi zamanda sadece yeşillikle besleniyorlardı ve genellikle sadece soğuk su içiyorlardı. Peynir, zeytin yasak değildi, olmayınca aranmazlardı, elde ne varsa onu yeniyorlardı,

ama pahalı ya da lezzetli yiyecekler asla yemezlerdi. Katık olarak açlık yeter, siniklerin sözüydü (Luck, 2011).

Sinikler özellikle etik, ahlak, politika ve sosyoloji gibi toplumsal konular üzerinde yoğunlaşırlardı; diğer alanlar ile uğraşmak ise onlara göre zamanını boşa harcamaktan başka bir şey değildi. Atina okullarında, Akademi'de ve Peripatos'ta okutulan dilbilgisi, mantık, retorik derslerini insan ve insan ihtiyaçları açısından gereksiz buluyorlardı. İnsan elbette dil bilgisine hâkim olmalıydı ki doğru konuşabilirsin ve yazabilirsin, böylece hem amacını hem de dersini etkili bir şekilde verebilsin, ama dilbilgisi amaç olmamalı, araç olmalıdır. Öğrenilmesi gereken tek öğrenim dalı felsefedir ve felsefe içinde de sadece etiktir. Siniklerin parolası yelkenlerini aç her çeşit eğitimden kaçtı. Eğitimde önemli bir işlevi olan müziğin, sinik anlayışına göre eğitim açısından hiç bir önem taşımıyordu. Sporu reddetmiyorlardı, daha çok sağlıklı olmak ve dayanıklılık kazanmak için spor yapıyorlardı, ama Atinalıların oğullarını güreşçi yetiştirmesini saçma buluyorlardı (Luck, 2011).

Sinikler için yaşamanın doğru sayılabilecek biricik anlam ve amacı erdemdi (arete). Erdem deyince, insanın tam bağımsızlığını, tercihlerini belirlemede mutlak özgür olmasını, her türlü ihtiyaca bağlılıktan kendini kurtarmasını kastederlerdi (Gökberk, 2010). Erdem kavramı da bilgi ile temellendirirlerdi ve bireyin sadece bilgilendiği sürece kendini kuşatmış olan ihtiyaçlarından ve beklentilerinden sıyrılabileceğine inanırlardı. Bireyin öz yeterliliği önemli görürlerdi ve bu sayede erdemli ve kendine yetebilen bir kişi olabileceği düşünürlerdi (Kalağan, 2009). Hatta sinizmi erdemin kısaltılması olarak tanımlarlardı. Sokrates de erdemin bir bilgi olduğunu belirtirdi; erdem öğretilebilir, bir kez benimsenip yaşama yansıtıldı mı bir daha kaybolmaz diye savunuyordu. Erdem alıştırma yaparak, disiplinde ve sıkı çalışma ile kazanılır. Erdemli kişi bilgedir, erdemli olmayan biri ahmaktır ve öyle de kalır. Erdem konuşma değil bir eylemdir. Önemli olan onu güzel sözlerle övünmek değil, bu sözleri yaşamaktır. Erdemi, erdem olarak kendilerine mal edenler bütün erdemlere sahip olur (Luck, 2011).

Siniklere göre, iyi bir yaşamın temel unsuru, bağımsızlık ve insanın öz yeterliliğidir (Dean vd., 1998). Özgürlük en yüce amaçlarıydı. Sadece bilgili insan (anlayışlı, iyi, yetenekli ve zeki kişi) özgürdür. Sıradan insanlar, iradesiz başkaları tarafından yönetilen kuklalar gibidir; bilginlerin, erdeme sahip olanların özgürlüğü ise bağımsız davranışlardan ileri gelir. Boyun eğme, uyum sağlama, bağımlılık ve değersiz

zihniyet bilgeye yabancıdır. Bilge kişi, kendi kendinin üstadı, efendisi ve amiridir; o hiçbir şeyden ve kimseden korkmaz tamamen kendi "Ben"i içindedir (Luck, 2011). Bilge kişinin her türlü bağlılık, esirlik karşısında özgür kalabilmesi başkalarıyla hiçbir bağ kurmamasına, onlara ihtiyaç duymamasına bağlıdır. Kimseye bağlanmamak, ihtiyaç duymamak için de kendi maddi ve manevi ihtiyaçları bakımından öz yeterlilik sahibi olmalı ve mutluluğu da kendisinin dışında hiçbir şeyde aramamalıdır (Cevizci, 2009).

Kendi kendinin efendisi ve üstadı olan siniklerin, ötekilere bir şeyler öğretmek ve onların mümkün olursa doğru yola çevirmek gibi bir görevi vardı. Bundan dolayı ister istemez ötekilerin işlerine karışmak zorundadırlar ve böylece kişisel yükümlülüklerinden yerine getirmiş olurlardı. Böylece sinikler, kendini amacı doğrultusunda arındırarak kötülükle ve kötülerle savaşan bir psikolog olarak görürdü. Felsefi anlayış ve yaşantılarını öğretmek için Gymnasionlarda, tapınaklarda, hamamlarda, esnaf dükkânlarında ya da sokak köşelerinde dolaşarak yayıyordular (Luck, 2011).

Özellikle Antik Yunandaki siyasi karmaşa ve toplumsal yozlaşmada ortaya çıkan sinikler (Cutler, 2000), insanlar arasında yapılan sözleşmelerin veya antlaşmaların bekleneni karşılamayacağını belirtmişler ve mümkün olduğunca bu tür sözleşmelerden kaçınılması gerektiğini savunmuşlardı (Dean vd., 1998,). Hükümet kuruluşuyla yakın ilişki içinde bulunmayı reddetmişlerdi. Yönetim veya onunla bağlantılı olan ilişkiyi reddetmelerinin sinizm felsefesiyle örtüştürmektedir. Çünkü onlarla ilişki kurmak, yaptıkları kanunları benimseyip uygulamak, dayattıkları birtakım değerlere, normlara boyun eğmek anlamına gelir ki bu da kendileri için pusula görevi gören felsefeleriyle çelişmektedir (Sayre, 2011). Felsefelerinin önündeki en büyük engellerin, insan doğasına ihanet eden mevcut yönetim biçimleri ile geleneksel kültür olduğunu öne sürmüşlerdi (Cevizci, 2002; Gökberk, 2000; Ulaş, 2002). Din, devlet ve hükümet gibi değer verilen kurumların doğal olmadığını, hatta gereksiz olduğunu savunurlardı. İnsan fıtratına uygun olmadığını düşündükleri kurumları, yasaları, gelenekleri yermişler ve gereksiz görmüşlerdir (Dean vd., 1998). Devletler, kanunlar, yasalar ve değerler insanoğlunun zorbalıklarından başka bir şey olamadığı düşüncesindeydiler (Sayre, 2011). Bir bütün olarak yaşadıkları aileye, mülkiyete, medeniyete, devlete ve özellikle statülü, öncelikli konum ya da imtiyaz sahibi olan her şeye karşı düşmanca davranmışlardı. Her insanın öteki insanlar kadar iyi, bir yerin veya ülkenin başka herhangi bir yer veya ülke kadar hoş, güzel ve

yaşanılabilecek bir yer olduğunu savunmuşlardır. Diogenes'e "nerelisin" diye soranlara "hiçbir Yunan şehrinin vatandaşı değilim, dünya vatandaşıyım" yanıtını vererek sinizmin etkisini göstermekte ve hiçbir ülke vatandaşlığına ait olmadığını belirtmek istemiştir (Cevizci, 2009).

Siniklerin merkezi kavramlardan biri de konuşma özgürlüğüdür, yani her konuda sözünü istediği gibi söyleme hakkıdır. İnsanları doğru yola getirmek üzere aşırı çaba harcarken edep ve terbiye sınırlarını aşıyorlardı. Dilleri önemli ölçüde Yunan argosuydu ama son derece betimleyici, renkli ve güçlüydü. İmgelerini askeri ya da tıbbi alanlardan seçerlerdi. Hayvanlar dünyasından benzetmelere ve karşılaştırmalara da sık sık kullanırlardı, çünkü hayvanın insana mutlaka örnek olması gerektiğini düşünüyorlardı (Luck, 2011). İnsanları etkilemek için en çekici silah olarak mizahı kullanırlardı. Herhangi bir düşünce ya da toplumsal kurumu eleştirirken en önemli yöntemleri, eleştirdikleri şeyin tüm tutarsızlıklarını ortaya koyacak mizahı kullanırlardı (Dean vd., 1998). Mizah ile hakikati birleştirme, hakikati neşeli bir tarzda söyleme sanatına sahiplerdi. Mizah, istihza, alay, yergi ve hiciv siniklerin edebi silahlarıydı ve bu silahları ustaca kullanmışlardı. Polemikleri mizahlarla (müstehcen olanlarıyla da), alıntılarla ve örneklerle, öğütler ve uyarılar diye tanımlamak mümkündür; bir çeşit monolog, diyalog ve hitabet karışımı; üslup açısından kurnazca, muhatabı ikna edici bir tarz, asla can sıkıcı olmayan ama her zaman da özgün ya da derin değil daha çok eklektiktir (Luck, 2011).

Sinikler, hiçbir şey için kaygılanmamaktaydı, hiçbir şeye aldırış etmezdiler (Cevizci, 2002; Gökberk, 2000; Ulaş, 2002), bütün tutkulardan kurtulmalıydılar. Sinik olmak isteyen ruhunu tutkulardan tamamen arındırmalıydı. İdeal olan yalnızca yatıştırtılmış tutkuların ön aşamasından değil tüm tutkulardan kurtulmaktır. Bir kimse, yaşamda kendisini büyüleyerek fazlasıyla sevindirir gibi görünse de kendisini eziyet veren, cesaret kıran şeyi katlanılmaz bulursa, onunla mutlu olur. Bu tür sıkıntılardan kurtulan bir duygu dünyası insanın eksiksiz, tamamen mutlu olmasını sağlar. Sinik bilginin "apatheia"sı özellikle iftiralara, sövmelere, hakaretlere, tehditlere sakin ve soğukkanlı bir şekilde katılmasından belli olur. Bu tür bir dayanıklılık siniklerin deyim yerindeyse donatımı, zırhıdır. Tutkular arasından özellikle sakınılması gerekeni geçici bir ruh hastalığı olan öfkedir. Maruz kalınan bir hakaretin acısı, öç alma arzusunu kamçılayan büyük bir öfkenin, bilgiye yakışmayan heyecanların ortaya çıkmasına neden olur. Haset de diğer bir hastalıktır. Çünkü hasetçiyi kemiren yalnız kendi mutsuzlukları değil başkalarının payına düşen iyiliktir (Luck, 2011).

Siniklerin açık açık mücadele ettikleri şey, her biçimi ile boş inançtır. Boş inancı yükselme hırsına açgözlülüğe bağlarlar. Açgözlülüğe, kazanma hırsına, günlük yaşamın güçlü etkilerine karşı büyük bir kararlılıkla ve sürekli olarak mücadele edilir. Açgözlülük ve kazanma hırsı ruhsal bir hastalıktır. Kimin çok malı mülkü, serveti varsa kıskançlık, tasa ve korku onun yakasını asla bırakmaz. Cimriyi hiç kimse sevmez derler, hatta en yakın akrabaları ve dostları bile, hastalandığı zaman ziyaretine gitmez. Aslında makul bir şekilde kullanılırsa mal, mülk ve zenginlik kötülenecek bir şey değildir. Antisthenes' göre gerçek zenginlik maddi değil ruhsal, zihinseldir. Ruhumun zenginliğinden isteyen herkese vermek isterim. Özellikle maddi zenginlik talihin bir armağanı, hediyesi değil sadece belirli bir zamanda verilmiş ödünçlerdir, zamanı dolandan geri alınıp başkasına verilir. Servet anlamsızca biriktirilirse, hayat aşırı yüklenmiş bir gemi gibi olacağından gemi batmadan ya da kayalıklara çarpmadan önce mümkün olduğu kadar çok safra güverteden aşağı atılmalıdır. Geçerli olan yaşamdan beklentileri azaltmak, aşırı bir çilecilikle direnç ve dayanıklılık kazanmaktır (Luck, 2011).

Buraya kadar anlatılanlardan hareketle sinizme ortaya çıktığı ilk zamandan sonra 6. yüzyıla kadar, tamamıyla oldukça pozitif bir anlam yüklenmiştir. Sinik kişi erdemli, bilge ve belirli bir yaşam tarzı ve felsefesi olan kişiydi.

18. yüzyıl Fransız filozof ve yazar Rousseau, Emile adlı eserinde Emile'nin ideal toplumun gereksinim duyduğu gençlerin eğitimini tanımlar. Çocuk ailesinden ve okuldan alınır, toplumdan izole edilir. Çocuğun eğitmeni, çocuğun doğadan ve doğanın güzellikleri anlamasını ve onlardan deneyim kazanmasını sağlayacak niteliklere sahip olmalıdır. Rousseau'ya göre, insanlar doğal halde özgürce yaşamalarını, bir toprak parçasını çitle çevirip 'bu benimdir' dediği gün kaybetmeye başlamıştır. Bunu yapan kişi de medeni toplumun önder kurucusudur. Medeniyet, doğadan kopmanın ve mülkiyet olgusuna bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalarının, sosyal adaletsizlik ve istikrarsızlıkların oluşumun kaynağıdır. Medeniyet doğal haldeki özgür insanları köleleştirip insanları birbirine köle yapar. Aslında Rousseau'nun eleştirdiği nokta, bilim ve sanatın insanların gereksinim ve mutluluğuna hizmet etmede önemli bir işleve sahip olması gerekirken, medeni bir toplumda bunların yozlaştırarak bir tür aldatmaya, üstünlük vasıtasına ve kötülük kaynağına dönüştürmesidir. Doğal durum ve ortamda yıkılmaz ve gerçek bir adalet vardır, çünkü insanlar arasında farklılıklar bir insanı bir başkasına esir edecek ve bağımlı hale getirecek kadar büyük değildir. Medeni durumunda anlamsız bir hukuk

eşitliği vardır (Bakır, 2007). Bu örneklerde olduğu gibi Rousseau, birçok eserinde toplum, toplumsal kurumları ve eğitim sistemini eleştirerek insan mutluluğun doğaya ve doğal eğitime dönmekte olduğunu belirtmiştir. Bu görüşleriyle eski siniklerin hayat felsefesini benimsediğini göstermektedir.

Hegel, öğrencilerine ve meslektaşlarına 19. yüzyılda Yunan felsefesi konusunda hitap ettiğinde, sinizm hakkında şunları söylerdi: Siniklerin sahip oldukları kısıtlı felsefi bilginin hiçbir niteliği yoktur ve bilimsel bir sistemleri de yoktur. Onların prensipleri, ilkeleri basittir (Shea, 2010).

Hegel'in önderliğini takip eden 19. yüzyıl düşünürleri, sinizmi tarihin çöplüğüne atmaya ya da en azından, felsefenin alanından sosyoloji ve edebiyatın alanına yöneltilmesini sağladılar. Sistemsiz aptallar, belalı provokatörler ve laubali hicivciler olarak algılanan sinikler, insan hayatının ve düşüncesinin önemli araştırmacıları onu dikkate değer bulmamışlardır. Felsefî ilkelerinin değerini düşüren sinizm, Hegel'in ardından, ya bir antik Yunan merakı ya da antik ekolün hayâsız ve hicivsel yönleriyle hiçbir ilişkisi olmayan ahlaki bir felsefe olarak ilgi görüyordu. Yine de sinizm, on sekizinci yüzyıl Fransa ve Almanya'sında önemli bir mevcudiyete sahipti, ancak antik Yunan sinizm felsefesine olan ilgi on dokuzuncu yüzyıl ve yirminci yüzyılların büyük bir bölümünde azaldı. İki önemli filozof Michel Foucault ve Peter Sloterdijk 1980'lere kadar ve Aydınlanmanın keşfedilmemiş bir mirası olarak sinizmi, felsefî tartışmalar için tekrar geri döndürmüşlerdir (Shea, 2010).

Eski sinizm ekolünün yirminci yüzyıl yorumları, sinizm üzerine yapılan bilimsel çalışmalar da etkiledi. Dudley'in antik sinizmi mükemmel bir şekilde tanıtması, 1940'larda ve 50'lerde Sayre ve Hoistad'ın daha fazla araştırmaya yapmasına sağladı, ancak konuya bilimsel olarak ilgi yirminci yüzyılın son on yılında oldu. Leonce Paquet'in 1975 yılında, Cynicism, Les Cyniques Grecs'deki ilk Fransız tercümesi ve eski kaynaklardan oluşan koleksiyonunu yayınladı. Fragments ve Temoignages, Fransızların sinizm çalışmalarına yeni bir ivme kazandırdı ve hızlı bir şekilde uluslararası işbirliğine ve konuyla ilgili konferanslar yapıldı. 1979'da Niehues-Probsting, modern zamanın başlarından 20. yüzyılın sonlarına kadar olan dönemde, sinizm algısının hakkınki kapsamlı ve geniş çalışmasını yayınladı. Niehues-Probsting'ın çalışmaları, sinik geleneğinin edebi yönlerini, antik komedi ve hicivle olan bağlarını vurgulayarak, sinizmi bir yaşam felsefesi olarak değil, hicivî-eleştirel bir edebi tür olarak yorumladı. Foucault, sinizm üzerine bir yaşam sanatı olarak büyük ağırlık vererek ve yaşam ile edebiyat arasındaki bağlantılarını vurguladı.

Yirminci yüzyılda, sinizm ile ilgili bilimsel ilginin artması, sinizm portrelerinin zengin ve çeşitli bir örgüsünü oluşturdu. Sloterdijk, çağdaş toplumun karşı karşıya olduğu tehdidi sinizm olarak adlandırdı. Modern sinik şöyle söyler: 'Ben aptal değilim, bu dünyanın kendi çıkarları tarafından yönetildiğini ve adaletsizlik ve eşitsizliklerle dolu olduğunu biliyorum ama bu konuda yapabileceğimiz hiçbir şey yok, o yüzden sadece kendi çıkarlarımıza bakalım ve herkesin istediği gibi yapmasına izin verelim'. Sinik, ahmak değildir, bilir, aydınlanır, yalanları, hataları, ideolojik maskeleri görür. Bu anlamda, Sloterdijk, sinizmi aydınlanmanın çocuğu olarak adlandırıyor ve "Modern sinizmi, sadece ideolojilerden ve onların aydınlanmasından sonra oluşan (Shea, 2010) öğrenilmiş yanlış bilinç" olarak tanımlamıştır. Bu durum, aydınlanma çağının başarılı ve yararsız olarak simültane ortaya çıkardığı modernize edilmiş mutsuz bilinç olduğu söylenebilir (Helvacı ve Çetin, 2012).

Alman filozof Friedrich Nietzsche 'Böyle Buyurdu Zerdüşt' kitabında üstün insanı aramaktadır. "*İnsanlar arasında yaşamayı, hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum, nerde canlı gördüysem, orda güç istemi gördüm; uşağın isteminde dahi, efendi olma istemini gördüm ve nerde özveri, hizmet ve sevgi bakışları varsa, orda efendi olma istemi de vardır*" (Nietzsche, 2005) diyerek insanlara olan güvensizliğini ve insanın her şeyi çıkarları uğruna gerçekleştirdiği düşüncesinden doğan sinik bakış açısını anlatmıştır.

Araştırmacılar, hem gülünç hem de düşündürücü tarzlarıyla ciddi felsefi söylemlerin yıkılışına ve hiciv gibi edebi türlerin oluşumuna katkı sağlayan Yunan siniklerinin esprili, darbımesel üslubunu ön plana çıkararak edebi geleneği sürdürürlerken, temel sinik ilkeleri yerine sinik felsefi mirasının ana hatlarını da oluşturdular. Sinizminin çağdaş, popülist hareketlerin etkisi altında dönüşümü; hayvan gibi temel ihtiyaçlarını karşılamakla sağlanan ve çileci uygulamaların getirdiği azami bağımsızlık dolu bir yaşam; toplumsal eleştiriyi üzerine alan kavgacı bir tutum; ne utanma ne dayaktan korkan patavatsız, cezalandırıcı bir dil; geleneğe, ayinlere, dini törenlere ve sosyal tabulara açık bir saygısızlık; idealist teoriler ve özellikle de Plato için bir küçümseme; çağdaş siyaset ve milliyetçilik eleştirisinden doğan kozmopolit bir tutum olmuştur (Shea, 2010).

Son dönemlerde araştırmacılar, politikacılar ve yöneticiler sinizmin toplumsal ve örgütsel etkilerini tartışmakta ve incelemektedirler. Şirketlerde yaşanan skandallar ve yöneticilerin etik olmayan finansal ilişkileri, sosyal ilişkilerdeki olumsuzluklar,

ötekilere, kuruma ve devlete karşı olan tutumlardaki olumsuzluklar sinizm konusunu sürekli gündeme getirmektedir. Bunlarla birlikte sinizm ve örgütsel sinizm konusu dergi, hatta sosyal medyada da tartışılmaktadır. Karikatürist Scott Adams, oluşturduğu "Dilbert" karakteriyle Amerikan örgütlerini, sinik bakış açısıyla, "gülünç yönetim", "mutsuz işgörenler" şeklinde betimlemiştir. 1957'de Parkinson'un "Parkinson Kanunu" ve 1971'de Peter'in "Peter İlkesi" adıyla yayınlanan kitaplarının devamı niteliğinde olan Scott Adams'ın "Dilbert İlkesi" olarak 1996'da kitaplaştırdığı eseri örgütlerdeki inançları, duyguları ve davranışları iğneleyici mizahî bir tarzda işlemektedir (James, 2005).

Genel olarak hoşnutsuzluk ve ahlaki yoksunluk olarak anlaşılan sinizmin sıkıntılı atmosferinin, Heinrich, "Gergenwart'taki Antiker Kyniker ve Zynismus" adlı makalesinde, eski sinizm ile modern sinizmin tehlike karşısında kendi kendini korumada benzer dürtüye sahip olduğunu, karşı koydukları tehlikelerin niteliğine ve cevaplarının etkinliğine göre farklılık gösterdiğini savunmuştur. Antik sinik, kendine özgü bir tarihsel ve politik durum karşısında kendini göstermeye çalışsa da, modern sinik, önemsiz tehditleri, öz olumlama ile kendine özgü isyancı hareketlerle karşılar. Heinrich, eski siniklerin belirli bir krize, siyasi olarak geçerli ve cesur bir yanıt vermesine rağmen, modern sinizm ise yaşamın saçmalıklarına karşı bencil, yenilgiye uğrayan ve genelleştirilmiş bir isyan olarak geri çekildiğini savunuyor. Tillich (1952) modem sinizmi, "kendisi olmak için yaratıcı olmayan cesaret" olarak nitelendirdiği bir kendi olma şekli olduğunu belirtir (Shea, 2010).

Yunanlılar göre sinik, Sokrates'in takipçisi, devrimci bir rasyonalist olup akıl ve doğal kanunlar temelinde çağdaş kültür eleştirmenidir. Modem sinik kimseyi takip etmeye istekli değil. Mantıklı inançları, doğruluk ölçütleri, değerler dizisi yoktur, anlam sorusuna cevap veremez. Onlar önündeki her normun altını oymaya çalışıyorlar. Sinikler, yalnızlıklarını gidermek için gruba ihtiyaç duymalarına rağmen yalnızdır ve nevrotik kaygıların kurbanıdır. Kendini onaylama dürtüsü ve fanatik olarak kendini adama, yaratıcı olmayan cesaretin kendisini ifade etme şeklidir. Tillich'in sinizm yaklaşımı, kısa ve öz olmasına rağmen, yirminci yüzyıldaki sinizmin yansımalarında önemli bir rol oynamaktadır. Onun eski ve modern sinizm arasındaki ayrımı ve sinizm ile varoluşçuluk arasındaki bağlantıyı açıkça ifade etmesi, Sloterdijk'in eski sinizm hakkındaki felsefi gözlemleriyle benzerlik gösterir (Shea, 2010).

Ortaya çıkışından itibaren zamanla farklı inanışları ve düşünceleri felsefesine eklese de günümüzde sinizm ve sinik kavramları dilimizdeki yerini antik kökenden (Korkmaz, 2011) almakla birlikte daha geniş bir anlama dönüşmüştür. Sinizm tarih boyunca mevcut düzeni eleştirip kişiyi ön plana çıkartmayı amaçlayan ve bazı araştırmacılar tarafından kısmen de olsa pozitif bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavram iken günümüzde negatifliği belirten bir kavrama dönüşmüştür. Sinizm antik dönemde hakikati, gerçeği ve doğruyu anlatmak için kullanılırken, günümüzde ise kavrama bunların ötesinde olumsuz anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır (Helvacı, 2010).

Sinizm, yirminci yüzyılın en önemli özelliklerinden biri (Cutler, 2000), modern zamanın yeni bir hastalığı ya da kişinin öz savunması (Kanter ve Mirvis, 1989), bazen de örgütleri zorlayan bir tehdit unsuru (Karacaoğlu ve İnce, 2013), işveren ve işgören arasındaki ilişkilerin şeklini belirten yeni bir paradigmadır (Feldman, 2000).

Sinizm; bireyin, endişeler karşısında konuşurken cesur olması (İnce ve Turan, 2011), insan doğası hakkında düşük düzeyde bilgi sahibi olması (Costa vd., 1986), insanları değersiz, hilekâr ve bencil olarak gösteren negatif fikirleri (Barefoot vd., 1989), bir şey istemesinin gerçek nedenlerinin kendisine sakladığı inancı (O'Hair ve Cody 1987), insanların güdüleri, dürüstlüğü ve niyetinden şüphe duyulmasıdır (Tan ve Tan, 2007).

Sinizm, kültüre yönelik yapılan alaycı bir eleştiri biçimi (Hodgins, 2014), negatif duyguların eşlik ettiği hayal kırıklığı ile şüphe düşüncesinden oluşan bir tutum (Kart, 2015), adalet, dürüstlük ve hoşgörünün bireysel çıkarlar için feda edileceği inancı (Erdost vd., 2007), insanları zor beğenen, memnuniyetsiz ve olumsuz düşüncelerle dolu varlıklar olarak nitelendiren bir düşünce akımı (Yangil vd., 2014), ötekilerin iyi olma olasılığına dair inançsızlık (Berman, 1997), insanlara, kurumlara ve değerlere yönelik güvensizliktir (Vice, 2011).

Sinizm, değişim çabalarının başarısızlığı sonucu işgörende oluşan tutumdur ve bu tutum sinikler için geleceğe dair hayal kırıklıkları yaşamama adına bir savunma mekanizması niteliği taşımaktadır (Wanous vd., 1994). Sinizm işgören geçmiş tecrübelere dayanarak olası değişim konularında liderine olan inancını kaybetmesi (Reichers vd., 1997) sonucunda ileriye dönük hayal kırıklığından kendini koruması adına geliştirdiği bir mekanizmadır (Brandes, 1997).

Mirvis ve Kanter (1991) modern sinizmin üç temel nedenini belirtmektedir:

Birincisi, bireyin otorite, toplum, kurumlar ve gelecek ile ilgili olarak sahip olduğu ütopya beklentilerinin karşılanamamasıyla ortaya çıkan bir durumdur.

İkincisi, bireyin kendisi veya bir başkasıyla ilgili olarak yaşadığı hayal kırıklığı, başarısızlık ve yenilgilerinin etkisiyle oluşan olumsuz duygulardır.

Üçüncüsü ise, bireyin kendisi ya bir başkası tarafından beklentilerinin karışlanmaması sonucunda uğratıldığı hayal kırıklığı, kullanılmışlık hissi ve onlar tarafından aldatıldığı duygularıdır.

Sosyal ya da örgüt yaşamında bireyler birçok faktörden etkilenirler ve bu faktörler tutum ve davranışlarında farklılık oluşturabilmektedir. Davranışların altında algılar yatar, algısal yorumlamalar tutumlara dönüşür, tutumlar ise davranışların belirleyicisidir. Bireylerin ötekileri ve örgütleri algılamalarıyla örgütsel veya toplumsal tutumlar geliştirebilir. Bu tutumlar da davranışların oluşmasında önemli belirleyicilerindendir (Özdevecioğlu, 2004). Bu doğrultuda, sinizm, bireylerin deneyimleri ile oluşan umutsuzluk, hayal kırıklığı ile ifade edilen subjektif ve genel bir tutum olmasının yanı sıra bireyin bir örgütün, bir düşüncenin veya bir gruba karşı duyulan güvensizlik hissine karşın kendine güvenmek olarak da ifade edilebilir (Andersson, 1996). Bundan dolayı sinik bireyler başkalarının motivasyonlarına güvenmezler, başkalarının tamamen kendilerine ilgi duyduğunu ve benciliklerine hizmet edeceğini varsaydıklarından (Mirvis ve Kanter, 1989) birbirlerine güvensizlik ile yaklaşması, zaman içinde birbirinden uzaklaşmasına, şüphe ve ön yargı duymasına ve olumsuz duygular beslemesine yol açmaktadır (Özler vd., 2010).

Sinikler; dünyayı, olayları ya da örgütlerini sürekli olarak kötümser (Abraham, 2000), güvensiz (Mantere ve Martinsuo, 2001) ve karamsar (Dhar, 2009) bakış olarak algılarlar, insanları dürüstlük (Brandes vd., 2006), adalet ve şeffaflıktan (Tsay ve diğ, 2011) yoksun, kötü niyetli (Davis ve Gardner, 2004; Cartwright ve Holmes, 2006), bencil (Kanter ve Mirvis. 1989), egoist (Andersson, 1996) ve sevgiden (Dean vd.,, 1998) yoksun olarak değerlendiren (Andersson ve Bateman, 1997), her türlü söylemi şüpheyle karşılayan (Gül ve Ağırsöz, 2011) ve bu inançlarını nefret, kızgınlık, negatif ve hoş olmayan duygular ve davranışlarla yansıtan (Abraham, 2000; Navia, 1996) kişilerdir.

Çok boyutlu bir kavram olan sinizm; sosyoloji, felsefe, din, politik bilimler, psikoloji ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur. Her bir

disiplin kendi bakış açısıyla, sinizm kavramının oluşma nedenlerini, sosyal süreçlerdeki rolünü, etkisini ve sonuçlarını incelemiştir.

Yaşam felsefesi olarak sinizm, dünya nimetlerden uzak durma, dünya işlerinden elini eteğini çekme; gündelik yaşam felsefesi olarak da konuşmada dobralık, eylemde çekinmezlik ile utanma duygusundan yoksunluktan yana olmadır (Ulaş, 2002).

Politik bilimlere göre sinizm, politikacıların gözlenenden farlı bir niyetlerinin olduğu ve davranışlarının iyi olmadığına ilişkin tutumlardır (Schyns ve Koop, 2007).

Sosyo-analitik açıdan sinizm, belirli bir sosyal sistemin veya kurumun diğerlerine sevgi ve dostça yaklaşma kapasitesinden yoksun olma inancının paylaşılmasıdır (Karadağ vd., 2014).

Psiko-analitik açıdan sinizm, kişinin güzellikleri, dilsel eylemleri ve iç huzurunu ayaklar altına alma, olumsuz bir etiğe sahip olma durumu (Eiguer, 1999) ya da insanın kendi dünyasında gerçek sevgiye ve dostluğa ya da ötekiler için kaygı duymaya karşı inançsızlığı olarak ifade edilmektedir (Torun, 2016).

Psikolojik pespektiflerinin çoğunda sinizmi, kalıcı bir kişilik özelliği olarak görülmektedir. Sinizm, aşağılama, hor görme ve zayıf kişiler arası ilişkilerle tanımlanan insan ilişkileriyle ilgili olarak genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan getirilen ve değişmez bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000).

Buraya kadar ki açıklamalardan anlaşıldığı üzere sinizmle ilgili yapılan pek çok tanım ve açıklama çok farklı negatif inanç, duygu ve davranışları içerdiği görülmektedir. Bu tanım ve kavramlardan anlaşıldığı üzere sinizm kavramın bugünkü kullanımını tam anlamıyla içeren ve üzerinde mutabakat sağlanmış bir tanım mevcut değildir. Yukarıda tarihsel kökenleri, felsefi ideolojisi açıklanan ve durumsal bir değişken olan sinizm, hayal kırıklığı ve hüsran ile birlikte bir kişinin grup, ideoloji, sosyal bir bütüne ya da kuruma yönelik negatif duygu ve güvensizlikle karakterize edilen kısmi ve genel bir tutum (Eaton, 2000) olarak kullanılmaktadır.

Modern siniklerin kendilerine özgü birtakım tutum ve davranış örüntüleri geliştirdikleri ve özgün birtakım özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu tutum ve davranışlar şu şekilde özetlenebilir (Kanter ve Mirvis, 1989; Brandes vd., 1999; Abraham, 2000, Cevizci. 2002; Dean vd., 1998; Naus vd., 2007; Kalağan, 2009; Kalağan ve Güzeller, 2010; Candan, 2013; Çetinkaya, 2014; Kart, 2015; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008; Gül ve Ağırgöz 2011; Delken, 2004):

- Sinikler, iletişimde ve etkilemişimde bulundukları insanlara karşı aşağılayıcı yaklaşır ve onları alaya alır.
- Sinikler, olayları genelde olumsuz ve karamsar bakış açısıyla algılarlar.
- Sinikler, çıkarları için yalan söyleme, doğal olmama, ikiyüzlü davranışta bulunma ve başkalarını istismar etmenin insanın kişilik özelliği olduğunu varsayarlar.
- Sinikler, insanların genel olarak bencil davranışlar sergilediklerini, tutarsız davranışlarda bulunduklarını, güvenilir olmadıklarını ve kişisel çıkarlarını toplumsal, kurumsal, örgütsel çıkarlara tercih etme eğiliminde olduklarını düşünürler.
- Sinikler, insanların davranışlarının arkasında gizli güdüler olduğuna inanırlar ve insanların sürekli olarak bir şeyler sakladıklarını savunmaktadırlar. Bu yüzden davranışların altında yatan nedenlere asla güvenilemeyeceği savunurlar.
- Sinikler, insanların dürüstlük ve adaletten yoksun olduklarını varsaymakta ve bu da onlarda öfke, nefret ve tiksintiye neden olmaktadır.
- Sinikler, yaşadıkları olumsuzluklardan dolayı kendilerini değersiz olarak görme eğilimindedirler.
- Sinikler, morali ve performans düzeyleri düşük bireylerdir.
- Sinikler, işlerine ve başkalarına karşı yabancılaşma yaşarlar.
- Sinikler, psikolojik nesne ile güvensizlikten dolayı nefret, sıkıntı, tiksinti, hatta utanç bile hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili kesin ifadeler içeren eleştiride bulunabilirler. Modern sinikler, eleştirilerini bir yaşam biçimine dönüştürmemektedirler.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile yaşadıkları deneyimlerini ve olayları, alaycı bir mizah kullanarak sübjektif yorumlarıyla aktarırlar. Mizahı; kişisel ve meslekî amaçlarına ulaşabilmek için kullanırlar. Mizahı hem kişisel hem de örgütsel düzeyde amaçlarına ulaşabilmek için ayrıcalıklı ve güçlü bir silah olarak kullanırlar. Sosyal değerlere karşı

duydukları güvensizlik duygusunu mizahi bir tarzda eleştirir ve bunu bir yaşam biçimine dönüştürürler.

- Sinikler, düşmanca ve baskıcı bir şekilde davranırlar, arkadaşça ve yardımsever değildirler.
- Sinikler, ya kişinin kendinde bulunan kişilik ya da toplumun onlara yaşattıklarından dolayı sinik olmuşlardır.
- Sinikler, gelişim ve değişime dair umutları da yoktur, karamsar bir tutuma sahiptirler.
- Sinik bireylerin çalışma ortamlarında örgütlerini hor görürler.
- Sinikler, ötekilerin kendilerine yükledikleri taleplere gücenirler.

2.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı, Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi

En önemli kaynağı insan olan örgütler, diğer kaynaklarının kullanımı açısından insana her zaman ihtiyaç duyduğundan hedeflerini gerçekleştirmesi için insani ilişkileri ve etkileşimleri düzenlemesi gerekir. İnsanlardan en iyi şekilde fayda sağlayabilmek, günümüzün giderek zorlaşan rekabet koşullarında fark oluşturabilmek, engel olunamaz bir hızla gelişen ve değişen iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmek için insanları anlamak ve yönetmek zorunda olan örgütler açısından sinizm oldukça önemlidir (Torun, 2016). Sinizmin insanların birbiriyle ve örgütle ilgili algılarını, düşüncelerini, yorumlarını, değerlendirmelerini, beklenilenlerini ve eylemlerini etkilediği (Vice, 2011) düşünüldüğünde bireysel, toplumsal ve örgütsel hayatı önemli ölçüde etkileyebildiği şüphesizdir (Kart, 2015). Hemen hemen bütün örgütlerin farklı hiyerarşik yapısında görülen örgütsel sinizm (James, 2005), örgütleri derinden etkileyen bir durum oluşturduğu (Polatcan, 2012) ve örgütlerde istenmeyen örgütsel sonuçların nedenlerinden görüldüğünden acilen üzerinde durulması gereken bir sorun olarak nitelendirilmektedir (Özgener vd., 2008).

Örgütsel sinizmle ilgili araştırmalar, 1980'li yılların sonu ile 1990'lı yılların başında gelişme başlamıştır (Boyalı, 2011). Ülkemizde ise 2000'lerden sonra artış göstermeye başlamıştır. Son yıllarda örgütsel sinizm, farklı örgütsel işlevi olan örgütlerde ve oldukça geniş perspektiflerden incelenen bir konudur (Yalçınkaya, 2014). Örgütsel sinizmi ile ilgili tüm örgütteki tutum ve davranışları etkileyebilen bir yapı olarak inceleyen araştırmalar da yapılmıştır (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998; Reichers vd., 1997).

Örgütsel sinizme ilgili araştırmalara, polis teşkilatı üzerine yapılan çalışmalar ile başlanılmıştır. Niederhoffer'ı (1967), örgütsel sinizme öncülük eden ilk örgütsel çalışmaları yapan kişi olarak belirtmek yerinde olacaktır. Polis teşkilatı ve mesleği üzerine yaptığı çalışmalar ve geliştirdiği ölçek ile örgütsel sinizmi bir kurum, örgüt ve meslek grubunda incelemiş ve polislerin mesleklerine, kurumlarına ve topluma yönelik sinizmi hangi nedenlerden dolayı geliştirdiklerine dair öncü bilgiler sunmuştur. Niederhoffer, Durkheim'ın polis memurlarının durumunu anlamaya çalışırken anomi kavramını kullandı. Anomi, yenilikçilerin eski bir rejimden kontrolü ele geçirmeye çalıştığında ya da gençlerin eski normları ve alışkanlıkları değiştirecek yeni etik davranışlar ortaya koyduğunda, sosyal sistemin eski değerlerin yerine, yeni prensipler getirildiği zaman özellikle ortaya çıkar. Toplumsal değerler değişimi olan anomi, standartların yokluğu, ilgisizlik, karışıklık, hayal kırıklığı, yabancılaşma ve umutsuzluk ile karakterize edilen toplumsal bir hastalık durumunda ortaya çıkabilir (Brandes, 1997).

Niederhoffer ABD'deki 1960'lardaki ırkçı olaylardan sonra polis alım standartlarında, polislerin sorumluluklarında ve rollerinde çok önemli değişiklikler olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca politik baskılarla birlikte polis otoritesini zayıflatan bir algı oluşmasına sağlayan birçok yüksek mahkeme kararı da alınmıştı. Bu yapısal, görevsel ve sosyal değişimler sinizmi oluşmasında etkileşime geçmişlerdir. Profesyonelleşme ile ilgili rol belirsizliği ve çatışma baskısının etkileşimi de, Niederhoffer'ın gözlemlediği anomiyi olgunlaştırmış ve sinizmin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Polis teşkilatında çalışanlarında sinizm, insanlara, topluma ve nihayetinde kendilerine olan inançlarını kaybetmelerine sebep olduğunu ifade etmiştir. Sinizmin, polis teşkilatının kültüründe kökleşmiş olan ideolojik bir tutum olduğunu belirtmiştir. Sinizmi polis teşkilatının sorunlarının temelinde görmüştür (Brandes, 1997).

1950'lerde Becker ve Geer (1958), tıp fakültesi öğrencilerinin sinizm düzeylerindeki artışı, fakülte gerçekleriyle yüzleşen idealist öğrencilerin yaşadıkları karşılanmamış beklenti hissine bağlamıştır. Kopelman (1983), öğrenciler fakültedeki objektif sınav süreçlerini ve notlara verilen önemi eleştirmiş ve fakültenin öğrencilere bir şeyler öğretmekten ziyade akademik derecelere ve de akademik araştırmalara daha çok önem verdiğini belirtmiştir. Öğrenci sinizmi üzerinde yapılan bu ilk araştırmalar, örgütsel sinizm konusunda öncülük yapmaları itibarıyla önemli bir yere sahiptirler. Bu çalışmalarda sinizmin öğrencilikte geçen süre ile doğru orantılı olarak artmasının

yanında, öğrenilebilir olduğu da ortaya konulmuştur. Aynı zamanda bu hayal kırıklığının sebebinin okul ya da fakültenin kendisi olduğu ve örgütün bu negatif tutumun oluşmasında doğrudan sorumlu sayılabileceği de belirtilmiştir (Eaton, 2000).

O'Connel ve arkadaşlarının çalışması (1986), polis sinizminin iki ana boyutu olduğunu belirten Becker ve Geer'ın (1961) çalışmalarını genişletmişlerdir. İşgörenler sadece yasayla belirlenen yaptıkları göreve değil, istihdam edildikleri örgütler konusunda da sinik olabilmektedirler. Araştırmalarında Merton'un (1957) adaptasyon paradigmasını kullanan araştırmacılara göre, bir işgören örgütü konusunda son derece sinik olabilmekte ancak işinin gerektirdiği uygulamalar konusunda sinik bir eğilim taşımayabilmektedir. Merton paradigmasına göre, toplumdaki bireylerin uyumlarının hem hedeflerin hem de bu hedeflere ulaşma yollarına bağlı olduğunu savunmaktadır. Bir birey hedeflere ve ulaşma vasıtalarına uyumlu olmadığı takdirde sapkın davranış gösterebilmektedir (Brandes, 1997).

Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların önemli bir kısmında, beklenti teorisinden temellerini alan tanımlamalar kullanmaktadır. Vance vd., (1996) örgütsel sinizm çalışmalarında, işgörennin koşulların daha iyi olabileceği ile ilgili inançlarına odaklanmıştırlar. Çalışma koşullarında yapılacak iyileştirmelerin, işgörenin dışındaki nedenlerinden kaynaklanmasından dolayı değişim çabalarının başarısız olma ihtimalinin yüksek olduğunu ifade etmiştirler (Brandes, 1997).

Reichers vd. (1997) sinizmi tetikleyen unsurun değişim girişimleri olduğunu öne sürmüşlerdir. Değişim ve yenilik belirsizlik içerir ve genellikle az ya da çok bir dirençle karşılaşır. Yanlış yönetilen değişim girişimleri, değişim konusundaki bilgi eksikliği, zayıf bilgi akışı, kararlara katılma sürecindeki kısıtlılıklar ve değişim çabalarının işleri daha da kötüye götürecek inancı, örgütü değiştirme amaçlı tüm uygulamalara şüpheyle yaklaşımına yol açabileceğine ve örgütsel sinizmin nedensel faktörleri olabileceğini savunmuşlardır. Bu araştırmacılar, değişimin çalışan katkısı olmadan başarılı olamayacağından hareketle, örgütsel sinizmin, değişime bir engel olduğu savunmuşlardır. İşgörenlerin sinik olduklarında ve işbirliğini reddettiklerinde değişim çabaları boşa çıkacak ve sinizmi daha da artıracağını savunmuşlardır.

Goldner vd. (1977), sinizmin örgüt ve işgörenleri nasıl etkilediğini inceleyen ilk araştırmacılar olarak bilinmektedir. Araştırmacılar sinik bilginin nasıl oluştuğu ve bu bilginin otoriteye zarar verme potansiyelinin düzeyi ile ilgilenmişlerdir. Sinik bilgiyi, örgütlerdeki özgecil eylemlerin ve uygulamaların aslında otoritenin meşruluğunu

devam ettirme ya da kurumsal yapıyı koruma amacı taşıdığını varsayan bir bilgi olarak kabul etmektedirler. Sinizmin örgütlerin ve örgütsel değişim sürecinin ortak bir yönü olduğunu savunmuşlar. Sinik bilginin oluşma koşulları ve örgütün inanç sistemlerinin, örgütsel değişim için önemli nedensel faktörler olduğunu öne sürmektedir. Ancak sinizmin gelişimi, örgütsel inançların değişmesinden bağımsız olarak ele alınmamış ve sinizmle örgütsel politikalara dair algılar arasında bir bağ olduğu savunulmuştur. Sinizmin, örgütsel hedeflerdeki özgecilik davranışını sorgulamaya açması ve işgörenlerin üstlerinin davranışlarını politik sebeplere bağladıklarını ortaya koyması yönüyle örgüte zarar verdiği ifade edilmiştir. İşgörenlerin inanç sistemleri, üst düzey yetkililerin politik hareketleriyle tehdit edildiğinden daha çok sinik bilgi ortaya çıkmıştır. İnançlarda bu değişimin örgüt içindeki otorite ilişkilerinde ve kurumsal yapılarda değişikliklerle sonuçlandığını belirtmişlerdir (Goldner vd., 1977).

Andersson ve Bateman (1997) örgütsel sinizmin başlıca öncülü olarak bilişsel uyumsuzluk teorisi ve psikolojik sözleşme ihlalini belirtmişlerdir. Örgütlerde, yöneticilerinin aldığı ücretlerin yüksek olmasından kaynaklı olarak imtiyazlı bir grubun varlığı, işçileri işten çıkarma gibi işgörenlerin beklentilerine uymayacak şekilde bir bilişsel uyumsuzluğa yol açtığını ifade etmektedirler. Bu bilişsel uyumsuzluk işgörenin örgüte yaptığı hizmetlerinin karşılığında da örgütten beklediği tazminat, iş güvenliği, adalet vb. haklarının ihlal edildiğini inancına sebep olmaktadır. İşgörenler örgütsel adaletin niteliği konusunda şüphe duymakta ve örgütsel başarısızlıklarda reaksiyon olarak yöneticilerin yetkinliğini ve örgütünü eleştirebilmektedir. İşgörenler bu bilişsel uyumsuzluk ve psikolojik sözleşme ihlalleri nedeniyle örgütsel anlamda bütünleşmede sorun yaşamakta, bu durumla mücadele edebilmek için örgüte karşı tutumlarını değiştirebilmekte ve sinik hale gelebilmektedir.

Örgütsel sinizme yönelik çalışmaların pek çoğu kavramın örgütsel sinizmin tanımını yapmaya yönelik olmasına rağmen araştırmacılar kendi çalışmalarının içeriğine göre tanımlar geliştirmiş, üzerinde mutabık olunan evrensel bir tanım hala yapılamamıştır. Örgütsel sinizm oldukça karmaşık, örgütsel ve bireysel özelliklerle iç içe girmiş bir kavram olduğundan, tanımlanması sürecinde birtakım güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlük örgütsel sinizmin karmaşıklığı ve katmanlılığından, dinamik bir yapıya sahip olma özelliğinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Ancak örgütsel sinizme dair yapılan çok çeşitli kavramsallaştırmalar ve tanımlar, örgütsel sinizmin

disiplinler arası evrensel bir tanıma sahip olmasına imkan hazırlayan tanım zenginliğine yol açmıştır.

Örgütsel sinizm kavramı, özellikle ünlü çizgi roman kahramanı Dilbert ile özdeşleştirilmiştir. Scott Adams tarafından geliştirilen Dilbert karakteri yönetim ve örgütsel bürokraside gerçekleşen olayları (Akın, 2001) ve özellikle yetersiz, bilgisiz ve motivasyon eksikliği olan liderler tarafından yönetilen kurumlarda var olan sinizmi mizahi bir dille betimlemiştir (Wanous vd., 2000). Dilbert, bürodaki her türlü oyun ve hileden haberdar olan dörtgen kafalı bir tiptir ve ona göre yöneticilik atamalarında, salaklık katsayısı esas alınır. Dilbert bu durumu "ne kadar yeteneksiz davranırsanız, sizden o kadar az iş talep edilir. Hatta yeterince ahmak göründüğünüzde sizi yönetici bile yapabilirler" ilkesiyle açıklamıştır (Akın, 2001).

Andersson (1996), örgütsel sinizm hakkındaki literatürü teorik bir bağlamda özetlemiş ve sinizmin öncülleri ve aracıları ile ilgili makul önermeler geliştirmek için psikolojik sözleşme ihlalini kullanmıştır. Andersson (1996) örgütsel sinizmin öncü faktörleri; iş ortamına ilişkin faktörler, örgütsel faktörler, işin kendisi ve rolden kaynaklı faktörler olmak üzere üç grupta değerlendirmiştir. İş ortamına ilişkin faktörler adı altında; adaletsizce elde edilen örgüt kârları, yöneticilerin idari maaşları, işgörenlerin işten çıkartılırken gördükleri sert tavırlar gibi faktörler değerlendirilirken örgütsel faktörler adı altında; etkisiz iletişim, işgörenlere sergilenen kaba tavır ve davranışlar, örgütsel skandallar, işgörenlerinin seslerine getirilen kısıtlamalar, yönetim kademesindeki tutarsızlıklar gibi faktörler değerlendirilirmiştir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve işgörene yüklenen iş yükünün fazlaca ağır olması ise işin kendisi ve rolden kaynaklı sinizm faktörleri olarak görülmektedir. Bu bağlamda Andersson (1996) örgütsel sinizmi; bir kişi, ideoloji, sosyal grup veya kuruma güvensizlik ve aşağılamayla birlikte hüsran, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile karakterize olan genel ve özel bir tutum olarak tanımlamaktadır. Bu tanım örgütsel sinizmin kapsamını ciddi manada genişletmiş ve sinik tutumların duygusal bileşenini de açık bir şekilde kavrama dahil etmiştir.

Literatürde örgütsel sinizmin en çok kullanılan ve en yaygın tanımını gerçekleştiren Dean vd. (1998), kavramı tanımlamak için polis bilimi ve sinizmini, sinik düşmanlık ve kişiliğin psikososyal yönünü, sosyal hizmet ve Andersson'in çalışan sinizmi ve tutum kavramı gibi birçok farklı disiplinden sinizm literatürünü incelemişlerdir. Ayrıca sinizmin birçok farklı kuramla incelendiği ve genel olarak tüm diğer bireyler, sosyal örgütler, kişinin mesleği, üst yönetimi ve örgütsel değişim çabalarını da içine

alan birçok yapıya odaklanmışlardır. Örgütsel sinizmin teorik yapısının temellerini ortaya koyabilmek için Brandes'in (1997) tez çalışmasını temel alarak genişleten Dean vd. (1998) şu çalışmaları yapmışlar: 1) Sinizmin önceki tanımlarını karşılaştırdılar, 2) Örgütsel sinizm için kendi kavramlarını tasarladılar, 3) Var olan sinizm yapısını, taahhüt, güven, yabancılaşma ve iş tatmini gibi diğer örgütsel yapılarla karşılaştırıp ve sonunda, 4) Örgütsel sinizm yapısı hakkında çeşitli tanımlamalar ve teorik faktörler belirlemişlerdir.

Dean vd. (1998), zaman içinde değişebilen ve biyolojik olarak miras alınan bir kişilik özelliğinden ziyade, herhangi bir zamanda belirli bir hedefe yönelik olabilecek çevresel bir bağlamdan doğan, durumsal bir yapı olarak nitelendirilen çok boyutlu bir sinizm kavramı geliştirmişlerdir. Sinizmin kavramsallaştırmaları büyük ölçüde tutum teorisine ve onun inanç, duygu ve davranışsal eğilim bileşenlerine dayandırdılar. Dean vd. (1998) göre örgütsel sinizm, bir kurumun dürüstlükten yoksun olduğu dair inançlarından, bu inançlardan kuruma karşı geliştirdiği olumsuz duygulardan ve bu inançlarla ve duygularla tutarlı olan ve örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel davranışlardan oluşan bir tutumdur.

Dean vd. (1998) örgütsel sinizme ait dört boyutun altını çizmişlerdir. Bunlar:

- Örgütsel sinizm, örgütsel ve bireysel deneyimler sonucunda ortaya çıkan bir durumdur, kişilik tabanlı bir özellik değildir.
- Örgütsel sinizm, belirli meslek grupları (polislik mesleği gibi) ile sınırlı olmayıp farklı meslek gruplarında gözlenebilmektedir.
- Örgütsel sinizm inanç, duygu ve davranışı kapsayan bir yapıyı ifade eder.
- Örgütsel sinizmin sadece örgütte meydana gelen değişime yönelik faaliyetlerine karşı olan bir tutum değil örgütün bütününe yöneliktir.

Dean vd. (1998) kendi teorik örgütsel sinizm kavramı için ampirik çalışmalar yaparak desteklememişlerdir. Eaton (2000), bir sosyal bilişsel çerçeve (Weiner'in sosyal motivasyon teorisi) ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanarak, Dean vd. (1998) örgütsel sinizmin üçlü kavramsallaştırmasını istatistiksel olarak geçerliğini test etmiştir. Eaton'ın faktör analizi, sinizmin bilişsel(inanç), duygusal ve davranışsal olarak üç boyutlu bir yapı olduğunu doğrulamıştır.

Wanous, Reichers ve Austin (2000), örgütsel değişim hakkında sinizm olarak adlandırdıkları ve sadece bu değişime odaklanan yeni ve farklı bir sinizm kavramı geliştirmişlerdir. Wanous vd. (2000)'ne göre örgütsel değişime yönelik sinizm,

beklenti ve atıftan oluşan iki temel unsurlu bir yapıdır. Birincisi değişim çabalarına yönelik kötümser bir bakış içeren öğrenilmiş tutumu olan bireylerin olumsuz beklentileri, ikincisi ise değişimden sorumlu olanların motivasyon ve başarılı değişim çabaları konusunda yetenekten yoksun gördükleri yöneticileri ve bireyleri suçladıkları atıflardır. Bu bağlamda örgütsel sinizm, örgütte alınan kararlara, yapılması planlanan değişikliklere yönelik karamsarlık ve kötümserlik içeren bir tutum ve bunları gerçekleştirmek isteyen liderlerin tembel, yeteneksiz ve bilgisiz olduklarına dair inançtır.

Stanley vd. (2005), çeşitli araştırmacılar tarafından örgütsel sinizmin sınıflandırılarak farklı örgütsel sinizm tanımlarının yapıldığını belirterek; sinizme yönelik farklı formların ya da tanımların bulunmasının araştırma bulgularının yorumlanmasında problemlere neden olabileceğini vurgulamışlar, örgütsel sinizm mahiyetini anlayabilmek için daha spesifik ve odağa yönelik bir tanımlama yapılması ve kullanılması gerektiğini savunmuşlardır. Örgütsel sinizm tanımı için sadece bilişsel bir bileşene odaklanmakta, var olan tanımlardaki ortak özellikleri de kapsayan temel bir sinizm tanımı ve bu tanımdan hareketle örgüt içinde değişime özel sinizm ve yönetime özel sinizm kavramlarını tanımlamışlardır. Sinizmi "ötekilerin karar veya eylem için belirtilen ya da ima edilen sebeplerine güvensizlik" olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımın genel olarak tüm bireylere, özelde de belirli bir durumda belirli bir birey grubuna uygulanabileceğini ve böylece diğer tanımlar için var olduğuna inandıkları bağlamsal sorunların üstesinden gelinebileceğini savunmaktadırlar. Örneğin; değişime özel sinizm: "Özel bir örgütsel değişim için, yöneticilerin karar veya eylem için belirtilen ya da ima edilen sebeplerinin güvensizliğidir" . Yönetime özel sinizm: "Genel olarak yöneticilerin karar veya eylem için belirtilen ya da ima edilen sebeplerinin güvensizliğidir".

Abraham (2000) örgütsel sinizmi, bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç ve bu inançların neden olduğu güçlü bir olumsuz duygusal tepki olarak tanımlamaktadır. İş yerinde gelişen beş farklı örgütsel sinizm türünü inceleyerek, süreci kuramsal olarak açıklığa kavuşturmaya ve bu beş farklı türle duyguların ilişkilerini araştırmaya çalışmıştır. Teorik olarak bu beş sinizm çeşidinden her biri, bireyin hayatı ve çevresindeki farklı faktörlerden ortaya çıkmaktadır. "Toplumsal", "işgören" ve "örgütsel değişim" sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile "işe yönelik sinizmin" tükenmişlik ve kişi-rol çatışması ile "kişilik sinizminin" doğuştan gelen ve insan davranışına dair genel bir negatif algıyı yansıtan kişilik özelliği ile

ilişkili olabileceğini savunmuştur. Kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğunu belirtmiştir. Sinizm belirsizliği azaltabilmekte, olayları yorumlamak için bir ekran olarak görev yapmakta, düşünce ve gerçekler arasındaki tutarlılığı sağlamakta ve işgörenlerin tüm potansiyelleri ile işe katılımlarını engellemekle birlikte duyarsızlaşma, mesafe koyma ve ilgi eksikliği ile bir baş etme mekanizması görevi yapabileceğini belirtmiştir.

İşgörenler genellikle çalışma ortamlarında iki zıt durumla karşı karşıya kalırlar. Bir yandan ilk elden çalışma ortamını tecrübe ederek çalıştıkları örgütün kültürünü, iklimini, yöneticilerinin nasıl biri olduğunu, ne kadar kazanacaklarını ve işlerini sevip sevmediklerini anlamaya çalışırlar. Öte yandan çalıştıkları örgütün kendi içinde veya dış dünyaya çizmek istediği imaja tanık olurlar (Delken 2004). İşgörenlerde, yöneticiler ve örgütle ilgili algılanabilecek ya da deneyimlenebilecek psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine yol açan karşılanmamış veya yerine getirilmemiş vaatler (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003), kendine hizmet eden davranışın dürüstlük pahasına harcanabildiği örgütsel politikalar (Davis ve Gardner, 2004), örgüt tarafından hiçe sayılma hissi ve saygınlık ve ciddiyetle muamele edilmemesi (Fleming ve Spicer, 2003), karar alma süreçlerine gerçek anlamda katılım eksikliği ve yönetim tarafından samimi bir desteğin olmaması (Wanous vd., 2000; O'Brien vd., 2004; Fleming, 2005), lider-üye etkileşiminin yetersizliği (Davis ve Gardner, 2004), daha önceki başarısız değişim girişimleri (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000), yüksek maaşlarla birlikte yönetim yetersizliği (Stanley vd., 2005; Andersson ve Bateman, 1997), kurumsallaşmış örgütsel ikiyüzlülük (Goldner vd., 1977), gündelik işyeri olayları, aşırı yüksek yönetici tazminatı, yeniden yapılanmalar, küçülme ve işten çıkarmalar (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997) gibi uygulamalar yöneticilerin ve örgütün başarı ve menfaatleri için kurumsal değerleri göz ardı edeceği inancı hâkim olur. Bu inanç, örgüt içinde yerleşik hale gelen, fakat somut olarak ifade edilemeyen bir takım tutumlara, etik dışı (Abraham, 2000) ve adaletsiz davranışlara ve sömürülmelere neden olabilmektedir. Yönetici ve işgören arasında ortaya çıkan algı farklılığı ve menfaat çatışmasıyla, işgörenin (Evans vd., 2011) iş arkadaşlarının tecrübelerine ilişkin gözlemler (Andersson, 1996) ya da yaşadığı kişisel veya örgütsel deneyimler sonucunda örgüte karşı sinik duygular beslemesine sebep olur (James, 2005). Öte yandan işgören, örgüt içindeki kendi deneyimleriyle ile sinik bir tutum sergilemesi yanında örgüt kültürünün genel doğası da bu tutum ve davranışları tetikleyebilmektedir (Dean vd., 1998). Öyle ki işgörenler, örgüt

kültürüne ilişkin gözlem ve deneyimleri ile güvensizlik içinde olabilmektedir. İşgörenlerde, örgütteki yüksek ahlaki değerlere sahip olunabileceğine yönelik tüm yönetsel çabaların başarısızlıkla sonuçlanacağına dair şüpheci ve kibirli tutumlar oluşmakta ve örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000). Dolayısıyla örgütsel sinizm; örgüt içindeki olumsuz deneyimlere bağlı olarak öğrenilmekte (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 629), gelişmekte, olumsuz reaksiyonları tüm örgütsel unsurları kapsayabilmekte (Wanous vd., 2000) ve bir hedeften diğerine genellene bilmektedir (Yıldız vd., 2013). Örgüt içerisinde elde edilen çeşitli deneyimlerden sonra çalışanın işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin tutumu ön plandadır ve kişide mesleğe karşı hissizlik, aldırmazlık, boş vermişlik tutumları gelişmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Nartgün ve Kartal, 2013). Bu doğrultuda, örgütsel sinizm kavramı James (2005) tarafından, "*olumsuz inançlar, duygular ve bu olumsuz inanç ve duygularla ilişkili davranışlarla alakalı olarak işgörenin çalıştığı örgüte yönelik tutumu olup; çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimlerin geçmişine bir tepki*" olarak tanımlanmıştır.

Sinizmin kaynağı olan bazı faktörler genel bir şekilde tüm çalışanları etkilerken, bazıları ise örgütün belirli hiyerarşik düzeylerindeki bireyleri etkiler (James ve Shaw, 2016). Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgüt ve yönetimine karşı bakış açısı olduğundan (Brown ve Cregan, 2008), yöneticilerin sinizmi kolaylaştırmada ya da engellemede önemli rolleri vardır (Treadway vd., 2004). Kanter ve Mirvis (1989) sinizmin yayılmasına rağmen örgütlerin ve yöneticilerin sinizmle başarılı bir şekilde mücadele edebileceklerini iddia etmişlerdir. Bunun için de, yöneticilere ve örgütlere; işgörenlerdeki olumsuzluğu azaltmaları, olumlu görünmelerini sağlamaları ve toplumsal duygularını geliştiren konulara yönlendirmelerini önermişlerdir (James, 2005). Yönetim, örgütlerde sinik işgörenleri ortaya çıkarması durumunda, sinizmi sadece pekiştirmeye hizmet edebileceğinden (Bommer vd., 2005) böyle davranışlardan kaçınılmalıdır.

Bazı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda, örgütsel sinizmin kişinin kendi özelliklerinden kaynaklandığının belirtmişlerdir (Özgener vd., 2008). Bu alanda yapılan çalışmaların çoğu Cook ve Medley (1954)'in tarafından geliştirdiği ve "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri" (MMPI) olarak bilinen envanterin iki boyutundan birini "düşmanlık" boyutundan oluşturmaktadır. Bu envanterin düşmanlık boyutu yüksek çıkan kişilerin sinik tutumlara sahip olduğunu kabul eden

araştırmalar, örgütsel sinizmi daha çok bir kişilik özelliğinin bir sonucu olarak incelemişlerdir (Eaton, 2000). Özellikle liderlik özelliği ve kaygı düzeyi yüksek, aşırı derecede şüpheci, içedönük bir inanç sistemine sahip olan (Özgener vd., 2008) kişinin kendisinden kaynaklanan olaylara, hayata, düzene, sisteme, eylemlere ve diğer insanlara dair güvensiz (birinden bir şey isterken bir bakış açısını yansıtan bireylerde), şüpheci (insanların hilekâr davranarak hedeflerine ulaştıkları) ve karamsar bireylerde örgütsel sinizmin ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Abraham'ın bu doğrultuda yapmış olduğu tanıma göre sinizm, insan davranışlarıyla ilgili olarak doğuştan gelen, genellikle olumsuz algıları yansıtan ve kararlı bir kişilik özelliğidir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu iki yaklaşım aslında örgütsel hayatta görülen sinizmin nedenine odaklanmakta ve örgütsel sinizmin örgütsel faktörlerin mi yoksa kişilik özelliklerinin mi yol açtığını açıklamaya çalışmaktadır.

Dünyada bütün sektörlerde yaşanan hızlı değişimler, örgütleri ve örgütün en önemli parçaları olan işgörenleri de değişime zorlamaktadır. Değişimle birlikte rekabet ortamlarında ayakta kalmaya çalışan örgütler, örgütün verimliliğiyle ilgilenir ve insan beklentilerini önemsemezlerse, işgörenlerin örgütlerine olumsuz tutumlar geliştirmeye, hayal kırıklığına uğramaya ve hüsran yaşamaya başlayacaklardır (Torun, 2016). Dolayısıyla örgütlerin işgörenlerden beklentileri artmasına karşılık olarak, onlara sadece istihdam olanağı sağlıyorsa, işgörenlerin örgütsel sinizminin gelişmesine sağlayabilir (Cartwright ve Holmes, 2006).

Örgütler tarafından işgörenlerin beklentileri yerine getirildiğinde tatmin olması muhtemel sonuç iken beklentiler karşılanmadığında olumsuz duygularında oluşması da muhtemeldir (Conway ve Briner, 2005). İşgörenin örgütlere, yöneticilere ve geleceğe dair olarak örgüt ve yöneticilerden gerçekçi olmayacak derecede yüksek beklentiler içinde olmasını, kendine ya da başkalarına dair karşılanmamış beklenti deneyimini ve bu deneyim sonrası gelen olumsuz karşı tepkileri oluşur. Örgüt içerisinde kullanıldığını veya aldatıldığını, bir hileye maruz kaldığını düşünen işgören, örgüte karşı hayal kırıklığı içerisine girer. Örgütlerde işgörenlerin gereksinimlerinin dikkate alınmamasının ve işgörenlerin beklentileri ile çalıştığı örgütün beklentileri arasında çatışmanın olmasının işgörenleri sinizme daha eğilimli hale getirir (Eaton, 2000; Andersson, 1996; Kanter ve Mirvis, 1989). Ayrıca çalışma ahlakı yüksek olan bireylerin işe yönelik yaklaşımları daha olumlu ve performansları daha yüksektir ve hatta bunun için azami performans göstermektedirler. Tüm bu gayretlerinin karşılığında işgören maddi ve manevi beklentileri de daha fazladır.

Örgüt tarafından gayretli, fedakâr, yüksek iş ahlakına sahip işgörenlerin emek ve performanslarının karşılığını sağlamakta başarısız olursa işgörende hayal kırıklığı ve hüsran gibi duygular ortaya çıkacak ve bu süreç örgütsel sinizm ile sonuçlanabilecektir (Gül ve Ağıröz, 2011). Bu durumu Dean vd. (1998) arzu edilen örgütsel kimlik ile gözlenen örgütsel kimlik arasında bir boşluk olduğu inancı ile açıklarken, Naus (2007) işgören ile örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluk olduğunda örgütsel sinizmin ortaya çıkmasıyla açıklamaktadır.

Samimiyetsiz, güvensiz ve istikrarsız bir örgütte işleri konusunda kendilerini güvende hissetmeyen işgörenler, çalıştıkları örgütü kendi çıkarlarına kullanma yolları arama, iş arkadaşlarıyla rekabete girme gibi savunma mekanizmaları geliştirebilmektedirler (Mirvis ve Kanter, 1991). Örgütsel sinizm farklı hiyerarşik seviyedeki işgörenler tarafından, işgörenlerin kendilerini korumak amacıyla kullanılan, işgörenlere içsel bir "özgür alan" ya da "kendini savunma" alanı oluşturarak (Karafakis ve Kokkinidis, 2011) engellenmelere karşı gösterilen savunma mekanizmasıdır. Sinizmi, işveren tarafından kimliklerinin sömürgeleştirilmesini önlemek amacıyla kullanırlar (Fleming ve Spicer, 2003). Böylece örgütsel sinizmin örgütün içinde olumlu çıktıları da olabilmektedir (Davis ve Gardner, 2004). Örgüt içindeki sinik tutumlara sahip işgörenler; örgütsel strateji ve kararların doğruluğunu, geçerliliğini sorgulayan olumlu bir rol alabilmektedir. Sinik çalışanlar; örgütsel bütünlüğün yoksunluğundan kaynaklı olumsuz tutumlar sergileseler de "örgüt içinde vicdanın sesi" olarak değerlendirilebilmektedir. İşgören haklarını yok sayan ve sadece örgütsel çıkarları gözeten yönetsel kararların önlenmesinde, sinik bireylerin belirleyici olabilmektedir (Brandes vd., 2008). Bu bakış açısıyla Naus, Iterson ve Roe (2007), örgütsel sinizmi, işgörenlerin işyerlerindeki kötü koşullara karşı kendilerini savunmak için verdiği tepki olarak tanımlamaktadır. Naus (2007) örgütsel sinizmi çalışanın kötü iş koşullarına yönelik olarak geliştirdiği bir savunma mekanizması olarak ifade etmektedir.

Modern siniklerin ve örgütsel sinizmin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Kalağan, 2009; Şirin, 2011; Andersson ve Bateman, 1997; Akman, 2013; Abrahams, 2000; Brown ve Cregan, 2008; Saruhan ve Yıldız, 2009; Karacaoğlu ve İnce, 2013):

- Sinik tutum sergileyen işgörenler, genellikle beklentileri gerçekleşmemiş ya da kurumda istedikleri yere gelememiş kişilerdir.

- Sinik tutum sergileyen işgörenler, uzlaşmayı taviz ve güçsüzlük sayarlar, bunun için uzlaşmaya yanaşmazlar.
- Sinik tutum sergileyen işgörenler, yatay ilişkilerde zorlandıklarından dolayı hiyerarşik yapıyı tercih ederler.
- Örgütsel sinizm belirli bir meslek yada işle sınırlı değildir, her iş ve meslekte ortaya çıkabilir.
- Örgütlerde değişim çabaları, sinik tutum sergileyen işgörenler tarafından başarısızlık olarak yorumlanmaktadır.
- Sinik tutum sergileyen işgörenler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı temkinli olduklarından başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır ve bu tür davranışları kontrol etme görevini üstlenmektedirler.
- Sinik tutum sergileyen işgörenler, örgütsel problemlerin temelindeki nedenleri belirlemede önemli rolleri vardır. Sinik tutum sergileyen işgörenler, örgütleriyle ilgilenmekte ve örgütsel problemlere yönelik öneriler ve dikkat edilmesi gereken hususlar geliştirdiklerinden dolayı örgütsel değişim için gerçekleşen çabalara büyük katkı sağlarlar.
- Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancından kaynaklanan, davranışsal, bilişsel ve duygusal boyutları kapsayan olumsuz bir tutumdur.
- Örgütsel sinizm, insanların örgüte getirdikleri sadece basit negatif duygular değil, örgütsel ortamdaki deneyimler tarafından da şekillendirilir.
- Sinik tutum sergileyen işgörenler, örgütlerini hor görür ve küçümserler.
- Sinik tutum sergileyen işgörenler, mizahı kişisel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek ya da örgütlerini aşağılamak için kullanırlar.
- Sinik tutum sergileyen işgörenler, örgütün adaletten ve dürüstlükten yoksun olduğunu düşündüklerinde, geçmişte yapmış oldukları bazı davranışları saçma ve safça davranışlar olarak görürler.
- Sinik tutum sergileyen işgörenler öfke ve hayal kırıklıklarının intikamını almak için büyük ihtimalle çalıştıkları örgütü fırsatını bulduklarında eleştirirler.

- Sinik tutum sergileyen işgörenler, yönetimin örgütün etkililiğini ve verimini artırmak amacıyla yaptığı toplam kalite ya da çalışan katılımı gibi önemli değişim uygulamalarına karşı güvensizlik içindirler.

2.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizmi kavramsallaştırma çalışmalarında sinik tutumların hedefindeki nesneye göre sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Örneğin, işgören sinizminde örgüt ana hedef iken, mesleki sinizminde kişinin mesleği hedef noktasında bulunmaktadır (Brandes vd., 1999). Abraham (2000) ve Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi; kişilik sinizmi, iş ya da mesleki sinizm, işgören sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş bileşen altında incelemiştir. Örgütlerine yönelik sinik tutumlar gösteren işgörenler bu beş bileşenden birini veya bir kaçını içeren karaktere sahip olabilir (Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998). Örgütsel sinizmin çeşitlerindeki her tutumun eylem, hedef, bağlam ve zaman gibi dört boyutu vardır. Farklı örgütsel sinizm çeşitleri bu etmenlerin en azbirinde farklılık gösterir (Delken, 2004). Delken (2004) bu sınıflandırmayı içeriksel açıdan Tablo 1'deki gibi özetlemiştir.

Tablo 1: Örgütsel Sinizm Türleri

SİNİZM TÜRLERİ	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık, Öfke	İnsan Doğası	-	Kararlılık Özelliği
Toplumsal/ Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma, Umutsuzluk	Kurumlar	-	Değişken
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Herhangi bir şey	Psikolojik Sözleşme İhlali	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
Mesleki/ İş Sinizm	Ayrılma Aşağılama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken?

Kaynak: Delken, M. (2004) "Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers", University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, s.15.

2.3.1. Kişilik Sinizmi

Kişisel özelliklerin, örgütsel davranışın her konusuyla sıkı ilişkisi olduğu gibi örgütsel sinizm ile de kuvvetli bir bağlantısı vardır (Abraham, 2000). Kişilik sinizmi; kişinin karakteristik özelliği gereği sergilediği bir tutum olup insan ilişkileriyle ilgili olarak genellikle olumsuz algıları yansıtan (Abraham, 2000), duygusal anlamda

tükenmiş ve başkalarına karşı alaycı bir yaklaşım sergileyen (Matteson ve Miller, 2013) kararlı bir kişilik özelliğidir. Kişilik sinizmi sahip olan bireylerin bu tutumlarının değiştirmesi zordur (Dean vd., 1998). Kendilerini aşağılanmış hissettiklerinden dolayı sosyal olarak iletişim kurma becerisi zayıf olan bu insanlar, başkalarının kesinlikle dürüst olmadığını, bencil olduklarına inanırlar ve insanlara güvenmezler. Bu güvensizlik, kişinin duygu ve düşüncelerinde öfke, maniple etme, sertlik, kızgınlık göstermesi ile sonuçlanmaktadır (Abraham, 2000).

Genel sinizm olarak da adlandırılan kişilik sinizmi, örgütsel sinizmi oluşturan en önemli faktörlerden biridir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Kişilik sinizmi diğer örgütsel sinizm türlerinin de kaynağı olabileceği düşünülmektedir (Pelit ve Pelit, 2014). Kişilik sinizme sahip işgörenler, iyi niyetli tüm örgütsel değişim çabalarına karşılık olarak çıkarlarının gözetilmeyeceğini düşünebilmekte ve mesleki ya da örgütsel değişim sinizm eğiliminde olmamaktadırlar (Abraham, 2000).

Kişilik sinizmi eğiliminde olan bireyler; yeteneklerini değerlendirilmesi ve beklentilerinin karşılanması hususunda yeterli örgütsel desteği göremediklerini düşünebilmektedir (Abraham, 2000). Kişisel beklentileri karşılanmamış örgüt üyeleri arasında sinizmin gelişmesi kadar örgütün bu konuyla ilgili önlemler almaması, hastalığı görmezden gelmesi kişisel sinizmin örgütsel sinizme dönüşerek bir örgüt hastalığı haline gelmesine neden olabilmektedir (Saruhan ve Yıldız 2009). Siniklerin bu tutumları diğer örgüt üyelerine de sirayet edebilmektedir. Bu nedenle, kişisel sinikler, örgütlerde genellikle yöneticiler tarafından "çürük elma" olarak kabul edilirler (Qian, 2007).

Kişilik sinizm özelliklerine sahip bireyler, olumsuz bakış açısına sahip oldukları için adalete karşı daha hassastır (Pelit ve Pelit, 2014). Sinik bireylerin, örgütlerinden beklentileri gerçekçi olmayan düzeyde olması veya beklentilerinin karşılanamaması hayal kırıklığına uğramalarına neden olmaktadır. Aynı zamanda bu işgörenler, beklentilerinin karşılanmamasını (terfi ettirilmemiş, zam alamamış olmak, diğer meslek gruplarına göre daha az maaş alma) örgütten kaynaklanan adaletsiz süreçlerden ya da kötü niyetten kaynaklandığına inanabilmektedirler. Hayal kırıklığına uğrayan ve beklentileri karşılanmayan siniklerde, örgütleri tarafından sömürüldüklerini ve dışlandıklarını düşünerek aldatılmışlık, ihanete uğramışlık gibi olumsuz duygular yaşayabilmekledir. Bu yüzden sinikler; yumuşak kalplilik, dürüstlük, empati ve kurallara uyumlu olmanın kazanç sağlayacağı konusunda karamsardırlar (Chiaburu vd., 2013).

2.3.2. İşgören/Çalışan Sinizmi

İşgören sinizmi; işgörenin potansiyel hedefinde olan örgütlerdeki kapitalist düzen, üst yönetim ve çalışma ortamındaki diğer tüm unsurların eşit olmama duygusuyla (Andersson ve Bateman, 1997) eylem, güdü ve değerlerini eleştirel olarak değerlendirmesi sonucunda oluşan bir tutumdur (Bedeian, 2007). İşgörenler yöneticilerine, örgütüne, diğer iş arkadaşlarına ve çalışma koşulların bir veya bir kaçına karşı olumsuz tutumlara sahip olabilir (Cartwright ve Holmes, 2006). İşgören sinizminin modern örgüt yapılarında gittikçe artan bir tutum olduğundan örgüt içinde bir takım sapkın davranışların gelişmesinde ana etken olması bu konu üzerindeki ilgiyi de arttırmaktadır (Eaton ve Struthers, 2002).

İşgören sinizminin ortaya çıkmasında en önemli etkenlerden birisi psikolojik sözleşme ihlal algılarıdır (Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000). Psikolojik sözleşme ihlali, işgören ve işveren arasında tarafsızlık, eşitlik ve adalet gibi psikolojik sözleşme şartlarının ihlali nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşme, işgören ile işveren ve örgüt arasındaki karşılıklı sorumluluğun algılanması (Robinson, 1996) veya işgöreninin kazanımları için vaat edilenlerle ilgili inançlardır (Robinson ve Rousseau, 1994). İşgören sinizmi ile sonuçlanabilecek psikolojik sözleşme ihlal algısı üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi örgütün politikaları ve uygulamaları arasındaki uyum eksikliği, ikincisi örgüt içinde kademeler arası iletişimden kaynaklı yanlış anlaşılmalar, örgütün değişim ve yenilenme süreçlerindeki yönetimsel yetersizlikler ve üçüncüsü ise yaşanan rol çatışmaları, rol belirsizlikleri ve iş yükü gibi etkenler ihlal algılarının yaşanmasına neden olabilmekte ve sonuçta işgören sinizmi ile neticelenebilmektedir. Bildirilmemiş işten çıkarmalar, yerine getirilmemiş eğitim veya seyahat vaadi (Andersson, 1996), performansa dayalı ödeme eksikliği, yerine getirilmemiş gelişim vaatleri (Rousseau, 1990), uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkisiz ve yetkisiz liderlik ve yönetim, örgütteki istenmedik yeni görevler, iş güvenliğinin önemsenmemesi, yapılan işin zor buna karşılık ücretinin düşük olması, yöneticilerle işgörenler arasında iletişim eksikliği, engellenme, hayal kırıklığı (Cartwright ve Holmes, 2006), örgütün adil olmayan süreçler kullanması; örneğin resmi kuralların ihlalinde (haksız promosyon- terfi), formel sözleşme ihlali (ücret ve terfiye yönelik), üst yönetim iş sorumluluklarından kaytarması (Biess ve Tripp, 1996) gibi durumlar psikolojik sözleşme bağlamında bazı ihlallerdir. Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan işgören sinizm ile acısını dindirmekte; kendisini hiçbir şeyin değişmeyeceğine ikna

ettiğinde ise hayallerini gerçekleştirmek için herhangi bir eylemde bulunmamaktadır (Lester vd., 2007). Bütün bunlar işgörenin, örgütüne olan bağlılığının azalmasına ve gün geçtikçe örgütüne yabancılaşmasına yol açmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006). Ancak ödül dağılımında adaletin sağlanması, iş koşulları, yönetsel anlamda açık iletişim, eşit terfiler, daha iyi çalışma koşulları gibi unsurların kullanımıyla işgören sinizminin aşılabileceği belirtilmektedir (Abraham 2000).

2.3.3. Sosyal/Toplumsal/Kuramsal Sinizm

İnsanların niçin bir arada ve meşru bir devlet sınırları içinde yaşadığı sorusunun cevabı olarak görülen sosyal sözleşme kavramı, Hobbes ve Rousseou'nun felsefe kökenine dayandırarak şekillen (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013) iş güvencesi, konut sahibi olma, sosyal zenginliğin artışı, eğitimde fırsat eşitliği, sağlık hizmetlerinden yararlanma ve ekonomik gelişimin sağlanması gibi beklentilere yönelik bir inancı ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, sosyal anlamda dürüstlükten yoksunluk ve anılan alanlarda eşitsizlik ve adaletsizliklerin olduğunu algılayan bireyler, kendilerini haksızlığa uğramış hissedebilmekte, sisteme olan güvenleri zedelenmekte ve sosyal kurumların, siyasi karakterlerin veya toplumsal temsilcilerin dürüstlüğü sorgulanmakta (Abraham, 2000) ve yetkililere ve kurumlara yönelik güvensizlik duygusu geliştirmeye başlamaktadır (Bateman vd., 1992). Bu durum, sosyal sözleşmeyi ihlal etmenin bir sonucu olarak sosyal ve ekonomik kurumlardan yabancılaşmaya neden olmaktadır (Abraham, 2000). Dolaysıyla işgörenin sinik davranışlar sergilemesinde toplum belirleyici bir rol oynadığından (Kanter ve Mirvis,1989) sosyal dünyada yaşadığı deneyimini çalıştığı kuruma da taşır. Bu açıdan bakıldığında sosyal ya da kurumsal sinizm, insanların kendi devlet ve kurum yönetimlerine güvenmediklerinde (Abraham, 2000), birey ile toplum ya da kurumlar arasında bulunan sözleşme ihlalleri sonucunda (Dean vd., 1998) bireyin kendi ülke ve kurumlarına yönelik olumsuz duygu, inanç ve davranışlarını ifade etmektedir (Abraham, 2000; Kanter ve Mirvis, 1989).

Sosyal siniklerin en önemli özellikleri, başlarına gelenlerden dolayı sorumlu tuttukları sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmaları ve genel bir güvensizlik hali ile şüpheyle bakmalarıdır. Kişilerin geleceğe dair ümitsizlikleri ve kısa dönemli çıkarlarını dikkate almaları işleri ile ilgili her göreve ve fırsata öznel bir çıkarcılık ekseninde bir tutum ve davranış içerisinde yaklaşmalarına neden olduğundan işlerine karşı sınırlı bir ilgi duyacaklardır (Anderson ve Bateman, 1997).

Sosyal sinizmin en önemli ve zararlı etkilerinden biri de bireyin toplumsal ve ekonomik kurumlara karşı duyduğu güvensizlik ve bu güvensizliğin bir kader olarak algılanmasıdır. Bu durumun bireyin ve aynı zamanda toplumun geleceği açısından riskler barındırdığını göstermektedir. Toplumsal ve ekonomik kurumlara karşı böylesine derin bir güvensizlik, doğal olarak bütün insani ilişkileri etkileyebilir. Güvensizlik üzerine inşa edilen bir ilişkinin sağlıklı ve verimli yürümesini ümit etmek imkân dâhilinde değildir (Abraham, 2000).

Sosyal sinikler örgütte ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı daha tedbirli olduklarından, meydana gelen olumsuzluklar onların motivasyonlarını ve iş doyumunu çok fazla etkilememekte (Cole vd., 2006), daha az hayal kırıklığı ve acı yaşamalarına neden olmakta, örgütte daha mutlu ve örgüte daha bağlı oldukları görülmektedir. Çünkü sosyal sinizmleri onların örgütten başlangıçtaki beklentilerini daha az, gerçekçi ve rasyonel olmalarını sağlamaktadır (Abraham, 2000).

Sosyal sinik davranışların sık gözlendiği alanlardan biri kamu kurumlarıdır. Kamu örgütlerinin büyük ölçüde bürokratik bir yapıya sahip olması, işgörenlerde sosyal sinizm tutumunun oluşmasına sebep olabilmektedir (Albrecht, 2002).

2.3.4. Mesleki/İş Sinizm

Mesleki sinizm veya iş sinizmi insanlara hizmet verme konusunda yüksek ideallere sahip işgörenlerin, insanlara güvenini, mesleğe karşı da gurur kaybını, toplum hizmetlerinde isteksizliğini (Qian, 2007), müşterilerin kendilerini itibarsızlaştırmasını engellemek için oluşturdukları bir başa çıkma stratejisini (Abraham, 2000), becerilerinin engellenmesiyle başa çıkma stratejisini (Arslan, 2012), mesleğine yönelik hissettiği güvensizlik duygusunu, mesleğini küçümsemesini (Dean vd., 1998), mesleğinin bunaltıcı olduğunu, ödüllendirici olmadığını ve çabaya değmediğine ilişkin mesleğiyle ilgili olumsuz tutumlarını ifade edilmektedir (Anderson, 1996).

Mesleki sinizm, işyerindeki özel durum (James, 2005) ve çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1996). İşgörenin yaşadığı olumsuz deneyimler (Naus, 2007), örgütteki psikolojik baskı, aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri gibi özellikler mesleki sinizminin temel yordayıcıları olarak kabul görmektedir (Andersson ve Bateman, 1996). Bu yüzden mesleki sinizm, işgörenlerin mesleki sosyalleşme süreçleri ve iş kariyerleri boyunca gelişmektedir. İnsanlara yardım etmek, dünyayı daha iyi bir yer yapmak gibi ideallerle yeni mesleğe başlayan

işgörenler, kısa zamanda iş hayatının beklediklerinden oldukça farklı olduğunu görürler (Naus, 2007). İşgörenin işyerinde karşılaştığı sorunlar, olumsuz dönütler ve başarısızlıklar işgörenlerin, duygusal olarak gerilmelerine ve fiziksel olarak tükenmelerine yol açmaktadır. Böyle durumlarda işögörenler, müşterileri suçlamaya başlar ve hem duygusal hem de fiziksel olarak büyük bir stres ve tükenmişlik yaşar (Abraham, 2000). İşgörenler yaşadıkları bu deneyimlere bir tepki olarak müşterilere daha az ilgili olur ve mesafeli kalarak sinik bir tutum gösterebilmektedir. İşgörenler, öncelikli olarak müşteriye sonra örgüt içerisinde çalışanlara karşı daha sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Bu işgörenler, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini politikalara, uygulamalara, yönetime ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, mesleki sinizm örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olabilmektedir (Naus, 2007). Ancak örgütsel sinizm ile mesleki sinizm birbirinden farklı iki kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel sinizm çalışma şartlarından kaynaklanmakta iken mesleki sinizm çalışmanın doğasına yönelik bir algıdır (Delken, 2004).

Mesleki sinizm tercihe bağlı olmayan iş detaylarına sahip olanlar, daha az iş detaylarına sahip olanlar, rotasyona uğrayanlar, polis mesleğinde çalışanlarda (Dean vd., 1998), saygınlığın ve mevkiinin düşük olduğu mesleklerde daha yüksektir (Özgener vd., 2008). Bu işgörenler işlerini ezici bir baskı altında yaptıklarını, ödüllendirilmediğini, fazla çaba göstermeye değer olmadığını, dahası sıkıcı olduğunu, (Andersson, 1996), hakarete, aşağılamaya ve başarısızlık durumuyla karşı karşıya kaldıklarını (Özgener vd., 2008) düşünürler. Bu tür mesleki siniklerde işleriyle ilgili umursamaz, önem vermeme, duygusuzluk, tükenmişlik, stres ve baştan savma durumları görülmektedir (Abraham, 2000).

Mesleki sinizm, rol belirsizliği ve kişi-rol çatışması yaşayan işgörenler ile de ilişkilendirilmektedir (Abraham, 2000). Kişilik-rol çatışması, işgörenden istenen rol beklentilerinin değer, tutum ve kabul edilebilir davranışları ile ters düşmesi sonucu ortaya çıkan bir çatışmadır (Özkalp ve Krel, 2004). Rol belirsizliği üst yönetimde bulunanlar ile işgörenin rol beklentisinin her zaman örtüşmemesidir (Andersson, 1996). İşgörenin baskılanan öz değerlerle, üst yönetimin beklediği performans için gerekli rol değerleri arasındaki çatışmada, işgöreni mesleğinden soğumakta ve mesleki sinizme neden olabilmektedir (Abraham, 2000).

2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim, örgütsel yapının yeniden düzenlenip şekillendirilmesi veya örgütsel yapının çalışma tarzı için yeni yöntemlerin bulunmasıdır (Dawson, 2003). Modern iş çevresindeki değişimler birçok örgütün işlerini yeniden yapılandırmasına, düzenlemesine ve başarıya odaklı programlara girişmelerine neden olmuştur. Örgüt yönetimleri, işgörenlerin geliştirmelerini sağlayan etkinlikler, kaliteyi arttırmaya yönelik çeşitli örgütsel girişimler, örgütsel performansı artırmak için yeni yollar aramaktadır (Abraham, 2000). Bunun için değişim mühendisliği, takım çalışmaları ve kalite önderliği ilan edilmekte, uygulanmakta ve başarısızlık sonrasında sırasıyla bir yenisi başlatılmaktadır (Reichers vd., 1997). Bu değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlandığında, işgörenlerde hayal kırıklığı ve ihanete uğranmış hissi oluşturur, gelecekte yapılacak olan çalışmalara karşın güvenleri azalır ve gelecekle ilgi karamsar düşünceleri oluşturduklarından yapılacak olan yeni değişim çabalarına karşı otomatik bir olumsuz tavır geliştirirler (Abraham (2000). Ayrıca değişimlerin getireceği yenilikler, işgörenlerin bu yenilikleri öğrenme sürecine gireceklerinden dolayı alıştıkları çalışma düzeni ve rahatlıklarının ortadan kaldıracağı endişeleri vardır (Aslan ve Yılmaz, 2013). İşgörenler örgütsel değişim sinizmini, iş üzerindeki kontrollerini kaybedebilecekleri konusundaki endişelerden korunma aracı olarak da kullanmaktadır. Bu nedenle, işgörenler örgütsel değişim konusunda sorumluluk almazlar (Reicher vd, 1997). Örgütsel değişim için sorumluluk alınmadığı durumunda örgütsel değişim direncine oluşur (Thompson vd., 2000). Dolaysıyla işgöenlerin örgütsel değişim sinizmleri bir psikolojik tepki olduğu söylenebilir.

Örgütsel değişim sinizminde suçlama ve karamsarlık boyutu olmak üzere iki boyut söz konusudur. Örgütsel değişim sinizminde suçlama boyutu; değişim sürecinin yönetsel sorumluluğu üstlenenlerin isteksiz, yetersiz ve beceriksizliklerden dolayı değişim çabaları başarıyla sonuçlanmadığıyla ilgilidir (Abraham, 2000; Wanous vd., 2000). Bu bağlamda, örgütsel değişim sinizmi, değişimin başarılı olması olasılığına karşı karamsarlık ve umutsuzluk ile değişimden sorumlu olanların tembel ve yeteneksiz olduğu suçlaması içeren bir tutumdur (Reichers vd., 1997). Karamsarlık boyutu ise; işgörenlerle ilgili olup, işgörenlerin örgütsel değişimle ilgili genelleştirilmiş tutumlarıdır. Örgüt yönetimi, işgörenlerine örgütsel değişim için yapılması gereken değişiklikleri açıklar ve değişikliklerin muhtemel olumsuz sonuçları konusunda bilgilendirme yapar. Örgüt yönetiminin yaptığı açıklamalar ve verdikleri sözlerin zamanla doğru olmadığı ortaya çıkarsa; kimi işgörenler değişikliği

yapan liderlere, örgüte ve örgütsel değişim için yapılan faaliyetlere karşı olumsuz tutum takınabilirler. Ayrıca örgütsel değişim sürecinde pek çok değişim girişiminin yaşanan başarısızlıklar, işgörenlerin duygusal olarak kendilerini ihanete ve hayal kırıklığına uğramış hissetmesine neden olur. Bu durumda işgörenlerin, örgütsel değişimin başarısı konusunda kuşkulanmaya, başarılı olacaksa da sonuçların işgörenlerden çok örgütün menfaatlerine yönelik olacağı inancına sebebiyet verebilmektedir. Pek çok değişim çabalarındaki yaşanan başarısızlıklar, işgörenlerde gelecekteki değişim çabaların da başarısız olacağına dair karamsar bir tutumun gelişmesini neden olur. Bu tutum da onları gelecekte uğrayacakları hüsrana ve hayal kırıklığına karşı koruyan bir savunma mekanizması oluşturur (Mataş Sancak 2014; Reichers vd., 1997; Abraham 2000).

Sinizm, değişimin önünde önemli bir engel olduğu için, sinik kişiler değişime destek vermeyi ret ederlerse, bu sinizm türü kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet halini alır. Sinik işgörenlerin desteğinin olmaması, değişim başarısının eksik kalmasına ya da olumlu sonuç alınamamasına neden olur. Örgüt tarafından yapılan çok az sayıda değişiklik, işgörenler tarafından kabul görmeye ihtiyaç duymaz. Örgütsel değişimi uygulayıp yürütebilmek için örgütteki işgörenlerin sürekli çalışan olması gerekmektedir. Birçok değişim başarısı, isteğe bağlı sorumluluk almaya ve işin sürekliliğini takip etmeye bağlıdır. (Reichers vd., 1997). Bu nedenle örgütsel değişim çabalarının başarısı işgörenleri bilgilendirme kalitesi ve onların sorumluluk almasına bağlıdır (Qian ve Daniels, 2008). Örgütsel değişim süreçlerindeki uygulamalar ve sonuçlarına ilişkin doğru ve zamanında bilgilendirmelerin yapılması, sürecin tüm örgüt paydaşlarının lehine sonuçlanacağına dair izlenim oluşturulması (Bernerth vd., 2007), değişim çabalarından sorunlu olan yönetici ya da sendika temsilcilerinin saygı ve iletişim eksikliğinin giderilmesi, kişilerin kişilik özellikleri ve karar alma süreçlerine katılım fırsatı tanınması, sürpriz ya da habersiz değişiklikleri en aza indirilmesi, güvenilirliği artırılması, geçmişle ilgilenilmesi (hataları kabul etmek, özür dilemek, zararı telafi etmek), başarılı değişim çalışmalarını ilan edilmesi, çalışanlara duyguların ifade etmeleri için fırsatlar sağlanması (Reichers vd., 1997), iş görenlere hem değişim hem de değişimin olumsuz sonuçları hakkında açıklamalarda bulunup, çeşitli sözler ve güvenceler verilmesi (Thompson vd., 2000) gibi açıklayıcı bilgilendirmeler örgütsel değişim sinizmini azaltacaktır (Grama ve Todericiu, 2016). Fakat örgütte yarı zamanlı çalışan, dolayısıyla, kararlara katılımı sağlanmayan, görüşleri önemsenmeyen ve örgütsel aidiyeti düşük işgörenlerin, örgütsel değişim sinizmi eğilimlerinin daha yüksek olacaktır (Dean vd., 1998).

Örgütsel değişim sinizm, işgörenlerin örgütsel çevrelerindeki karmaşık olayları anlamalarında yardımcı olabilir; onları olumsuz düşüncelerden koruyan bir savunma işlevi olabilir (Reichers vd., 1997) ve belirsizliği azaltabilir (Abraham (2000).

2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Literatürde en çok kabul gören (Qian ve Daniels, 2008; Tayfun ve Çatır, 2014; Özgen ve Turunç, 2017; Erdoğan ve Bedük, 2013; Mesci, 2014; Özgan vd., 2011; Brandes vd., 1999; Amasralı ve Aslan, 2017; Sağır ve Oğuz, 2012; James, 2005) tanımlardan biri olan Dean vd., (1998) getirdiği bakış açısından yola çıkılarak örgütsel sinizmin alt boyutlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

2.4.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, sinik duygu ve davranışlara sebep olmasından dolayı oldukça önemlidir (Barefoot, 1989). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu; işgörenin çevresindeki kişi, olay, durum ve psikolojik nesneye ilişkin sahip olduğu her türlü bilgi, inanç, tecrübe ve düşünceyi içermektedir (İnceoğlu, 2004). Bu boyutta; gözlemler, sezgiler ve deneyimlerle bilgi elde edilir ve bu bilgilere göre düşünceler biçimlenir (Naus, 2007). İnançlar ise bir bilişsel değerlendirme sürecinin sonucudur (Özgener vd., 2008). Bilişsel boyutta, insan davranışlarına ve bu davranışların kapsadığı iyilik ve samimiyete karşı inançsızlık vardır (Brandes, 1997). İşgören, örgüt üyelerinin kendi çıkarları için hilekâr, sahte tavır ve davranışları sergilediklerini (Dean vd., 1998; Erdoğan ve Bedük, 2013) gözlemleyip deneyimlediğinde, örgütteki ilişkilerin kişilerin kendi çıkarları etrafında olduğu inancı oluşturur, herkesin kendi çıkarları adına hareket ettiğini düşünür, kendisi de çıkarları doğrultusunda hareket etmeye başlar (Yücel ve Çetinkaya, 2015).

Örgütsel sinizm üzerine odaklanıldığı pek çok inanç vardır. Bunlardan bazıları; ötekilerin yalancı, samimiyetsiz, güvenilmez, tembel, dengesiz, hilekâr, bencil, (Barefoot vd., 1989) şeffaf olmayan (İnceoğlu; 2004; Kalağan, 2010), sahtekâr, adaletsiz (Brandes, 1997), ilkesiz ve örgütteki iletişimin bireylerin menfaatlerine dayalı (Begenirbaş ve Turgut, 2014) olduğu gibi inançlardır. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu oluşturan en önemli inanç ise örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır (Brandes, 1997; Dean vd., 1998). Dürüstlük, kişilerin ya da örgütlerin gelecekteki niyetlerini içeren vaatlerine inanılmasını, kişinin karakteri ve davranışlardaki bütünlüğü, orijinalliğini kapsar. Bütünlük, doğru söylemek ve

sözlerini tutmakla ortaya çıkar (Polat, 2009). Sinik işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançlarının olması, örgütün gelişmesi için fedakârlık gösterme, gönüllü olma, rehberlik etme, örgütü savunma gibi konularda olumlu sosyal davranış göstermesine engel teşkil eder (Abraham, 2000).

Bilişsel anlamda örgütsel siniklerin karakteristik özelliklerini ve inançlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Dean vd., 1998; Andersson,1996; Brandes, 1997; Eryeşil ve Fındık, 2011; Kalağan, 2009):

- Örgütlerdeki uygulamalar, örgütsel prensip ve ilkelerden yoksun olarak hayata geçirildiğine inanırlar.
- Örgütsel sinikler, çalıştıkları örgütün eylemlerinin samimiyet, adalet, ve dürüstlük gibi örgütsel iletişimin temel ilkelerin menfaat uğruna kurban edildiğine, etik ve ahlak dışı davranışlar sergilenebileceğine ve örgütlerinin kendilerine ihanet içinde olduklarına inanırlar.
- Örgütte gerçekleştirilen en gerekli eylemleri bile sorgularlar ve bu eylemlerin başarısına dair karamsarlık içimdedirler.
- Örgütün hazırladığı bildiriler/tebliğler sinik işgörenler tarafından ciddiye alınmaz, yönetimin ve örgütün aldığı kararlara inanmazlar. Sinikler, eylemler altında yatan gizli sebeplerin olduğuna inandığı için örgütsel kararları sadece resmi mantığı yüzünden kabul etmezler.
- Örgütlerdeki ilişkilerin, kişilerin bireysel çıkarları etrafında oluştuğuna ve örgütteki bireylerin davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar
- İnsanların yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergilemeye yatkın olduklarına inanılır.
- Örgütün düşünceleriyle yaptıkları arasında büyük bir tutarsızlık olduğuna inanırlar.
- Politika, amaç ve uygulamaların tutarsız olduğuna inanılmaktadır.
- İnsan doğasında temelinde sahtekârlık ve bencillik olduğuna inanırlar.
- Örgütsel değişimi gerçekleştirecek liderlerin yeteneksiz ve tembel olduğuna inanırlar.

- Gelecekteki değişim çabalarının başarılı olma olasılığına yönelik kötümser ve karamsar bir tutma sahiptirler.
- İşle ilgili problemlerin kişisel kontrolün ötesindeki faktörler nedeniyle çözülemeyeceği inanırlar.

2.4.2. Duyuşsal Boyut

Kişi düşündüğü gibi hissedebileceğinden, sinik tutuma sahip işgörenler, örgütlerine ilişkin bilişlerine göre içsel duygular yaşar. Kişi zihinde algıladığını duygularıyla tecrübe edebileceğinden dolayı örgütsel sinizm örgüt hakkında tarafsız bir yargılama değildir, deneyimler sonucunda gelişin güçlü duygusal tepkiler de içerebilir. Çünkü işgören düşünce ve inançlarından beslenerek örgüt içerisinde duygular yaşayan bireylerdir (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, kişilerin deneyim, tecrübe ve yaşadığı olayların etkisiyle oluşan (Karacaoğlu ve İnce, 2013) sinik düşünce ve inançlarla bağlantılı (Dean ve ark., 1998), kişi tarafından pozitif ya da negatif olarak tanımlanan duygusal tecrübelerdir (Özkalp ve Kırel, 2004). İşgörenin sergilediği olumsuz tutum ve tavırlar, kişinin daha önce de konu ile ilgili edinmiş olduğu tecrübesinden kaynaklanmaktadır. İşgörende olumsuz duygular oluşmuş ise, işgören daha önce de bu uyarıcılarla bir ilişkisi olduğundandır (Barut, 2005). Bir işgören, zor bir görevi başardığında ya da örgütünün ve kendisinin başarılarıyla gurur duyabilir, istemediği bir göreve atandığında veya yaşadığı olaylalar dolayısıyla örgüt ya da kişilerle ilgili endişelenebilir. İşgörenin yaşadığı bu deneyimler sonucunda hissettiği duygular, işi ve örgütü ile ilgili düşüncelerine çerçeve oluşturmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004). Bu çerçeve doğrultusunda örgütsel sinizmin duyuşsal boyutundaki sinikler, bilişsel boyuttaki düşünce, fikir ve inançların yanı sıra örgüte öznel değerlendirmeler sonucundaki yargılarla yönelmiş gerilim hissetme, endişe duyma, saygısızlık, öfke, hor görme, küçümseme, utanç duyma, öfkelenme, nefret etme, sinirlenme, kızma gibi güçlü duygusal tepkiler içinde bulunmaktadırlar (Kutanis ve Dikili, 2010; Dean vd., 1998; Amasralı ve Aslan, 2017; Kasalak, ve Aksu, 2014; Brandes vd., 2008). Bu duygulara sahip işgörenler, çalıştıkları örgütü veya örgütsel herhangi bir olgu, olay ya da örgütle bağlantılı bir şeyi düşündüklerinde bıkkınlık, acı, tiksinti, endişe, stres, nefret, üzüntü ve hatta utanç bile hissedebilmektedirler. (Pelletier ve Bligh 2008, s. 832). Bu yüzden örgütsel sinizmin duygusal boyutu, olumsuz duygular (Brandes, 1997; Dean, Brandes ve Dhadwalkar, 1998) ve düşük olumlu duygular ile ilişkili olacağından (Robins ve

Judge, 2015) içerik olarak bilişsel öğelerden daha basit olsa da değişmesi daha zordur (Pelit ve Pelit, 2014).

Sinik işgören, örgütün ilke ve değerlerine karşı yabancılaştığı ve örgütsel uygulama, aktör ve süreçlere ilişkin gizli bir üstünlük hissine de sahip olabilmektedir (Dean vd., 1998). Sinik işgörenler kendilerini daha zeki, bilgili, tecrübeli ve davranışsal olarak da üstün olduklarını düşündüklerinden dolayı örgütlerini kendi değer ve ilkelerine ile karşılaştırma eğiliminde olabilirler. Böylece kendilerini bu kıyaslamada daha iyi bir noktada değerlendirebildiklerinden gizli bir şekilde zevk de alabilirler (Eryeşil ve Fındık, 2011).

Duyuşsal boyutun özellikle hizmet sektöründe olumsuz etkileri olabilmektedir. Duyuşsal boyutta görülen kendini beğenmeme, güvensizlik, saygısızlık, küçümseme, başkalarından nefret etme ve hayal kırıklığı gibi duygular müşterilere de hissettirilebildiğinden dolayı örgütte maddi manevi olumsuz etkiler oluşturabilmektedir (Altınöz vd., 2011).

2.4.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, tutumlarla şekillendirilmiş ve gözlenebilir eylemlerdir. İşgörenler kendi tutum ve inançları dışında, örgütlerinin ortak inançlarını, amaçlarını, tutumlarını ve normlarını benimsemekte veya tutum ve inançlarını örgütlerin ortak amaçları doğrultusunda oluşturulmaktadırlar. Örgütleriyle aynı inanç, tutum ve amaçları benimseyemeyen işgörenler, bunu davranışa dönüştürebilmektedirler (Güner, 2007). Bilişsel ve duyuşsal süreçlerden geçmiş olan işgörenler, olumsuz his ve düşünceleri (Özgener, 2008) ışığında çevresel olayları değerlendirip bir karar vererek (Güner, 2007) olumsuz ve çoğu zaman insanı ve çalıştığı örgütü küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulabilirler (Dean vd, 1998).

Örgütsel sinizmin davranış boyutu, işgörenlerin olumsuz ve çoğunlukla kötüleme amaçlı küçümseyici, alaycı mizah ve aşağılayıcı davranışları içeren eğilimleri ve örgütünü çevresine olumsuz olarak aktarması, tanıtması, şikayet etmesi, eleştiride bulunması gibi davranışlarıdır. İşgörenlerde, sinik davranışlar açısından en belirgin davranışsal eğilim örgütün şeffaflık, samimiyet, adalet, dürüstlük gibi değerler acısından çeşitli eksikliklerinin olduğuna yönelik açık eleştirilerdir (Abraham, 2000; Brandes, 1997; Dean vd, 1998). Örgütsel bir takım politikaların ve uygulamaların örgütsel menfaatlerden başka bir amaca hizmet etmediği inancı da bu eleştirileri doğurabilmektedir (Dean vd., 1998).

Mizah, sosyal olaylarda çoğunlukla görünmez bir silah olarak kullanılabilmektedir (Zelvys, 1990). İşgörenler de sinik tutumlarını ifade etmek için mizah çeşitlerinden özellikle alaycı (iğneyelici) mizahı (Brandes 1997), ironi ve hicivi çok kullanmaktadırlar. Sinik işgörenler mizahı kendilerini, diğer insanlara karşı birçok yönden üstün hissetmelerinden kaynaklı (Akkaya, 2011) ve örgüt ve onun liderliğiyle alay etmeyi için kullanırlar (Brandes vd., 2008). Sinik işgörenlerin alaycı mizahı kullanmadaki amacı; kendi standartlarına göre yargıladıkları insanların davranışları ile dalga geçme, alay etme, karşısındakini küçük düşürme, aşağılama ile insanları eleştirmektir (Martin vd., 2003). Sinik işgörenler, yöneticilerin ve örgütlerini, söyledikleri sözlerin tersini kastederek ironiyle ya da onların kusurlu yönlerini iğneleyici sözlerle veya alaycı dille hicivle yererek eleştirir (Erkuş ve Fındıklı, 2013).

Örgütlerde işgörenler, sinik tutumlarını beden dilini, mimik ve jestlerini kullanarak da sergileyebilir (Pelit ve Pelit, 2014). Bu tip eleştirilerini söze vurmaksızın göz devirme (Abraham, 2000) dudak bükme, ben bilirim bakışları (Dean vd., 1998), anlamlı bakışmalar ve küçümser bir şekilde gülümsemeler gibi farklı biçimlerde gösterebilmektedirler (Brandes ve Das, 2006). Ayrıca, sinizmin davranış boyutunda sinik işgörenler, işletmelerini eleştirmeyebilir, beden dillini de kullanmayarak sessiz kalmayı tercih edebilirler (Çakıcı ve Doğan, 2014). Bu davranışların sonuçları, örgütle ilgili bağların kopması, örgüte yabancılaşma ve kişisel seviyede öz saygının azalması gibi farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Naus, 2007).

Örgütsel sinikler, örgütün geleceğine ilişkin alaycı bir şekilde dile getirir, kötümser ve karamsar tahminler yapar ve yönetsel karar ve eylemlerle ilgili eleştirel yaklaşımlar sergilerler (Kalağan, 2009). Sinik işgörenlerin bu davranışları güvenlerinin ihanete uğramış olmasının sonucu olabilir (Brandes, 1997).

2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinimin kuramsal temellerini beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal değişim kuramı oluşturmaktadır.

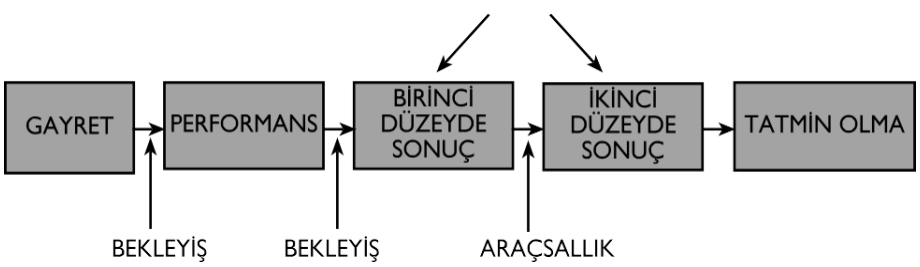
2.5.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, Vroom tarafından ortaya atılmış, daha sonra ise kurama Porter ve Lawler tarafından katkı sağlamıştır. Beklenti kuramına göre, işgörenlerin davranışları, bilinçli beklentiler tarafından yönlendirilir. Bu beklentiler, ilgili davranışın bireyin arzu ettiği hedeflere ulaşıp ulaşmayacağını ilişkin beklentilerdir (Yıldız, 2017).

Beklenti kuramına göre, bir davranışın gösterilmesine neden olan faktörler bireyin hem kendi kişilik özellikleri hem de çevresel koşulların etkisiyle belirlenerek yönlendirilir. Bu kuramın temelini işle ilgili çabalar, performans ile işi yapma karşılığında elde edilecek ödüller arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Kuram, işgörenin çeşitli davranış alternatifleri kapsamında karar vermek için yararlandığı süreçleri incelemiştir. İnsanlar arzuladıkları ödüllere kavuşturmak için alternatif davranışlar arasında seçim yapmak zorundadır. Basit olarak bireysel çabanın bireysel performansı, bireysel performansın örgütsel ödülleri, örgütsel ödüllerin ise bireysel amaçlara ulaşmayı sağlar (Sökmen, 2013). Kişinin yapacağı eylemi karşılığında ulaşacağı sonucun kendisi açısından önemine göre belirli davranışları gösterme eğilimine girer (Robbins vd., 2013). Bu bağlamda beklenti kuramı dört temel varsayıma dayanır. Birincisi, işgören, kurumlara, kendi ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile birlikte girer. Bunlar işgörenlerin kurumlara karşı nasıl tepki verdiklerini etkiler. İkincisi, bir işgörenin davranışlarının kendi bilinç seçimlerinin sonuçları olduğunu ileri sürer. Yani insanlar kendi beklenti değerlendirmelerini kendisine sunulan davranışlar arasından seçim yapmakta özgürdür. Üçüncüsü, her işgören kurumlardan farklı şeyler ister. Dördüncüsü ise işgörenlerin sonuçları kendileri için en iyi cazip hale getirmek istediklerinden dolayı birçok farklı seçenek arasından seçim yaparlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Vroom'a göre bir işgörenin belli bir iş için gayret sarf etmesi valans, bekleyiş ve araçsallık olmak üzere üç faktöre bağlıdır. Bu durm şöyle formülize edilebilir (Yıldız, 2017) : Motivasyon= Valens X Bekleyiş X Araçsallık

Şekil 1: Voorum'un Beklenti Modeli



Kaynak: Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Bu modele göre, eğer işgören göstereceği gayret sonucu yüksek performans sergileyeceğine inanıyor ve bu performansın onu beklediği ödüle kavuşacağına inanıyorsa, ayrıca elde edeceği ödül ona daha farklı ödüller getirecekse ve işgöeren gerçekten de bu ödülleri arzu ediyorsa motive olacaktır (Sökmen, 2013). Bunlardan birisi yoksa işgöreni o konuda motive etmek güç olur (Güney, 2012). Bu modelde

yer alan üç temel kavram aşağıda açıklanmıştır (Koçel, 2011; Çivilidağ, 2018; Chaudhary, 2014; Sökmen, 2013; Yıldız, 2017; Tutar, 2014).

Valens: İşgörenin bir ödülü arzulama derecesidir. İşgörenin belli bir sonucu tercih etme düzeyini, yani sonuca ulaşmaya değer mi değmez mi tercihini yaptığını gösteren bir anlam taşır. Buna göre işgören, a ve b gibi iki farklı sonuç için birini bir diğerine tercih edecektir. Seçimi etkileyen, işgörenin bu iki sonuca yönelik arzusunun kuvveti arasındaki ilişkidir. Arzusunun kuvveti arasındaki ilişkiye dair valense -1 ile +1 arasında değişken bir değer alır. İşgörenin bir amaca yönelik sonucu elde etme arzusu, elde etmeme arzusuna üstün geliyorsa valense değeri +1, eğer elde etmemesi üstün geliyorsa valense değeri -1 değerdedir. Eğer bu sonucu elde etmeyle ilgilenmiyorsa valense değeri sıfırdır (0). Bu noktada Vroom, işgörenin bir amaca yönelik valensi ve değeri kavramlarını birbirinden ayırmıştır. Burada önemli olan sonuçların gerçek değeri değil kavramsal olarak taşıdığı değerdir. Yani valense ile kastedilen işgörenin amaca yüklediği kavramsal değeridir, gerçek değeri değildir.

Bekleyiş: İşgörenin belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı olasılığı hakkındaki geçici algılarıyla oluşan belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı olasılığı hakkındaki geçici bir inançtır. İşgörenin işe yönelik harcadığı çabaların, onu beklenen performansa ulaştırma olasılığına ilişkin algılarıdır. Bu olasılık belirli bir performansın belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Eğer işgören, sarf edeceği gayret sonucunda ödüle ulaşacağını düşünüyorsa daha fazla gayret gösterecek, inanmıyorsa hiç çaba göstermeyecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişken bir değer alır. Gerçekleşme olasılığı yüksek olan beklenti, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağına dair öznel kesinliği ifade ederken, en düşük (sıfır) güçteki beklenti ise bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanmayacağını ifade etmektedir. Eğer bir işgörenin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o işgören motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe verecek, arzu ederek çalışacaktır.

Araçsallık: Araçsallık, birinci düzey sonuçların ikinci düzey sonuçlara ulaştıracağı konusunda işgörenin sahip olduğu sübjektif olasılığı belirmektedir. İşgören gösterdiği gayrete bağlı olarak elde ettiği ödülü, başka amaçları gerçekleştirmek için kullanır. Esasen birinci düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçlar olarak adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araştır. Örneğin, gösterilen yüksek performansa bağlı olarak elde edilen yüksek maddi kazanç birinci düzey sonuçtur.

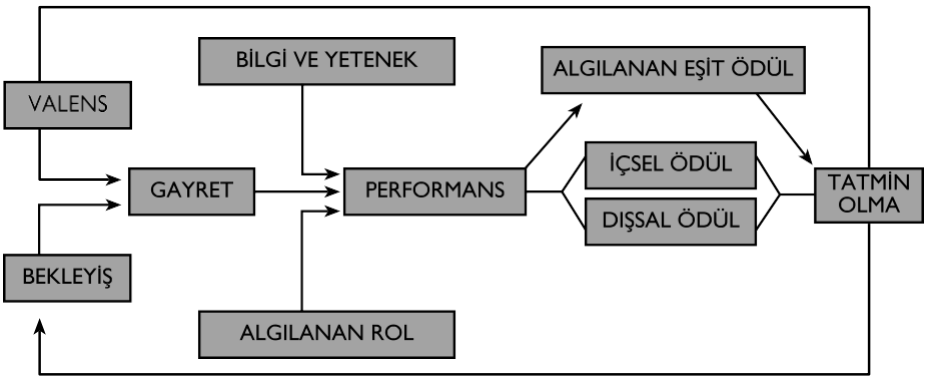
Bu maddi kazanç daha iyi ve kaliteli bir yaşam sürdürmek için bir araç olarak kullanılır. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur.

Motivasyon için valens, bekleyiş ve araçsallığın hepsinin aynı anda işgörenin gözünde olumlu olması gerekir. Eğer işgören ne kadar uğraşırsa uğraşsın başaracağına inanmıyorsa (beklenti yok) daha işin başında iş için motive olamayacaktır. İşi başaracağına inanıyor, ama bu başarısının kendisi için herhangi bir kazanç sağlamayacağı olasılığından dolayı (araçsallık yok) boşu boşuna çalışmış olacağı düşüncesinden yine motive olmayacaktır. İşgörenin başarısı sonucunda ödül alacağına dair inancı var ancak alacağı ödül beklentilerine uygu değil yada ihtiyacını tatmin etmiyorsa yani işgören verilen ödülü beğenmiyorsa (valens yok), yine o işi yapmak için güçlü bir dışsal motivasyon hissetmeyecektir (Yıldız, 2017).

Diğer bir beklenti kuramı Lawler ve Porter modelidir. Lawler ve Porter'ın beklenti kuramının ilk bölümü Vroom'un beklenti kuramıyla ile benzerdir. Yani kişinin motivasyon düzeyi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Bununla birlikte Lawler ve Porter'a göre, işgörenin yüksek bir gayret göstermesi her zaman yüksek bir performans ile sonuçlanmayabilir. Araya üç farklı değişken daha girmektedir. Bunlardan birisi işgörenin üstlendiği rolle ilgili gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer işgören gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar çok gayret ederse etsin nitel ve nicel anlamda gerekli düzeyde performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken, işgörenin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt bireyi, iyi bir performans gösterebilmek için kendi kişilik ve yeteneklerine uygun bir rol algısına sahip olmak zorundadır. Aksi takdirde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da işgörenin performans verimliliğini etkileyecektir. Örgüt içinde her çalışandan belirli roller beklendiği gibi, üstler astlarından aynı zamanda aslarda üstlerinden rol beklentileri içinde olabilirler. Ayrıca her örgüt üyesinin, oynaması gereken rol konusunda kendine ait bir inancı vardır. Bu kapsamda işgören davranış gücünü azaltan rol çatışmalarından kaçınılması gerekmekte, çatışmaların performans verimliliğini olumsuz etkilemesine izin vermemelidir. Yetenek, gayret, bilgi, ve algılanan rol değişkenlerine göre sergilenen performansla, işgören içsel ve dışsal belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu durum birinci düzey sonucu ifade etmektedir. Üçüncü değişken ise algılanan eşit ödül değişkenidir. İşgörenler kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer işgören fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödül bu algılanan ödülden az ise işgören tatmin

olmayacaktır. İşgörenin tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyişi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2011; Yıldız, 2017; Sökmen, 2013). Bu durum Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2: Lawler ve Porter'ın Güdüleme Modeli



Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 634.

Beklenti kuramı kişisel bencilliği merkeze aldığından (Robins, 2000) dolayı örgütsel sinizmin nedenlerinden olan bencillik ve kişisel çıkarları gözeten beklentiler (Mirvis ve Kanter, 1991; Brandes, 1997; Barefoot vd., 1989) ile ilişkili olduğu söylenebilir. Beklenti kuramına göre, yapılan işin sonuçları olumlu ise örgüt işgörene arkadaşlık ilişkisi, ücret, güvenlik, güven, yetenek ya da beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırırken, işin sonuçları olumsuz ise sıkıntı, endişe, sert bir denetim, yorgunluk, hayal kırıklığı, tehlike ve işten kovulma gibi sonuçlar kazandırabilir (Robbins, 2000). Dolaysıyla işgören, örgütüne karşı duyuşsal anlamda olumsuz duygular yaşamakta ve beklentilerinin gerçekleşmediğinden hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu anlamda örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizmin en önemli özelliklilerinden birisi, değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanacağına dair inanç (Brandes, 1997; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 1994) olduğundan, örgütte işgörenlerinin çaba göstermesi durumunda bile istedikleri amaçlara ulaşamayacağı yönündeki negatif düşünceleri bu kuramın sinizm üzerindeki rolünü göstermektedir (James, 2005).

Beklenti kuramına göre karşılanmayan beklentiler, işgörenlerin örgütüne karşı sinik tutumlar göstermesine yol açabilecektir. Psikolojik sözleşme bağlamında ortaya çıkan beklentilerin gerçekleşmemesinin, işgörenlerde örgütsel sinizmin türlerinden olan toplumsal sinizmi ve işgören sinizmi tutumlarına neden olabileceği (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) söylenebilir.

Beklenti kuramı değişkenlerinden olan işgörenin üstlendiği rolle ilgili gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Değişimden sorumlu yöneticilerin yetenek, bilgi ve güdülerin değişimi gerçekleştirecek düzeyde olmadığı yönünde olursa, bu durum örgütsel değişim sinizm gelişmesinde etkili bir faktör olabilmektedir (Wanous vd., 2000).

Beklenti kuramı çerçevesinde, örgüt içinde her çalışandan belirli roller beklendiği gibi, üstler astlarından aynı zamanda aslarda üstlerinden rol beklentileri içindedirler. Bu bağlamda örgütlerde yaşanacak rol belirsizliği ve çatışması mesleki sinizmin en önemli nedenlerindir (Abraham, 2000).

Beklenti kuramı çerçevesinde, işgörenler kendi performansı ile başkalarının performansını sürekli olarak karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği hakkında bir sonuca ulaşır. Eğer işgörenin fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödül bu karşılaştırma sonucunda beklenilen ödülden az ise işgören örgütün adalet ve eşitlikten yoksun olduğunu düşünecektir. Bu durum örgütün eşitlikten ve adaletten yoksun (Kanter ve Mirvis, 1989; Abraham, 2000) olduğuna duyulan inançla kesişeceğinden işgörende sinik tutumlar geliştirebilir.

2.5.2. Atfetme Kuramı

Toplumsal olaylar sadece soyut anlam ya da yapılar değil, aynı zamanda somut ve nesnelerdir. Toplumsal olayların anlaşılması için ne anlama geldiklerini bilmek yeterli olmuyor, ayrıca neden ortaya çıktıklarında bilinmesi gerekir. Bir konuşma edimini anlamı için, bu konuşmadan ne dendiğini bilmenin yanında, konuşmacının bu konuşmayı neden yaptığını da bilmeliyiz. Amaçlı edimleri kavrayabilmek için bu edimlerin yalnızca anlamlarına değil nedenlerini de bilmemiz gerekiyor. Nitekim bir toplumun dünya görüşünün içeriğinin yorumlanması, bu dünya görüşünün ne olduğunu açıklasa bile, bu toplumun neden bu dünya görüşünü benimsediğini ya da bu dünya görüşünün neden bu şekilde evrildiğini ya da bu dünya görüşünün neden bazı toplumsal ilişkileri beslerken bazıları beslenmediğini ya da bazı insanlar neden bu dünya görüşünü öteki insanlardan daha fazla savunduğunu açıklamaz (Fay, 2012).

İnsan yaşadığı tecrübeleri kendini için anlamlandırmak ihtiyacındadır. Çevresinde, dünyasında olup bitene uyum sağlayabilmesi için onları anlamlandırmak zorundadır. Bu uyum sayesinde yaşadığı dünyada ve çevrede hareket edebilir, eyleme geçebilir. İnsanın anlam veremediği eylemleri, hareketleri yapmaya devam edebilir mi? Devam etse bile bir müddet sonra kendini anlamsız bir boşlukta hisseder ve psikolojik bir

gerginliğe girer, bir gün kendisine niye, neden, nereye kadar sorularını sormaya, sorduğunda sorulara cevap buldukça da olay, olgu ve çevresini ya da dünyasını almaya başlar. Anlamlandırmadığı durumlar, olaylar insanda depresyona neden olur. İşte bu sebeple insan bir ömür boyu, neden dolayı insanların belli tarzlarda davrandığına dair kendilerine ikna edecek açıklamalar getirirler. Bu açıklamalara insanların kişisel teorileri de diyebiliriz. Bu teoriler sayesinde bireyin karşısındaki insanın ne zaman kendi hakkında ne düşündüğü ve nasıl davranacağını aşağı yukarı doğru bir şekilde tahmin edebilmektedir. Bireyin çevresinde olan biteni tahmin edebilmek, kestirebilmek, çevresini bir ölçüde anlayabilmesini dolayısı ile de kontrol altında tutabilmesini sağlar (Arkonaç, 2001).

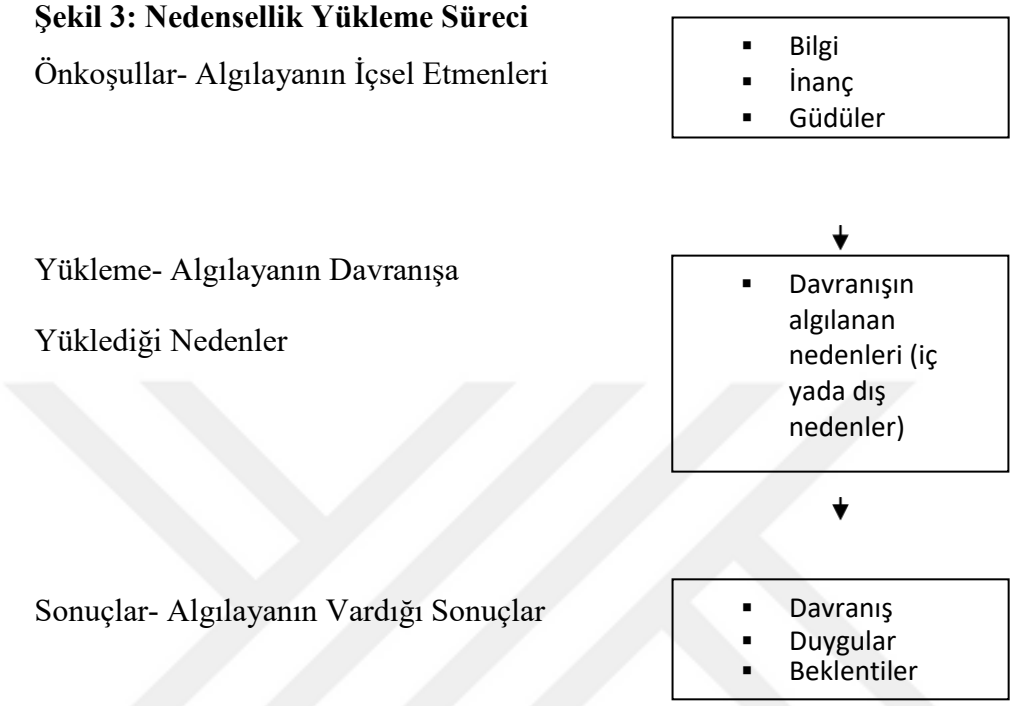
Bireyler fırtına, sel, deprem gibi doğa olayları ve sahtekârlık, öfke, kızgınlık gibi insan davranışları için açıklamalar getirir. Genelde bu açıklamalar olayların etkileyen faktörleri açıklamak için kullanılan nedensel açıklamalardır ve belli koşullara belli nedensel bir rol atfedilir. Nedensel açıklamaların tahmin edebilirlik ve kontrollük iki güçlü yönüdür. Nedensellik sayesinde iki nesne veya iki olay arasındaki ilişkiyi bir sebep sonuç ilişkisi içerisinde algılarız. Dersten kaldıysanız sebebi hocanın anlayışsızlığıdır, ekonominin baş aşağı gitmesinin sebebi üçkâğıtçılardır gibi (Arkonaç, 2001). Bu bağlamda nedensellik (atfetme), insanların doğayı, kendilerini ve diğer kişilerin davranışlarını, yaşadıkları olayların nedenlerini anlama ve açıklama sürecidir (Mizerski vd., 1979; Kızgın ve Dalgın, 2012).

Atfetme sürecinde, karşılaşılan davranışların ve yaşanılan olayların, durumların nedenleri açıklanarak çeşitli yargılara "atıf" denilmektedir. Bu atıflar, insanların o davranışlara, durumlara ve olaylara yönelik tutumlarının, beklentilerinin, duygularının ve davranışlarının oluşmasında ve yönlendirilmesinde etkili olmaktadır (Bemmels, 1991).

İnsanlar durumlar ve olaylarla ilgili nedensellik yüklemelerini bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde oluştururlar. Algılanan davranışın nedenleri bireyin geçmiş yaşantılarına ilişkin bazı deneyimleri ile şekillenir hatta onları yansıtır. Bu deneyimler; (1) algılayanın diğer kişi, durum, olay ve psikolojik nesne hakkındaki bilgilerinin miktarı ve bu bilgilerin algılayan tarafından nasıl örgütlendiği; (2) algılayanın güdülenmesi ve (3) algılayanın inançları şeklinde belirtilebilir (Can vd., 2006). Algılayanı etkileyen güdülenme, kişilik, öğrenme gibi faktörler nedensellik yükleme sürecini de etkilediğinden (Slocum ve Hellriegel, 2007) farklı bireylerin aynı başarı ve başarısızlığı değişik nedenlere atfetmeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun

için bireylerin bir konudaki başarı ya da başarısızlıkları ile ilgili nedensellik atıfları zamanla değişebilmektedir. Ayrıca birey kendisi ve çevresiyle ilgili yeni bilgiler ve deneyimler edindikçe hem diğer insanların başarı ya da başarısızlığını hem de kendi başarısının ya da başarısızlığını farklı sebeplere atfetmektedir (Gronhaug ve Falkenberg, 1994). Nedensellik yükleme süreci Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3: Nedensellik Yükleme Süreci



Kaynak: Slocum, J.W., Hellriegel, D. (2007), "*Fundementals of Organisational Behaviour"*, Thomson South-Western: China.

İnsanlar, iki temel ihtiyacı karşılamak için atıflarda bulunurlar. Bunlardan birincisi, tutarlı ve dengeli bir dünya görüşüne sahip olabilmek, ikincisi ise çevreleri üzerinde kontrol sahibi olabilmektir (Arkonaç, 2001). Bu ihtiyaçların her birini karşılamaların gereklerinden biri insanların nasıl davranacaklarını kestirebilmek yeteneğidir. Eğer insanlar birbirinin nasıl davranacaklarını kestiremez ve tahmin edemezse kendilerini çevreleyen dünyaya ilişkin görüşü düzensiz, rastlantısal, tutarsız ve şaşırtıcı olmak zorundadır. Başkalarının davranışlarını kestirebilme yeteneği olmaksızın, bireyin işindeki performansının karşılığı ödül mü yoksa ceza mı olduğunu bilemezdi. Başkalarının davranışları hakkında kestirme yapmak, bireyin çevresindekilere ilişkin tutarlı ve tutarlı bir görüşü için gereklidir (Freedman vd., 2003).

Aynı şekilde, bireyin başkalarının davranışlarını kestirebilme yeteneği olmaksızın, çevresinde üzerinde tam bir kontrol ve denetim kurabilmesinin olanağı yoktur. Eğer uygun fiyat verirsek, bir satıcının polis çağırmak yerine istediğimiz iş pantolonunu bize vereceğini güvenebilmek gereksinimiz vardır. Cadde boyunca arabamızı

sürerken, önümüzden giden büyük kamyonun ansızın bir U dönüşü yapmayacağına güvenmeye gereksiniminiz vardır. Dolayısıyla çevremizi kontrol edebilmede anahtar etmen, nasıl davranacaklarını kestirebilmektir. Bunu yapabilmek için de, insan davranışına ilişkin temel bir kuralımız olması gerekmektedir. Bundan dolayı Heider, herkesin diğerinin davranışları için nedensel açıklamalar bulmasını oldukça büyük bir gayret gösterdiğini ileri sürmüştür (Freedman vd., 2003).

Heider, genel olarak kişinin davranışını gözlemlediğimizi ve sonra çevrenin etkisini bundan yani kişiye özgü özelliklerin etkisinden çıkardığımız işaret etmektedir. Bu çevrenin, normal insanları nasıl etkilediğini belirlerken, kendi geçmiş deneyim ve yaşadıklarından yararlanırız (Freedman vd., 2003). Heider'in düşüncesine göre, insanların beklentileri, inandıkları yönünde olacağından onların beklentilerini anlamak için inandıkları şeyi bilmek gerekir (Arkonaç, 2001). Bireyin çevresinde olup bitecekleri kestirebilmek, tahmin edebilmek ve kontrol edebilmek için başka insanların içsel eğilimlerinin ne olduğuna ilişkin her türden yargının bilinmesine gereksinim vardır. Yani nasıl davranacaklarını kestirebilmek için insanların tutumlarına, değerlerine, kişiliklerine, heyecanlarına ve nelerden nasıl etkilendiklerine ilişkin bir yargıya gereksinim vardır (Freedman vd., 2003).

İnsanların davranışlarını tahmin edebilmek için davranışlarında bir düzenlilik olması gerekir. Bu duruma değişmezlik ilkesi denir. Alışılmış olarak, hepimizin herhangi bir davranışını pek çok nedene bağlı olduğunu varsayarız. Fakat değişmezlik ilkesine göre yaptığımız şey, bir dizi farklı koşulda, belirli bir etki ile belirli bir neden arasındaki ilişkiye bağlıdır. Eğer bir dizi farklı koşulda, belirli bir nedenle belirli bir etki arasında değişmez bir ilişki gözleniyorsa, etkiyi o nedene yükleriz. Bu değişmezlik ilkesi bilim adamlarının kullandıkları bilimsel yöntemle aynıdır. Bir bilim adamı da belirli bir etmenin bir dizisi farklı koşulda, belirli bir etki ile birlikte görülüp görülmediğine bakarak nedensellik yargılarına varır. Başkalarının davranışlarını gözler ve belirli bir uyarıcı izleyen düzenli değişmez etkilere bakarak kritik sebeplere ilişkin bir yükleme kararına varırız (Freedman vd., 2003).

Jones ve Davies'e (1965) göre, insanlar bir eylemi gözlemlediklerinde, eylemi gerçekleştiren kişinin eylemiyle uyuşan kişilik özellikleri olduğuna ilişkin çıkarım yaparlar. Örneğin arkadaşınızın verdiğiniz bilgiye inanmamasını, zaten onun genelde hiçbir şey kolay kolay inanan biri olmadığına bağlarsınız, yani davranışından hareketle kişiliği hakkında çıkarımda bulunursunuz. Burada eyleme ile eylemi yapan

kişi arasında kişisel bir açıklama getirmektesiniz. Diğer bir ifadeyle eyleme yüklediğiniz neden arkadaşınızın şüpheci kişiliğidir (Arkonaç, 2001).

Eylem kişilik özelliklerini yansıttığında, uygun çıkarsamalara neden olmaktadır. Bu yorum davranışları daha iyi anlamayı ve öngörmeyi beraberinde getirmektedir. Jones ve Davies'e (1965) göre, nedeni kişisel ya da durumsal özelliklere yüklemeden önce davranışın gerçekleştiği bağlama bakmak gerekmektedir (Kağıtçıbaşı, 2012).

Kelly'e göre insanlar gözlemledikleri davranışlara sebep atfederken, olaydaki farklı etkilerin neticelerini de değerlendirirler ve birlikte değişip değişmedikleri bakarlar. Örneğin nereye gideceğinizi haber vermemeniz babanızı her seferinde kızdırıyorsa burada birlikte değişim yüksekti; ara sıra da kızıyor ise burada düşük birlikte değişim vardır (Arkonaç, 2001).

Kelley (1976) insanların birçok faktörle ilişkili olaylarla karşılaştıklarında yaptıkları yüklemeleri ve atıfları açıklayan kapsamlı bir kuram geliştirmiştir. Kelley'in en önemli ilkesi birlikte değişme ilkesidir. İnsanlar olayları etkileyen faktörlere üç farklı boyutta neden ve etkilerin birlikte değişimine bakarlar. Bir uyarıcı nesne (varlık), iki, aktörler (kişiler), üç bağlam ya da durumlar (zaman ve koşullar). Başka bir ifadeyle, nedeni aradıkları şeyle nesne, aktör bağlamdan herhangi biri arasında birlikte bir ilişkisini olup olmadığına bakarlar. Açıklanmak istenen olayla arasında herhangi bir ilişki buldukları boyuta nedensellik yüklemesinde bulunurlar (Freedman vd., 2003).

İnsanlar bir eylemi, kişisel veya ortamsal nedenlere yüklerken tutarlılık, benzerlik ve belirginlik öğeleri ile her birinin getirdiği bilgiye dayanmak zorundadırlar (Arkonaç, 2001).

Tutarlılık: Tutarlılık, davranışın zamanla ve farklı koşullarda değişip değişmediği (Taylor vd., 2007) ve benzer durumlarda tekrar edilip edilmediğiyle ilgilidir. Tutarlı davranışlar içsel atıflara neden olur. Fakat davranış tutarlı değilse, davranışın nedeni dışsal faktörlere yüklenmektedir (Calder ve Burnkrant, 1977).

Benzerlik (Fikir Birliği): Benzerlik uyarıcıya birçok kişinin aynı tepkiyi vermesiyle ilgilidir (Folkes ve Kotsos, 1986). Benzerlik düşükse içsel atıf yapma eğilimi artmaktadır.

Belirginlik (Ayırt Edicilik): Belirginlik, bir davranışın belirli bir duruma özgü olarak mı yoksa benzer bütün durumlarda mı sergilendiğiyle ilgilidir. Değerlendirme sonucunda davranışın yalnız belirli bir durumda sergilendiği kanaatine varılırsa bu

davranışın belirgin olduğu yargısına varılır (Taylor vd., 2007). Belirginliği yüksekse kişiler içsel atıfta bulunmaktadır (Wang, 2008).

Kelley'in (1971) teorisi bir örnek üzerinden açıklanabilir. Gözlemlediğimiz kişi Muhammed öğretmen, gözlemlediğimiz davranış Muhammed'in gülmesi, gülme davranışının potansiyel nedeni de bir öğrencini davranışları olsun. Gözlemi yapan kişi Muhammed gülmeye başladıktan sonra Muhammed'in davranışını hangi nedenlere yükleyeceğine karar versin. Bu kararı verirken tutarlılık, belirginlik ve benzerlik faktörleri üzerine düşünsün. Buna göre sonuçlar şu şekilde olacaktır:

1) Tutarlılık – Muhammed öğretmen bu öğrencinin davranışlarına her zaman mı (yüksek tutarlılık) yoksa sadece arada sırada mı gülüyor? (düşük tutarlılık)

2) Benzerlik – Bu öğrencinin davranışlarına diğer öretmenler de mi (yüksek benzerlik) yoksa sadece Muhammed öğretmen mi gülüyor? (düşük benzerlik)

3) Belirginlik – Muhammet öğretmen her şeye mi gülüyor (düşük belirginlik) yoksa sadece bu öğrencinin davranışlarına mı? (yüksek belirginlik)

Kelley (1972), daha sonraki araştırmasında insanların nedensellik yüklemelerinde bulunurken birlikte değişme ilkesine ek olarak ikinci bir ana ilkeyi daha kullandığını belirtmiş ve buna "paylaştırma (indirim) ilkesi" adını vermiştir. Bu ilkeye göre, belirli bir etkiye yol açmada belirli bir sebebin etkisi, eğer ortada inanılabilir başka sebepler de varsa, bunlar arasında paylaştırma yapılır. Eğer ortada birden fazla olası neden varsa, daha az güvenle yüklemeler yaparız ve etkiyi belirli bir tek sebebe yüklemeye daha az istekliyizdir (Freedman vd., 2003).

Weiner insanların bir işteki başarı ve başarısızlıkları için yaptıkları yüklemelerin nedenleri ve sonuçları ile ilgilenmiştir. Kuramın temel odak noktası bireyin başarısının sebeplerini nasıl algıladığı ve bu algıların sonucunda oluşacak davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileridir. Atıflar, bireyin başarı veya başarısızlığının nedenlerini (Cort vd., 2007) algılanan yetenek, algılanan çaba, algılanan şans ve algılanan iş zorluğu olmak üzere dört faktörlere bağlamamıştır (Specht vd., 2007).

Yetenek: İnsanların başarılı sonuçlarını açıklama girişimleri sırasında en çok kullandıkları nitelikleri arasında bulunan yetenek, bireyin kabiliyet, istidat veya becerileri olarak tanımlanabilir. Yetenek, kararlı olduğu düşünülen içsel bir faktördür ve isteğe bağlı olarak değiştirilemez. Bir insan, başarı için ne kadar uğraşırsa uğraşsın, tekrar tekrar bir görevde başarısız olduğunda, bu olumsuz sonuç,

çabalarından bağımsız olarak, büyük olasılıkla, bu görevin üstesinden gelmek için gerekli olan yeterliliğe sahip olmadığını düşünmesine neden olacaktır. Bu karar, durumun genelleşmesine ve bireyin yetersizliği nedeniyle performans sonuçları üzerinde kontrol sahibi olmadığı ve sonucun değiştiremeyeceği hissinin ortaya çıkmasına neden olabilir; bu yüzden tekrar denemekten vazgeçer (Satıcılar, 2006). Özellikle işgörenler bir görevde başarısız olduğunda fakat akranları çoğunlukla başarılı olduğunda, başarısızlığını, yetersizlik ve yetenek eksikliği ile ilişkilendirecektir. Bu tür bir tutum geliştiren işgören hiçbir çabanın sonucu değiştiremeyeceğini ve başarıya yol açamayacağını düşünür (Eggen ve Kauchak, 1994). İşgören üstlendiği rollerinde başarılı olduğunda ise, yetenek gerektiren ve başkalarının bu rolleri yerine getirirken zorluk çekmesi durumunda, görevin olumlu sonucunu işgören yeteneğine bağlayacaktır (Satıcılar, 2006). İşgörenler başarılarını yeteneklere atfettiklerinde artan gurur ve büyük mutluluk hissetme olasılıkları daha yüksektir. Bununla birlikte özgüvenleri artar. Dahası, özgüvenleri artan bu işgörenler gelecekte başarı beklentileri yüksek olacak ve bu nedenle başarı için yüksek beklentilere sahip olma eğilimindedir ve daha ısrarcıdır (Covington, 2002).

Çaba: Çaba, işgörenin bir görevi yerine getirmek için harcadıkları iş ve enerji miktarını ifade eder. Çaba, işgörenin kontrol edebileceği içsel ve dengesiz bir faktördür. İşgörenin, başarısının kendi kontrolü altında olduğuna ve çok çalışırsa iyi yapabileceğine inanmasını sağlar. Başka bir deyişle, işgören çabaları gösterme nitelikleri, başarılara olan duygusal tepkilerini etkilemektedir (Weiner, 2010). Çabaların yetersizliğinden dolayı olumsuz bir sonuçtan sonra olumsuz duygular yaşayan işgörenler, daha fazla çaba göstererek başarılarını kontrol altında tuttukları inancı sayesinde, performansları konusunda iyimser olmaya devam etmektedir (Burden, 2003).

Görev Zorluğu: Bir görevi iyi yapan bireylerin sayısı arttıkça, işgörenler başarılarını görevin kolaylığına bağlarlar. Benzer şekilde, bir görevde başarısız olan kişilerin sayısı arttıkça ise bu durum olasılıkla görev zorluğuna atfedilir. Görev zorluğundaki başarı niteliklerinin sonraki görevlerde benzer bir performansa yol açması muhtemeldir. Bu yüzden; gelecekte başarılı olmak için görev zorluğuna başarısızlıklarını atfetmekten kaçınmak, insanlar için çok önemlidir (Frieze ve Weiner, 1971).

Şans: Sıkça atfedilen başarı faktörlerinin sonuncusu iyi ya da kötü şanstır. Değişken ve kontrol edilemez doğası nedeniyle, şansa bağlı olarak gelecekteki

performanslarını tahmin etmek oldukça zordur. Şanslı olmaları nedeniyle başarılı olmaları durumunda, gururunun azaldığını hissediyor ve başarısızlık durumunda ise şanssızlığa yüklem yaparak daha az utanç hissedebilir. Bununla birlikte, eğer bir işgören performansını her zaman şansa bağlarsa, daha başarılı olamayacağına inanır, çünkü başarma kabiliyeti ve kontrolü yoktur (Weiner, 1974).

Weiner, Heider'in modelini geliştirmiş ve insanların atıflarda bulunurken üç boyutu göz önünde bulundurduklarını belirtir (Arkonaç, 2001).

1) Sebebin Konumu (Sorumluluk): Sebep içsel mi yani kişinin (kendinden mi kaynaklanıyor) yoksa dışsal mı? (ortamdan mı kaynaklanıyor). Dışsal yüklemelerde nedensel sorumluluk, aktörün dışında onu saran, genel çevre, etkileşmekte olduğu özgür kişi, davranışlar için ödül teklifleri ya da ceza tehditleri, üzerinde bulunan rol kısıtlamaları, şahıs üzerinde çalıştığı işin özgül doğası gibi her şeye yüklenebilir. İçsel nedenler arasından kişilik özellikleri, yetenek, tutumlar, heyecanlar, huylar, çaba ya da kişinin sahip olduğu her şey olabilir. Böylece, Heider devamlı olarak kendimize insanların davranışının nedenlerinin ne olduğunu sorduğumuzu ve bu soruyu bireyin yaptığı davranışa da sorarak, bireyin davranışını etkileyen içinde ya da dışında bir neden bularak yanıtlamaya çalıştığımızı ileri sürmektedir (Freedman vd., 2003).

2) Sebebin Kalıcı veya Geçici Oluşu: Bireyin davranışını etkileyen içsel veya dışsal sebepler kalıcı sebepler mi? Yoksa geçici sebepler mi? Eğer kalıcı türden sebepler iseler uzun süreli olarak devam eden türden sebeplerdir. Kalıcı olmazlarsa değişebilen ve geçici sebeplerdir. Diğer bir deyişle, neden, davranışta bulunan ya da aktörün içsel özellikleri birinin görece kalıcı bir niteliği midir yoksa değil midir? Bilmeye gereksinimiz vardır. Kurallar ve yasalar, mesleksel roller ya da belirli işlerin güçlük düzeyleri gibi bazı dışsal nedenler oldukça kararlıdır. Fakat bazı dışsal nedenlerde oldukça kararsızdır. Belirli işler, benzer biçimde, işçiye yükledikleri dışsal istemler bakımından oldukça farklılık gösterir (Freedman vd., 2003).

3) Sebebi Kontrol Edilebilirliği: Weiner'e göre sebeplerin bazıları insanların kontrol altına alabileceği bazıları ise edemeyeceği türdendir. Bir kişi çevresel koşulların kontrolünde yaşıyor olarak görülmediği zaman, söyledikleri gerçek içsel tutumlarının daha işten ve güvenilir yansımaları olarak algılanmaktadır. Önemli bir başka sonuç da kişinin böylesi koşullarda daha ikna edici bir etkiye sahip olduğudur. Bu iki şekilde görülebilir. Bir konuşmacı kendisinin ve dinleyicilerin ilgi, tutum ve çıkarlarına aykırı bir görüşü savunduğu zaman daha işten, daha güvenilir biri olarak

algılanmaktadır. Öyle görülüyor ki insanlar genel olarak propagandacıların ve hizmetinde olduğu kişilerin çıkarına ya da dışsal baskılara boyun eğme olarak algılanan ikna girişimlerinden kuşku duymaktadırlar (Freedman vd., 2003).

Kontrol odağı bireyin kendini etkileyen durumlar ve olaylar üzerinde kontrol gücünün kaynağını değerlendirme şeklidir. İç kontrol merkezli bireyler, kendi davranışlarının, hareketlerinin ve faaliyetlerinin hayatlarındaki birçok şey üzerinde etkili olduğuna inanır. Dış kontrol merkezi inançlı bireyler ise kendilerine ne olacağına kendisinin dışındaki faktörlerin ve insanların belirlediğine inanırlar (Mansourian vd., 2007). İç kontrol merkezli olan insanlar, kendi geleceklerini şekillendirmek için daha fazla kendine güven, daha fazla performans gösterme ve özsaygı gibi nitelikleri vardır ve kendi konumlarını ilerletmek için çevresel faktörlerden daha aktif olarak çalışırlar. Dış kontrol odağına sahip insanlar ise mevcut durumlarını değiştirmek için performansını artırmaz, koşulları değiştirmek için çaba göstermeyerek onları pasif bir şekilde razı olurlar (Struthers vd., 2001).

Güçlü dışsal aktörlerin yaptığı kısıtlama ya da olumsuz çevresel güçlerin etkisi ile ifade edildiği düşünülen tutumlar, tutum sahibinin gerçek tutumunun ne olduğu hakkında insanları güvensiz bilgi sağlamaktadır. Bu da, yerine göre algılayıcıyı konuşmacının gizli güdülenmeler, dürüstlük, adalet gibi içsel durumları konusunda daha kuşkulu bilgi sağlamaktadır (Freedman vd., 2003). Atfetme kuramının nedensel boyutlarına göre sınıflandırılması Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Atfetme Kuramının Nedensel Boyutlarına Göre Sınıflandırılması

	Yetenek	**Çaba**	**Zorluk**	**Şans**
İçsel Nedenler	XX	XX		
Dışsal Nedenler			XX	XX
Kalıcı	XX		XX	
Geçici		XX		XX
Kontrol Edilebilir		XX		
Kontrol Edilemez	XX		XX	XX

Kaynak: Blefare, M.A. (1994), "An Examination of Weiner's Attribution of Emotions and Avhievement Motivation in A Classroom Context", *Thesis (M.A. (Ed.),* Simon Fraser University.

Weiner'in (1980) kuramının diğer bir özelliği atfetme sürecinin duyguları da içermesidir. Kuramda nedensel çıkarsamaların duygusal tepkilere ve gelecekteki performansa ilişkin beklentilere yol açtığı, bunların ise gelecekteki motivasyonu ve davranışlar üzerinde etkili olduğunu ileri sürülmektedir. İnsanlar, önce görevlerinde başarılı olup olmadığını değerlendirmekte ve buna göre olumlu ya da olumsuz duygular hissetmektedirler. Daha sonra da sergilenen performansa bir neden yüklemekte, bu yükleme gelecekteki performansı etkileyecek olan daha özgün duyguları, beklentileri ve davranışları beraberinde getirmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007). Yani her nedensellik boyutunun duygusal ve psikolojik sonuçlar ile bağlantısı vardır. Kontrol odağı veya odak noktası boyutu öz saygıyla ilişkilidir. Başarının içsel faktörlere yüklenmesi kişiyi özel ve değerli hissettirirken, başarının dışsal faktörlere yüklenmesi ise kişi özgüven kaybı yaşamaktadır. Olayın nedeni kalıcı faktörler yüklendiğinde kişi kendisini çaresiz hissetmektedir. Eğer bir kişi başarısız olursa ve bu durumun kontrol edilebilir nedenlere yüklerse kızgınlık hissederken (Weiner, 1983), başarısızlığın nedeni kontrol edilebilir ve kalıcı olarak algılanıyorsa, kişi suçluluk ya da utanç hissetmektedir (Weiner, 2000). Bu bağlamda örgütsel sinizmin duygusal buyotu Weiner'in atfetme kuramında duyguların oluşmasıyla açıklanabilir.

Atfetme kuramı ile özellikle örgütsel sinizmin durumsal yönlerini anlamlandırılmaya çalışmıştır. İnsanlar, olumsuz bir durum, olaydan sonra olayın algılanmasına dayalı nedensel olumsuz atıflarda bulunurlar. İyi performans gösterdiği halde ödül alamayan biri, kötü performanslı biri ödüllendirildiğinde onun dalkavukluğu sayesinde ödül aldığını belirtmesi ve çaba göstermenin bir işe yaramadığı kanaatine varması sağlayan atıflarda bulunur. Bu durun insanlarda sorumluluk almama, öfke, antipati ve umutsuzluk gibi olumsuz duygulara neden olabilmektedir. Weiner'ın modelinde, örgütün olumsuz olaydan sorumlu olduğuna ilişkin bir algılamaya yol açan yorumlar, bireyin örgütü olumsuzluğun nedeni olarak görmesiyle örgütü suçlamasıyla sonuçlanır. Bundan dolayı örgütsel sinizme yönelik durumsal yaklaşımlarda sayıltı, atıflar ve nedensel yüklemeler örgütün işgören sinizminin gelişiminde önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Dolayısıyla işgöreninin örgütü suçlaması, örgütene karşı sinik tutumlar geliştirmesine neden olacaktır (Eaton, 2000).

Atfetme kuramını sonuçları bir nedene yükleme olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sinizmin öncüleri neden, örgütsel sinizm ise sonuç yüklemesi yapıldığından örgütsel sinizmin ile atfetme kuramı arasında ilişki olduğu söylenebilir.

2.5.3. Tutum Kuramı

Tutumun sosyal psikoloji araştırmalarında çok popüler olmasının üç ana nedeni vardır. Birincisi, tutumlar kişinin davranışlardaki tutarlı açıklaması olmasıdır (Uğurlu, 2018). Amaç, davranışların önceden kestirebilmek olduğunda, tutumun bilinmesi de önem kazanır. Dolayısıyla tutumunu bildiğimiz kişinin, grubun, kitlenin belirli ortamlarda nasıl davranacağını aşağı yukarı doğru kestirebilirsiniz. İkincisi, tutumları davranışta farklılık yaratmak için değiştirmek, anlamlı bir başlangıç noktasıdır (Arkonaç, 2001). Üçüncüsü, tutumun kişiyi belirli davranışlara itmesi, yani tutumun bilinçli ya da bilinçsiz kişiyi belirli bir davranışa yöneltmesidir. Bundan dolayı tutum, kişinin zihninde var olan örtük bir güç olarak algılandığı görünür (Uğurlu, 2018).

Kişinin bir tutuma sahip olabilmesi için bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde bir tutum nesnesini algılaması gereklidir. Böylece bireylerin kişisel deneyimleriyle tutumlarını oluşturdukları ve tutumların, geçmiş deneyimlerin akılda kalan zihinsel değerlendirme tortuları olduğu ileri sürülmüştür. Bu bağlamda tutum, bir nesneye ilişkin olumlu ya da olumsuz duygu, düşünce ve davranışlar eğilimlerin öğrenme sonucunda zihinde tortulaşmış hali olarak tanımlanabilir (Uğurlu, 2018).

Kişinin kafasından geçen ve diğer bir şeyden ayırt edilebilen (Uğurlu, 2018), kişi için anlamlı her şey tutum nesnesi olarak yorumlanır. Herhangi bir şey, bir birey için tutum nesnesi olabilirken diğer kişi için tutum nesnesi vasfını taşımayabilir (Arkonaç, 2001). Kişinin zihninde bir tutum nesnesi hakkındaki örtük değerlendirme, tek başına var olan bir şey değildir, diğer tüm tutum nesneleriyle ilişkilidir. Birey bir tutumla ilgili tüm olayları bir şekilde bir araya getirip, birleştirip özetleyerek belirli bir tutumu her zaman aynı şekilde ifade ettiği söylenilemez. Çünkü birey farklı durumlarda, farklı bilgilere odaklanabilir ve farklı konuları birbiriyle ilişkilendirilebilir. Bireylerin tutumlarını duruma göre farklılık gösterebilme olasılığı nedeniyle, bir tutum nesnesine ilişkin tek bir tutumun hafızasında da yer almadığı söylenebilir. Bu nedenle farklı durumlarda farklı değerlendirmeler yaparak tutumunu ifade edebilir. Benzer şekilde duruma göre biraz farklı tutumlar sergileyen birinin o konuda net bir tutumu olmadığını söylemek doğru olmayabilir (Uğurlu, 2018).

Bu açıklamalara göre tutumların beş ana özelliği olduğunu söyleyebiliriz. Birincisi, tutumlar psikolojik nesneye ilişkin tepki vermek için hazır olmayı kapsar. İkincisi, tutumlar insanları güdüleme gücüne sahiptirler. Bir nesne ile ilgili güçlü bir şekilde olumlu veya olumsuz tutuma sahip olma, bu tutumun niteliği yönünde davranışlarda

bulunulmasına neden olunmaktadır. Üçüncüsü, tutumların durağan olduğundan, insanlar belli bir yönde sahip oldukları tutumları değiştirmek istemez. Dördüncüsü, tutumlar psikolojik nesne hakkında değerlendirme içerir. Bir duruma olumlu veya olumsuz yaklaşabilir, herhangi bir şey sevebilir veya sevmeyebilir. İnsanların bir durum veya nesne karşısında sergiledikleri davranışlar tutumlarının bir yansımasıdır (Sakallı, 2001). Beşincisi, bireyin tutamlarının gözlemenin imkânı olmadığından ancak başkalarına karşı gösterdikleri düzenli tepki ve davranışlarıyla haklarında fikir sahibi olunur (Özkalp ve Krel, 2004).

Tutunun tanımı yapılırken belirtildiği gibi tutumlar öğrenme ve deneyimle yoluyla oluşurlar. Öğrenme söz konusu olduğu için de, yaşam boyunca yeni tutumlar öğrenilmekte ve var olan tutumlar değiştirilebilmektedir (Uğurlu, 2018).

Tutumların oluşmasında ele alınabilecek önemli faktörler aşağıdaki gibi verilebilir:

Tutum nesnesiyle gerçekleşen yaşantılar: Tutum nesnesiyle yaşanan olaylar, o nesneye ilişkin nasıl bir tutuma sahip olacağını belirler. Korku verici, aniden ve belirgin bir şekilde oluşan olaylar, bu olaylarla ilgili olarak olumlu ve olumsuz tutum sahibi olmasına yol açabilir. Bir nesneye tekrar tekrar maruz kalan birey, o nesne hakkında tutum oluşturmaya başlar. Aynı nesneyi veya kişiyi devamlı görmek suretiyle olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirilebilir (Uğurlu, 2018).

Aile, arkadaş, okul ve çevrenin etkisi: Çocuk, anne ve babasını kendisini bilgilendiren, koruyan, cezalandıran ya da ödüllendiren en büyük güç olarak düşünmektedir. Dolayısıyla anne ve baba çocuklarının nelere, nasıl ve ne şekilde tutum oluşturacağını etkileyen ve belirleyen en önemli faktörlerin başından gelmektedir. Yapılan araştırmalar, çocukların olay, durum ve nesnelere karşı oluşturdukları tutumlar ile anne ve babanın tutumları arasında büyük benzerlikler olduğunu göstermektedir. Çocuklar büyüdükçe tutumların oluşmasında anne ve babanın etkisi azalır, onların yerini akran grubu, çevre, okul gibi daha çok iletişim, etkileşim ve zaman geçirdiği gruplar alır. Bu konuda yapılan araştırmalar, arkadaş grubunu ve diğer grupları oluşturan üyeler arasında tutumlar açısından benzerlikten kaynaklandığı belirtilmiştir. Arkadaş grubu tutumların oluşmasına etkisi olduğu gibi aynı zamanda mevcut tutumların değişmesine hatta istenilen tutumların kazandırılmasında de inkâr edilemeyecek derecede etkileri vardır (Güney, 2012). Söyle bana dostunu söyleyeyim sana kim olduğunu özdeyişi bu durumu tam olarak açıklıklar. Aynı şekilde, bireyin eğitim aldığı kurumlar ve çevresindeki kişiler, bireyin tutumlarının oluşmasında etkilidir. Aile, arkadaş, okul ve çevredekilerin

tutum oluşmasını sağlayan asıl şey, bu nesneler ile ilişkiler sırasında yaşanan temel süreçler klasik koşullanma, edimsel koşullanma ve örnek alma olarak ele alınabilir (Uğurlu, 2018).

Klasik koşullanama: Bu yaklaşımın altında yatan temel varsayıma göre, tutumlar büyük ölçüde diğer alışkanlıklar nasıl öğreniliyorsa öyle öğrenilir. Tıpkı bilgileri ve olguları öğrendikleri gibi insanlar, bu olgulara bağlı tutum ve değerleri de öğrenirler. Buna göre öğrenmeyi ulaştıran temel süreçler, tutumları gelişimine de doğrudan uygulanabilmelidir (Freedman vd., 2003). Başlangıçta özel bir tepki çıkarmayan nötr bir uyaran, halihazırda tepki çıkaran bir uyaran da defalarca birlikte verildiğinde bu özel tepkiyi tek başına çıkarmaya başlar. Çocuklar, politika konularında başlangıçta alakasız davranabilirken, genç yetişkin olarak ailesinin veya ailesinden bir kişinin destekleyicisi olduğu bir partiye oy atmaya başlamaktadır (Arkonaç, 2001). Aynı kişi ile eğlenceli ortamda bulunmak, bu kişiye karşı olumlu tutum geliştirmesine neden olabilir. Eğlenceli ortam doğal olarak insanda bir mutluluk hali oluşturacaktır. Keyfi yerine getiren bu ortam içinde bulunan kişi, diğer bir birey için koşullanma uyarıcı haline gelebilir. Bir süre sonra eğlenceli ortam olmasa da, koşullu uyarıcı konumda olan kişiye karşı tavır ve tutun da olumlu olabilir (Sakallı, 2001).

Edimsel koşullanma: Tüm canlılar ödüllendirildiğinde, ödüllendirilen davranışları tekrarlarken cezalandırılan davranışları yapmama eğilimindedirler. Bir öğretmen okul yönetimini iğneleyici mizahı espriler yaptığında, diğer öğretmenler gülümsemesi ile karşılaşırsa, bu tutumuna ve davranışına devam eder. Çünkü öğretmenlerin gülümsemesi gibi olumlu tepki ile ödüllendirilmiş olur (Sakallı, 2001).

Taklit etme: Kişiler özellikle beğendikleri, kendileri ile özdeşleştirdikleri kişilerin davranışlarını taklit ederek belirli tutumlar geliştirebilirler. Kişiler anne, baba, öğretmenler, arkadaşlar, sevilen sanatçıları kendileriyle özdeşleştirdikleri ya da kendilerini onda buldukları için onları, rol modeli olarak alarak yeni tutumlar benimsenebilir (Uğurlu, 2018).

Kişilik özelliklerinin etkisi: Yapılan araştırmalarda, tutumlar ile insanların kişilik özellikleri arasında yakın bir ilişkinin olduğu doğrulanmıştır. Tutum ve kişilik özellikleri arasında etkilemişim vardır. Yani tutumlar insanların kişilik yapısını yansıttığı gibi kişilik yapısı da insanların tutumlarını etkiler (Uğurlu, 2018).

Tutumların tanımlanması ve nasıl oluştuğu konusunda yapılan bu açıklamalardan sonra tutum tanımda belirtilen farklı boyutlar hakkında açıklama yapılması yerinde

olacaktır. Tutumlar üç farklı boyuta sahiptir (Sakallı, 2001; Arkonaç, 2001; Freedman vd., 2003; Güney, 2012). Bu boyutlar birbirinden bağımsız tanımlansa da, bu boyutların toplamı tutumu oluşturur (Uğurlu, 2018).

Bilişsel Boyut: Tutunun bilişsel boyutu, bireyin genellikle çevresindeki uyarıcılara ilişkin olarak yaşadığı deneyimlerden kazandığı bilgi birikimi ile ilişkilidir. Bilişsel boyut, bireyin düşünce süreçlerinde kullandığı bir sınıflandırma olgusudur. İnsanların tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançları bilişsel boyutu oluştur. Kişinin belleğinde, tutumu merkezindeki nesnenin çevresinde, yine o nesneyle ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Bu bilgiler nesneyi ve onun diğer nesnellerle olan ilişkilerini betimler (Freedman vd., 2003).

Bireyin, bir nesneye ilişkin olumsuz bir tutumu varsa, onun hakkında olumsuz inançları var demektir. Tutumların duygusal yönüyle inanç yönü karşılıklı olarak birbirini etkiler. Birey tuttum nesnesi ile ilgili etkileşimde bulunduğu kaynaklardan aldığı bilgileri, bilincinde mevcut olan diğer bilgiler ile birleştirerek, örgütleyerek tutum nesnesi ile ilgili bir inanç sistemleri oluşturur. Bu inanç sisteminin doğruluğu ve yanlışlığı özneldir fakat oluşturduğu bilişsel boyut tutumun yönünü belirleyen en önemli unsurdur (Güney, 2012).

Duygusal Boyut: Duygusal boyut kişinin tutum nesnesine karşı gözlenebilen duygularıdır. İnsanların tutumu, insanların tutum nesnesine ilişkin değerlendirmeleri, duygusal bileşenin içeriğini oluştur. Duygusal boyut, bireyin tutum nesnesi ile ilgili heyecansal yoğunluğunu ifade etmek için kullanılır. Birbirinden ayrı bilişsel öğelerden her birine ve merkezdeki nesnelere bağlı olumlu ve olumsuz duygular vardır (Freedman vd., 2003). Bireyin tutum nesnesini sevip sevmemesi, hoşlanıp hoşlanmaması gibi duygusal değerlendirmeler de tutumun duygusal bileşenini oluşturur. Tutumu şekillendiren, etkisinin devamlılığını sağlayan temel bileşen duygusal boyuttur. Herhangi bir psikolojik nesneye karşı olumlu inançları olan bir kişi bu nesne ile ilgili olarak olumlu değerlendirmelerde bulunup olumlu duygular geliştirir. Tersi durumda da, herhangi bir psikolojik nesneye karşı olumsuz inançları olan bir kişi bu nesne ile ilgili olarak olumsuz değerlendirmelerde bulunup olumsuz duygular geliştirir (Güney, 2012).

Davranışsal Boyut: Davranışsal boyutta, insanların tutum nesnesine ilişkin sahip oldukları bilgi ve duygular doğrultusunda hareket etme eğilimindedirler. İnsanlar çeşitli nedenlerden dolayı her bir duygusuna uygun hareket etmeyebilir, fakat duygularına uygun hareket eğilimi her zaman mevcuttur hatta duygusal zekâ

varsayımına göre hareketlerin duygularına göre yönlendirirler. Bireyin herhangi bir tutum nesnesine ilişkin bilgi düzeyi yeterli ise ve duygusal olumlulukta mevcutsa, bu durum bireyi genellikle tutum nesnesine yönelik davranış ya da davranışlar sergilemeye yöneltir. Bu davranışlar gözlenebilir olduğundan tutumların gözlenebilir özelliklere sahip olan boyutu davranışsal boyuttur (Güney, 2012). Yani bu boyut bir ölçüde tutumun davranışa dönüşme ihtimalini içermektedir (Uğurlu, 2018). Tutumların davranışa dönüşme sürecini etkileyebilecek önemli faktörler aşağıdaki gibi verilebilir.

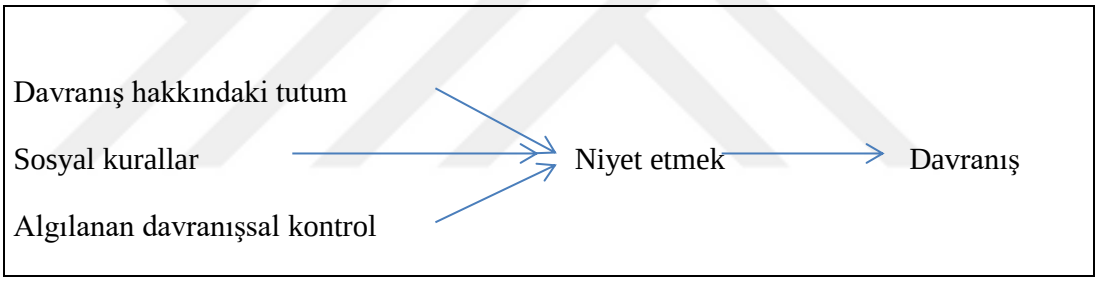
Kişilik özelliklerin etkisi: Bazı kişiler etiksel olarak davranışlarının tutumlarıyla tutarlı olması gerekiyor düşünüp, davranışlarını tutumlarına göre ayarlar. Yüksek benlik denetleme düzeyine sahip kişiler, davranışlarını durumsal ipuçlarına göre ayarlandıklarından veya durumsal ipuçlarına göre davrandıkları için tutumlarından daha farklı davranma ihtimalleri vardır (Uğurlu, 2018).

Durumsal faktörlerin etkisi: Kişinin az zamanı olması ve hızlıca karar verilmesi gerektiği durumlarda bulunduğu zamanlarda düzen ihtiyacı da artar. Zamansal baskı arttığında, düşük denetimi özelliği olan kişiler, daha fazla tutum davranış tutarlılığı gösterirler. Sosyal baskı sonucu, kişi belirli davranışları gösterilmeyeceğini düşünüyorsa tutumundan farklı davranışlar sergileyebilir. Ayrıca benlik farkındalığı fazla olan kişiler tutumlarıyla daha tutarlı davranma eğilimindedirler (Uğurlu, 2018). Ortamsal baskıların etkisi çok güçlü olduğunda, tutumlar genellikle bu baskılara göre şekillenir (Freedman vd., 2003).

Tutum boyutları arasındaki ilişki: Tutum davranış tutarlılığını etkileyen diğer bir faktör tutumun boyutları arasındaki ilişkilerdir. Rosenberg (1960) bireylerin tutumlarının duygusal ve bilişsel boyutları arasındaki tutarlılığı koruma ihtiyacında olduğunu belirtir. Tutum nesnesine ilişkin olumlu duygu durumun artması için bu nesneni kişinin değer verdiği amaçları elde etmesinde bir araç olarak düşünmesi gerekir. Duygusal bilişsel tutarlılık tutum davranış ilişkisini tahmin etmede yardımcı olur. Duygusal davranışlar tutum nesnesine ilişkin duygusal boyut ile davranışa meyil etme ya da davranışı gösterme arasındaki ilişki kapsar. Olumlu duygulara sahip olan bir nesneye karşı olumlu davranışlar gösterilmesi beklenir. Duygusal davranışsal tutarlılık bireyin konuyla ilgili olduğunu gösterir. Bilişsel davranışsal eğilim tutarlılığı ise, bireyin konu hakkındaki düşünce, fikir ve bilişlerinin davranışlarıyla örtüşmesi anlamına gelir. Tutum nesnesi hakkında olumlu fikir ve düşüncelere sahip olan birinin bunlara uygun davranması beklenir (Uğurlu, 2018).

Davranış hakkındaki tutum, sosyal kurallar, algılanan sosyal kontrol ve niyet arasındaki etkileşimi: Davranış, bir hareketi yapmak için sahip olan niyetin bir sonucu olarak gerçekleşir. İnsan davranışları niyetler tarafından belirlenir. Birey yapmayı düşündüğü davranış hakkında, diğerlerinin ne düşündüğünü değerlendirir. Eğer ailesi ve arkadaşları, kısacası sosyal çevresi onaylıyorsa, kişi planladığı davranışı yapmaya karar verir. Algılanan davranışsal kontrol, bireylerin planladıkları davranışı yapmalarındaki kolaylık veya zorluğu nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Ajzen (1991) bu dört değişkenin davranışa etkisini, planlanmış davranış kuramıyla ortaya koymuştur. Davranış hakkındaki tutum, kişinin davranışı değerlendirmesini, bu konudaki inançlarının ve bu inançların derecesini içerir. Sosyal kurallar; bireyin davranışını, diğerlerin nasıl değerlendirilebilir yapılması gerektiği ile ilgili sosyal kuralları ve bir kişinin sosyal kurallara uyma isteğinin toplamı sosyal kurallar değişkeni olarak ele alınır. En son unsur ise kişinin belirli olanaklarla insanlar içinde düşünülen davranışın yapılabilirliğini kontrol edip edemeyecek konusundaki algısıdır. Ajzen'in planlanmış davranış modeli Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4: Ajzen'in Planlanmış Davranış Modeli



Kaynak: (Sakallı, 2001)

Tutumun kuvvetliliği ve erişilebilirliğinin etkisi: Tutumun kuvvetliliği, bireyin bir tutuma ne derece bağlı olduğu ile ilgilidir. Bireyler sahip oldukları bazı tutumları kendi için daha önemli olarak düşünüp değerlendiriyorsa, bu tutumlar kuvvetidir. Bireyler kendileri için önemli olan bu kuvvetli tutumların doğrultusunda bilgiyi işleme, tercih etme, kolaylıkla karar verme ve davranışta bulunma gibi süreçleri etkileme olasılığı çok daha fazladır. Tutumun erişilebilirliği ise bir tutumun hatırlanma ve bilinç düzeyine getirilme kolaylığıyla ilgilidir. Yüksek erişilebilirliği olan tutumların davranış olarak ortaya çıkma ihtimali daha yüksektir (Uğurlu, 2018).

Tutumların kesinliğinin etkisi: Tutumun kesinliği birey tutun nesnesine ilişkin değerlendirmesinde ne derece emin olduğudur. Tutumun kesinliği, tutumun kalıcılığının, direncinin ve tutum ile davranış tutarlılığının artmasını sağlar (Sakallı, 2001).

Tutumun çelişkili olmasının etkisi: Tutumun çelişkili olması, bir tutum nesnesine ilişkin hem olumlu hem de olumsuz özelliklerin aynı anda var olmasıdır. Çelişik durum bilişsel boyuttaki fikirler arasındaki çatışma ya da bilişsel boyut ile duygusal boyut çatışmasından dolayı olabilir. Tutumun çelişik olması hem karar vermeyi hem de davranışları farklı şekilde etkiler (Uğurlu, 2018).

Tutumun işlevselliğinin etkisi: Tutumlar farklı bireyler için farklı işlevlere sahip olabildiği gibi bir tutum birden fazla işleve sahip olabilir. Tutumların işlevselliği arttıkça davranışa dönüştürülme ihtimali de artar. Katz'a (1960) göre tutumların dört işlevi vardır (Sakallı, 2001). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Anlama veya bilgi işlevi: Tutumlar bireylerin dünyayı, çevrelerini, olayları, durumları olguları anlamalarına ve olanları anlamlandırmalarını sağlar. Olayların, durumların açıklanmasında ve değerlendirilmesinde tutarlılık ve netlik getirir. Tutumlar, bireylerin neye dikkat edeceklerini, algıda seçiciliklerini, olayları algılama ve yorumlama şekillerini etkilenir. Bireylerin konumları ve davranışları sahip oldukları tutumlar doğrultusunda şekillenir.

İhtiyaçların karşılanması işlevi: Tutumların birçoğu eylemlerin ödüllendirilmesi veya cezalandırılması sonucunda şekillenmektedir. Genellikle kişilerin sosyal, ruhsal ve ekonomik beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamalarına, amaçlarına elde etmelerine yardımcı olur. Bireylerin bazı tutamları çevreye uyumlarını kolaylaştırır, bazıları da belirli amaçlara ulaşmasında bir vasıta görevi görür.

Ego savunma işlevi: Tutumlar bireylerin kendilerine güvenmelerini, yaşamın iniş çıkışlılarına karşı korumalarına hizmet edebilir. İnsanlar farklı düzeylerde de olsa bir takım savunma mekanizmaları kullanmaktadırlar. Bazı tutumları da bu sorunu mekanizmalarla yardımcı olmaktadır.

İçsel değerlerin ifade edilmesi işlevi: Tutumlar bireylerin içsel değerlerini ve inançlarını ifade etmelerine yarar. Bireyler karşısındakilere tutumlarını belirttiklerinde kendi kişiliklerini, kimlikleri ortaya koymuş olur.

Tutum perspektifinden örgütsel sinizm literatürü incelendiğinde, örgütsel sinizm çalışmalarında kavram negatif bir tutum (Wanous vd., 1994; Abraham, 2000; Anderson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Byrne ve Hochwater, 2008) olarak tanımlandığı ve en çok kabul gördüğü görülmektedir. Ayrıca bazı araştırmalar, sinizmin bileşenlerini ve genel olarak ilişkili olduğu kavramlar (Eaton, 2000; Dean ve Brandes, 1998) çerçevesinde değerlendirdiği bilişsel, duygusal ve

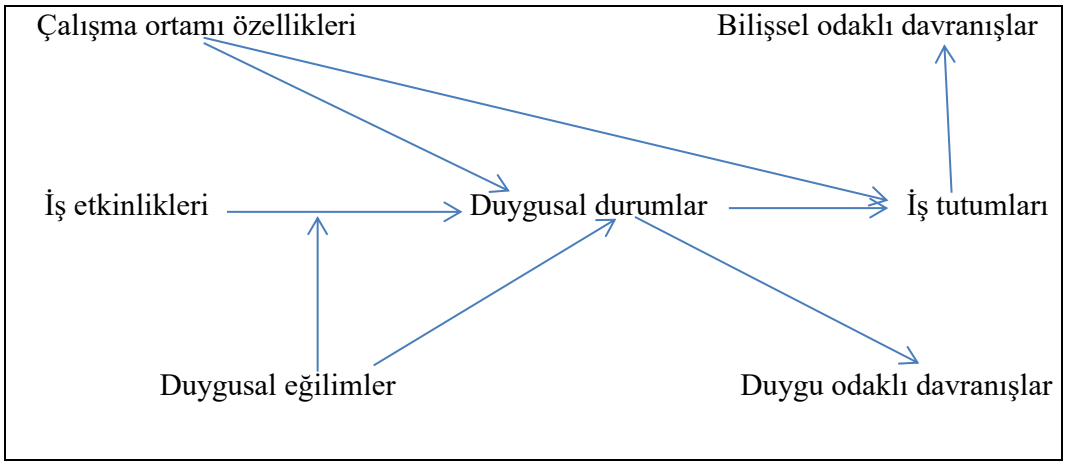
davranışsal bileşenlerden oluşan olumsuz bir tutum olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu bağlamda, tutum kuramının örgütsel sinizmi kavramlaştırma ve açıklama noktasında teorik bir çerçeve kurmaya yardım eden önemli kuram olduğu söylenebilir (James, 2005).

2.5.4. Duygusal Olaylar Kuramı

Bireylerin başlarından geçen bazı duygusal olaylar veya yaşadıkları olayların sonucunda kazandıkları bazı duygular çevrelerine, olaylara verecekleri tepkileri etkilemektedir. Bu bağlamda duygusal olaylar kuramı Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilmiştir. Duygusal olaylar kuramında "duygu olarak" ifade edilen kavram iki kategoride incelenebilir. Birinci kategoride duygu, bir karakter özelliği olarak düşünülmektedir. Eskilerin de bildirttiği gibi can çıkar huy çıkmaz kabilinden bireylerin kazandığı duygusal özellik uzun yıllar değişmeden kalır ve artık bu duygu onun bir kişilik özelliği haline gelmiştir. Bu kategori kişinin geçmişte yaşadığı duygusal olayların uzun yıllar etkisinde kalmasını ve bu duyguların davranışlarını da etkilediğini ifade etmektedir. İkinci kategoride ise durumsal duygulanma söz konusudur. Durumsal duygulanma da kendi içinde iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi olan duygu, olaylara, kişilere ve nesnelere karşı bireyin tecrübeleriyle kazandığı ve bireyin bir davranışta bulunmasını etkileyip hazır hale getiren hislerdir. İkincisi ise olan moddur. Mod günlük yaşantının temelli özel durumlar karşısında aniden ve hızlı olarak gelen ve giden duygusal tepkilerledir. Duygular, özel bir nedene dayanması, etki süresinin uzun olması, şiddetli olarak hissedilmesi ve bireylerin davranışlarında moddan daha fazla etkilemesini hissettirmesi ve değiştirmesiyle ile moddan ayrılır (Özdevecioğlu, 2004).

‘Duygusal Olaylar Kuramı’ duygu ve modların birlikte bireyin davranışlarına etkisini açıklayan teoridir. Teoriye göre, bireylerin geçmişte yaşadığı ve etkilendiği duygusal deneyimler bugünkü günlük ve örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca bireyin gün içerisindeki bir olayda yaşadığı veya olaydan kazandığı duygular, o günün geri kalanındaki davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Örgütsel ortamda teoriyi incelediğimizde, işgörenlerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişinin sahip olduğu özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da etkili olmaktadır. Bu olaylar, bireylerin tutumlarını ve davranışlarını hatta performansını da etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004). Duygusal olaylar kuramının önerileri, Şekil 5’te sunulmaktadır.

Şekil 5: Duygusal Olaylar Kuramının Önerileri



Kaynak: (Weiss ve Cropanzano, 1996)

Duygusal olaylar teorisi, geleneksel işyerindeki tutum modellerinin yaptığı gibi duygusal odaklı davranışları sadece bilişsel değerlendirmeleri değil, duygusal eğilimlerin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü işle ilgili bilişsel odaklı davranışların yine işteki duygusal tepkilere göre daha farklı öncül ve sonuçları vardır. Duygusal olaylar teorisi göre, çalışma ortamının değişmeden kalan özellikleri, bazı iş olaylarının ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Duygusal olaylar teorisi, çevrenin özelliklerinden ziyade duygusal tepkiler ile ilgili olan işyerindeki etkinlikler ve olaylarla ilgilenmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009). Buna göre bireyler, iş etkinliklerini amaçlarına göre, çevreden aldığı belirli işaretleri değerlendirerek duygusal tepkiler veriyor. Bu bağlamda, bir olaya verilen duygusal tepki, etkinliğin hedefle ilişkisinin değerlendirilmesinden etkilenir ve tepkinin yoğunluğu ise hedefin kişisel önemi ve etkinliğin hedefi gerçekleştirilmesini ne ölçüde kolaylaştırdığı veya engellediği ile ilişkilidir. Ayrıca, bireylerin duygusal eğilimleri, duygusal durumlar üzerinde doğrudan etkisi veya iş etkinlikleri ile duygusal durumlar arasındaki ilişkide aracılık etkisi olabilir. Dolaysıyla, işgörenlerin duygusal durumları, iş tutumlarını (örneğin iş tatmini, örgütsel bağlılık) ve davranışlarını etkilemektedir (Grandey vd., 2002).

Duygusal olaylar teorisi, potansiyel iş davranışlarını iki alt gruba ayırır. Birincisi, duygu odaklı davranışlar; duygusal patlamalar, yardım amaçlı davranışlar veya işyerinde bilgi işlem stratejileri gibi işgören davranışlarından oluşmaktadır. İkincisi ise bilişsel odaklı davranışlar; işi bırakma, verimliliği azaltma, istifa veya emekliliğe ayrılma gibi geri çekilme davranışları ifade eder. Teoriye göre, duygusal durumlar iş tutumlarını ve duygu odaklı davranışları doğrudan etkilerken, karar odaklı davranışları ise iş tutumları aracılığıyla etkilemektedir (Grandey vd., 2002). Teoride başka diğer bir önemle belirtilmesi gereken nokta ise, zaman parametresidir.

Duygular üzerinde yapılan çalışmalar göstermektedir ki, bireylerin duygusallık düzeyleri zamanla yükselip azalmaktadır ve duygusallığın bu yükselme ve azalma durumları büyük ölçüde tahmin edilebilmektedir. Duygusallığın bu yükselip azalma durumları bireyin işini ve işteki davranışlarını ile ilgili duygularını etkilemektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009).

Duygusal olaylar kuramına göre işgörenlerin yaşadığı olaylar, davranışlarında şekillendirici rol oynar ve olaylar karşısında vereceği tepkiler, duygulardan etkilenir (Özdevecioğlu, 2004). Bu bağlamada duygusal olaylar kuramı, örgütsel sinizmin durumsal yaklaşımlarının, duyguların oluşması ve davranışlar üzerindeki etkilerinin açıklanmasında önemli derecede katkıda bulunduğu söylenebilir.

2.5.5. Sosyal Değişim Kuramı

İnsan davranışının temelindeki güdüsel etmenlerden biri olan karşılıklılık ilkesi Gouldner'a (1960) göre, insanoğlunun evrensel karakteristiğidir. Gouldner'a (1960) göre, karşılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir. Birincisi, bireylerin kendilerine yardım edenlere yardım etmek için uğraşmaları, ikincisi ise kendilerine yardım edenlere nazik, kibar davranmalıdır. Başkalarından yardım görmek isteyen bireyin, öncelikle kendisinin bu davranışı sergilemesi gerekmektedir. Karşılık normu evrensel olduğu kadar koşullara, şartlara ve ortama da bağlı olarak değişebilmektedir. Bu norma göre, bireyler başkalarının kendilerine sağladıkları kazançlara göre, belli sorumlulukları kabul etmektedirler (Serinkan ve Erdiş, 2014). Karşılık normu negatif veya pozitif olabilmektedir. Pozitif karşılıklılık normu pozitif kazanç için pozitif karlılığın geri dönme eğilimini, negatif karşılıklılık normu ise negatif kazanç için negatif karşılığın geri dönme eğilimini içerir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Kültürümüzde var olan, ne ekersen onu biçersin ve etme bulma dünyası, karşılılık ilkesine göre bireyin karşı tarafa verdiğinin kendisine geri döneceğini belirtmektedir.

Gouldner'in (1960) çalışmasını temel alan Blau (1964) ise, işgörenin örgüt ile ilişkisini incelemiş, bu ilişkide işgören ile örgüt arasındaki karşılılık etkileşimin ekonomik ve sosyal olmak üzere iki boyutlu olduğunu ortaya koymuştur (İplik, 2015). Blau, sosyal değişimlerle ekonomik değişimler arasındaki en önemli farkı, sosyal değişimlerde kazanç ve yükümlülüklerin önceden belirlenemeyip kayıt altına alınamaması olarak ifade etmiştir (Al-Masroori, 2006). Ekonomik değişimde ise aktörler, değişimi yapılacak şeyin miktarını tam olarak belirlemekte ve resmi

sözleşmelerle kayıt altına almakta ve bu sözleşmenin dışına çıkamamaktadırlar (Kayat, 2002).

Blau'ya göre, bireylerin ekonomik değişimlerdeki gibi sosyal değişimde de yerine getirdiği sorumluluk ve yükümlülüklerin gelecekte kendilerine kazanç getireceği yönünde beklentileri vardır (Çelik, 2007). Bu bağlamda Blau (1964) sosyal değişimi, bireylerin diğerlerinden elde etmeyi beklediği kazançlar yoluyla güdülenmesiyle, gönüllü olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır. Bireyin elde etmeyi amaçladığı kazançların tam kapsamı ve doğası, bu kazançları verecek aktörlere bağlı olmakla birlikte bireysel yükümlülük, minnettarlık ve güven kavramlarının bir fonksiyonudur. Birey gerçekleştireceği bir yükümlülüğe karşı olarak gelecekte bir kazanç elde etme beklentisiyle hareket eder, fakat elde edeceği kazancın doğası tam olarak belli değildir (Blau, 1964). Kazancın iadesinin zamanı ve biçimi konusunda da bir belirsizlik söz konusudur. Bu doğrultuda sosyal değişim ilişkilerinin temelinde güven unsurunun oluşturmaktadır (Shore, vd., 2006). Sosyal değişimde, aktörlerin birbirine güvenini gerektirdiğinden, aktörler kendilerini ispatlamalıdırlar. Aktörler yükümlülüklerini düzenli olarak yerine getirdiklerinde, daha sonraki değişimler içinde güvenirliklerini ispatlamış olacaklar ve sosyal onay ve saygı kazanacaklardır (Blau, 1986). Aktörlerden birinin yükümlülükleri yerine getirmemesi durumunda ise ilişki dengesinin bozulmakta ve her iki taraf için de güvenin yitirilmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Wayne, vd., 1997). Ayrıca örgütsel bir ortamda bir birey yükümlülükler ve sorumluluklar yerine getirilmediğinde, o ortam içindeki diğer bireyler de bundan haberdar olup etkilenecektir. Böyle bir durumda bireyin sadece karşısındaki kişiyle olan değişimi değil, gelecekte olabilecek değişimleri de tehlikeye girecektir (Blau, 1986).

Değişimlerin sağlıklı bir şekilde devam etmesi için aktörlerin değişime ilişkin belirli normlara uyması ve sürdürmesi gerekmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Değişime ilişkin bu normlar, değişim ilişkisine giren ve bu ilişkiyi benimseyen aktörlerin durumlarına ve şartlarına ilişkin normatif bir tanımlama anlamına gelmektedir (Emerson, 1976). Bu normlar, karşılıklı etkinin gerçekleştiği konularda uyumu sağlanmakta ve böylece ilişkideki etkinliği artırmaktadır (Lambe vd., 2001). Bu bağlamda sosyal değişim kuramının altında yatan temel ilke, yapılan iyiliğin ya da sunulan hizmet karşılığının mutlaka verilmesi zorunluluğudur. Karşılılık ile ilgili önceden bir pazarlık, hesaplama ve sözleşme yapılmadığı halde yükümlülüğünü ve

sorumluluğunu yerine getiren aktör, en azından verdiğiyle eşdeğer bir kazancın kendisine dönmesini bekler (Blau, 1983).

Sosyal değişim kuramı, aktörler arası ilişkilerde ekonomik faaliyetlere benzer bir şekilde fayda maliyet analizi açısından bakılmaktadır. Sosyal değişimde, ekonomik değişimde olduğu gibi, aktörlerin bir değişim içinde bulunmaları, katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında kazanç alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olmaktadır. Fayda maliyet analizini ilk defa ortaya koyan Homans'ın (1961) çalışmasını temel alan Zafirovski'ye (2005) göre sosyal değişim kuramı, sosyal etkileşimin veya insan davranışlarının özellikle fayda ve maliyet olmak üzere maddi ve manevi bir değiş-tokuş faaliyeti olduğu önermesine dayanmaktadır (İyigün, 2012).

Emerson (1962) sosyal değişimde, güç dengesizliklerinin sosyal ilişkileri istikrarsızlaştırdığı ve sosyal değişimin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılığın büyük bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir (Bolat vd., 2009). Emerson (1972), güç ilişkilerinin oluşması için önemli olan dört koşul belirtmiştir. Birincisi, birey gereksinim duyduğu şeylere sahip olmamasından dolayı, birey aldığının karşılığını ödeyemeyecektir. İkincisi, bireyin aldığı yardımı ona sağlayacak başka kaynaklara sahip olmamasıyla, birey diğerine muhtaç olacak, dolayısıyla bağımlılığı artacaktır. Üçüncüsü, bireyin arzusunu zorla elde edebilecek güce sahip olamamalıdır. Dördüncüsü, bireyin gereksinim duyduğu kazanımlardan vazgeçememesidir. Bu dört koşul oluşturacak durum sağlandığında birey, gereksinim duyduklarını elde edebilmek için bu gereksinimlerini karşılayabilecek kişilerin isteklerini yerine getirecektir.

Sosyal değişim kuramının temel özelliklerini şöyle açıklayabiliriz (Dainton ve Zelley, 2011; Burke, 2006; Özkalp, 2005; Taylor ve diğ., 2007; Shiau ve Luo, 2012):

- Sosyal değişimin kuramının değiş tokuş yapan aktörler, değiş tokuş edilen kaynaklar, değişim ilişkilerinin geliştiği yapı ve dinamik bir değişim süreci olmak üzere dört temel öğesi vardır.
- Sosyal değişim kuramı, teorik olarak öğrenme ve karar verme kuramlarına dayanmaktadır. Öğrenme kuramlarının temelinde, bireyin davranışlarını deneyimleri ile şekillenir. Karar kuramlarına göre ise bireyler farklı

davranışların getireceği kazanç ve yükümlülükler değerlendirdikten sonra mantıklı ve akılcı bir biçimde en iyi seçenek üzerinde karar kılmaktadırlar.

- Çeşitli alternatifler arasında insanlar kendileri için en uygun ve ödüllendirici olanı seçmesi ve zarardan kaçınması ya da en az zararla altından kalkabileceği alternatifleri seçmesi davranışlarının akılcılığındandır.
- Sosyal değişimde etkileşime geçme güdüleri bencil ve özgecil olmak üzere iki ayrı görüşle tanımlanmıştır. Özgecil perspektif bireyin kişisel çıkar beklentisi olmaksızın başkalarına iyilik yapma isteğini benimsediğini savunurken; bencil perspektif ise ekonomi ve sosyal değişim kuramı tabanlı olup insan davranışlarının ekonomik karşılıklarla güdülendiğini varsaymaktadır.
- Mukayese düzeyi, belirli bir ilişkide bireyin ödül alma beklentisinin karşılanma düzeyidir. İnsanlar arasındaki ilişkiler verme ve geri almanın dengelenmesine dayandığında, insanlar sosyal değişimde verdikleri ile aldıkları arasında bir denge beklentisi içindedirler. Birey diğer insanlarla olan ilişkilerinde verdiklerinin karşılığında dengeli yani verdiği ile aldığı arasında adil bir geri dönüş beklentisi içinde oldukları için yükümlülüklerini, sorumluluklarını yerine getirip hak ettiği karşılığını alamıyorlarsa tatminsizlik duyar. Bireyin bedeli yani sorumluluklarının karşılığı adil ölçüde karşılanırsa, bu ilişkiden tatmin olur ve mutluluk duyar ve ancak yani ilişkiden daha az şey elde ettiklerinden dengesizlik devam ederse bu ilişkiyi keserler.
- Sosyal ilişkilerinde azalan marjinal yarar yasası geçerlidir. Birey kendisi için önem taşıyan bir şey elde ettiyse, onun üzerindeki değerler en azından kısa dönemde onun için önem taşımamaya başlamasıyla giderek anlamını yitirebilir veya önemleri azalır.
- Sosyal mübadele teorisine göre, herhangi bir ilişkinin bitirilmesinde veya sürdürülmesinde, bireylerin mutlaka alternatifleri mukayese düzeyini de incelenmelidir. Alternatifler bireyin çıktılarından ve karşılaştırma düzeyinizden daha büyük olduğu zaman ilişkiyi sonlandırabilir. Birey mevcut durumdan tatmin olsa bile bireyin alternatiflerin daha iyi olduğunu algılarsa, sosyal mübadele teorisi göre birey ilişkisini sonlandıracağını öngörmektedir

İşgörenin örgütten materyal, duygusal kazançlar sağlama (Aselage ve Eisenberger, 2003), psikolojik sözleşme ve örgütsel destek (Shapiro, Conway, 2005; Aselage ve

Eisenberger, 2003) ile kendi çabasını ve örgüte bağlılığını değiştirdiğinden dolayı, sosyal değişim kuramının, bu gibi örgütsel kavramlar ile örgütsel sinizmin ilişkisi düşünüldüğünde, kuramın örgütsel sinizm ile de ilişkili olduğu açıktır.

İşgörenlerin genel beklentilerin karşılanmaması (Jhonson ve O'Leary-Kelly, 2003) durumunda ve örgütün kendisine negatif davrandığını algılarsa, kendisinin de örgüte yönelik negatif davranışlar gösterme eğiliminde olması (Gouldner, 1960) örgütsel sinizmi sosyal değişim kuramı bağlamında değerlendirilmesi olarak belirtilebilir (Jhonson ve O'Leary-Kelly, 2003). Ayrıca örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların sosyal değişimin düşük seviyede gerçekleşmesinin sonucu ortaya çıktığını belirtmektedir (James, 2005).

2.6. Örgütsel Sinizmi Öncülleri

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan birçok öncü faktör bulunmaktadır. Bu öncü faktörler, örgütsel sinizmi doğrudan (direk) veya dolaylı (indirek) olarak etkiler. Örgütsel sinizmin öncülleri bağımsız değişken iken, bu öncülerden etkilenen işgörenlerin örgütsel sinizm tutumları ise bağımlı değişkendir. Örgütsel sinizm literatüründe, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarına neden olan bağımsız değişkenler için farklı türde faktörleri belirtilmekte ve bunlar deneysel çalışmalarla da desteklenmektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin öncülerini kişisel faktörler açısından analiz ederken, bazıları ise kişisel ve örgütsel faktörler açısından analiz etmektedirler. Literatürde örgütsel adaletsizlik, psikolojik sözleşme ihlali, politik davranış, örgütsel destek (Dean vd., 1998; Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Cartwright ve Holmes, 2006: Bernerth vd., 2007; Bommer vd.,2005; FitzGerald, 2002; James, 2005; Lucyzvyek, 2007; Wilkerson, 2001; Baz, Kaya ve Savaş, 2011) gibi örgütsel faktörler, örgütsel sinizmin öncül faktörü olarak incelenmiştir.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Literatürde incelendiğinde, genel olarak kişisel faktörlerin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin zayıf olduğu ifade edilmekle (Delken, 2004) beraber, bazı araştırmacılar kişilik faktörlerin örgütsel sinizmi etkilediğini belirtirken (Fındık ve Eryeşil, 2012) bazı araştırmacılar da tam tersine kişilik faktörlerin örgütsel sinizm üzerine çok önemli anlamlı bir etkisinin bulunmadığını belirttiklerinden (Nartgün ve Kartal 2013; Akman, 2013) dolayı kişisel faktör değişkenlerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi konusunda birbirine zıt sonuçlar bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, kişisel faktörlerin

örgütsel sinizm çalışmalarında kontrol değişkeni ya da aracı değişken olarak kullanıldığı da görülmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012).

İşgörenlerin cinsiyeti, eğitim durumu, hizmet süresi, statüsü (Fero, 2005; Bommer vd., 2005; Bernerth vd., 2007; Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Görmen, 2012; Naus vd., 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Delken, 2004; Mirvis ve Kanter, 1991; Erdost vd., 2007; Andersson ve Bateman, 1997) gibi kişisel faktörler örgütsel sinizm öcü faktörü olarak incelenmiştir.

2.6.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet-rol sosyalleşmesi, toplumsallık içinde yer alan sosyolojik bir durumdur (Connell, 1998). Kişinin biyolojik cinsiyeti, doğumdan sonra toplumsallaşması olan cinsiyet-rol sosyalleşmesi, yaşantılarla oluşturulan; toplum tarafından bireye atfedilen sorumluluklar, roller, toplumun bireyi nasıl görüp algıladığı ve toplumun bireyden beklentileriyle ilgili bir durumdur. Sosyalleşme sürecinde bireyin kazandığı toplumsal cinsiyet rolleri; toplum erkek ve kadından farklı roller beklemekte ve onlara farklı nitelikler yükleyerek, onlardan farklı davranışlar, duygular, düşünceler, faaliyetler beklenmektedir (Özer, 2018). Cinsiyet-rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı, erkek ve kadın işgörenlerin iş koşullarını farklı değerlendirmektedir. Dolayısıyla iş hayatından beklentileri ve bakış açıları da farklıdır. Kadınların iş yaşamına ve işe bakışları ilişki odaklı iken erkeklerinki daha çok başarı odaklıdır (Lambert, 1991).

Literatürde, işgörenlerin cinsiyeti ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında bazı araştırmacılar (Altınöz vd., 2011; Balıkçıoğlu, 2013; Erbil, 2013; Lobnika ve Pagon 2004; Mirvis ve Kanter 1991; Erdost vd., 2007) cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, bazı araştırmacılar (Akman, 2013; Andersson ve Beteman, 1997; Boyalı, 2011; Doğan Kılıç, 2013; Durmaz vd., 2012; Erbil 2013; Fero, 2005; Güzeller ve Kalağan, 2008; Helvacı ve Çetin, 2012; James, 2005; Şirin, 2011; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) ise cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaştıkları görülmektedir.

Kanter ve Mirvis (1991) kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre sinizm düzeyinin daha düşük olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni olarak da kadınların erkeklere göre daha iyimser olmasına atfetmiştir. Çünkü iyimser insanlar karamsar olanlara göre kendilerini olumsuz etkileyen olay, durum ve faktörlere yönelik daha zayıf duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler verir (FitzGerald, 2002). Bu araştırmanın tersine

Lobnikar ve Pagon (2004) ise kadın işgörenlerin erkekler işgörenlere göre, örgütsel kural ve prosedürler hakkında daha sinik olduğunu ve bunun nedenini kadınlarda mağduriyet duygusu ve örgütün belirlediği kurallara güvenmemeleri ile ilgili olabileceğini belirtmektedir. Benzer olarak Balıkçıoğlu'da (2013) kadın işgörenlerin sinik tutumlarının erkeklerden daha yüksek olduğunu ve bu durumun nedeni olarak da kadınların erkeklere göre işlerine daha duygusal açıdan baktıkları ya da daha hassas oldukları ile açıklanabileceğini belirtilmektedir.

2.6.1.2. Hizmet Süresi

Hizmet süresi, işgörenin bir örgütte çalıştığı süreyi belirmektedir. İşgörenlerin çalıştığı örgütteki hizmet süresiyle artıkça örgütüne karşı tutum ve davranışları değişmektedir. Hizmet sürelerine göre işgörenlerin (öğretmenlerin) tutum ve davranışları şu şekilde sıralanabilir (Bakioğlu, 1996):

- 1-5 yıl hizmet süresine sahip işgörenler (öğretmenler), beklentilerinin karşılanmadığı, hayallerini gerçekleştiremedikleri, kapasitelerinin tamamını kullanamadıkları, okulun iyi bir öğrenme ortam sağlayamadığı, kariyerlerini ilginç bulmadıkları, başarılarına karşı ödül alamadıkları, kariyerlerinin kendilerine kişisel/mesleksel tanınma fırsatı sağlayamadığından şikâyet etmektedirler. Bunun yanında mesleki yeterlilik bakımından kendilerini yetersiz hissetmektedirler.
- 6-10 yıl hizmet süresine sahip işgörenler (öğretmenler), her şeye karşı daha fazla sorumluluk hissetmeye başlanmakta ve yerleşik bir düzen kurma isteği vermekte, gelecek için plan yapılarak gerçekleştirilmeye çalışmakta, aynı zamanda direk kontrolden uzaklaşarak daha özgür olmak, öğretimde artan şekilde rahatlık ve ustalık kazanmak ve kendilerine özgü tarzlarını oluşturmaya başlamaktadırlar.
- 11-15 yıl hizmet süresine sahip işgörenler (öğretmenler), yüksek düzeyde bilişsel ve zihinsel yeteneğin elde edildiği ve bunun enerji, hırs, gayret ve kendine güvenden kaynaklandığı belirtilmektedir. Ayrıca yönetime ve örgütlenmeye ilgi oranları yükselmektedir.
- 16-20 yıl hizmet süresine sahip işgörenler (öğretmenler), kariyeri ilginç bulma ve okula bağlılık oranındaki yükseklikten öğretimde uzmanlığın oluşturmaya, kapasitenin kullanımındaki algının düşük oluşundan eleştirel düşünce ve kendini kariyeri açısından tekrar değerlendirmesini yapmaktadırlar.

- 21-25 yıl hizmet süresine sahip işgörenler (öğretmenlerin), kendini olduğu gibi kabul etme, rahatlama, yaş olarak öğrencilerle arasındaki yaş farkının arttığı görülürken öğretim etkinliklerinin ve sınıf yönetiminin uzmanlığın getirdiği sakinlik yaşanmakta, okul içinde ve kariyerinde sosyalleşme ve kurumla özdeşleşmeyi gerçekleştirmektedir. Kendi kişisel tanınma gerçekleşmiş ve mesleksel yeterliliğin zirvesine ulaşmış, kariyerin geleceğe yönelik pek bir beklenti kalmamıştır. Sadece öğrencilerine değil meslektaşlarına da profesyonel yardım sağlamaktadırlar.

Literatürde işgörenlerin hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında, bazı araştırmacılar (Altınöz vd., 2011; Balıkçıoğlu, 2013; Helvacı ve Çetin, 2012; James, 2005; Kalağan ve Güzeller, 2010; Lobnikar ve Pagon, 2004; Naus, 2007; Sur, 2010; Brandes, 1997; Delken, 2004; Tayfun ve Çatır, 2014) hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, bazı araştırmacılar (Boyalı 2011; Doğan Kılıç, 2013; Erdost vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) ise hizmet süresiyle ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaştıklarını belirtmişlerdir.

James (2005), hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin düzeyinin düşük olduğunu belirtmiştir. Delken (2004) hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin artığını ve hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu durumu işgörenlerin iş hayatının ilk yıllarında iyimserlik duygusu egemen olurken daha sonraki yıllarda örgütsel sinizm zirvesine ulaşmaktadır şeklinde yorumlamıştır. Helvacı ve Çetin (2012) tarafından öğretmenler ile yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, bulunduğu okulda 6-10 yıl arası çalışan öğretmenlerin, bulunduğu okulda 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlere göre daha çok örgütsel sinizme sahip olduklarını belirterek, hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında kısmen anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tayfun ve Çatır (2014) tarafından hemşireler ile yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, kurumda 21-30 yıl arası çalışanların 1-10 yıl çalışanlara göre daha fazla örgütsel sinizm olduğu yani hastanede geçirilen süre arttıkça, hemşireler hastaneleri hakkında daha fazla olumsuz düşünceye sahip olabilmektedirler. Altınöz vd., (2011) hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, en fazla sinik tutum 11–15 yıl aralığında çalışanlarda görüldüğünü belirtmektedir. Bu durumun nedenini ise hizmet süresi arttıkça monotonluğun verdiği bıkmışlık ve meydana gelen tükenmişlik duygusu

olabileceği belirtilmiştir. Sur (2010) ve Balıkçıoğlu (2013) işgörenlerin hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığını belirtmektedir. Balıkçıoğlu (2013), deneyimli işgörenlerin örgütlerine karşı daha az sinik tutum içerisinde olduklarını belirtmektedir. Bu durumun nedeni işgörenlerin hizmet süresi arttıkça, örgütlerini ve işlerini benimsemelerine atfetmektedirler. Kalağan ve Güzeller (2010) ise, öğretmenlerin hizmet süreleri azaldıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığını, hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında ters bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir.

2.6.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı ve beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir (Çakır, 2001). Eğitim düzeyi yükseldikçe işgörenlerin sahip oldukları entelektüel sermaye artacak, bu da onların işe bakış açılarını değiştirecek ve işten beklentilerinin çeşitlenmesine ve artmasına neden olacaktır (Korunka vd., 2005). Değişen bakış açıları ve artan beklentiler karşılanmadığında örgütsel sinizm yaşanma ihtimalini artıracaktır (Fero, 2005). Ayrıca bazen eğitim seviyesi yüksek olan işgörenler, almış oldukları eğitimin yaptıkları iş için gerekli olmadığını ya da fazla olduğunu düşünmekte ve bu yüzden sinik tutumlar sergileyebilmektedirler (Delken, 2004).

Literatürde, işgörenlerin eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında, bazı araştırmacılar (Akman, 2013; Altınöz vd., 2011; Balıkçıoğlu, 2013; Erdost vd., 2007; Fero, 2005; Kanter ve Mirvis, 1989; Lobnikar ve Pagon, 2004; Mirvis ve Kanter, 1991; Kalağan ve Güzeller, 2010; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, bazı araştırmacılar (Boyalı 2011; Chiaburu vd., 2013; Sur, 2010; Şirin, 2011; Andersson ve Bateman, 1997; James, 2005; Efilti vd., 2008) ise eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaştıklarını belirtmişlerdir.

Güzeller ve Kalağan (2008) yaptıkları çalışmalarında yüksek lisans ya da doktora mezunu olan öğretmenlerin, önlisans mezunu olan öğretmenlere göre daha sinik tutuma sahip olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin daha sinik tutum sergilemesini, akademik anlamda donanımlı ve bireysel özellikler açısından daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmalarına atfetmişlerdir.

Tokgöz ve Yılmaz (2008), otel işgörenlerinin ilköğretim ve lisans-lisansüstü eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir fark olduğunu ve lisans

ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip işgörenler, ilköğretim seviyesine sahip olan çalışanlardan daha sinik olduğunu belirtmişlerdir.

Fero (2005), üniversite ve üzeri yüksek eğitim düzeyli işgörenlerin daha düşük eğitim seviyesine sahip işgörenlerden daha çok sinik tutuma sahip olduklarını belirtmiştir. Bu durum, yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin, örgütlerindeki mevcut durumu kabullenmeyi zorlanmalarından ve daha az eğitimli işgörenlerin, gerçeği basitçe kabul etmelerinden kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

Mirvis ve Kanter (1991) eğitim düzeyi artıkça örgütsel sinizm tutumları arttığını belirtmişlerdir. Bu durumu, eğitim düzeyi düşük olanların durumları, daha kolay kabulleneceği için örgütsel sinizm düzeylerinin daha düşük olacağı ve daha yüksek eğitim düzeyli olanların beklentileri daha fazla olacaklarından ve beklentilerinin karşılanmadığından dolayı daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olacaktır şeklinde açıklanmıştır.

Erdost vd., (2007), meslek yüksekokulu mezunu çalışanların lisans düzeyinde olanlara göre daha sinik bakış açısına sahip olduğunu ve bu durumun nedenini, üniversitede eğitim görmek isteyenlerin öncelikli hedeflerinin lisans eğitimi almak olduğunu, lisans programlarını kazanamayıp da meslek yüksekokullarında okumak zorunda kalanların hayata daha olumsuz bir bakış açısıyla bakmalarına atfetmektedir.

Balıkçıoğlu (2013), işgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel sinizm tutumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtmiştir. Elde edilen sonuçlara göre lise ve lisans mezunu çalışanların daha sinik oldukları ve bu durum lise ve lisans mezunu olanların iş alternatiflerinin daha fazla olmasıyla açıklanmaktadır.

2.6.1.4. Hiyerarşi

Hiyerarşi örgüt yapısında üst yönetim ile alt kademe arasındaki emir komuta zincirini ifade eder. Örgüt yapılarında bulunan hiyerarşik düzey de örgütsel sinizmi önemli oranda etkilediği belirtilmiştir. İşgörenlerin, iş yerindeki statüleri azaldıkça örgütsel sinizm yaşama eğilimleri artma göstermektedir (Kalağan, 2009). Hiyerarşik olarak alt düzeyde çalışan işgörenlerin üstleri tarafından istismar edilme korkusu ve kendilerine dürüst davranılmayacağı şüphesi, onlarda üst düzey yöneticilerine karşı sinik tutumların oluşmasına neden olmaktadır (Erdem ve İşbaşı 2000).

Literatürde, örgütteki hiyerarşik yapı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında, bazı araştırmacılar (Boyalı 2011; Kalağan, 2009; Delken 2004) hiyerarşi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken,

bazı araştırmacılar (Lorcu, 2019) ise hiyerarşi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaştıkları belirtilmiştir.

Meyer (2000), çağrı merkezi işgörenleri ile yaptığı çalışmalarında, üst düzey yönetici konumunda olan işgörenlerin, bir kademe daha alt seviyedeki işgörenlere oranla daha çok sorumluluk almakla, zorlayan ancak ilgi çeken bir işe sahip olduklarını ifade ettiklerini belirtmiştir. Yüksek düzeyli mesuliyet, yüksek düzeyli memnun olmayla bağlantılı olduğundan daha fazla sorumluluk, çalışanların daha az sinik tutum sergilemesine sebep olmaktadır (Delken, 2004).

Kanter ve Mirvis (1989) örgütlerde üst düzeyde işgörenin, alt düzeyde işgörene göre daha az örgütsel sinizm tutumuna sahip olduklarını belirtmiştir. Bunun nedeni, işgögrenlerin üst düzey yöneticilerin statülerine bağlı olarak sorumluluklarının artması ve iş tatmini ile memnuniyetlerinin artış göstermesine bağlanmıştır.

Erdost vd., (2007)'nin araştırmalarında destek bölümlerinde çalışanların üretim bölümüne ve yönetici olmayanların da yöneticilere göre daha sinik oldukları belirtilmiştir. Bu durumun nedeni olarak, yönetici statüsünde çalışanların diğer çalışanlara göre daha saygınlığı olan işlerde çalışmaları gösterilmektedir.

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmi etkileyen kişisel faktörlere gibi örgütsel faktörlerin de örgütsel sinizmi etki düzeyinin örgütlerin özellik ve niteliklerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Literatürde, örgütsel adalet (Bommer vd., 2005; Bernerth vd., 2007; Chiaburu vd., 2013; Efeoğlu ve İplik, 2011; FitzGerald, 2002; Güzel ve Ayazlar, 2014; James, 2005; Kutaniş ve Çetinel, 2009; Tokgöz, 2011); örgüt politikası (Chiaburu vd.,, 2013; James 2005); psikolojik sözleşme ihlalleri (Andersson, 1996; Chiaburu vd., 2013; Chrobot-Mason, 2002; Delken, 2004; Johnson ve O'LearyKelly, 2003; Tükeltürk vd., 2009; Üçok ve Torun, 2014; Wan, 2013) ve örgütsel desteğin (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Eaton, 2000; James, 2005: 37) örgütsel sinizmin öncüllerinde olduğu görülmektedir.

2.6.2.1. Örgütsel Adalet

Adalet, birey ile bireyin ait olduğu toplum arasındaki ilişkileri düzenleyen, büyük ölçüde kanun ve yasal süreçlerle belirlenen, belli ölçüde ortak norm ve değerler de bu sürecin işlemesine katkıda bulunabilen, nesnel bir olgu olarak algılansa da, çok hassas ve kolay şekli değişen bir yapıdır (Clayton ve Opotow, 2003). Adaletin

fonksiyonlarını sağlayabilmesi için "eşitlik", "karşılıklılık" ve "rasyonellik" olmak üzere üç temel unsura sahip olması gerekir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Yıldız, 2017; Çakır, 2006; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010):

Eşitlik: Eşitlik, adaleti sağlamak için gerekli bir unsur olduğu söylenebilir. Sosyal ortamlarda eşitlik çoğunlukla "adalet" kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen içerik yönünden farklılıklar göstermektedir. Örgütlerde her bir işgörenin üstlendiği sorumluluğu, aldığı riski, yaptığı işi, statüsü, eğitimi, öğüte katkısı gibi özelliklerin farklı olduğundan farklı ücretlendirilmesi gerektirmektedir. Herkesin ücretinin eşit olması adaletli bir uygulama olmadığı gibi her eşit muamele, davranış ya da eşit pay adil olarak kabul edilmez. Eşitlik; "nisbi eşitlik" ve "mutlak eşitlik" iki şekilde ifade edebilmektedir. Nisbi eşitlik bireyler arasındaki farklılıkların dikkate alınarak, bireylere farklı muamelede bulunulması adaletsizlik değil aksine adaletin kendisidir. Mutlak eşitlik ise bireyler arasında hiçbir ayrım gözetmeksizin herkese pay ve hak verme anlamına gelir. İnsanın, dil, din, ırk, cins, cinsiyeti soy, etnik köken değeri bakımından eşitlik mutlaktır ve bu gibi özellikler sebebiyle bireyler arasında ayrımcılık yapmak, mutlak eşitliğe dolayısıyla adalete aykırı davranma anlamına gelir (Çakır, 2006).

Karşılılık: Sosyal, kişisel ve ekonomik ilişkiler bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Her hangi bir ilişki düzeyinde alınan ve verilen ne olursa olsun adaletin sağlanabilmesi için kişinin beklentilerini karşılaması ve alınan ve verilenin bireyler açısından değerinin birbirine denk olması gerekmektedir. Çünkü bireylerin adalete verdikleri önem değişebileceği gibi, adalet algıları birbirinden farklı olabilmektedir. Karşılıklılık unsurunu sağlamayan bir ilişkide, bir tarafın, diğer tarafı istismar etmesi kaçınılmaz olacaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Rasyonellik: Öznel yargılar yerine akılcı, nesnel ve belirli verilere dayalı olarak değerlendirme, karar verme ve davranmayı ifade eder. Adalet açısından rasyonellik kavramı, kişiye yapılacak olan muamelenin ve davranışın kurallarının önceden belirlenmesi ve bu kuralların göre davranılması, kişinin keyfi muameleye ve davranışlara maruz kalmaması anlamını taşır (Çakır, 2006).

Modern toplumun en önemli özelliği, toplumsal ve ekonomik ihtiyaçların karşılamak için her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü yapılardan oluşmasıdır. İnsanlar aileden devlete kadar örgütlerden oluşan küçüklü büyüklü yapıların içerisinde yer almaktadırlar. İşgörenler, örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren toplumsal kesimi ifade etmektedir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014). Örgütsel yapıların düzenini

sağlamak ve işgörenlerin olumlu tutumlarını artırmak, olumsuzlarını azaltmak amacıyla örgütte adaletin uygulanması gerekir.

Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini nasıl olduğunun ortaya çıkarılması için kullanılan bir kavramdır. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüttün ne kadar adil olarak örgüt üyelerine davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından örgütün verimlilik ve etkililiğini nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir örgütte işgörenlerin adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel iş doyumunu ve de örgütün etkin bir biçimde işleyebilmesi yönünden önemlidir (Töremen ve Tan, 2010). Bundan dolayı örgütteki adaletin değerlendirilmesinde örgütün işgörene karşı ne kadar adaletli olduğuna değil de, işgörenin örgütün uygulamalarını ne kadar adil olarak algılamaları önemlidir. İşgörenin algısal yorumları zamanla tutuma dönüşmekte ve bu tutumlar da davranışlarının en önemli belirleyicilerindendir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Örgütsel adalet adil, etik ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgütsel ortamda teşvik edilmesini, egemen kılınmasını, işgörenlerin yöneticilerin davranışlarını ahlaki, etik adil, dürüst ve rasyonel olarak değerlendirmelerini kapsar. Bu açıdan örgütsel adalet örgütsel ortamda olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran saldırganlık, hırsızlık, memnuniyetsizlik, güvensizlik, sinik tutumlar gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Akyel, 2017).

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet kavramın tanımlanması ve geliştirilmesi için en büyük katkıları sağlayan kuramlardan birinin Adams'ın "Eşitlik Kuramı" (1965) olduğu görülmektedir. Eşitlik Kuramı, insanların örgüte yaptıkları katkılarına karşılık aynı dengede kendilerine bir kazancı almayı bekledikleri ilkesine dayanır. İşgören örgütteki performans düzeyini örgüte olan katkısını artırması, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler. Ayrıca işgörenler örgütten elde ettiği kazanımları diğer örgüt üyelerininim kazanımları ile karşılaştırır ve kazanımlarını kendisi ile benzer performans ve başarıyı gösteren örgüt üyelerine ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışırlar (Akyel, 2017). Bu açıdan örgütsel adalet; örgüt içindeki kazanımların nasıl dağıtıldığı, bu dağıtımla ilgili kararların alınma kriterlerine, karar gerekçeleri hakkında işgörenlere ne düzeyde bilgi verildiği, alınan kararların işgörenlere ne şekilde ve nasıl söylendiği ve onlara nasıl davranıldığı; neticesinde bütün bu kazanım dağıtım süreçlerini işgögrenlerin ne kadar adil olarak algılandığı ve bunların örgüt ve

işgören açısından sonuçlarını tanımlayan (Cüce, 2012) kişiye ve gruba göre sübjektif olan bir kavramdır (Denizli, 2014).

Örgütsel adalet konusunun işgörenler açısından önemli olmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi; adalet, işgörenlere kazanımlarını yükseltebilme imkânı verir. Adalet, zaman içinde işgörenlerin kişisel çıkarlarını en üst seviyeye kadar çıkarma araç olarak görülür. Bu görüş araçsal model ya da kişisel çıkar modeli olarak da bilinir (İçerli, 2010). İkinci önemli sebep ise, adalet sembolik bir değer taşıdığı için her durumda önemlidir. Çünkü toplum içinde saygınlık ve itibar uyandırdığından, işgörenin kendini daha saygıdeğer hissetmesini ve örgütün değişmez bir parçası olduğunu düşünmesini sağladığı nedeniyle daha fazla ve yüksek performansla çalışması mümkün olur. Bireysel statüsünü yüksek, kendisinin değerli hisseden bireyin örgütteki psikolojik yansımaları da olumlu olur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve "grup değeri modeli" ya da "ilişkisel model" olarak da bilinir (Budak vd.,2018). Ayrıca örgütsel adalet, kişilerarası ilişkilerin onaylanması, örgüt içi çatışmaların azalması, ekonomik faydaları ve iş ahlakı ile ilgili ilkelerin desteklendiği, bunlara uygun düşen şekilde davranıldığı duygusunun edinilmesi sağlaması açısından örgütsel anlamda fayda sağlamaktadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olama üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

2.6.2.1.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtım adaleti, adalet denince insanların algıladığı adalet olmasından dolayı adaletin algılanmasını temsil eder (İçerli, 2010). Yöneticilerin tutum ve davranışlarındaki dürüst ve adil olma olgularını temel alarak, işgörenlerin sorumluluklarını yapması şartıyla, belirli kazanımlara ulaşmalarını garanti eder (İşcan ve Naktiyok, 2004). Ücretteki artışlar, astların yükselme imkânları, personel eğitimleri, ödüller, ikramiyeler gibi durumların yanı sıra başarısızlık durumunda terfi imkânlarının azaltılması, ücretleri düşürme gibi cezalar da gündeme getiren dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımları bakımından etkili bir adalet biçimidir (Eren, 2015). Bu açıdan dağıtım adaleti ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımlarına ilişkin kararların adil olarak alınması (Colquitt, 2007) ve örgüt kaynaklarının dağıtımına ilişkin işgörenlerin sübjektif adalet algılamasıdır (Cropanzano vd., 2005). Örgütte bir durumun ya da davranışın adil olması, işgörenlerin o durumu ya da davranışı adil bulmasıyla ilgili olduğundan, öznel bir

tanımlama sunmaktadır ve adaletin bireylerin algısına bağlı bir durum olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla adalet konusu, işgörenlerin algılarıyla ilgilidir. İşgörenler adaletle ilgili algıları farklı koşul ve durumlarda tüm işgörenler açısından farklılık gösterdiğinden, örgütsel adalet algısı, bireyden bireye göre değişebileceğinden bu durum işgörenlerin örgütteki tutum ve davranışlarına etkileyebilmektedir (İçerli, 2010).

İşveren tarafından işgörene sorumluluklarını yerine getirme karşılığında verilen tüm kazanımları hangi ölçütlere göre değerlendirip adaletli ya da adaletsiz bulduğu çok fazla değişkeni barındıran karmaşık bir süreç olsa da; bu algının ortaya çıkmasında ekseriyetle kullanılan yöntem; karşılaştırma veya kıyaslama yöntemidir (Top ve Tekingündüz, 2018). Bu bağlamda Eşitlik Teorisi dağıtım adaleti perspektifindeki temel varsayımı, işgörenlerin katkı-kazanım oranını diğer işgörenlerin oranı ile kıyaslayarak, katkı-kazanım oranındaki denge, işgörenlerde eşitlik algısı yaratmaktadır (Beurge, 2002). Greenberg'e göre, dağıtım adaletinin hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtan oluşan üç kuralı bulunmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kazanım, işgörenlerin performansı ile paralellik arz etmelidir. Dağıtımsal adalette objektiflik temel alınarak, işgörenlerin özel farklılıkları dikkate alınmadan, gösterdikleri performans ile örgütlerin amaçlarına ne derece katkı sağladığına bakıldığından aynı performansın karşılığı aynı olmalı, farklı performansın karşılığı ise farklı oranda olmalıdır (Yıldız, 2017). Eşitlik kuralına göre kazanım elde edilmesi herkes için eşit şansa sahip olmasıdır. İhtiyaç kuralına göre ise kazanımlar, bireylerin ihtiyaçları ön planda tutularak verilir (Sarı, 2011). İşgörenler elde ettikleri kazanımları karşılaştırma yaptıkları kişilerin kazanımlarından değeri daha düşük olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler (Akyel, 2017) yani örgüte ve ödülü dağıtan yöneticiye sinik tutumlara sahip olabilir.

2.6.2.1.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adaleti, işgörenler tarafından örgüt iklimini, örgüt işlemlerinin, örgütün planlama, uygulama ve karar verme prosedür, yöntem ve süreçlerinde ne derece doğru, dürüst ve adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir kavramdır. Aynı zamanda işgörenlerin performans değerlendirme ve yürütülmesi, kariyer planlaması ve yönetimi konusunda da alınan kararların ne ölçüde adil olduğu ile ilgilidir. İşgörenler, kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere önem verir, hatta bazı durumlarda kararları belirleyen süreçler, kararların kendisinden daha önemli olabilmektedir (Akyel, 2017; Eren, 2015). Dolaysıyla işlemsel adalet, otoritenin grup

üyeleri ile kaynakların dağıtım kararlarını verme sürecinde kurduğu ilişkidir (Törnblom ve Vermunt 2007). Kısaca işlemsel adalet, karar verme süreçlerinin doğru algılanması ile ilgili olup, işgörenlerei etkileyen kararlarda kontrol ve söz hakkı verilmesiyle ilişkilidir (Akyel, 2017).

İşlemsel adaletin işgörenlerin karar sürecinde etkisi doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde olmaktadır. Doğrudan etki grup değeri modeli, dolaylı etki ise kişisel çıkar modeliyle açıklanır. Birincisi, doğrudan etkileri yönetici işgören etkileşimi ile olmaktadır. İşgörenler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ifade ettiği üzere grup içinde kabul edilme, tanınma ve saygınlık gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek isterler. Örgüt yöneticileri örgütün tamamını temsil ettiklerinden, işgörenlerin kendilerine verilen değeri ve önemi anlamanın yolu yöneticilerinin kendine karşı davranışlarını değerlendirmekten geçmektedir. Yönetici işgörenlere karşı, karar süreçlerinde adil davranıyorsa, işgören kendi statüsünün grup tarafından kabul edildiğini ve onaylandığını düşünecektir. Yönetici, işgörenlere karşı karar süreçlerinde adil davranmıyorsa, bu durum da işgörenin kendini kabul edilmeyen üye olarak değerlendirmesi yol açacaktır. İkincisi dolaylı etkisi ise işgörenin karar süreçlerini etkileme gücüdür. İşgören karar alma süreçlerini etkileyebilirse kendileri için olumsuz olabilecek çıktılara en aza indirgeme, olumlu çıktıları ise artırma şansına sahip olacaktır (Erkutlu, 2015). Böylece seçme ve söz hakkı kriterlerine göre işgörenlerin işlemsel adalet algıları şekillenmektedir. Örgütte işgörenlerin karar alma sürecine dâhil edilmeleri, çalıştıkları örgütteki uygulama ve karar alma süreçlerini daha adil olarak algılamalarını ve alınan kararlar hakkında işgörenlere bilgi verilmesi, kararların nedenleriyle birlikte açıklanması, işgörenler üzerinde pozitif algı oluşmasını sağlamaktadır (Ertürk 2014). İşgörenlerin fikirlerini söyleyebildiği olay ve durumların sonuçları olumsuz olsa dahi, görüşlerini ifade edemedikleri olay ve durumundan daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen vd., 2007).

Kararların alınış süreci konusunda bilgi sahibi olma, söz konusu kararın kabul edilip benimsenmesinde etkili olduğundan, şikâyet ve sorun çözme mekanizmalarının nasıl işletildiği, ücretlerin ve ücret sistemlerinin nasıl belirlendiği, hangi kararların alındığının yanında bu kararların nasıl alındığıyla ilgili süreçlerin bilinmesi ihtiyacı doğmuştur (Çakır, 2006). Ayrıca bu süreçlerde işgörenlere söz hakkı verildiği zaman, dağıtım kararlarının alınma süreçlerini adil olarak algılamakta, karar alıcıların temsil ettiği örgütlere ve kararlara daha çok destek olmaktadırlar (Akyel, 2017). Böylece işgörenler örgütte gördükleri muamele şeklini değerlendirerek oluşan süreçsel adalet

algısı, örgüt ve yönetim ile ilişkilerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Çakır, 2006).

İşgörenlerin sonuç dağıtımının altında yatan kararların adil olarak değerlendirmesi ve sürecin adaletli olarak algılanabilmesi için aşağıdaki gereken kuralları karşılaması gerekir (İçerli, 2010; Akyel, 2017):

Tutarlılık: Kararlar ve prosedürler, farklı zaman zarflarında ve farklı kişiler için de aynı şekilde uygulanmalı yani fırsat eşitliği sağlamalıdır.

Ön Yargılı Olmamak: Karar vericiler kararlarını ve neticesinde sürecin adaletini etkileyebilecek şekilde işgörenlere karşı önyargılardan ve kişisel çıkarlardan uzak, tarafsız olmalıdırlar.

Bilginin Doğruluğu: Karar verme sürecinde en az hata ile doğru ve geçerli bilgiler kullanılmalıdır.

Düzeltilebilirlik: Karar verme süreçleri, işgörenlerin itirazlarına yol açan yanlış kararları düzeltmeye izin verecek şekilde olmalıdır.

Temsil Edilebilirlik: Karar verme sürecinden ve neticesinde alınan kararlardan etkilenen kişi ve grupların sorunları, düşünce ve değerleri dikkate alınmalıdır.

Etik: Alınacak kararlar çalışanların etik ve ahlaki ilkelerine uygun olmalıdır.

Tyler (1989: 831), işlemsel adaletinin algılanmasını sağlamak amacıyla bu altı kuralın etkisinin olamadığı karar alma sürecinin tarafsızlığı, üçüncü kişilere güven ve sosyal durumun açıklığı şeklinde üç kural daha belirlemiştir.

İşgörenler karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında sinik davranışla gösterebilirler (Özkalp ve Kırel, 2018; Yıldırım, 2007).

2.6.2.1.3. Etkileşim Adaleti

İşgörenler, prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığını ve yeterli açıklamanın yapılıp yapılmadığına ve prosedürlerin uygulanması sırasında karşılaştıkları kişilerarası davranışların kalitesine dikkat ederler (Aslan ve Özkoç, 2015). İşgörenler, yöneticilerden dürüst, saygılı, nazik davranmasını, itibar etmesini, astlarını ilgiyle dinlemesini, kararlar için yeterli açıklamaları vermesini, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesini ve sosyal olarak duyarlı davranmasını beklemektedir (Yıldırım, 2007). İşgörenler, elde ettikleri kazanımların adil olması veya bu kazanımları elde ederken süreçlerin adil olarak işlemesi kadar bunların kendilerine açıklanış biçimlerine de önem verdiklerinden, adalet algılamaları da buna

göre şekillenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2018). İşgörenler, yönetim yetkisine sahip olanların insan ilişkilerinde sergiledikleri davranışlardan yola çıkarak hangi düzeyde adil davrandıklarını değerlendirirler (Akyel, 2017). Bu açıdan etkileşimsel adalet, yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim sürecinin kibarlık, dürüstlük ve saygı gibi yönleri (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014) ve yapılan açıklamaların tatmin ediciliği (Çağ, 2011) ile ilişkili olan bireylerarası etkileşimlerin niteliğinin adil olmasıdır (Nam, 2008).

Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturur. Karar alma süreçlerinde ve bu kararları açıklama yönteminde, yöneticilerin işgörenlere ne söylediği ve bu söylediği ifadeleri nasıl anlattığı ile doğrudan ilgilidir. Etkileşimsel adalet, uygulanan müeyyidelerin veya ödüllerin verilmesinde nasıl bir yol izlendiği, işgörenlere karşı yöneticilerin takındığı tavır ve davranışlar ile örgütsel politikaların bireyler arasındaki adalet tarafına ve örgütsel uygulamaların insani tarafına odaklanır (Özkalp ve Kırel,2018).

Bies (1987) yaptığı çalışmada, işgörenlerin örgütte gördükleri muamelenin hakkaniyeti ile ilgili değerlendirmelerinin dört boyutta toplandığını belirmiştir (Ünler, 2015).

Doğruluk: Doğru sözlülüğün aldatmama ve açık sözlülük olmak üzere iki yönü vardır. İşgörenler aldatılmaktan hoşlanmazlar ve her durumda olaylara gerçekçi ve doğru şekilde açıklanmasını beklerler.

Saygı: İşgörenler saygılı, nazik ve kibar davranışlarla karşılaşmayı beklerler. Örgütler kaba davranışları ve hakaret, aşağılama gibi davranışları engellemelidir.

Sorularda Yerindelik: Sorularda yerindelik, uygunsuz sorular kimseye yöneltilmemeli, kişisel hayata müdahale etmemeli ve sorular önyargılı, zararlı sözler içermekten uzak olmalıdır.

Açıklama: Yanlış bir açıklama negatif sonuçlara ya da adil olmayan davranışlara yol açabilirken, yeterli bir açıklamayla bir adaletsizliğin düzeltilmesi mümkün olabilir.

Literatürde etkileşimsel adalet kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Kişilerarası adalet, örgütsel işlemler gerçekleştirilirken işgörenlerin karşılaştığı tutum ve davranışların niteliği ile kararların işgörenlere nasıl ve ne şekilde söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Örgütlerde işgören, yöneticilerinin örgüt üyelerinin tümü ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler ve kurulan bu iletişimde de

adalet arar. İşgörenler, örgütün bazı üyelerine saygılı bazılarına saygısız davranan yöneticileri adil olarak algılamaz ve onlara karşı sinik tutumların oluşturur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Bilgisel adalet, işgörenlere terfi, ücret, maddi imkanlar, çalışma koşulları, performans değerleme kriterleri gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan prosedür, yöntem ve politikalar ile ilgili yönetimin tarafından düzenli bilgiler verilmesi, yani işgörenlerin hakkında verilen kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgiye ulaşma imkanlarının sağlanmasıdır. Kararların alınma usul, yöntem, metotlarını anlamak, işgörenlere karar vericilere güven duymasını ve karar alma prosedürlerinin tarafsızlığına inanmasını sağlamaktadır. Bunun durumun tam tersi de ise işgörenlerde karar vericilerin yönlendirildiği ya da örgütteki prosedürlerin karar vericilerin çıkarlarına hizmet edecek şekilde oluşturulduğu yönünde şüphelerden dolayı işgörenlerde sinik tutumların oluşmasına neden olabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Etkileşimsel adalet, örgütü temsil yeterliliğine sahip olan kişiler olan yöneticilere yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olarak değerlendirilmektedir. İşgören etkileşimsel bir adaletsizlik algıladığında doğrudan etkileşimsel olarak adaletsizlik yaşadığı kişiye ya da yöneticisine karşı olumsuz inanç, duygu ve davranışlar geliştirebildiğinden (Akyel, 2017) sinik tutumlara sahip olabilir.

2.6.2.2. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Çalışmalar

İşgörenlerin iş doyumu sağlayabilmesi ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için adalete ilişkin olumlu tutum ve davranış temel bir gerekliliktir. Yöneticilerin örgütsel adaletin önemini ve adaletsizlik durumunda işgörenlerin gösterecekleri tutum ve davranışları çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Çünkü örgütsel adalet, örgüt üyelerini birbirine ve örgüte yaklaştırıp bağlılıklarını artırırken, adaletsizlik ise birbirlerinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010)

Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin örgütleri hakkındaki inançları ve bu inançları doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede önemli role sahip olup olumlu davranışlara yol açarken; örgütsel adaletsizlikler ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştırıp olumsuz tutum ve davranışlara sebep olabilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmin öncüsü olan önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Literatürde, işgörenlerin örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının daha çok yükseldiği, adalet algıları yükseldikçe ise, örgütsel sinizm tutumlarının daha çok azaldığı (James, 2005; Bernerth vd., 2007; Bommer vd., 2005; FitzGerald, 2002; Kutanis ve Çetinel, 2009; Wilkerson, 2001; Efeoğlu ve İplik, 2011; Lucyzvyek, 2007; Tokgöz, 2011) belirtilmiştir.

Kutanis ve Çetiner (2010) akademisyenler ile yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olduğunu ve adaletsizliğe tepki gösterme gücünün örgütsel sinizmin öncüsü olduğu belirtilmiştir.

Bernerth vd. (2007), dağıtım ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki belirtilmişken, işlemsel adalet ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki belirtilmemiştir. Bu durumun nedeni olarak, işgörenlerin prosedürler konusunda yeteri düzeyde bilgilendirilmemesi ve işgörenlerin sendikaya üye olmaları, bu anlamda sinik bakış açılarının aslında prosedürlere yönelik olmaması ile açıklanmıştır.

FitzGerald (2002), büyük bir üretim firmasında işgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, örgütsel sinizm tutumu ile örgütsel adalet algısı arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırmanın bulguları sonucunda, yüksek seviyelerde algılanan adaletsizlik, örgütsel sinizmin yüksek seviyelerde olmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aküzüm'ün (2014) araştırmasına göre, örgütsel adaletin tüm boyutlarının örgütsel sinizmin tüm boyutlarıyla negatif ve önemli bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizmin örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi konusunda da bir aracı rol üstlendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Çağ (2011) örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında adaletin alt bileşenlerinden birisi olan dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olmadığı fakat prosedür adaleti ile örgütsel sinizm arasında ise anlamlı bir ilişki ortaya konulmuş ve prosedür adaletinde adil davranılma algısının örgütsel sinizm eğilimlerinde bir azalmaya yol açtığı belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında da anlamlı ve negatif yönde bir ilişki ortaya koyulmuştur.

Güzel ve Ayazlar (2014) Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkilere ulaşırken, dağıtım adaleti duygusal ve davranışsal sinizmle negatif, etkileşim adaleti ile bilişsel sinizm de negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçları, adil kaynak dağılımlarının, örgüte yönelik olumlu duygulara yol açtığını ve yine işgörenler arası ilişkilerin ve işgörenlere verilen değerin de olumsuz duyguları azalttığı şeklinde açıklanmıştır.

James (2005) örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarını ele alan ve sinizm çalışmaları arasında önemli bir yere sahip olan çalışmasında, örgütsel sinizmin bazı kişilik ve örgüt faktörlerden kaynaklandığını ve bu faktörlerden birisinin de örgüt içinde algılanan adaletsizlik olduğu belirtilmiştir.

Kılınç'ın (2014) eğitimciler üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, özellikle demografik değişkenler bağlamında iki faktör arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki en belirgin ilişki 56 yaş ve üzeri grupta olduğunu belirtilmiştir.

Chiaburu vd. (2013), dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sinizmin negatif ilişkili olduğu, dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı arttıkça örgütsel sinizm tutumları azalmakta; dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı azaldıkça örgütsel sinizm tutumları arttığı belirtilmiştir.

Bommer vd. (2005), dağıtım adaleti ile işgörenlerin örgütsel değişim sinizm arasında negatif bir ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Özcan (2014), öğretmenler ile yaptığı çalışmada, öğretmenlerin; örgütsel sinizm ölçeğinin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarından elde ettikleri puanlar ile örgütsel adalet ölçeğinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutlarından elde ettikleri puanlar arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde, bu değişkenler arasında orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu belirtilmiştir.

Mavibaş (2017) araştırmasında, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde, güçlü ve anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bölükbaşıoğlu (2013) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Uludağ (2018) öğretmenlerin örgütsel sinizm ve adalet algıları arasındaki ilişkiye incelediği çalışmasında, örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Erturhan Işkın (2018), yaptığı çalışmasına göre, işgörenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm tutum ve davranışları azalmaktadır.

Brandes'in (1997), örgütsel sinizmi tutumsal yönden inceleyen çalışmasında, işlemsel adaletsizliğin işgörenlerde, sinik eğilimlere neden olduğu ve bu durumun örgütsel sinizmin önemli bir göstergesi olduğu belirtilmiştir.

Köse (2018) yaptığı çalışmada, korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Demir (2019) yaptığı çalışmasında, araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Mehtap vd. (2016) yaptıkları çalışmada, işlemsel adalet ikliminin, sinizmin alt boyutlarını negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu durumu, örgüt içi kararların, politika ve prosedürlerin akademisyenler tarafından adil olarak algılanması, bu akademisyenlerin, örgüte ve yönetime karşı sinik tavırlarının azalmasına yol açmaktadır şeklinde yorumlanmıştır.

Çetin vd., (2013) yaptıkları araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm algıları arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sinizm algılarının anlamlı bir açıklayıcısı iken dağıtımsal adalet algısı örgütsel sinizm üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı belirtmiştir.

Özgen ve Turunç (2017) yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sinizm ve alt boyutlarının üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğunu belirtilmiştir.

Tokgöz (2011) örgütsel sinizmin öncülü olarak örgütsel adalet ve örgütsel desteğin modellenmesini incelediği araştırmasında, örgütsel sinizmi açıklamak için, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin güçlü birer etmen oldukları belirtilmiştir.

Efeoğlu ve İplik (2011) tarafından ilaç sektöründe yapılan araştırmada, işgörenlerin örgütsel adalet boyutları (dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel) ile örgütsel

sinizm tutumunun tüm boyutları arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Kevser (2013) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu durumun nedeni olarak, öğretmenlerin örgütlerine yöneltilmiş küçümseme, kızgınlık duygusu, hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri; örgütte dürüstlük, samimiyet vb. eksikliği olduğu konusunda düşünceleri; farklı tarzlarda sert eleştirileri, alaycı esprileri, örgütsel yönlü seçimlerin kişisel çıkarlara dayandığı görüşü ve insanların davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduğuna dair inançları örgütsel sinizmin artmasına ve örgütsel adalet algısının azalmasına neden olduğu yorumu yapılmıştır.

Yalçınkaya (2013) yaptığı araştırmada, dağıtım adaleti ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere tüm alt boyutlarıyla negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ve boyutlar arası inceleme yapıldığında, bilişsel ve duyuşsal sinizm ile dağıtım adaleti arasındaki negatif yönlü ilişkinin, davranışsal sinizm ile dağıtım adaleti arasındaki negatif ilişkiye göre daha kuvvetli olduğu belirtilmiştir.

2.6.2.2. Psikolojik Sözleşme

Günümüz örgütlerinin faaliyet gösterdikleri ekonomik ve sosyal çevrede yaşanan hızlı değişimler, örgüt ve işgören ilişkilerinde, istihdam alanında, yapıda ve süreçlerde önemli farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmuş ve bu durum, örgütleri ve işgörenleri etkilemiştir. Örgütler yetenekli işgörenleri elde tutmak isterken bununla beraber esnekliğe, yüksek bağlılığa ve performansa ise istihdam ilişkilerinde belirleyici unsurlar olarak bakmaktadırlar. Örgüt ve işgörenler arasında istihdam ilişkilerinin karakterini gösteren bu unsurlar işveren ve işgören taraflarının birbirinden beklentilerini, algılarını ve inançlarını etkileyerek yazılı olmayan istihdam ilişkilerini gösteren psikolojik sözleşme için de referans çerçevelerden birini oluşturmaktadır (Taştan Boz ve Kışlalı, 2015).

Modern örgütlerin başarılı olup amaçlarına ulaşmalarında, işgörenlerin örgütün belirlediği misyon ve vizyon doğrultusunda davranmaları ve onu sahiplenmeleri (Rousseau, 2004) ile birlikte amaçlarına ulaşabileceklerine de inandıkları zaman (Eroğlu, 2000) örgüt ile işgören arasında karşılıklı olarak kazanç sağlayacakları yönünde gelişen algı, psikolojik sözleşmenin varlığını ortaya çıkarmaktadır (Rousseau, 2004).

Argyris (1960) işçiler ve ustabaşıları arasındaki etkileşim ilişkisini tanımlamak için psikolojik sözleşme kavramını, 'ikili ilişkilerin yönetilmesini sağlayan bir dizi karşılıklı beklentiler' şeklinde kullan ilk kişidir. Argyris'e göre psikolojik sözleşme, işverenin işgörene yeterli ücret vermesi, iş güvenliğini sağlaması, normlarına saygı göstermesi, ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini göstermesi karşılığında, işgörende beklenen düzeyde performansını artırarak verimliliği artırmasını sağmak olarak tanımlanmıştır (Coyle vd., 2008).

Levinston (1962) psikolojik sözleşmeyi, örgüt ile işgören arasında kayıt altına alınmayan karşılıklı beklentilerin toplamı olarak tanımlamıştır. Örgüt tarafından işgörene verilen iş güvenliği, ücret, çalışma ortamının uygunluğu gibi yapması gereken yükümlülüklere karşılık olarak da işgörenlerden kayıtlı sözleşmelerde belirten katkıları aşan bazı faydalar bekler (Mao vd., 2008).

Kotter'e göre (1973) psikolojik sözleşme, işgören ve örgütün her bir tarafın vermeyi ve karşılığında almayı beklediği sözle ifade edilmeyen, örtük, psikolojik tabanlı bir anlaşmadır. İşgörenin örgüte katıldığı zaman almayı (statü, ofis alanı, gelişme fırsatları, maaş, zorluk miktarı, sıkıcı iş vs gibi beklentileri) ve vermeyi hedeflediği (zaman ve enerji bağlılığı, iletişim becerisi, teknik beceri, denetim becerileri, sadakat vb. gibi) beklentileri vardır. İşverenin de işgörenden almayı (örgütün yararına zaman ve enerjisini kullanabilme, takım içerisinde verimli çalışabilme becerisi, değişik pozisyonlarda çalışabilme, işgörenin işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneğe sahip olması, iyi hazırlanmış sözlü ve yazılı sunum yapma, problem çözme yeteneği, etkili ve ikna edici bir bakış açısı sunabilme, performansı arttıracak yeni yöntemler keşfetme, diğer çalışanların çalışmalarını yönlendirme ve denetleme, planlama ve örgütleme yeteneği, sorunları görmek ve onlara çözümler sunmak, örgütün gelecekteki ihtiyaçları doğrultusunda eğitimini geliştirme, örgütün imajını koruma, kişisel hedefleri örgütün değerlerini dikkate alarak belirleme, örgütün ve takımın geleneklerine uygun davranma, tek başına karar alma sorumluluğuna sahip olma örgüt dışında çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurma) ve bunun karşılığında ona vermeyi düşündüğü beklentileri vardır. Karşılıklı beklentilerin birbirinden çok farklı olabileceği, farklı olması halinde "uyumsuzluk", faklı olmaması halindeyse "uyum" olduğunun kabul edilmesi, uyumsuzluk olması halinde de bu uyumsuzluğun büyük ya da küçük olabileceğini taraflar kabul etmelidir (Erdoğan, 2015). Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi, psikolojik sözleşmenin sadece işgörenin zihninde değil; hem işgörenin hem de işverenin zihninde ayrı ayrı oluştuğu, beklentiler üzerine

kurulduğu; işgörenin örgütten örgütün de işgörenden çeşitli beklentileri olduğu yazılı olmayan sözleşmeleri ifade eder. Ayrıca psikolojik sözleşmenin oluşması için işgörenlerin örgüt otoritesini kendi inisiyatifleri ile kabullenmesi ve örgüte katkı sağlayabilecek yeteneğine sahip olduğu ön koşulu vardır (Schein, 1978).

Schein (1978) göre psikolojik sözleşmede işgörenlerin ve işverenlerin karşılıklı sorumluluklarını Tablo 1'deki gibi sıralamak mümkündür.

Tablo 3: Tarafların Sorumlulukları

İşgörenlerin Sorumlulukları	İşverenin Sorumlulukları
Nitelikli çalışma	Nitelikli ücret ödeme
İşe devam	İş güvencesi
Verimli çalışma	Verimliliğe dayalı ücret artışı
İstenildiğinde fazla mesai yapma	Terfi imkânı
Örgüte ve müşterilere karşı dürüstlük	Sosyal sorumlulukları yerine getirme
Örgütü sahiplenme ve bağlı olma	İşgörenlere eşit muamele
Mesleki yeterliliklerini geliştirme	Eğitim imkânı sunma

Rousseau'ya (1990) göre psikolojik sözleşme, örgüt ve işgören arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır. Tanımdaki psikolojik sözleşme, bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluştuğundan iki taraf yoktur, sadece birey vardır. Tanımdaki örgüt ise, bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu çevre ve şartlar anlamına gelmektedir (Türker, 2010). Rousseau'ya göre karşılıklı yükümlülükler, taraflar arasında açık olarak görüşülebilir, bireyin önceki deneyimlerinden kaynaklanabilir veya sosyal öğrenme ile diğer çalışanların deneyimlerinden yararlanarak (gözlemleyerek) geleceğe ilişkin değerlendirmelerle öğrenilebilir. Buna karşın örtülü (kapalı) sözleşme unsurları (psikolojik sözleşmeye ait olan unsurlar) genellikle çalışan ile yönetim arasındaki anlaşmanın görünmeyen, yazılı olmayan ve konuşulmamış bölümünü oluşturan algılar, beklentiler ve inançlardan oluşmaktadır. Bu oluşum her iki tarafın uymak zorunda olduğu ve karşı tarafın katkısına göre değişime uğrayabilecek nitelikte olduğu için, psikolojik sözleşme dinamiktir ve sık sık değişebilmeye açıktır. Bundan dolayı, psikolojik sözleşmelerin sübjektif olarak düzenlenen sınırsız yükümlülükler paketi olarak yorumlanmıştır (Erdoğan, 2015).

Psikolojik sözleşme, işgören ve örgüt arasında kayıt altına alınmayan veya söze dökülmeyen, karşılıklılık beklentileri (Levinson vd., 1962) ve yükümlülükleri

kapsayan (Millward ve Brewerton, 1997), kişinin deneyimleri ile zamanla şekillenen (Erdoğan, 2015), dinamik (Mimaroğlu ve Özgen, 2010) ve kişilerin algıları ile bağlantılı olan sübjektif bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006).

Psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisinin, biçimsel sözleşmelerde ifade edilen ekonomik mübadeleden çok daha karmaşıktır (Petersitzke, 2009). İşgörenin almayı hak ettiğine veya alması gerektiğine inandıklarına (Taylor vd., 2006) dair istihdam ilişkisi içerisindeki psikolojik sözleşme, işgörenin kendisi ve işvereni arasında var olduğunu düşündüğü mübadele anlaşmasını göz önünde bulundurarak, örgütün katkısı sonucu oluşturduğu inanç sistemini yansıtmaktadır. Bu inanç sistemi, işgörenin işe başlamasından önceki etmenler (değerler, güdüler gibi), işi yaparken edindiği deneyimler (sosyal adaptasyon uygulamaları gibi) ve toplumsal bağlam (normlar gibi) aracılığıyla oluştuğundan (Dabos ve Rousseau, 2004) çok farklı faktör aracılığıyla ve karmaşık bilişsel düzenlemeler ile oluşan zihinsel modeller içerir (Rousseau, 2001).

Psikolojik sözleşmeler aslında iş sözleşmelerine dayanmaktadır. İş sözleşmelerinde var olan belirsizlik, eksik ve boşluklar psikolojik sözleşmenin oluşmasına zemin hazırlar ve belirsizlik, eksik ve boşluklar psikolojik sözleşmeler ile doldurmaktadır (İyigün, 2012). Bu bakış açısı çerçevesinde her sözleşmenin bir psikolojik yönünü bulunur ve tarafların bakış açısı çerçevesinden sağlandığından işgörenin belirli bir psikolojik sözleşmeye sahip olduğuna inanması, işvereninin, yöneticisinin veya diğer örgüt çalışanlarının da aynı psikolojik sözleşmeye sahip olacağı anlamına gelmemektedir (Coyle vd., 2000) .

Psikolojik sözleşmenin "anlaşmanın dağılımı" "güven" ve "dürüstlük" olmak üzere üç ana bileşeni bulunmaktadır. Birinci bileşen olan anlaşmaların dağılımı, örgüt ile işgören arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir. İkincisi güven bileşeni, örgüt ile işgörenin karşılıklı söz ve yükümlülüklerini yerine getirme düzeyleri ile ilgili olmasından dolayı büyük bir önem taşımaktadır. Üçüncüsü olan dürüstlük bileşeni ise, örgütsel adalet ile bağlantılı olarak eşitlik kavramını ifade etmektedir. (Karcıoğlu ve Türker, 2010).

İşgörenler ile işverenlerin geliştirdikleri psikolojik sözleşme, onların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. İşgören ve işverenin aralarında gönüllü bir düzenleme olduğuna inanmaları durumunda taraflar birçok yarar sağlamaktadır. Bu karşılıklı inanç, tarafların sözleşmeye olan bağlılığını artırmakta ve üzerinde anlaşmaya varılmış olan konularla ilgili harekete geçilmesini sağlamakta ve dolaysıyla tarafların

davranışlarının tahmin edilebilirliğini artırmakta, beklentilerini tahmin edilebilir kılmakta ve böylece taraflar birbirini inceleyerek harcadıkları veya harcayacakları zamanı azaltmaktadır (İyigün, 2012)

İşgörenlerin ve işverenler arasında sağlam bir psikolojik sözleşme oluşturabilmesi ve yürütebilmesi için özellikle beş unsur oldukça önemlidir. Bunlardan birincisi kariyer gelişimi olup, işletme içerisindeki terfi ve gelişim fırsatları anlamına gelmektedir. İkincisi, iş içeriği olup; zorlu, farklı, ilgi çekici çalışmaların sağlanmasını ifade etmektedir. Üçüncüsü, finansal ödüller ve uygun ödüllerin sağlanmasıdır. Dördüncüsü sosyal atmosfer olup, işbirliğine dayalı hoş bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Beşincisi ise, özel hayata saygı olup, işverenin işgörenin kişisel durumuna saygı duymasını ve anlayış göstermesini ifade etmektedir (Hırlak, 2018).

Psikolojik sözleşmelerin genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Mimaroğlu, 2008; Ergun Özler ve Ünver, 2012; Erkutlu, 2017; Taştan Boz ve Kışlalı, 2015) :

- Geçmiş deneyim ve ilişkilere doğrultusunda gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine kayıtlı olamayıp algısal olduğundan taraflar arasında paylaşılmamışlardır.
- Psikolojik sözleşmelerin algılanması öznel olduğu için, psikolojik sözleşmeler örgüt üyelerinin örgütteki olayları farklı algılayıp yorumladıklarından örgüt üyeleri arasında farklılık gösterebilmektedir.
- Karşılıklı yükümlülüklere dair inançlardan kaynaklanmalarına karşın iki taraf da aralarında bir sözleşme olduğu konusunda hem fikir olmayabilirler ve dolaysıyla işgörenler ile işveren psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlere sahip olabilirler.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdır. İşgören kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde, işverenin de bunun karşılığını vermesini onun kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesini bekleyeceğinden, psikolojik sözleşmeler, psikolojik mesafe gerektirir. Psikolojik mesafe, işgörenin ve işverenin bilgi paylaşmak için birbirlerine yakın olma gereksinimi biçiminde tanımlanabilir. Bu kavram psikolojik sözleşmenin oluşmasında etkili olan tarafların birbirini nasıl gördüğü ile ilgilidir.
- Psikolojik sözleşmeler oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar ve örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim gösterdiklerinden dinamiktirler. Sözleşmenin maddeleri ve içeriği herhangi bir çaba olmadan yeni bir

pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma, örgütsel değişim, zamanla değişen kişisel ihtiyaçlar ve sözleşmenin süresi gibi faktörler bağlı olarak değişebilir.

- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlıklı konularla ilişkilidir ve ihlal edilmesi durumunda kuvvetli duygular ortaya çıkarak sinik duygular oluşturabilir.
- Psikolojik sözleşmenin varlığı, belirli miktarda şahsi özgürlük ve sosyal kararlılık gerektirmektedir.
- Psikolojik sözleşmelerde işgören ve işverenin içinde bulundukları ilişkide aldıkları ve verdikleri arasında denge kurmaya gayret ettiklerinden, iş sözleşmesinin dışında kişilerin adalet duygusuyla ilgili algılarına da bağlıdır. İşgörenler, çabalarının örgüt tarafından takdir edildiğine, adil davrandığına ve ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde olduğuna inanırlarsa, karşılığını daha özverili çalışarak, örgütün çıkarlarını gözetleyerek vermeye çalışırlar.

2.6.2.2.1 Psikolojik Sözleşmelerin Türleri

Psikolojik sözleşme türlerinin belirlenmesinde, psikolojik sözleşme boyutları belirleyici rol oynamaktadır. Bu boyutlar ve anlamları aşağıda verilmiştir (Erkutlu, 2017):

- Odak noktası; psikolojik sözleşme maddesinin kapsamının ekonomik beklentileri ya da hem ekonomik hem de duygusal beklentileri ifade eder.
- Kapsam; psikolojik sözleşmenin sadece işle mi yoksa hem işle hem de bireysel gelişimle mi ilgili olduğunu belirtir.
- Zaman çerçevesi; psikolojik sözleşmenin belli bir zaman aralığını kapsayıp kapsamadığını belirtir.
- Oluşumu (biçimselleştirme); yazılı mı sözlü mü ifade edildiğini belirtir.
- İlişkinin değişkenliği; zaman içinde sabit mi değişken mi olduğunu vurgular.
- İlişkinin alanı; çerçevesinin geniş mi dar mı olduğu ve ilişkinin belirlimi belirsiz mi olduğu vurgular.
- Terimlerin anlaşılabilirliği (nesnellik); diğer kişiler tarafından net olarak anlaşılıp anlaşılmadığını ifade eder.

Psikolojik sözleşme boyutlarına göre, psikolojik sözleşmeler, ekonomik mübadele ile ilişkilendirilen işlemsel sözleşmeler ve sosyal mübadele ile ilişkilendirilen ilişkisel sözleşmeler olmak iki türü vardır.

2.6.2.2.1.1. İşlemsel Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler; adil şartlarda gerçekleştirilen bir çalışma neticesinde ödenen adil ücret şeklinde belirtilmekle birlikte sözleşmenin daha çok ekonomik boyutunu ifade eden, kısa vadeli, tarafların kısıtlı katılımına müsaade eden (Topcu, 2015), ast ve üstler arasındaki sorumluluk ve yükümlülükleri iyi tanımlanmış olan ve algılanan ilişkilerdeki değişimin daha statik olduğu sözleşmelerdir (Tüz ve Altıntaş, 2001). İşlemsel sözleşmede işgörenler, tamamen maddi kazançlara odaklanır; etkili ve verimli performansın neticesinde hızlı yükselme, yüksek ücret ve farklı şekillerde ödüllendirilme arzusu içerindedirler (Morrison ve Robinson, 1997). İşlemsel sözleşmeler mevcut ihtiyaçları karşılayacak özel becerilere sahip insanları işe almayı kapsadığından son derece yüksek rekabetçi ücret oranlarını kapsar (Özkalp, 2005).

Geçici pozisyonda veya danışman olarak çalışanlar ve yeni işe başlayan işgörenler bazen örgüte karşı süreklilik hissedinceye kadar kurumlarına olan bağlılığını işlemsel sözleşme yoluyla gösterebilmektedir. İş tanımı ile görev ve sorumlulukların daha önceden belirlenmiş olduğu durumlarda ve işgörenle örgüt arasındaki ilişkilerin resmi boyutta, hatta işgörenle arasına sınır koymuş örgütlerde çoğunlukla işlmsel sözleşmeler rastlanmaktadır (Tüz ve Altıntaş, 2001).

İşlemsel sözleşmeler, işgörenin yükümlülüklerini net tanımlayan, karşılıklı yükümlülüklere ilişkin az esnekliği olan ve gerçekleştirilen işe ilişkin sınırlı gelişimi kapsayan ve sözleşmeye taraf olmayan bir üçüncü kişi tarafından da kolayca anlaşılabilen sözleşmelerdir (Petersitzke, 2009).

2.6.2.2.2.2. İlişkisel Sözleşmeler

İlişkisel sözleşmeler; hem işgören hem de işveren açısından, açık uçlu tüm ilişkileri kapsayan önemli bir araç olarak görülen (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan sözleşmelerdir. İşgörene duygusal bağları sebebiyle gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek (Ertürk, 2014) örgüt değerlerini içselleştirir ve bireysel kimliklerini örgüt ile bütünleştirir (Millward ve Hopkins, 1998). İlişkisel psikolojik sözleşmede, işgörenlerin örgüte sadık olması, fazla mesai yapması ve ekstra-rol davranışı sergilemesi beklenirken, işveren tarafından da çalışana uzun dönem iş garantisi, eğitim, kişisel sorunlarda destek ve kariyer geliştirme imkânları sunması, saygınlık ve bireysel gelişim imkânı sağlanması beklenmektedir (Purvis ve Cropley, 2003). Dolayısıyla işgörenler, görev yaptıkları örgütteki verimliliğin artması için işin gerektirdiğinden daha fazla

performans gösterme eğiliminde olması beklenmektedir (Yin ve Xu, 2008). Bu bağlamda, ilişkisel sözleşmeler eğitim, verimlilik, sadakat, bağlılık, gelişim ve iş güvenliği gibi konularına odaklanır (Mimaroğlu, 2008).

İlişkisel sözleşmelerin genel olarak sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Bekaroğlu, 2011; Erkut, 2017):

- İlişki süresinde belirsizlik vardır.
- Tarafların birbirlerine yatırım yaptığını belirtirler.
- İlişkinin karşılıklı bağımlılık ilişkisine dayanır.
- Ekonomik konularla birlikte sosyal ve duygusal ilişkileri de önemser.
- Stabil değil, dinamiktir, zamanla değişme olasılığı yüksektir.
- Sözleşme unsurlarının örtük ve öznel olduğu sözleşmelerdir.
- Ekonomik değişim ile birlikte duygusal katılımın da bir o kadar önemli olduğu sözleşmelerdir.
- İstihdam süresinde belirsizlik vardır.
- Öznel ve örtüklük açısından nesneldirler,
- Geniş bir kapsam içerir.
- Yazılı olabileceği gibi sözel ya da algıya dayalı bölümlerde içerir.

2.6.2.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

İşverenlerin ve işgörenlerin birbirine yazılı sözleşmelerde belirtilen, söz verdiği ya da ima ettiği sorumluluk ya da yükümlülüklerden en az birisinin yerine getirmediğini fark ettiklerinde veya verilen sözlerin yerine getirilmesinde zamanla gecikmelerin olduğu durumlarda psikolojik sözleşme ihlali meydana gelir. Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin veya işverenin kendi sorumluluk ve yükümlülüklerinden birini ya da daha fazlasını yerine getirmediğinde veya taahhüt edilen ile elde ettiği kazançlar arasında bir tutarsızlık olduğunu düşüldüklerinde gerçekleşmiş olur. Örgüt ve işgören kendi üzerlerine düşen sorumluluk ve yükümlülükleri yerine getirdiği halde, karşı tarafın sorumluluk ve yükümlülüklerini gerçekleştirme düzeyinin karşılaştırılması süreci sonunda, bir eksiklik algılanırsa "psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği" sonucuna ulaşılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Bu açıdan psikolojik sözleşme ihlali, tarafların sorumluluk ve yükümlülükleri karşısında kazancının ne olacağına ilişkin olarak yapılan bilişsel ve zihinsel hesaplarda, taraflardan birinin söz vermiş olduğu sorumluluklarını ve yükümlülükleri yerine getirmediği anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali de psikolojik sözleşmede olduğu gibi kişilerin sübjektiftir ve işveren ya da işgörenin

algısına bağlı olup, psikolojik sözleşmede belirtilen sorumluluk ve yükümleri yerine getirilmemesi anlamında kullanılabilir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2015). Literatürde en çok kullanıldığı şekli ile psikolojik sözleşme ihlali, "*psikolojik sözleşmesi kapsamında işgörenin örgüte yaptığı katkılarla orantılı olarak, örgütün de işgörenin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin sahip olduğu zihinsel ve bilişsel algılar*" olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşme ihlalinin algılanması için işgörenin, verilen bir vaadin yerine getirmediğini ilişkin tespiti yeterli olmamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, bir vaadinin karşılığı olarak bireyin ortaya koyduğu katkıların örgüt tarafından yeterli seviyede olmadığı kanaatinde olması ile de ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlali belirleyicisi olarak, tarafların katkılarına ve vaatlerine ilişkin algısını yansıtan bir denklem ile formül edilir (Erkutlu, 2017). İşgören ilk önce kendine vaat edilenlerin ne kadarını aldığına bakmakta, sonra örgüte vaat ettikleri ile verdiklerini karşılaştırmakta, eğer örgüt tarafından sağlanan kazançlar, örgüt tarafından vaat edilen kazançlara oranı; işgören tarafından sağlanan katkıların, işgören tarafından vaat edilen katkılara oranından küçük ise işgören psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

İşgörenler arasında hangi durumların psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanacağı yönünde de farklılıklar bulunmaktadır. İşgören yaşlandıkça ve örgütün yaşam eğrisine bağlı örgütsel küçülmeler yaşandıkça, kişinin işini kaybetme riskinin artacağından, yaşı ilerlemiş işgörenler özellikle iş güvenliği ile ilgili hususlar çok önemli hale gelmekte ve bu gruplar iş güvenliğinin azalmasını negatif algılamaktadır. Genç işgörenler ise, iş güvenliğini önemsemekle birlikte, bütün bir iş hayatını aynı örgütte sürdürmek gibi bir ümitleri bulunmadığından, bu yöndeki uyumsuzlukları psikolojik sözleşme ihlali olarak daha düşük düzeyde algılanmakta ve daha büyük oranla psikolojik sözleşme ihlalini eğitim, gelişme, terfi ile ilgili konularda algılamaktadır. Hatta genç işgörenler belirli bir dönem düşük ücret almaya ve uzun çalışma saatlerine kabul etmesinin amacı terfi etmek, mesleki ve kişisel eğitim ve gelişme sağlamaktır (İşçi, 2010).

Kadın işgörenler erkek işgörenlere göre psikolojik sözleşme konusunda daha katı bir tutum sergiledikleri ve karşılıklı yükümlülüklerin gerçekleşmesi için daha sert davrandıkları söylenebilir. Ayrıca çalışma süresi uzun dönemli işgörenlerin, psikolojik sözleşmelerinin geçici işgörenlerin psikolojik sözleşmelerine kıyasla daha

fazla ihlal edildiğini algıladıkları tespit edilmiştir. Uzun dönemli işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde, ilişkisel içeriği nedeniyle, işveren büyük olasılıkla daha fazla vaatlerde bulunmakta ve bunların sözleşmeleri de geçici işgörenlere kıyasla yoruma daha açıktır. Dolayısıyla somutluğu düşük bu tür psikolojik sözleşmelerin, ihlale daha yatkın olduğundan, işveren vaatlerinin yerine getirilme algısının, uzun dönemli işgörenlere göre, geçici işgörenler daha pozitif olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 2015).

Psikolojik sözleşmede ihlalinde taraftarların yükümlülüklerini yeterli seviyede yapmadıklarının veya hiç yerini getirmediklerine dair algının ortaya çıkmasında etkili olan iki temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir (Robinson ve Morrison, 2000; Seçkin, 2011; Erkutlu,2017; Hırlak; 2018):

1) Sözünden Dönme: İşveren veya örgütün yerine getirmekle yükümlü oldukları vaadin bilinçli olarak ifa etmemesidir. Bu durum yetersizlik veya isteksizlik şeklinde ortaya çıkar.

a) Yetersizlik: Örgüt temsilcilerinin önceden vermiş oldukları vaatleri yerine getirmelerinin imkânsız olduğu bazı durumlar vardır. Örneğin, bir işveren, işe alım sırasında işgörenine, göstereceği iyi performansa karşılık iki yıl sonra terfi olacağını söyler ve iki yılın sonunda bu gerçekleşmemiş olabilir.

b) İsteksizlik: Sözünden dönme örgüt temsilcisinin istihdam anlaşmasının belli koşullarını yerine getirmemeyi istememesinden de kaynaklanabilmektedir.

2) Uyumsuzluk: Uyumsuzluk durumunda işgörennin verilen sözü algılaması ile gerçekte ne elde ettiğine yönelik algı arasında bir farklılık oluşması ile karşılanmamış bir vaade dayanır. Uyumsuzluk durumunu etkileyen üç temel faktör söz konusudur. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir (Robinson ve Morrison, 2000):

a) Sahip olunan farklı şemalar. Şemalar bireye özgüdür ve kişiden kişiye değişebildiğinden örgüt içindeki taraflar, istihdam ilişkisinin neleri kapsadığına ve gerektirdiğine ilişkin farklı şemalara sahip olabilmektedirler.

b) Taraflar arasında algılanan yükümlülüklerin karmaşık ve belirsiz olması.

c) Yükümlülüklerin yerine getirilmesi için açık, doğru ve yeterli iletişimin kurulmamasıdır.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütte ortaya çıkma sebepleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Doğan ve Demiral, 2009):

- Eğitim ve geliştirme; işgörenlerin ihtiyaç duyacakları eğitim olanaklarının vaat edildiği gibi verilmemesi veya hiç karşılanmaması psikolojik sözleşme ihlaline sebep olabilmektedir.
- Ödenen ücretler; işgörenlere, örgüt tarafında söz verilen maddi ücretler ve diğer finansal kazançlarla ödenen ücretler arasında dengesizlik varsa psikolojik sözleşme ihlal edilmiş kabul edilebilir.
- Ödüllendirme; işgörenlerin örgüt içerisinde terfileri, aylıkla ödüllendirmelerinin ya da kariyer planlarının söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi psikolojik sözleşme ihlaline olarak algılanabilmektedir.
- İş güvenliği; iş güvenliği konusunda örgütün yerine getirmekle yükümlü olduğu bir takım yasal ve ahlaki unsurların, iş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması ise işgörenin ihlal yönündeki algısını güçlendirecektir.
- İşin niteliği; işverenlerin, işgörenin yapacağı görev alacakları bölümleri ya da işleri ve aynı zamanda çalışma koşullarına ilişkin işgörenlerin aşırı rol yükü, rol belirsizliği, rol çatışması gibi işin ve rollerin doğası ile ilgili karşılaştığı sorunların olması psikolojik sözleşme ihlaline yol açmaktadır.
- Geribildirim; işgöreni ilgilendiren konularda gerekli geri dönütleri almaması veya geç veya yetersiz almalarından dolayı çıkar kaybı yaşamaları ihlal olarak kabul edilebilir.
- Değişim yönetimi; örgütte işgörenin kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması ya da işgörenleri ilgilendiren her türlü değişimlerden işgörenin haberdar edilmemesi psikolojik sözleşme ihlalini doğurabilir.
- Sorumluluk; işgörenlere vaat edilenden daha az sorumluluk ve yetki verilmesi psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algıya yol açabilir.
- Yanlış Bilgilendirme; İşverenin işe yeni başlayan işgörenlere, işyerindeki diğer işgörenleri mesleki yeterlilikleri, örgütteki konumları ve itibarları konularında eksik veya yanlış bilgilendirmesi psikolojik sözleşmenin ihlali algısına neden olabilir.

İşgörende, psikolojik sözleşmenin ihlâli yapıldığı yönünde bir algının oluşması sonucunda farklı tepkiler verebilmektedir. Bu tepkileri öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, stres, güven kaybı, üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirme, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın azalması gibi çeşitli tutum ve davranışlar olarak açıklamak mümkündür (Aydın, 2016; Yılmaz, 2012).

2.6.2.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Örgütsel sinizmle yakından ilgili olan psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin işverenine karşı azalan güveni ve işvereni ile ilişkiye girmedeki isteksizliği ile ilişkili bulunduğundan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmin öncü bir faktörüdür. Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda işgörende oluşan hor görme, tiksindirme gibi duygular ile güvensizlik, tatminsizlik ve gerçekçi olmayan beklentiler örgütsel sinizm ile yakından ilişkilendirilmektedir (İyigün, 2012). Bu doğrultuda örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlalinin en önemli sonuçlarından biri olarak değerlendirebilir.

Tarakcı ve Akın (2017)'nın psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkilerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma göre, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri de arttığı belirtilmiştir.

Aslan ve Boylu (2014) yaptıkları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında doğru orantılı ve kuvvetli bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Karacaoğlan (2014)'nın, Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otellerdeki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve genel sizim düzeyleri arttıkça, psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri de artığı belirtilmiştir.

Koçak vd., (2018) yaptıkları araştırma kapsamında, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve işgörenlerin psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönündeki algıları arttıkça örgüte karşı sinik tutum ve davranışların arttığı belirtilmiştir.

Karacaoğlan Aslan ve Boylu (2014) yaptıkları çalışmada, otel çalışanlarının genel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin ve psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin de arttığı ve psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kırboğa (2017)'nın yaptığı araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlâlinin, işgörenlerin sinik tutum ve davranışlarının oluşumunda öncül bir role sahip olduğu ve bunun nedeni, işgören, örgütün kendisine olan yükümlülüklerini yerine getirmediği zaman, örgütün bütünlükten yoksun olduğu ve tutarlılığının bulunmadığına dair sinik duygular besleyebilmesi olarak açıklanmıştır.

Apaydın (2016) yaptığı çalışmada, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmi olumlu etkilediğini ve bu durumu, örgütlerin işgörenlere karşı yükümlülüklerin yerine getirmemesi ve beklentilerini karşılanmaması sonucunda çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutum sergilediği şeklinde açıklanmıştır.

Yıldırım (2014) psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgütsel sinizmin boyutlarına olan etkisini incelediği çalışmasında, algılanan ihlallerin sırasıyla bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm tutumlarının ortaya çıkmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptamıştır.

Gültekin'nin (2014) yaptığı araştırma sonucuna göre, psikolojik sözleşme ihlali ile işgörenlerin sinik tutumları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmen aracılık rolünün olduğu belirtilmiştir. Bu durumu, işgörenlerin örgüt tarafından kendilerine vaat etmiş olduğunu düşündükleri sözlerin tutulmadığına kanaat getirdiklerinde, örgüte karşı sinik tutum içerisine girdiklerini ve psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarını değerlendiren işgörenler örgüte karşı sinik davranma eğiliminde olmaları yöneticileri ile ilişkilerinin niteliğine ilişkin algılarından kaynaklandığı şeklinde açıklanmıştır.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının yaşamış oldukları sinizm üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tükeltürk vd., (2009) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu; işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de artış eğilimi göstereceği ifade edilmiştir.

Pugh vd., (2003) yaptıkları çalışmada, işten çıkarılma deneyimi yaşayan 141 işgörenin, eski işyerlerinde yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin yeni işverenlerine karşı duydukları güven ve besledikleri sinik tutumlar üzerindeki etkisi incelenmiş ve psikolojik sözleşme ihlalinin güvenle negatif, sinizmle ise pozitif yönde ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Bashir ve Nasir (2013) Pakistan'da turizm sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve sendika bağlılığı arasındaki ilişkileri araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin aracı etkisi ile sendika bağlılığını arttırdığı belirtilmiştir.

Üçok ve Torun (2014) yaptıkları araştırma sonucunda göre, işgörenlerin sinik tutumları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısına yol açabilecek birtakım örgütsel faktörlerin sinik tutumların oluşmasını da tetikleyebileceği belirtilmiştir.

Çetinkaya (2014), otelde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri sonrası örgütsel sinizm tutumlarını belirlemek için yaptığı çalışmasında, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm düzeyleri duygu, biliş ve davranış boyutları açısından ele alınmış ve bu üç boyutun da ile düşük düzeyde bir pozitif ilişkiye sahip oldukları görülmüştür.

Delken (2004) çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

James (2005) çalışmasında, örgütsel ortamla ilgili destek, adalet, güven ve psikolojik sözleşme gibi konular birlikte alınmış ve yine psikolojik sözleşme konusunda yaşanan ihlal algılarının örgütsel sinizmi etkilediği görülmüştür.

Kuang Man (2013) yaptığı çalışmada, işgörenlerin psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algıları yükseldikçe örgütsel sinizm tutumu sergileme ihtimallerinin de belli düzeyde arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Abraham (2000) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlalleri hem örgütsel sinizme hem de toplumsal sinizme neden olduğu belirtilmiştir.

Erdoğan (2015) yaptığı çalışma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali ile duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

2.6.2.2.3. Örgütsel Destek

Dünyanın bir köy haline gelmesi, kurumlar arası rekabetin artması, ürün ve hizmet kalitesinin öne çıkması, mükemmellik yaklaşımı, örgütlerde verimlilik ve etkililik kavramlarının önem kazanmasına sebep olduğundan, küresel dünyadaki bu rekabetçi ortamda stratejik rekabet üstünlüğünü ele geçirmek isteyen kurumlar sahip oldukları nitelikli işgücünün değerini daha iyi anlamaya başlamışlar ve örgüt içindeki bireylerin önemsenmesinin gerekli olduğunu görmüşlerdir (Özdevecioğlu, 2003). Bu yüzden insanı bir makine gibi gören klasik yönetim kuramcılarının aksine neoklasik yönetim anlayışının temsilcileri insanı ve insan ilişkilerini ön planda tutarak insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin önemini vurgulayan araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmaların sonunda, insanlar arası bağlarının güçlü olması, işgörenlerin

önemsenmesi, grup arkadaşlığı, karşılıklı sevgi ve yöneticilerin davranışlarındaki olumlu değişimlerin, işgörenler üzerinde olumlu etki oluşturduğu ve örgütte performası ve verim artışını sağladığı belirlenmiştir (Başaran, 2004). Bundan dolayı örgütler, sahip oldukları önemli kaynaklardan olan insanı, insan güdü ve ilişkilerini ön planda tutarak insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesinin yanında bu nitelikli işgücünü kurumda tutmanın yollarını aramaya başlaması sonucunda örgütsel destek konusundaki çalışmalar 1980'li yıllardan sonra çok sık bir şekilde literatürde yerini almıştır.

Algılanan örgütsel destek kavramı, işgörenlerin çalıştıkları örgütün kendilerine değer verdiğine, önemsediğine, kendi iyiliklerinin dikkate alındığına (Eisenberger vd., 2002), kendileriyle ne kadar ilgilendiklerine (Allen vd., 2008), refahını ne düzeyde önemsendiğine (Kurtessis vd., 2015), örgüte katkılarının ne derece bilincinde olduğuna (Natunann vd., 1995), performansını ne düzeyde ödüllendirdiğine ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını nasıl karşıladığına (Dawley vd., 2010) dair hislerini ve düşüncelerini ifade eden algılarıdır (Yoshimura, 2003).

Algı bireyleri, durumları, olayları ve ilişkileri anlama uğraşı olarak ifade edilirken (Eren, 2004) algılama bireyin çevreden edindiği bilgileri algılayıp düzenleyerek, yorumlamaya tabi tutması olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin algılamaları yaşam tarzları, kişisel nitelikleri, yetiştikleri kültür, değer ve inançları göre değişebilmektedir. Dolayısıyla örgütte ve örgüt bünyesinde meydana gelen bazı durumlar işgörenler tarafından farklı algılanabilmektedir. Bazı işgörenlerin olumlu olarak algıladıkları bir olay, diğerleri tarafından olumsuz algılanabileceğinden (Özdevecioğlu, 2003), işgörenlerin tutum ve davranışlarını anlamak için mevcut durumu dikkate almak yeterli olmayacak, bireyin durumu nasıl algıladığı da çok önemlidir. Örgütsel destek kavramının "algılanan" terimiyle birlikte kullanılmasındaki temel nedeni olarak, işgörenler arasında örgütsel destek olarak algılanana şeylerin farklı olabileceği ve bir örgütte aynı değerleri paylaşan, aynı faaliyet ve eylemlerle karşılaşan işgörenlerin örgütte algıladıkları desteğe yönelik düşüncelerinin farklılaşabileceğindendir. Bundan dolayı, bir örgütte işgöreni destekleyecek faaliyetlerin çok fazla yapılmasından ziyade kendisini destekleyici faaliyetlerin olduğunu hissetmesi, algılaması örgütsel destek algısının oluşması için yeterli bir ölçüt olabilir (Kerse ve Karabey 2019).

Gouldner'ın (1960) karşılıklılık normu teorisi, algılanan örgütsel destek kavramının ortaya çıkması ve gelişmesinde önemli katkıları olmuştur. Karşılıklılık normuna

göre, örgütün işgörenin iyiliğini önemsemesi ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılaması karşılığında işgöreninde örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için daha iyi performans göstermesi ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlardan uzaklaşmasını sağlayacaktır (Kerse ve Karabey, 2019). Başka bir ifadeyle, örgütsel desteği algılayan işgörenler, örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla sorumluluk alarak daha fazla çaba sarf etmektedirler. İşgörenler, algıladıkları desteğin sonucu olarak daha fazla performans gösterir ve bu emeklerinin örgüt tarafından fark edileceğine ve ödüllendirileceğine dair inancının artmasına neden olacaktır. Karşılıklı olarak oluşan bu pozitif durumlar, işgörenlerin psikolojisinin olumlu yönde etkilenmesine ve iş doyumunun artmasına neden olurken, örgütler açısından ise işgörenlerin, örgüte olan bağlılığının ve performansının artmasına, işten ayrılma eğilimlerinde bir azalmasına neden olacaktır (Önderoğlu, 2010).

Algılanan örgütsel destek kavramının ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayan diğer önemli bir faktöre ise temeli karşılıklılık normu teorisine dayanan Blau'nun (1964) geliştirdiği sosyal değişim teorisidir. Örgüt ile işgörenlerin arasındaki etkileşimlerin kaynağı; örgüt ile işgörenler için değerli olan şeyleri değiştirmesi ve fayda-maliyet analizi sonucunda kazançlarının kıyaslanmasıdır (Shelton, 2013). Sosyal değişim teorisi doğrultusunda, işgören örgüt için harcadığı zaman ve çabanın karşılığında aldığı ödülleri veya cezaları karşılaştırır, elde edilen ödüller, sergilenen çaba ve harcanan zamana göre yetersiz görülürse örgüt ile iletişimi ve etkileşimi zarar görür. Örgütün, işgörenlere sağladığı katkı ve faydalar işgörenlerin de, örgüte yönelik olumlu katkılar sağlamasına ve karşılıklı fayda değişimi gerçekleştirmesini sağlayacaktır (Kerse ve Karabey, 2017).

İş güvenliği, örgütsel destek algısının oluşmasında temel teşkil eden diğer bir önemli faktördür. İşgörenin etkili performans gösterdiği takdirde, kurumda çalışmaya devam edeceğinin bilincinde olması, örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilerken, yönetimin adil olmayan tutumları, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek adam kayırma, taraf tutma gibi olumsuz durumlar işgörenlerde örgütsel destek algısını zedeleyici etkiye sahiptir (Özdevecioğlu, 2003).

Eisenberger ve arkadaşlarına (1986) göre algılanan örgütsel destek kavramı işgörenlerin, çalıştıkları örgüte insani özellikler atfetme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Örgütün kişiselleştirilmesi; örgütü meydana getiren temsilcilerin çalışmalarına katkı sağlayarak örgütü şahsileştirmesi, örgüt politikaları, kültür ve normları, işgörenlerin örnek davranışını belirleyerek bunun devamlılığını sağlamak

için referans oluşturması ve örgüt temsilcilerinin, işgörenlere karşı uygulamaya koyduğu baskı neticesinde oluşmaktadır. İşgörenler, görev yaptıkları kurumu kişileştirmeye başladıklarında, kurumun uygulamaları, işgörenler tarafından kendi lehlerine ya da aleyhlerine davranışların göstergesi olarak görülür (Rohoades ve Eisenberger, 2002).

İşgörenlerin, örgüte yaptıkları katkıların değerinin örgüt tarafından görülmesi ve işgörenlere bunun hissettirilmesi; işgörenlerin iş ortamında mutluluklarının önemsendiği konusunda olumlu bir algıyı ortaya çıkarmakta (Allen vd., 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002), işgörenler ile örgüt arasındaki duygusal ilişkileri olumlu yönde etkilemekte (Eisenberger vd., 1986), işgörende strese neden olan faktörleri etkisizleşmekte (Rhoades ve Eisenberger, 2002), işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla bağlantılı olarak örgütsel üyeliği öz kimliklerinin içine dahil etmekte (Eisenberger vd., 1986), örgütsel üyeliği içeren bu kimlik, sosyal mübadele ilişkisinin güçlenmesine hizmet etmekte (Byrne ve Hochwarter, 2008), örgütün amaçlarına katkı sağlamak konusunda daha çok performans göstermekte (Lynch vd., 1999) ve böylece sosyal mübadele devam ettirilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010).

Örgütsel destek algısına sahip işgörenler örgütlerinin; kabul edilebilir hatalarının bağışlaması, ücrette adil yaklaşım sergilemeleri, görevlerini daha anlamlı hale getirmelerini ve hastalıklarının örgütlerince önemsenmesi noktasında beklentiler geliştirmektedir (Eisenberger vd., 1986). Ayrıca işgörenin, terfi, ödüllendirme ve kariyer olanaklarının olması, kurumsal bilgiye erişim imkanının sağlanması, kurumu tarafından değer ve saygı gördüğünü hissetmesi, işgörenin daha etkin performans göstermeye güdülemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek düzeyi, kurum içerisindeki örgütsel iletişim şekliyle de yakından ilişkilidir. Örgüt içerisindeki sağlıklı insani ilişkiler güdüleyici bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunarak, işgören fikirlerimi daha rahat söyleme ortam oluşturur. İşgörenlerce ifade edilen çeşitli eleştiri, öneri ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınması ve örgüte katkı sağlayacaksa uygulanması, örgütsel kararların işgören lehine alınması, kendilerinin ve fikirlerinin önemsendiği ve geri bildirimlerinin dikkate alındığı ve kurumun bir üyesi olarak kabul gördüğü algısının oluşmasını sağlayacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

Kraimer ve Wayne (2004) tarafından algılanan örgütsel destek "kariyer odaklı algılanan örgütsel destek" ve "finansal odaklı algılanan örgütsel destek" olmak üzere

iki şekilde sınıflandırılmıştır. Kariyer odaklı algılanan örgütsel destek, işgörenlerin kariyer ile ilişki ihtiyaç ve beklentilerinin örgüt tarafından doyurulduğuna yönelik işgörenlerce geliştirilen inancı ifade etmektedir. Finansal odaklı algılanan örgütsel destek, işgörenlerin gösterdikleri etkili performansa karşılık maddi ihtiyaçlarının karşılanması ve ödüllendirme konusunda kurumları tarafından önem verildiğine dair oluşan inancı temsil etmektedir (Doğru, 2016).

2.6.2.2.3.1. Destekleyici Örgütün Özellikleri

İşgörenin, örgüt tarafından nasıl algılandığı ne kadar önemliyse, örgütün de işgören tarafından nasıl algılandığı oldukça önem taşımaktadır (Aydın, 2010). Bu doğrultuda algılanan örgütsel destek, örgüt tarafından işgörene sağlanan desteğin, işgören tarafından nasıl görünüp algılandığının bir fotoğrafını çekmek olarak değerlendirilebilir (Gül, 2010). Örgütsel desteğini, işgörenlerin mutluluğunu dikkate alarak, örgüte yaptığı katkılarının farkında olarak, onlara değer verdiğini gösterip, hissettirerek gösteren örgütlerin sahip olması gereken bir takım nitelikler şu şekilde ifade edilmektedir (Özdevecioğlu 2003):

- İşgörenler yeni fikir, öneri ve eleştirilerine açıktır ve örgütün ve bireyin yararına uygun olanları uygulamaktadır.
- İşgörenlere güvenli bir iş ortamı sağlar, güvenlik için tüm önlemleri alır ve işgörenlerin gerekli şartları taşıdıkları ve işlerinde başarılı oldukları süre boyunca iş güvencesi verir.
- Örgüt, işgörenler ile yönetim arasında pozitif bir etkileşim oluşması için örgüt içinde uygun iklimi oluşturma yönünde bir çaba içerisindedir.
- İşgörenlerin rollerinin dışındaki örgütlerin uyguladıkları faaliyet ve politikaların gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirir.
- Örgüt içinde herkese adil davranır, kimsenin hakkının yenilmesine izin vermez, örgütün adil olduğunu tüm işgörenler tarafından hissedilmesini sağlar.
- Örgütlerin, işgörenlere karşı davranışlarında kişiye ve duruma göre değişiklik olmaz, istikrarlıdır.
- İşgörenlerin örgüte katkılarına değer verir ve onların mutluluğunu önemser.

2.6.2.2.3.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler araştırmacılarca farklı şekilde değerlendirilmiştir. Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler ikiye ayırmıştır.

2.6.2.2.3.2.1. Bireysel Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen önemli faktörlerden biri, işgörenlerin sahip olduğu kişisel özelliklerdir. Algılayan ile algılananın yer aldığı bu ikili ilişkide, işgörenin sahip olduğu kişisel özellikler, örgütün kurallarını, uygulamalarını ve işgörenlere karşı takınılan tutumun ve davranışların işgörence nasıl algılandığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Erkoç, 2015).

2.6.2.2.3.2.2. Örgütsel Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörler, örgütsel adalet, yönetici desteği ve ödüller ve koşullardır.

Örgütsel Adalet: Adalet, yaşamının her anında, verilen emeğe karşılık bir hak ediş değeri bekleyen insan, elde edilen kazançların bu değerler ile tutarlı olmasını beklemektedir (Töremen ve Tan, 2010). İşgörenlerin örgütlerindeki adalet algısı, örgüte karşı tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel adalet; idarecilerin örgüt ve işgörenler ile ilgili karar ve uygulamalarının ve örgüt içerisinde ücret düzenlemelerinin, ödül, ceza ve terfi işlemlerinin hangi yöntemle yapılacağı, bu konulardaki politikaların nasıl belirlendiği, işgörenlere nasıl ifade edildiğinin işgörenler tarafından algılanma şeklidir (İçerli, 2010). İşgörenlerin, örgütteki çalışanlara yönelik kural ve uygulamalarda örgütün adil olduğunu düşünmeleri ile örgütün kendilerini bireysel ve sosyal anlamda daha fazla desteklediği yönündeki algılarını oluşturmaktadır (Giray, 2013). İşgörenlerin, elde ettikleri çıktılar ve bunları elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli olarak algılamaktalar (Robbins ve Judge, 2013). Dolayısıyla bu durum örgütsel adalet ile algılana örgütsel destek arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya konmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yönetici Desteği: Örgütü bir orkestraya benzetirsek bazı enstrümanlarda iyi olmak, iyi bir orkestra için yeterli olmamakta, çünkü ahenkli ve uyumlu bir ses için her bir ayrı ayrı değeri ve önemi vardır. Bunun gibi örgütte de orkestra şefi olan yöneticinin (Balay, 2000) görevi insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır (Karaköse, 2005).

Yönetici örgütün başında bulunan, örgütün amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan, işgörenlerin gönüllülüklerini ve çalışma heveslerini arttırmaya çalışan, işgörenler tarafından saygı ve güven duyulan kişidir (Taşçı ve Eroğlu, 2008). İşgörenler çoğu zaman yöneticiyi örgüt ile özdeşleştirirler ve örgüt denilince ilk akla gelen yönetici olur. İşgörenler, kendilerine örgütsel destek yönetici aracılığıyla sunulduğu için (Köse, 2018) örgütün temsilcisi olan yöneticinin olumlu ya da olumsuz davranış ve uygulamalarını örgütün desteği şeklinde algılarlar (Eisenberger vd., 1986). Ayrıca işgörenin örgüt tarafından yöneticiye verilen statüye ilişkin algısı ve işgörenlerin yönetici desteğinin bir bakıma örgütün desteği olduğuna inancı; yöneticinin örgüte yaptığı katkıya örgütün ne ölçüde değer verdiği ve yöneticinin refahını ne kadar önemsediği, örgütün önemli kararlarında yöneticinin etkisi ve yöneticiye mesleki sorumluluklarında tanınan özerklik ve yetki ile artacaktır (Eisenberger vd., 2004).

Yöneticinin işgörene yaptığı katkıların örgütsel desteği etkilediğini belirten üç varsayım vardır. Birincisi yöneticiden yardım ve destek gören işgörenin örgütten daha çok destek aldıklarını belirten destek varsayımıdır. İkincisi pozitif kişiliği olan, çevreleri tarafından sevilen kişilerin örgütten daha çok destek alacağını ifade eden pozitif ruh hali varsayımıdır. Üçüncüsü destek ve pozitif ruh hali varsayımlarının birbirini etkileyerek örgütsel desteği oluşturduklarını ifade eden sentez varsayımıdır (Yoon ve Liam 1999).

Yönetim desteği, yönetici ile işgörenler arasında olumlu ilişkilerin kurulması ile başlar. Yöneticinin işgörenlerle iletişimi doğrudan ve dürüst olursa, yönetimin bütünlük içerisinde olduğunun algısının oluşmasını sağlar. Bütünlük algılaması ise yönetimin güvenilir olarak algılanmasının zeminini oluşturur. Yöneticisine güvenen işgörenlerin ne tür problemlerinin olduğunu, onlara kolaylıkla ifade etmek suretiyle çözümler bulmak durumundadır. Yönetim tarafından işgörenlere sağlanan örgütsel destek, kendilerine değer verildiği duygusunu gelişmesine katkıda bulunur (Özbek ve Kosa, 2010).

İşgörenlerin örgütlerden beklentileri, ihtiyaçları, kişisel farklılıkları nedeniyle değişebilmektedir. Kimi işgörenlere göre finasal destek örgütsel destek olarak algılanırken, kimine göre kariyer fırsatı destek olarak algılandığı için yöneticilerin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak uygun bir destek kaynağı belirlemelidir. Yöneticilerin, işgörenlerin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı, geribildirim yapan, işgörenlerden gelebilecek görüş, önerileri ve eleştirileri dinleyen, dikkate alan ve bunlardan örgüt adına yararlanmaya çalışması (Eisenberger ve

Aselage, 2003), işgörenlerin etkili ve verimli bir şekilde görev yapabilmesi için iş ortamların işgörenlerin kendilerini güvende hissedecekleri ve örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayacak şekilde düzenlemesi işgörenler tarafından örgütsel destek olarak algılanır. İşgörenler aynı zamandan örgütün kendilerine değer verdiğini ve kendilerini desteklediğini düşünür (Akın, 2008).

Yöneticilerin işgörene desteği, üç boyutta sınıflandırılabilir (Selçuk, 2003):

1) Bilgisel destek: İşgörenlerin verimini arttırmak amacıyla, bilgiyi değerlendirme, iş için gerekli olan beceri ve bilgi ile ilgili öneride bulunma, performansa yönelik dönüt verme ve rehberlik etmektir.

2) Maddi /Materyal destek: İşgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmasında ihtiyacı olan servis hizmetleri, materyal kaynakları sağlama ve finansal destektir.

3) Duygusal destek: İşgörenlere değer verme, sevgi, saygı gösterme, onları önemseme ve kabullenme, onlara çatışmaları çözmek, zorlukların üstesinden gelebilmek ve stresle başa çıkmak için yardımda bulunmadır.

Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları: Örgütleri tarafından işgörenlere sunulan iyi çalışma koşulları, işgörenlerde örgüt için yaptıklarının işveren tarafından olumlu olarak değerlendirildiği düşüncesinin oluşmasına sebep olmakta ve bu düşünce karşılıklılık teorisine göre, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004). Örgütsel ödüller ve iş koşullarının, işgörende oluşturduğu örgütsel destek algısına ilişkin bazı etkileri aşağıda sunulmaktadır.

Ödüllendirme: Ödül performansı yüksek işgörenleri diğerlerinden ayıran, örgütün işgörenin gösterdiği performanstan memnun olduğunun ifade ederek, işgörene bu başarılı performansı için teşekkür etmenin bir ifadesi olarak algılanan bir mesajdır (Barutçugil, 2004).

Tanınma: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi insanların temel ihtiyaçları biri de saygı duyulma, tanınma ihtiyacı olduğundan, işgörenler de yaptıkları çalışmaların karşılığında tanınma, saygı duyulma ihtiyacı duymaktadır (Koçel, 2011).

Ücret: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi insanların temel ihtiyaçlarından birisi olan ücret, işgörenlerin hayatlarını sürdürebilmek için kazanç sağlama ve örgüte yaptıkları katkının sonucunda hak ettiğini alma şeklinde yorumlanmaktadır. İşgörenlerin örgüt yaptıkları katkıları karşılığında hak ettikleri ücreti almaları örgütsel destek algısında oldukça önemli olmaktadır (Güney, 2000).

Terfi: Yükselme imkânının yetersiz olduğu ortamlarda, işgörenlerin yaptığı görev, işgörenlerin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalabildiğinden, işgörenlerin her zaman bulundukları konumdan daha üst bir konuma gelmek, ilerlemek arzusu taşımaktadır. Bu açıdan işgörenlerin bulundukları konumdan daha üst konumlara gelebilme fırsatının olması, işgörenlerin örgütsel desteği algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (Güney, 2000).

İş güvencesi: İşgörenin örgüte zarar verecek bir davranışta bulunmadığı sürece haklarını kaybetmeyeceğine inanması durumudur (Özdevecioğlu, 2003). İşgörene şüpheden uzak ve güvenli bir çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğe ekonomik ve sosyal yönden güvenle bakabilmesi sağlanmalıdır (Eren ve Argon, 2004).

Özerklik: İşgörenin işinde bağımsızlık algılamasının yanında, işini planlamak ve gerçekleştirmek için kullandığı araçları belirlemedeki taktirin kendisinde olmasıdır. İşgörene işini planlama ve gerçekleştirmede kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda verilen özerklik, işgörene güven vermekte, yaptığı işin ve elde ettiği sonuçların kendine ait olduğunu hissederek eskisinden daha yüksek performans göstermektedir (Güner, 2007). Bu durum algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır.

Rol Stresi: İş hayatına başlayan işgörenler bir yandan örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmakta, diğer yandan örgütte var olan gruplara dâhil olmaya, çalıştıkları örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya ve aynı zamanda da kendinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek için çaba harcamaktayken, örgütsel stresle karşı karşıya kalmaktadırlar (Nayır, 2013). Örgütlerde stresin önlenmesi, örgütsel desteğin algılanmasında oldukça önem taşımaktadır.

2.6.2.2.3.3. Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Çalışmalar

İşgörenlerin düşük seviyelerdeki yönetim desteği algılaması; hayal kırıklığı, mutsuzluk ve çaresizlik de dâhil olumsuz duygulara neden olmaktadır. Bu durum da işgörenlerde sinik tutumların gelişmesine neden olabilir.

James (2005) yaptığı çalışmada, örgütsel destek ve sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki sonucuna ulaşmış ve özellikle de dış denetim odaklı çalışanların iç denetim odaklılara göre daha sinik eğilimlere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Nartgün ve Kalay (2014) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel destek ve sinizm ilişkileri incelenmiş ve örgütsel destek ve sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kerse ve Karabey (2017) yaptıkları çalışmadaki sonuçlarına göre, örgütsel destek algısının örgütsel sinizmi olumsuz ve anlamlı yönde etkilediği yönündedir. Bu durumu, örgütün kendisini desteklediğini düşünen işgörenin örgüte karşı olumsuz duyguları ve eleştirel davranışları azaltmasına neden olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Brandes (1997) yaptığı çalışmada, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve örgütsel destek ve sinizm arasındaki ilişkiyi incelerken özellikle yöneticilerin çalışanlara ilgi ve yaklaşım boyutunu incelemiş, yöneticilerin bu yönde bir eksiklik sergilemelerinin işgörenlerde örgütsel sinizmi artırdığı bulgusunu da elde etmiştir.

Yavuzer Zan (2016) hemşirelerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerine etkisini incelediği çalışmasında, özellikle yönetsel destek ve adalet algısı başta olmak üzere örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve ileri derecede anlamlı ilişkilerin var olduğu yani örgütsel destek arttıkça örgütsel sinizmin azaldığı ve örgütsel desteğin %18 oranında örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Aydın (2018) yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve analiz sonuçlarına göre ise örgütsel sinizm değişimin %89'unun algılanan örgütsel adalet ile açıklandığı sonucu ortaya çıkartılmıştır. Bu durumu, kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütsel nedenlerin etkili olduğu, örgüt desteğini hisseden çalışanların örgütsel destek algısı düşük olan çalışanlara oranla örgütlerine karşı daha az olumsuz duygu ve düşünceye sahip oldukları ve bununla bağlantılı olarak olumsuz tutum ve davranışlardan kaçındıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Tokgöz (2011) yaptığı çalışmada, örgütsel sinizmi açıklamak için, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin güçlü birer etmen oldukları belirtilmiştir. Araştırma sonucuna göre, algılanan destek orta düzeyde olduğunda siniklerin performansının en üst düzeyde olduğunu, algılanan desteğin yüksek ve düşük olduğu durumda performansın en düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu durumu, sinik tutumlara sahip işgörenlerin, örgütsel destekleri sorguladıkları şeklinde yorumlanmıştır.

2.6.2.2.4. Örgütsel Politika

Örgütsel politika kavramını açıklamadan önce, güç ve politik davranış kavramlarının tanımlarının verilmesi, konunun daha iyi anlaşılması açısından faydalı olabilir.

Güç, insanların tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesidir (Özkalp ve Kırel, 2004). Güç, davranışı etkileme, olayların akışını değiştirme, direnmenin üstesinden gelme ve insanların normal şartlarda yapmayacakları şeyleri yaptırma becerisi ya da yeteneğidir (Pfeffer, 1992).

Güç, ilişkisel bir kavram olduğundan güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılır (Koçel, 2011), insanların sosyal yaşamlarındaki davranışları güç ilişkilerine göre şekillenir ve bütün sosyal ilişkiler de bir çeşit güç ilişkisini yansıtır (Aslanargun, 2010). Yöneticiler de sahip olduğu maddi olmayan bir kuvvet olan güç ile elde bulundurulan kaynakları kullanarak diğer insanların davranışlarını değiştirip yönlendirebilmektedir (Güney, 2012).

Güç ilişkilerinin bir takım özellikleri vardır (Varoğlu, 2013):

- Güç ilişkisi, bir tarafın diğer bir taraftan mutlaka beklediği, elde etmek istediği bir şeyler olduğundan bir bağımlılık ilişkisidir.
- Güç ilişkisindeki bağımlılık çoğunlukla karşılıklı olduğu için hep tek yönlü işlemez. Bir gün biri diğerinden bir şey ister, yarın karşı taraf bir şey ister. Özellikle dikkat edilmesi gereken husus ikili ilişkilerde her iki tarafın, ister kişi olsun ister grup, farklı konularda haklı görece güce sahip olmalıdır.
- Zaman içinde görece güçsüz olan taraf zaman içinde görece güçlü olan taraf haline gelebileceğinden, güç el değiştirebilir.
- Gücün varlığından söz edebilmek için gücün mutlaka açık seçik bir şekilde uygulanması gerekmez. Önemli ve yeterli olan bir kişinin kendisi üzerinde bir başkasının gücü uygulama potansiyeline sahip olduğuna inanmasıdır.
- Taraflar arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise bu dengesizlikten kurtulma ve bunu lehine çevirmek çapaları o kadar yoğundur. Güç sahibi ne kadar isteksiz olursa olsun, gücünü ister istemez paylaşmak durumunda kalacaktır.

Örgütlere hangi gözle bakılırsa bakılsın hangi anlam verilirse verilsin sonuç itibarıyla politik bir yapıya yapıyı ifade etmektedir (Güney, 2012). Politika kavramından söz edildiğinde, genellikle siyasi partiler ve onların uyguladıkları politikalar ya da

ülkelerin dış ilişkileri akla gelmektedir (Bursalı, 2008). Bununla birlikte politika sadece devletin çeşitli kademelerinde kurumlarında gözlenebilen bir kavram değil, resmi ve özel kuruluşlar ile bireylerin davranışlarında da gözlenebilen bir olgu olarak çok öncelerden bu zamana kadar süre gelmiştir (Erkutlu, 2017). Nitekim TDK sözlüğünde politika kavramını üç şekilde tanımlamaktadır. Birincisi, devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatı, siyaset ve siyasadır, ikincisi, politika yöntemdir ve üçüncüsü ise bir hedefe varmak için karşındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzluklardan yararlanma ve benzeri yollarla iş yürütmektir (Tutar, 2014). Politika ile ilgili olarak yapılan son tanımın örgütsel politika açısından kısmen açıklayıcı olduğu söylenebilir. Çünkü sadece politikalar değil bütün maksatlı insan eylemleri uygulamayı gerektirmektedir (Erkutlu, 2017).

Politika metaforu, örgütlerin bir amaca yönelik birleşik rasyonel kurumlar olduğu düşüncesinin tersine örgütleri çeşitli amaçlar gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve farklı menfaatlere sahip insanların oluşturduğu gerçek ağlar olarak görmemize olanak sağlamaktadır (Bursalı, 2008).

Birçok bireyin bir araya gelmesiyle oluşan ve bu bireylerin birlikte hareketleri sayesinde varlıklarını sürdüren örgütlerin, bireylerin kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmaları ve çıkarlarını gerçekleştirebilmeleri için uygun bir ortam ve koşullar hazırlamaları örgütleri zorunlu bir şekilde politik yapılara dönüştürmektedir. Özellikle bireylerin, daha profesyonel ve yüksek yönetsel düzeylerde çalışma konusundaki kariyer hedefleri, bireylerin sahip olduğu güç birikimlerine ve yeteneklerini sergilemesine dayandığı düşünülürse; bireyler gerçekleştirmek istedikleri çıkarları için, bu güç birikimlerini ve yeteneklerin kullanarak diğer bireyleri etkileyecek şekilde eylemler, tutumlar ve davranışlar sergilemesi örgütsel ortamın politikleşmesinde etkili olmaktadır (Erkutlu, 2017).

Hem işgörenlerin davranışları hem de bir bütün olarak örgütte rasyonel olmayı başaramadığından örgütsel işleyiş konularında ve bireylerin davranışlarında kimi zaman rasyonel olmayan nitelikler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla politik davranışlar sergileyen işgörenlerin örgütü irrasyonel bir hale dönüştürdüğü ya da irrasyonel niteliklerin örgütü kaçınılmaz bir şekilde politikleştirdiği söylenebilir. Nitekim örgüt üyeleri belirli bir yönetim ve örgütlenme altında bile, her zaman birbirinin amaçları ile uyumlu bir şekilde hareket etmemekte ve daha ziyade kendi çıkarlarına uygun şekilde davranışlar ve eylemlerde bulunması sonucunda, rasyonel modelin

kusursuzluğu ile örgüt üyelerinin eyleminin düzensizliği arasındaki alanda da politik davranışlar oluşmaktadır (Bursalı, 2008).

Politik davranışlarla ilgili tanımların ortak noktaları; işgörenlerin istedikleri sonuçlara daha çabuk ulaşılmasına hizmet etmesi, işgörenlerin menfaatlerine hizmet etmesi, ancak örgüt tarafından hoş karşılanmaması olarak sıralanabilir (Demirel ve Seçkin, 2009).

Mintzberg (1983)'e göre örgüt üyelerinin politik davranışları amacına ulaşabilmesinde, politik irade ve politik beceri olmak üzere iki ön koşula ihtiyaç vardır. Politik irade, işgörenlerin kaynaklarını artırma konusunda istekliliğe veya güdüye sahip olmasıdır. Politik beceri ise işgörenlerin politik davranışları zekice ve etkili yöntemlerle yürütme yeteneğine sahip olmalarıdır (Ferris vd., 2007).

Politik davranış; bireyin örgütteki resmi rollerinin dışında fakat örgütteki avantaj ve dezavantajların dağıtılmasını etkileme ya da etkilemeye teşebbüs etme faaliyetleridir. Politik davranış, işgörenlerin özel iş gereklerinin dışında olan, bireyin sahip olduğu bazı güçlerini kullanarak, örgütteki kararları etkilemek ya da kendi çıkarını düşünen işgörenlerin örgüt tarafından uygun görülmeyen davranışlarını kapsar (Robins, 2003). Ayrıca bir davranışın politik olarak nitelendirilmesi, örgütteki bazı kişiler kazanç elde ederken, diğerlerinin ya da örgütün bir bütün olarak tamamının bazı şeyleri kaybetmesi ya da zarar etmesi durumuyla ortaya çıkmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2011).

Politik davranışları tanımlayan beş temel özellik bulunmaktadır (Buchanan ve Badham, 2008):

- Etki; işgörenlerin istenilen şeyleri düşünmesini ya da yapasını sağlamayı ve ekileme gücünün arttırılmasını içermektedir.
- Kişisel çıkar; politik davranışların bireyin amaçlarıyla ilgili olmasıdır
- Zarar; örgütsel etkililiği görmezden gelmek veya azaltmak ve örgütün veya diğer işgörenlerin aleyhine davranmaktır.
- Kulis; politik davranışlar çoğunlukla özel konuşmalarda ve toplantılarda veya ötekilerin girmelerinin zor olduğu yerlerde gizli olarak yapılmasıdır.
- Çatışma; amaçların ne olacağı ya da onlara nasıl ulaşılacağı ve kaynakların dağıtımı konusundaki anlaşmazlıkları ifade eder.

Örgüt içerisinde politik davranışların ortaya çıkma nedenleri şu şekilde belirtilebilir (Pfeffer, 1992; Ertekin, 2003; Koçel, 2003; Bursalı, 2008; Ertekin ve Ertekin, 2003):

- Sorumluluk ve rol ilişkilerindeki belirsizlik durumları politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- Örgüt prosedürlerin açık bir şekilde ortaya konulmamış olduğu durumlarda politik davranış artar.
- İşgörenlerin örgüt için katkıları arttıkça beklentileri de artacağından işgörenlerin örgütten beklentileri politik davranışların da belirleyicidir.
- Örgütsel davranışın oluşmasında en önemli etmenlerden biri de, yöneticilerinin tutum ve davranışları olduğundan işgörenler, yöneticilerinin politik davranışları sayesinde başarılı olduklarını görürse, aynı politik davranışları kendileri de göstermek isterler
- Örgütsel amaçların belirsizliği politik davranışların ortaya çıkması için birçok fırsat oluşturur.
- Kaynakların yetersiz olduğunda bazı işgörenler sadece ihtiyaçlarını ya da hak ettiklerini almakla kalmaz, aldıkları payı arttırmak için çeşitli politik davranışlarda bulunurlar.
- Teknoloji ve çevre, örgütün tüm düzenini ve faaliyetlerini etkileyebildiğinden, gelişen teknoloji ve karmaşık çevrelerle ilgili belirsizlikler ve bu belirsizlikler politik davranışlara yol açabilir.
- Programlanmamış karar durumları politik davranışların oluşumuna birçok fırsat yaratan belirsiz olayları içerir.
- Örgüt içindeki değişimler düzenli biçimde oluşur ve farklı biçimler alabilir ve her değişim, örgütsel sisteme bir ölçüde belirsizlik getirince politik davranışlara yol açabilir.
- Örgütün büyüklüğü, örgütsel politikanın sınırlarını belirleyen önemli bir etkendir. Büyük örgütlerde politik davranışlar daha yaygın olduğu görülmektedir. Çok sayıda insanın varlığında, birey politik davranışını rahatlıkla gizlemesini sağlar. Ayrıca çok sayıda insanın varlığında keşfedilme ve ortaya çıkarılma korkusu azalacağından politik davranışlarda bulunmak için fırsatı sunar. Örgütte heterojenlik arttıkça daha az ortak çıkar söz konusu olacak, paylaşılan değerler azalacak ve olaylar farklı değerlendirileceğinden politik davranış gösterme olasılığı da artacaktır.

- Kararların önem derecesi de örgütsel politikanın yoğunluğunu belirleyen faktörlerden biridir. Buna göre, önemli kararlar, önemsiz kararlara oranla daha fazla politik davranışa neden olur.
- Örgütlerde güç dağılımına karşılık gelen merkezileşme, örgütün üstünde odaklandıkça, alt kademe de çalışanların çevreyi denetleme olanağı azalacağından politik davranışları sergileyenler daha çok üst yönetimde çalışanlar olacaktır.
- Hiyerarşik seviye yükseldikçe daha fazla politik davranış gerçekleşecektir.
- Örgütteki terfi olanakları çalışanların yükselmek için birbiriyle rekabet etmelerine ve bu nedenle de daha fazla politik davranışta bulunmalarına yol açmaktadır.
- Örgüt içerisinde düşük güven ortamının olması çalışanları daha fazla politik davranmasına neden olacaktır.
- Örgütte kullanılan performans değerleme sistemi objektif kriterlere dayanmadığı, tek bir kritere göre değerlendirme yapıldığı durumlarda politik davranışların daha sık kullanılması beklenmektedir.
- Güç kazanma ihtiyacı ve yüksek başarı beklentisi, işgörenlerin diğerlerini etkileme ve yönetme, başarı elde edip öne geçme eğilimi olanların amacı kişisel çıkarları güvence altına almak veya daha da artırmak olduğundan yüksek düzeyde güç ve başarı ihtiyacı politik davranış sergileme eğilimini tetiklemektedir.
- Makyavelist kişilik özelliğine sahip kişiler her şeyden önce kendilerini düşünmekte, kendi çıkarlarına yönelik her tür yolu meşru gördüklerinden, yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip olmaları nedeniyle de politik davranış sergileme eğilimi göstermektedirler.
- Narsist bireyler, sürekli olarak başarı, zenginlik ve güç elde etme arayışında olan kişiler olduklarından ve özgüvenlerini korumak için kendilerine hayran olunmasını arzu ettiklerinden başkalarını kullanmaktan ve onları yönlendirmekten hoşlandıkları ve örgüt basamaklarını hızla tırmanmak için her türlü politik oyuna başvurmaktan çekinmez.
- İçsel kontrol odağına sahip kişiler, kendi kaderlerine yön verebildiklerini düşündüklerinden şartları ve durumları kendi tercihlerine göre manipüle edebileceğine inanmakta; bu yüzden de daha fazla politik davranış sergileme eğiliminde olmaktadırlar.

- Kendini yansıtma düzeyi yüksek kişiler davranışlarını değişik durum ve şartlara göre kolaylıkla adapte edebilmekte, çoğu zaman da kendi gerçek kişiliklerinden çok farklı bir duruş sergileyebildiklerinden, sosyal dinamiklere ve başkalarının duygu ve düşüncelerine, beklentilerine çok fazla dikkat etmekte; buna bağlı olarak da kendileri için en avantajlı olacak şekilde uygun pozisyonu alıp daha kolay ve rahatlıkla politik davranış sergilemelerini sağlamaktadır.

Farrell ve Petersen (1982) örgütlerdeki politik davranışların üç temel boyutunun olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi iç-dış boyut; politik davranışlarda sergileyen işgörenlerin kaynakları örgüt içinden ya da örgüt dışından karşılama tercihlerini belirtir. İkincisi dikey ve yatay boyut; politik davranışların hiyerarşi içerisinde nereden nereye doğru olduğu ile ilgili olup, ast ve üst ya da aynı seviyede çalışanlar arasında kullanılan taktiklerdir. Üçüncüsü yasal ve yasal olmayan boyut ise; sergilenen davranışların örgüt tarafından onaylanıp onaylanmamasını ifade etmektedir. İşgörenler, kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye yardım eden bu boyutları içerecek şekilde amacına ve hedef kitlesine uygun taktik veya taktikleri seçme ve uygulama yoluna gidebilirler (Kartaltepe Behram, 2015).

Literatürde başkalarını etkilemeye yönelik birtakım politik taktikler ortaya konulmuştur. Örgütlerde sık görülen politik taktikler şu şekilde sıralanabilir:

Diğerlerini Suçlama veya Onlara Saldırma: İşgörenler tarafından reaktif veya proaktif şekilde kullanmaktadır. Politik aktörün kendisini başarısız bir sonuç ile ilişkili hissettiğinde, mevcut durumu olumsuz olarak değerlendirildiğinde, bir günah keçisi olarak, arzu edilmeyen durum veya sonuçta olan bağlantısı minimize etmek istemesi ve ondan kaçınması reaktif kullanımını ifade etmektedir. Proaktif kullanımı ise daha kişiseldir. Aktör, rakiplerinin önemli örgüt üyelerinin gözünde kötü bir duruma düşürmek amacıyla, onları başarısızlıkları için suçlamakta veya onların başarılarını karalamaktadır. Bu taktiği kullanan bireyler rakiplerini suçlamak için sürekli olumsuz durumlar bulurlar (Kartaltepe Behram, 2015).

İzlenim Yönetimi: Örgüt üyesinin diğer üyeleri ya da yönetimi etkileyerek onların davranışlarını çıkarına uygu şekilde yönlendirme sürecidir. İnsanların birbirleri hakkındaki davranışları, birbirlerini nasıl algıladıkları ile büyük ölçüde bağlantılıdır. Oluşturduğu imaj ile çevrelerindekilerin kendisine sempati ile yaklaşmalarını sağlar (Bahadır, 2007).

Koalisyon: Herhangi birini ikna ederken diğerlerinin girişimlerini desteklemektir. Koalisyon ve ağlar oluşturma, önemli insanlarla yakınlıklar kurma, koalisyon taktikleri arasındadır. Bazı insanlar önemli enformasyonu elde etmeye yardım edecek üst yönetimle etkileşime girerler. Koalisyon başkalarının davranış ve kararlarını etkilemek amacıyla farklı kişilerden destek almak için yapılır (Tutar, 2014).

Bilgiyi Kullanma: Bilginin politik bir araç olarak kullanılmasını ifade eden bu taktik, diğerlerini etkilemek veya diğerleri üzerinde üstünlük kurmak için bilginin elde tutulmasını, çarpıtılmasını veya kullanılmasını ifade etmektedir (Kartaltepe Behram, 2015).

Yağcılık, Övme: Kendi çıkarına hizmet etmesi amacıyla diğerlerinin yüzüne karşı iltifatta bulunmasıdır. Alt kademe yöneticileri daha sıklıkla kullandığı bu taktik, diğerlerine hoşuna gidecek şeyler söyleyerek, hoşlanacakları şeyleri yaparak, kendini onaylatmaya veya fayda sağlamayı ifade etmektedir (Kartaltepe Behram, 2015). Verimliliği düşük ve yetersiz işgörenlerin güçlü yağcılık davranışlarıyla daha iyi performansa sahip işgörenlerin önüne geçtiğinde, bu durum örgüt içinde bir sorun haline gelebilmektedir (Yıldız, 2017).

Etkili Kişileri Arkasına Alma: Güçlü olduğu bilinen kişilerle bağlantıları geliştirmeyi içerir. İşgören üst yönetimin desteğini alarak veya aldığı algısı oluşturarak diğer bireyleri etkilemeye çalışır. Böylece kişi istediğini daha kolay uygulama fırsatını bulabilir (Yıldız, 2017).

Baskı: İşgören birisinden bir şey yapmasını istediğinde, onu etkilemek için tehditleri ve ısrarla hatırlatıcıları kullanmaktadır (Kartaltepe Behram, 2015).

Meşrulaştırma: İşgören istediğini gerçekleştirmek için yetki veya talep ederek ya da isteğinin örgütsel kural, prosedür ve geleneklerle tutarlı olduğunu doğrulayarak bir isteğini meşru kılmaya çalışmaktadır (Kartaltepe Behram, 2015).

Rasyonelleştirerek İkna Etme: Başkalarının kararlarını ya da davranışlarını etkilemek amacıyla ikna edici tartışmalara girmektir (Tutar, 2014).

Yükümlülük Oluşturma: İyilik yapıp iyilik beklemektir. İşgören farklı zamanlarda çevresin bulunanlara yardımcı olmak maksadıyla bazen onlara taviz vererek onlar üzerinde hem olumlu izlenimler oluşturur (Bahadır, 2007) hem de kendisine bağımlı hale getirir. Daha sonra kendi çıkarı ile ilişkili olan bir konuda daha önceden kendisine borçlu bırakmış olduğu bu kişilerden yardım isteyebilecektir (Yıldız, 2017).

Engelleme: Diğerlerinin isteğini ve ilerleyişini engelleme, önünü tıkama çabasıdır (Yıldız, 2017).

Böl ve Ele Geçir: Bu taktik, bir gerilimin söz konusu olduğu durumlarda görülür. Sayısal fark nedeniyle, karşı tarafa belli bir isteği empoze etmek çoğu zaman zordur. Bu durum üstesinden gelmek için, grup içerisindeki çatışma teşvik edilir ve aralarına koalisyon kurulmuş gruplar bölünerek zayıflatılmış olur (Yıldız, 2017).

Klasik örgüt teorisi örgütteki ilişkilerde rasyonellik ilkesini temel almış; bu ilke, işgören-örgüt hedeflerinin "uyum" içinde olduğunu varsayarak örgüt içi politik davranışlar göz ardı edilmiştir. Fiziki evren ve fiziki evrenin dinamikleri değişmez yasalarla belirli iken; sosyal evren karşılıklı mübadeleler sonucu ortaya çıkmakta; insanlar tarafından meydana getirilip düzenlendiğinden, günümüzde örgütlerin işleyişi ve çalışanların davranışlarını biçimlendiren irrasyonel ilkelerin olduğu herkes tarafından bilinmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009:144). Dolayısıyla insan unsurunun başat bir rol oynadığı her sosyal yapı ve düzenekte süreçler de gayri şahsi, tarafsız ve rasyonel ilkeler doğrultusunda işlemediğinden, örgütsel politika günümüz çalışma hayatının kaçınılmaz bir gerçeğidir. Ancak bazı örgütlerde politika olgusu doğal ve olağan karşılanıp açıkça sergilenirken; bazı örgütlerde de politika kabul edilemez, nahoş bir durum olarak nitelendirilip gizli kapılar ardında yürütülebilmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011).

Birbiriyle karşılıklı bağımlılık içerisinde işgörenler, birlikte zamanlarını geçirdikleri bir ortamda, kendi değer ve çıkarlarına ulaşmak için bazı eylem ve mekanizmalara ihtiyaç duyduğundan örgütlerde politik davranışlar iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeğidir (Leslie ve Gelfand, 2011). Örgütler hedef ve çıkarları farlı olan bireyler ve gruplardan oluşan yapılar olduğu için birey veya grupların hedef ve çıkarları ile örgütlerin hedef ve çıkarları her durumda uyumlu olmamaktadır. Bundan dolayı sınırlı olan örgüt kaynaklarının bölüşümünde örgüt üyelerinin sahip olduğu gücü, niteliği ve yeteneği çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla başkalarını etkilemek için kullanması örgütsel politikanın oluşumunu sağlamaktadır (Altıntaş, 2007).

Örgütte olumlu veya olumsuz sonuçların oluşmasında etkili olan örgütsel politika (DuBrin, 2009), örgütün temel işleyişini gerçekleştiren (Cropanzano vd., 1997) örgüt üyelerinin kendi çıkarları doğrultusunda diğerlerini amaçları yönde davranışa, eyleme sevk edebilmek için gösterdikleri fiil, hal hareket, tavır ve davranışlar olarak tanımlanır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Örgütsel politika, örgüt üyelerinin birbirini ya da kararları, örgütsel hedefleri, kaynak dağıtımını, uygulamaları, hareket tarzlarını

veya örgüt dışındaki grupları ve bireyleri etkileyerek çıkarları yönünde kullandıkları örgütsel ortamda onaylanmayan yaklaşımlar, taktikler ve davranışlardır (James, 2006).

Birey kendi görüş, düşünce, yargı ve algılamalarına bağlı yaptığı değerlendirmeler ile elde ettiği varsayımlara göre hareket ettiği için "gördüğü gerçeğe", "görünen gerçekten" daha çok önem vermektedir (Bursalı, 2008). Bundan dolayı örgüt içinde herhangi bir bireyin kişisel varsayımlarına bağlı olarak örgütsel ortamı politik bir şekilde algılayıp davranışlarını da bu yönde şekillendirirse örgütsel politikanın açıklanmasında politik davranışlardan çok bireyin politika algısı etkili olmaktadır (Yılmaz, 2012).

Örgütsel politikanın anlam kazanması, örgütte sergilenen davranışlar ve bu davranışlar sergilenirken kullanılan araçlar ile davranışların sonucunda ortaya çıkan sonuçların örgüt tarafından onaylanıp onaylanmamasına bağlıdır. Yani örgüt üyesi, davranışta bulunurken örgüt tarafından onaylanan etkileme araçlarını kullanmakta ve davranış sonucunda da örgüt tarafından onaylanan sonuçları elde etmekteyse, davranış politik olarak değerlendirilmezken, örgüt üyesi, örgüt tarafından onaylanmayan sonuçlar veya yöntemler kullanıldığında, örgüt üyesinin davranışı politik olarak yorumlanmakta ve bu da onun bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini göstermektedir (Mayes ve Allen, 1977).

Örgütsel politika genel olarak üç farklı yaklaşımla ele alınmıştır.

1) İşlevselci Yaklaşım: İşlevselci yaklaşım, rasyonel ve çoğul olarak ifade edilen iki alt gruptan oluşmaktadır. Rasyonel yaklaşım örgütsel politikaya sadece üst yönetimi ve yasal otoriteyi dâhil ederek, politikanın yapısal boyutunu daha basit bir şekilde incelerken, çoğulcu yaklaşımda ise, belirsizlikle başa çıkmak ve kıt kaynakları kontrol etmek; örgütsel politikanın yapısal boyutunu oluşturur (Bursalı, 2008).

2) Yorumlayıcı Yaklaşım: Örgütsel politikanın oluşmasında örgütte kullanılan metafor, sembol, dil ve mitlerin etkisini inceler. İşgörenler, birebirlerinin sözlerinden ve davranışlarından edindikleri algılarına göre politik davranmaktadır (Bursalı, 2008).

3) Radikal Yaklaşım: Radikal yaklaşım, Darwin'in doğal seleksiyon teorisine paralel bir şekilde, sosyal ilişkilerin ve örgütsel politikanın temeline güç ve güç mücadelesini alır, her bireyin bu sürece dâhil olduğunu ve bunun normal bir davranış olduğunu ileri sürer (Bursalı, 2008).

Örgütsel politika bireysel düzeyde; işgörenlerin şahsi çıkar ve istekleri doğrultusunda diğerlerini etkilemeye yönelik davranışlarıyla; grup düzeyinde, örgütteki çeşitli alt grupların ortak menfaatleri etrafında şekillenen koalisyon ve çatışma durumlarıyla; örgütsel analiz düzeyinde ise; örgütün dış çevresine karşı stratejik alanını korunmak için güç kullanımını gerektiren makro düzeydeki davranışlarıyla ilgili olmak üzere üç farklı analiz düzeyinde incelenir (Mehtap, 2010).

Örgütsel politika üç yaşam evresinden geçerek ortaya çıkmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

1) Güdü (Çatışma Talebinin Algılanması): Örgüt üyelerinin kişisel çıkar ve güdüleri doğrultusunda hareket etmelerini olanaklı kılan politik yapılar olduğundan, örgüt üyeleri arasındaki çıkar farklılıkları ve bundan doğan çatışmalar, örgütleri politik yapar ve örgütlerin daha az rasyonel olmasına yol açar (Ertekin ve Ertekin, 2003). İşgörenin, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde politik davranışlar yapmasına neden olup politik davranışların devamlılığını sağlayan ve yön veren güdüler; gücün yapılanmasındaki bir değişim, örgüt içindeki çeşitli belirsizlikler, baskın ideolojinin zayıflaması, çeşitli yeniliklerin ortaya çıkması (yeni teknoloji, ürün, pazarlar, personel, bir buluş vb.), bazı koalisyonların yeniden düzenlenmesi, üst pozisyonda yer alan kişilerin yerlerinin boşalması, kaynakların azalması gibi çeşitli faktörler olabilir (Erkutlu, 2017).

2) Gelişme: Politik davranışları tetikleyen güdüler somut faaliyetlere dönüşmekte ve örgütte politik etkinlikler fiilen ortaya çıkmaktadır. Çıkarları kesişen örgüt üyeleri arasında bir meydan okuma başlayarak; bu anlamda fikirler, sözler ve davranışlar çatışarak kısacası bir güç mücadelesi yaşanabilecektir (Ertekin ve Ertekin, 2003).

3) Çözüm (Zafer, Ilımlılık ve Ölüm): Örgütsel politikanın bu aşamasında taraflardan biri zafer kazanıp bir diğeri kaybedebilir ya da ılımlılık politikası izlenerek, taraflar arasında karşılıklı fedakarlıkta bulunarak bütünleşme yolunu seçerek, uzlaşma sağlanabilmektedir. Ancak bu zayıf bir bütünleşmedir ve böyle bir bütünleşmede zamanla taraflar kendilerini tekrar bir çatışma içinde bulabilir ve politik faaliyetler tekrardan alevlenebilir (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Örgütlerde ılımlılık politikasının izlenmesinin bir sonucu olarak; taraflar birbirlerini gözetleyip durur ve karşı tarafın zayıf olduğunu fark ettiği bir anda hemen harekete geçerek, birbirlerini yok edemeyeceklerini anladıkları zaman da tekrar karşılıklı uzlaşma yolunu seçerler (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Örgütün pazarda güç kaybetmesi veya gereken yapısal değişikliklerin yapılamaması durumunda örgütün, örgütteki politik faaliyetler karşısındaki direncini zayıflatır ve zamanla adeta örgütün içi boşalır. Örgüt işlevlerini yerine getiremez hale gelir. Politik davranışlarla uğraşmaya dalmış; örgütteki çatışmaları çözmeye odaklanmış olan örgüt kendisini dışsal çevreye uyarlamayı da başaramaz ve piyasadaki rekabet ortamında zamanla geriye düşer. Bunun sonucunda piyasadan çekilmek zorunda kalır ya da bir kısım birim ve bölümlerini tasfiye ederek, örgütteki politik aktörler örgütün yok olmasından korktuklarından aralarında uzlaşmaya varmak isteyebilirler. Ancak politik ortam bütün örgütü yoğun bir biçimde etkisi altına almış olduğundan taraflar arasında uzlaşma çok zor sağlanır; sağlansa da çok kısa sürer ve sonuçta örgütün ölümü gerçekleşir (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Genel anlamda örgütsel politika, genel politik davranış, öne geçmek için iyi geçinme ile ücret ve terfi politikaları olmak üzere üç temel boyutta ele alınabilir (Kacmar ve Carlson, 1997).

1) Genel Politik Davranışlar: Genel politik davranışlar, kişisel çıkarları korumak veya daha da artırmak ve örgütsel ödüllere ulaşmak için yapılan davranışlardır. Örgüt üyeleri hangi davranış ve faaliyetlerin kabul edilir hangilerinin ise kabul edilmediğine dair genel ilke ve kuralların, prosedür ve politikaların açık ve net bir referans noktası bulamadıklarında, kendi ilke ve kuralları doğrultusunda hareket etmeyi tercih etmektedirler. Karar verme süreçlerinde somut, objektif nesnel verilere dayanarak karar vermek yerine kendi sübjektif yargılarıyla hareket ederek politik kararların alınması ile sonuçlanmaktadır. Belirsizlikle mücadele etmede yeteneği olan işgörenler, belirsizlikte daha çok kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte ve kendi çıkarları doğrultusunda diğer örgüt üyelerini yöneltmekte oldukça başarılı olmaktadırlar.

Genel politik davranışları tetikleyen bir diğer önemli faktör de ücret zamları, terfiler, yan haklar veya bütçeden gibi kıt kaynaklardır. Bu kıt kaynaklar paylaşımı sırasında örgütteki rekabet körüklenmekte; kızışan rekabet de beraberinde politik faaliyetleri getirmektedir.

2) Öne Geçmek İçin İyi Geçinme: Bazı işgörenler çatışmalardan kaçınmak veya diğer işgörenlerle karşı karşıya gelmemek arzuladıklarından, politik faaliyetler karşısında sessiz kalmakta veya hiç karışmayarak geride durmayı tercih etmektedir. Bu davranış, politik bir davranış olarak görülmese de esasında sessiz kalmak da bir nevi politik bir davranıştır. Çünkü bir davranış bireyin kişisel çıkarlarını muhafaza

etmek veya daha artırmak gayesiyle sergileniyorsa politiktir. Dolayısıyla, politik davranışlar karşısında sessiz kalmayı, geride durmayı, politik aktörlerle karşı karşıya gelmekten kaçınmayı tercih eden bir işgören, böyle yaparak mevcut durumunu muhafaza etmek veya örgütteki baskın grup veya gruplara kabul edilmek ya da mevcut politik aktörlerin işine karışmadan onlarla iyi geçinip örgütsel ödüllere ulaşmak amacını gütmektedir.

3) Ücret ve Terfi Politikaları: Örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları, örgüt üyeleri içindeki rekabeti kızıştıracak şekilde gerçekleştirilerek, örgüt içindeki politik etkinliklere uygun bir zemin hazırlamakta ve ilerleyen zamanlarda politik davranışların örgüt kültürünün bir parçası olmasına yol açmaktadır. Örgütlerdeki birey temelinde gerçekleşen ödüllendirme sistemleri, örgüt çıkarlarını göz ardı ederek kişisel çıkarlara yönelik davranışlar özü itibariyle politiktir. Dolayısıyla örgütsel ödüllere ulaşmak gayesiyle sergilenen; bireyin kendisini odak noktası aldığı davranış ve faaliyetlerin ödüllendirilmesi ve desteklenmesi, politik etkinlikleri artık örgütsel ödüllere ulaşmanın bir gereği olarak görmekte ve politik faaliyetlere yönelmeyi tercih etmektedirler.

2.6.2.2.4.1. Örgütsel Politika (Politik Davranış) ile Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Bir örgütte güven unsurunun ortaya çıkmasında politikaların önemli bir etkendir. Güvenin ise örgütsel sinizm ile ilişkili olduğundan sinik tutumları ifade eden üzüntü, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi duyguların oluşmasındaki en önemli nedenlerin başında, işgörenlerin örgüt politikalarına, çalışma arkadaşlarına ve örgüt yöneticilerine duydukları güven eksiklikleri gelmektedir (Özler vd., 2010).

Örgütsel politika olumsuz duygular, çıkarcılık, güven eksikliği ve endişe gibi kavramlarla ilişkili olduğundan örgütsel sinizm ile aralarında bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Her iki kavramın bazı farklılıkları ve ortak yönleri vardır. Örgütsel sinizm ile örgütsel politika algısı benzer olarak örgütsel ortamda genellikle olumsuz bir faktör olarak görülmektedir. Yapısal olarak her iki kavramda dürüstlükten yoksun olma ve bireysel çıkar temeline dayanmaktadır. Kendi düşünce ve eylemlerini diğerlerine yansıtan hem örgütsel sinizm hem de örgütsel politika yaşayan bireyler örgütlerindeki diğer bireylerin isteklerini sorgulamaktadırlar. Farklılıklar ise örgütsel politik davranışı algılayan bir birey, her zaman hayal kırıklığı, kızgınlık gibi olumsuz duygular yaşamayabilirken; örgütsel sinizm yaşayan birey ise, örgüte yönelik hayal kırıklığı, kızgınlık gibi olumsuz duygular yaşar (James, 2005).

Bursalı'nın (2008) yaptığı araştırmaya göre, işgörenler, yöneticilerinin uygulamalarını politik olarak algıladıklarında güven ve adalet kavramları sarsılmakta ve bunun sonucunda işgörenlerde sinik tutumlar oluşmaktadır.

Emre'nin (2018) yaptığı araştırma sonucuna göre, araştırma görevlilerinin örgütsel politika algısı ile örgütsel sinizm ve bilişsel alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları ile orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Fitzgerald (2002) örgütsel sinizmin, örgütün politika ve uygulamalarına bir tepki olarak yorumlanması gerektiği ileri sürülmektedir

James (2005) yaptığı çalışmada, örgütsel politikalar örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olduğu ve örgütün politik olduğu düşüncesinde olan bireylerin örgüte karşı tutumları da değişmekte; bu düşüncede olan işgörenlerde şüphecilik, ortak faaliyetlere katılmama gibi sinik tavır ve davranışlar ortaya çıktığını belirtilmiştir.

Dhar (2009) yaptığı çalışmada, örgütsel politika algısının, örgütsel sinizmi önemli derecede etkileyen bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Üçok'ın (2015) yaptığı çalışmaya göre, işgörenlerin örgüt politikalarına ilişkin algılamaları, örgütsel sinizm ile pozitif ilişkili olduğu ve işgörenlerin, yöneticilerinin kişisel menfaatlerine yönelik faaliyetlerde bulunduğu düşünmesi, o örgüte olan güvenlerini azalmasını neden olduğu ve bu durum işgörenlerde örgüte yönelik sinik tutumların gelişmesine yol açtığı belirtilmiştir.

Yalçın Şengül'ün (2018) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, örgütsel politika algısının örgütsel sinizme anlamlı etkisi olduğu ve örgütsel politika algısının alt boyutları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları, bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak iki şekilde kategorize edilmektedir.

2.7.1. Bireysel Sonuçlar

Bireysel açıdan örgütsel sinizmin psikolojik, fiziksel ve davranışsal olarak sonuçları üç şekilde kategorize edilmektedir.

Örgütsel sinizmin fiziksel sonuçları değerlendirildiğinde kalp ve damar hastalıklarına ve yaşam uzunluğunu etkileyebilecek olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Eaton, 2000).

Örgütsel sinizmin yol açtığı psikolojik sonuçlar bireylerde bunalım, nevrotik ve duygusal bozukluklar, uykusuzluk, depresyon, savunmacı davranışları, hüsran, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı, zulüm duyguları, dargınlık, endişe, öfke, hiddetlenme, sinirlenme, gerilim gibi rahatsızlıklara neden olduğunu belirtmektedir (Kalağan, 2009).

Yapılan araştırmalara göre örgütsel sinizmin neden olduğu davranışsal sonuçlar ise ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma, alkol ve sigara kullanma gibi sağlıkla olumsuz yönde etkileyen davranışlarla bağlantılı olduğunu belirtilmiştir (Kalağan, 2009).

2.7.2. Örgütsel Sonuçları

Sinizmin örgütlerin etikliklerini ve verimliliklerini düşürün, önem arz eden zararlara sebep olabilecek farklı yazarlar tarafında farklı şekilde birçok olumsuz çıktıları belirtilmektedir. Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları bu araştırma konusu çerçevesinde aşağıdaki başlıklar halinde incelenmiştir.

2.7.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Herhangi bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otoritenin belirlediği alanların dışında, gönüllü bir şekilde daha fazla olumlu davranışlar gösterebilmektir. Bu davranışların sergilenmesindeki temel düşüncesi "herkes evinin kapısının önünü çöplerden temizlerse sokakların temiz olacağı" düşüncesi yatmaktadır. Aynı bakış açısının örgütler içinde geçerli olduğu düşünüldüğünde, örgütün belirlediği alanların dışında örgüt üyelerinin bireysel olumlu davranış sergilemesini, örgütün amaçlarının gerçekleştirmesinde önemli katkı sağlayacağı düşüncesine dayandırılmaktadır (Aslan, 2009).

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerde esneklik, verimlilik ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama giderek önem kazandığından, işgörenlerin sadece biçimsel görevleriyle ilgili davranışları değil, aynı zamanda çalışma hayatında biçimsel olmayan iş davranışlarını da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını devam ettirmek ve örgütsel işlevlerini daha ileri düzeylerde gerçekleştirmek için artık önemli bir gereklilik haline gelmiştir (Akbaş, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün verimliliği ve gelişimi için çok büyük bir öneme sahip, tanımlanan rol-görevden daha fazla rol-görev içeren, gönüllülük esasına dayalı ve ekstra çaba ve performans gerektiren davranışlar olarak belirtilen, Katz'ın (1964) ekstra rol davranışı tanımı temel alınarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı teorisi ve boyutları Organ (1989) tarafından ortaya konulan ve daha sonra, iyi asker davranışı, prososyal davranış, ekstra rol-görev davranış ve örgütsel gönüllülük olarak tanımlanmıştır (Avcı, 2015). Formel rol davranışı, örgütte statünün rollerinin gereği olan davranışlar (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014) olup örgütün yaşamını sürdürdüğü davranışlardır (Ölçüm Çetin, 2004). İşgörenin biçimsel iş tanımındaki yükümlülüklerini yerine getirmesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. İşgörenin yüksek bir performansla rollerini yerine getirmesi övülmeye değerdir, fakat övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışları için belirlenen kriterlere uymayabilir (İşbaşı, 2000).

Organ (1989) örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin otoritenin zorlaması olmadan gönüllülük olarak yapılan, herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın, örgütün bir bütün olarak fonksiyonlarını daha verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan statünün gerektirdiği rollerin dışında yapılan ekstra rol davranışları olarak tanımlamıştır. Bu tür gönüllü davranışları, statü, iş ve görev tanımlarında zorunlu tutulmayan, yapılmaması durumunda ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih bağlı sergilenen davranışlardır. Organ (1989) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık tanımı irdelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayıran üç özelliği dikkat çekmektedir. Birincisi formel ödül-ceza sistemince dikkate alınmaması, ikincisi formel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüttün misyon ve vizyonuna ulaşılmasında yardımcı olması ve üçüncüsü ise gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesidir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin yükümlülüklerin gerçekleştirdikleri psikolojik ya da sosyal çevredeki performansını artıran (Ölçüm Çetin, 2004), yapılması durumunda ödüllendirilmeyen, işgörenin iş tanımında bulunmayan ve yapılması için herhangi bir eğitim ihtiyaç duyulmayan (Ala, 2010), ihmali halinde ceza gerektirmeyen, daha çok kişisel tercihe bağlı, bütün olarak örgütün etkinliğini, verimliliğini arttırmaya dönük olan (Podsakoff vd., 2000), örgütün çalışma ahengini düzenleyen, olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan ve örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışlardır (Kaplan, 2011).

Örgütler tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakmaksızın, işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmaları olarak da tanımlanan ekstra rol davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının da temellerini oluşturmaktadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014). Rol fazlası davranışlar, dört açıdan ele alınabilir. Birincisi, davranış kurallarla belirlenmemiş ya da resmi iş görevlerine bağlı olmadan gönüllü olmak zorundadır. İkincisi, davranışı gerçekleştirmeye, kişinin kendisinin karar vermesi gerekmektedir. Üçüncüsü, davranış aktör tarafından olumlu tasarlanmalı veya gözlemci tarafından olumlu algılanmalı yani pozitif olmalıdır. Dördüncüsü davranış, işgörenlerin bakış açısı ile tarafsız olmalıdır. Ancak tarafsızlık işgörenin ilgisinin yokluğu anlamında değil, işgörenin birisine ya da kendisi dışında bir şeye yararlı davranışlarda bulunması gerekmektedir. Gönüllülük ise, işgörenin statüsünün gerektirdiği rolünün, yükümlülüğünün veya formel iş tanımının belirtilen bir davranış olmadığı, kişinin tercihe bağlı olarak yapılan davranışlardır (İşbaşı, 2000). Bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olabilmesi için gönüllülüğe dayalı olmalı, örgütün biçimsel ödül sisteminde tam olarak yer almamalı, iş tanımlarında zorunlu tutulmamaları gerekli, ihmali halinde ceza uygulanmamalı, örgütün bir bütün olarak verimli ve etkili fonksiyonlarının gerçekleşmesine yardımcı olmalı, örgütün resmi yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçmeli ve yapılması gerekli olandan daha fazlasını kapsamalıdır (Harbalıoğlu, 2014).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı "İyi Asker Sendromu" olarak nitelendirilmektedir. İyi bir asker, üstlerinden aldığı tüm emirleri yerine getirmenin yanı sıra üstleri emir vermese dahi askerliğini yaptığı ülke için yarar getireceğine inandığı davranışlarda bulunmaktan kaçınmaz. İyi asker sendromu şeklinde alan yazında araştırmacılar tarafından nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı da, örgütün verimliliği için işgörenlerin gerçekleştirmeleri gereken tüm görevleri yerine getirmesinin yanı sıra görevi olmadığı halde bir karşılık beklemeksizin çalıştığı örgütünün geleceği için gerçekleştirdiği davranışlardır. Gösterilmesi ya da gösterilmemesi direkt olarak herhangi bir ödül ya da ceza ile sonuçlandırılmayan ve bu davranışı gerçekleştiren işgörenin kendisinden önce başkasına ya da örgüte yarar sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği bir davranış veya davranışlardır (Vijayabanu vd., 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamı üç şekilde etkileyebilir. Birincisi, işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt içerisinde yardımlaşmayı arttıracak

ve örgütte bilgi paylaşımı çoğaltacaktır. İkincisi işgörenlerin sorumluluk duygularını artırmasıyla, örgütü önemsemesini, kendiliğinden harekete geçmesini sağlar ve böylece örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Üçüncü etki ise, işgörenlerin pozitif tutumları ile işi başarma düzeylerinde artış görülebilir ve pozitif düşünce sayesinde örgütte çözüm odaklı bireylerde artış gözlemlenebilir ve örgütsel yaşam daha sağlıklı olabilir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak belirtilecek bir davranışın, örgütte yapılması durumunda ödüllendirilmeyen veya yapılmaması durumunda ise cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Bir öğretmenin, mesleğinin gerektirdiği belli bir düzeyde öğretmenlik bilgisine ve yeteneğine sahip olması ve öğretmenliğin gerektirdiği yükümlülükleri, sorumlulukları yerine getirecek çabayı göstermesi beklenirken, öğretmenlik mesleğinin standartları aşması yönünde baskı yapılamaz (İşbaşı, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren davranışları temsil eder, fakat pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına örgütün genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırırsak, bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz gibi görünse de bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır (İşbaşı, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; birinci olarak örgüte aktif bir biçimde görev ve sorumluluk alarak katılım ve fayda sağlamaya dönük davranışlar ve ikinci olarak da örgüte zarar verebilecek her çeşit tavır ve davranışlardan uzak durma ve bu tür davranışların örgüte oluşmasını engellemeye dönük davranışlar olmak üzere iki grup içinde değerlendirilmektedir. Birinci tür davranışların genel özelliği; bireyin fedakârlık yaparak ve iyi performans göstererek örgüte katkıda sağlaması, organizasyon yapısının içerisinde etkin olarak bulunması, örgüte aktif olarak katkı sağlamasıdır (Avcı, 2015). Örneğin işin ve iş süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, iş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olacak davranışlarda bulunma, çalışma süresini etkili değerlendirme, işe zamanında gelmeye özen gösterme (Kaskel, 2000), yapmak zorunda olmadığı ama örgüt için önemli olan şeyleri yapmak için gönüllü olma, işe gelemeyen arkadaşına ve örgüt üyelerine zorlukları aşmaları için yardımcı olma, yükümlülüğünün bir parçası olmasa bile yeni gelen örgüt üyelerinin sosyalleşmelerine yardım etme, örgütün gelişmesine katkıda bulunacak yaratıcı ve

yeni fikirler önerme, yönetici ya da denetçilerin sorumluluklarını gerçekleştirmede yardımcı olma ve destek verme, işe gelemeyeceği günleri önceden sorumlulara bildirme ve gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Sezgin, 2005). İkinci tür davranışların genel özelliği ise örgüte zararlı olabilecek her türlü tavır, eylem ve davranışlardan uzak durma ve bu tür davranışların oluşmasını engellemek veya engellenmesine vasıta olarak örgüte katkı sağlamaktır. Bu iki tür davranışlar arasında bazı temel farklılıklar olmakla birlikte, ikisinin de ortak noktası; örgütün daha etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktır (Avcı, 2015).

2.7.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının farklı araştırmacılar tarafından içerik bakımından birbirine benzeyen farklı adlar altında boyutlandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada literatürde en çok kullanılan dört boyutlandırma incelenmiştir.

2.7.2.1.1.1 Yardımlaşma

Yardımlaşma, örgütteki işgörenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak, diğer işgörenlere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırma, diğerlerini düşünme, diğer işgörenlere örgütle ya da işle ilgili konularda yardımcı olmayı hedefleyen (Çetinkaya, 2014) ve örgüt ile ilgili ortaya çıkabilecek sorunlarda ya da işgörenlerinn örgütsel görevlerinde diğer örgüt çalışanlarına yardımda bulunmak için gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışlardır (Gürbüz, 2006). Dolayısıyla yardımlaşma davranışları, örgütte olabilecek çatışmaları ve gerginlikleri azalmakta, örgüt üyelerinin birbirleriyle olumlu ilişkiler kurmalarına ve örgüte yakınlaşmalarına katkı sağlamaktadır. Bu davranışlar sonucunda örgütteki kaynakların kullanımında kolaylık ve serbestlik sağlanmakta ve işgörenler arasındaki koordinasyon artmakta ve özellikle işgörenin sosyal çevresine yönelik duyarlılığına işaret ederek, diğerlerinin gereksinimlerini idrak etmekle ilişkilendirilir (Yücel, 2012). Örgüt içinde kişilere yönelik yardımcı olma davranışı olan yardımlaşma, kişisel bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yararlanır (Sezgin, 2005) ve örgüt işgörenlerinin problemlerine yönelik yardım davranışlarında bulunduğu için işgörenleri motive edici özelliğe de sahiptir (Jung ve Hong, 2008). Ayrıca bu davranışın temelinde örgüt üyelerinin birbirlerine sorumlulukların yerine getirirken yardım etme duygusu vardır. Ancak yardım gerektiren durumun örgütün

fonksiyonları ve örgüt üyesinin yükümlülükleri ile ilgili olması bir davranışın yardımlaşma boyutu altında incelenmesi gerektiren en önemli bir özelliktir (Gürbüz, 2006).

Örgüt açısından çok önemli faydalar sağlayan yardımlaşma boyutu, okuldaki tecrübeli öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlere yardım etmeleri, okulun yapısı ve işleyişi hakkında onlara bilgi vermeleri bu sayede yeni öğretmenlerin işlerine ve mesleklerine uyum sağlamaları için yardım etmeleri, hatta tecrübeli bir öğretmenin kendi branşındaki aday bir öğretmene danışmanlık hizmeti yapması ve yardımcı olması (Karacaoğlu ve Güney, 2010), hasta olan ve okula gelemeyen bir öğretmenin yerine dersi boş olan bir öğretmenin derse girmesi, işini zamanında tamamlayamayan bir çalışana arkadaşının yardım etmesi, okuldaki hâkim norm ve değerleri tanıtılması ve genel anlamda sosyalleşme gibi süreçlerde yardımcı olma, bir eğitim örgütü olan okulun etkililiğine katkıda bulunan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir (Can, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutu, ülkemizin dini, geleneksel ve kültürel anlayışında var olan bir anlayış ve davranış türüdür. Dolayısıyla çeşidi ne olursa olsun hemen hemen tüm örgütlerde, yardımseverlik davranışları işgörenlerce sergilenmekte, hatta bu davranışları göstermeyen kişiler, çoğunluk tarafından hoşgörü ile karşılanmamaktadır (Aydoğan, 2010).

2.7.2.1.1.2. Centilmenlik

Örgütlerde işler her zaman istenildiği gibi gitmeyebilir ve bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Önemli olan işgörenin bu problemlerle karşı karşıya kalındığında ortaya koyduğu davranışlardır. Bu durumlarda centilmen birey meseleleri büyütmekle vakit harcamaz, problemler karşısında yılmaz, ümitsizliğe düşmez, çözüm üreterek (Samancı, 2017) fedakarlık yaparak işlerin yolunda gitmesi için çaba sarf eder.

Sorunlar karşısında çözüm üretmek bazı işgörenler için zor olsa da, bazıları için kolaydır. Bu durum, kişinin karakteriyle yakından ilişkili olduğundan, bazı kişiler sorun görmeye dayanamazken, bazıları sorunlarla baş etme konusunda çok başarılı olabilir. Zamanını çalışmaktan çok sürekli şikâyet ederek geçiren, en küçük problemde yıkılan, ümitsizliğe kapılan, dayanıksız bireyler centilmenlikten uzaktır (Deluga, 1994).

Centilmenlik, işgörenlerin işleriyle ilgili ortaya çıkan problemlere şikâyet etmeden bunlara çözüm üretmesi, örgüt üyelerinin ideal anlamda olması gerekenden daha

azına sahip olma ve bu kapsamda ortaya çıkabilecek zorluklara dayanabilme, bu olumsuzluklara odaklanmama (Kaya, 2015), örgüt içerisinde neyin yanlış olduğundan ziyade, neyin doğru olduğuna odaklanma, meydana gelen problemleri büyütmeme, pozitif tutumlarla çözüme katkı sağlama, negatif ifadelerden uzak durma (Yücel, 2012), önemsiz problemleri büyütmeme, şikâyetçi olmadan problemlerin oluşmasını engelleme (Çetinkaya, 2014), örgüt içinde kişiler arasında problem oluşturabilecek her türlü olumsuzluğu hoş görme (Can, 2011), şartlar istenildiği gibi gitmediğinde şikayet etmeme, alınganlık göstermeme, çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen gösterme (Podsakoff vd., 2000) ve örgüt içindeki sinerjik atmosferi koruma davranışlarıdır.

Centilmenlik davranışları, işgörenlerin müspet bir bakış açısıyla ve gerginliğe neden olmadan sorunlarla mücadele etmesini sağladığı ve örgüt içerisinde meydana gelen olumsuzluklara karşı dayanma güçlerini arttırdığı için örgütün etkili ve verimli olmasına katkı sağlamakta, örgüt içi huzurun tesisinde ve çalışanların performansları üzerinde etkili olan hoşgörü ve katlanabilmeyi sağlamaktadır. Ayrıca, huzurlu bir ortam aramak yerine huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışanlar centilmen insanlardır. İşgörenin zamanında maaşını alamamasına rağmen işinde aksaklık göstermemesi, öğretmenin çeşitli sebeplerle yapamadığı derslerin telafisini yapması, karşılaşılan problemleri büyütmeme, tartışma konusu yapmama, zamanını işiyle alakalı konularda şikâyetle ve diğer işgörenleri suçlamayla geçirmeme, derslerin yapılmasında resmi olarak verilen süreyi değil de öğrencilerin öğrenmesini dikkate alma, telafi dersler yapma, okulda fiziksel ve sosyal olumsuzluklar karşısında öğrencileri teskin eme, bürokratik engeller nedeniyle geciken işler için sabırla bekleme, iş arkadaşları arasında çatışmaları önlemeye çalışma centilmenlik davranışına örnek olarak verilebilir (Aydoğan, 2010). Ayrıca örgütün imajını ve değerlerini, örgüt dışında da müdafaa etmek bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnektir (Can, 2011).

Örgüt çalışanı, kendisine verilen görevleri yerine getirirken istekle, şikâyet etmeden çalışmalıdır, tersi durumda ise zoraki gerçekleştiren görevler hiçbir zaman tam olarak gerçekleşmeyecek, hep bir eksiklik barındıracaktır. Bu durum göreve yeni baştan başlanılması, grup çalışanlarının değiştirilmesi, finans kaynaklarının yeniden gözden geçirilmesi, bekleyen görevlerin ertelenmesi gibi pek çok olumsuz duruma sebebiyet verebilecektir. Örgütte daha istekli çalışan, daha iyisini yapmak isteyen, iş ortamında meydana gelen herhangi bir değişikliğe daha kolay adapte olabilen, iş birliğine

yatkın çalışanlar ile enerji ve zaman kaybı azaltarak (Podsakoff vd., 1997) örgütsel verimliliği artıracaktır. Ayrıca bir yönetici, işgörenlerin centilmenlik davranışları göstermesi durumunda daha az zaman ve enerji harcayacaktır ve işgörenin yönetici olmaksızın diğer çalışanın daha verimli olmasını sağlayacaktır. Diğer yandan centilmenlik davranışının gösterilmediği durumlarda, örgüt üyelerinin örgüte karşı hissettiği sadakat, bağlılık duygusu azalacaktır ve olumlu örgütsel iklim bozulacaktır. Olumsuz örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık ve sadakatin azalması sonucunda işgörenin etkililiği ve verimini olumsuz yönde etkileyecektir (Acar, 2006).

2.7.2.1.1.3. Vicdanlılık

Vicdanlılık, işgörenlerin kimsenin kendisini izlemediği zamanlarda da (Çetinkaya, 2014) gönüllü gerçekleştirilen ekstra rol davranışlardır (Jung ve Hong, 2008). Vicdanlılık, kişisel gayret ve bireysel girişimcilik olarak da adlandırılır. İş yerine düzenli ve zamanında gelme, örgütteki diğer işgörenlere nazaran daha gayretli olma, işine hazırlıklı gelme, diğer işgörenlerin istemediği işleri isteyerek yapma, istirahat zamanlarını suiistimal etmeme, vazifesini kurallarına uygun yapma, fazla mesai ücreti almadan mesaiye kalma, hasta olsa bile işine gelme, molalarda gereksiz yere zaman harcamama, görevini yerine getirirken yenilikçi bir anlayışla çaba sarf etme, fazladan sorumluluk alma ve diğer çalışanları bu yönde teşvik etme (Köse, vd., 2003) kötü hava şartlarında dahi işe zamanında gelmeye çaba gösterme, mesai bitmesine rağmen, bitirmesi gereken iş henüz bitmemişse ve işini bitirmek için çalışmaya devam etme (Çetinkaya, 2014) davranış biçimleri vicdanlılık davranışları olarak değerlendirilebilir.

Vicdanlılık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilmesinin nedeni gösterilen bu davranışın aşırılık derecesinde olması, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereğinden fazla zaman ve çaba harcanmasıdır. Bundan dolayı yardımlaşma boyutu ile vicdanlılık boyutu birbirinden ayrılır ve aralarındaki en belirgin fark, yardımlaşma boyutunda bireylerin davranışlarının hedefinde belirli bir kişiye yardım etmek varken, vicdanlılıkta ise bireyler belirli bir kişiyi doğrudan amaçlayarak etkileyecek davranışlar sergilemekten kaçınırlar (Arlı, 2011).

Vicdanlılık boyutunda, yöneticilerinin iletişiminin etkili olduğu söylenebilir. Çünkü bir işgörenin vicdanlılık davranışında bulunması, yöneticilerine karşı sevgi duymalarını gerektirir ve etkili yöneticiler, bu anlamda vicdanlarda yer etmiş kişiler olmalıdır (Aydoğan, 2010).

2.7.2.1.1.4. Sivil Erdem

Kişide sorumluluk duygusunun neden olduğu sivil erdem, tıpkı vatandaşlık gibi bir ülkenin üyesi olmanın gerekli tüm sorumluluklarını kabul etme (Podsakoff vd., 2000), örgütün yararını en üst düzeyde gözeterek, sosyal ve mesleki anlamda örgütün işlevlerini destekleme (Allison vd., 2001), örgütün aktif olarak devam edegelen politik hayatına sorumlu bir şekilde katılıma (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016), iş görenlerin örgütsel kararların alınmasındaki yapıcı katılım gibi davranışları ifade eder. Sivil erdem, işgörenin kurum üyesi olma mesuliyetiyle ilişkilidir ve örgüte en yüksek seviyede ilgisi ve bütünsel olarak bağlılığıdır (Çetinkaya, 2014).

Bu boyutta yer alan davranışların sergilenmesi, örgüt çalışanlarının zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini, sorumluluklar almalarını gerektirdiğinden, sorumluluk kabul etmeden, sadece başkalarını yaptığı işler konusunda ahkam kesen, başkalarının işlerine karışan ve yöneticilerin gözüne girmek için yapılan sahte davranışlar, sivil erdem davranışları olarak kabul edilmemektedir. Ayrıca sivil erdem davranışı, otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu ve kararların tek elden alındığı örgütlerde yeterince uygulanamaz. Çünkü bu anlayışla yönetilen örgütlerde yöneticiler, bu durumu işgörenlerin kendi işine karışması şeklinde algılamakta, yetkisinin ve etkisinin azaltıldığını düşündüğü için bu davranışlara izin vermemektedirler (Kaya, 2015).

İşgörenin çalışma hayatındaki temel amacı, örgüte yarar sağlamak olduğundan örgüte yarar sağlayacağını düşündüğü her türlü faaliyete katılması örgütün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. İşgören, sadece örgütün günlük işlerine sorgusuzca itaat etmeye çalışan birisi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir sunmalı, öneriler geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri, önerileri ifade etmelidir. Bunun için işgörenler örgütte kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirirken en iyi sonucu ortaya çıkarmaya çalışmalı ve örgüte yarar sağlayacak her türlü faaliyete katılmaları gerekir. Sivil erdem boyutu, çalışanın sahip olduğu sorumluluk ve iş bilinci ile yakından ilişkilidir (Coyle-Shapiro vd., 2004).

Diğer boyutlar daha çok işgörenin kişilik özellikleriyle ilişkili iken, sivil erdem boyutu, işgörenin kendini ve örgütünü geliştirmesi için gerçekleştirdiği gönüllü faaliyetleri esas alarak örgütü ilgilendiren her türlü faaliyete katılmalarını temel almakta (Jung ve Hong, 2008) ve bilinçli bir şekilde örgütün yararına gerçekleştirilmektedir.

2.7.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışları literatüründe üzerinde en çok durulan konu bu davranışın öncülleridir. Zira öncüllerin tespiti bu davranışlarının nedenselliği ortaya koyduğundan örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi konusundaki çabalara yol gösterici olması bakımından öncüllerin tespiti oldukça önem kazanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının birçok öncülleri olmakla birlikte, bu kısımda literatürde en çok referans alan temel öncülleri yer verilmiştir (Ehtiyar, 2015).

2.7.2.2.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler, işgörenin moraliyle ilgili olan (Bozkurt, 2017) fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklerin birleşmesiyle ile oluşur (Aydoğan ve Bıyık, 2018). İşgörenin tutumları (memnuniyet, hakkaniyet, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı), karakter özellikleri (vicdanlılık, uygunluk, olumlu ve olumsuz duygulanım), rol algıları (rol belirsizliği ve rol çelişkisi), demografik değişkenler (cinsiyet, çalışma süresi), yetenekleri ve bireysel farklılıkları (yetenek, tecrübe, eğitim, bilgi, mesleki yönelim, bağımsızlık isteği, ödülleri umursamama) olarak ifade edilebilir (Podsakoff vd., 2000). Ayrıca işgörenin görgüsü, değerleri, inançları, istekleri, ilgileri, alışkanlıkları ve mizaçlarının davranış şeklinde ifade edilen özelliklerdir. Muhaliflik, dışa dönüklük, içe dönüklük ya da değişme açıklık gibi örgüt ortamındaki bireysel özellikler genellikle örgütsel vatandaşlık ile pozitif ilişkilidir (Aydoğan ve Bıyık, 2018).

Kişilerin gelecekteki beklentileri, yaşadığı olaylara karşı bakış açısı, bir iş yapmaya ya da yaptığı işi sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. Dışa dönük özelliğe sahip işgörenler, sosyal uyaranlara ve dış çevrelerine karşı daha duyarlı oldukları ve onlardan daha çok etkilendikleri için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkın iken, içe dönük ve daha çok nevrotik bireyler, kendi durmları ve gelecekleriyle ilgili kaygılarıyla fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başkalarının sorunları ve örgütün çıkarlarıyla ilgilenmek için gerekli duygusallık düzeyleri düşük olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğilimleri daha düşüktür. Ayrıca olumlu ruh haline sahip kişiler, örgüt içinde gerçekleşen olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacağından sosyal farkındalığın yanında sosyal temelli davranışları göstermedeki gönüllüğü arttırmaktadır (İşbaşı, 2000).

2.7.2.2.2. İşin Özellikleri

Literatürde işin özellikleri beş temel faktör olarak belirtilmiştir. Bu faktörler iş çeşitliliği (işgörenin işini yaparken farklı beceriler kullanma derecesi), işin kimliği (bir işgörenin işin tamamını veya tanımlanabilir bir bölümünü ne ölçüde tamamlayabileceği), işin önemi (işin diğerlerinin üzerindeki etkisi), özerklik (işgörenin işin yöntemini belirlemek için sahip olduğu bağımsızlığın ve takdir yetkisinin kapsamı) ve geribildirim şeklindedir. Bu faktörler dışındaki diğer bir değişken ise, işler arasındaki karşılıklı bağımlılıktır. Bu kavram, işgörenin kendi görevleri tamamlamak için başkalarıyla işbirliği yapmasını ifade eder. Bir iş daha yüksek bir karşılıklı bağımlılık gerektirdiğinde, işgörenin işini tanımlarken başkalarından yardım alma ihtiyacı daha yüksektir. Bu bağlamda işgören de diğerlerini işlerini tamamlayabilmeleri için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir. İşin özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tutarlı ilişkiler söz konusudur. Göreve ilişkin geri bildirim, rutin görevler ve içsel yönden tatmin edici görevlerin örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilişkisi söz konusudur. Bunlardan sadece rutin görevler örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Bozkurt, 2019).

2.7.2.2.3. Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler oldukça karmaşıktır. Örgütün özelliği kapsamında örgütsel formalleşme, örgütsel katılık, çalışma grubunun işbirliği ve koordinasyon içerisinde olması ve algılanan örgütsel destek gibi unsurlar yer almaktadır. Bunlardan çalışma grubunun işbirliği yapması ve koordinasyon içerisinde olması örgütsel vatandaşlık ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (İplik, 2015).

Algılanan çevresel değişkenler işgörenlerin duygusal tepkileri ile ilişkili olup inanışları önemli ölçüde etkilemektedirler. İş çevresine ilişkin olumlu algılar, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini, olumsuz algıları ise olumsuz duygulara yol açarak örgüte zarar veren davranışları sergilenmesine neden olmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü ve yapısı, ekstra rol davranışında bulmalarını belirlenmesi açısından önemlidir. İşgörenin örgütsel ortamda rol belirsizliği, rol çatışması veya arkadaşlarıyla aşırı derecede rekabet yaşaması, işinden tatmin olmaması, örgütteki aşırı bürokratik iş süreci ve işin çok rutin olması gibi faktörler de örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmaktadır (İplik, 2015).

Örgüt iklimini, işgörenlerin iş sorumluluklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkilemektedir. İşgörenler örgütte kaliteli ürüne ve hizmete değer verildiğini düşünürlerse yüksek kaliteyi ortaya koyacak davranışları; yeniliğe ve işbirliğine önem verildiğini düşünürse, yenilikçi işbirlikçi davranışları; katılıma önem verildiğini düşünülürse bağlanma ve katılımcılara dayalı vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedirler. Bu bağlamda sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü açısından sağlayan işgörenler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (İplik, 2015).

Örgütün organik ve mekanik yapısıyla işgörenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır. Buna göre katı mekanik yapı ekstra rol davranışlarını sınırlayabilmekte, açık organik yapı ise iş tanımlarını ötesinde insiyatif kullanmasını desteklemektedir. Bağlamsal faktörler ve hedef belirleme süreci de işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme potansiyelini etkilemektedir. Bu doğrultuda belirli ve zor hedeflere yüksek düzeyde bağlı işgörenler, iş arkadaşlarına yönelik daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Ayrıca iş arkadaşları arasında, yüksek düzeyde rekabetin bulunduğuna ilişkin algıya sahip işgörenler, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi azaltırken, ödüllendirme konusunda yüksek düzeyde tatmine sahip işgören daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (İplik, 2015).

Lider davranışları içerisinden dönüşümcü ve destekleyici liderlik ve lider-üye değişiminin kalitesi örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır (İplik, 2015). Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi konusunda liderlerin çok büyük bir etkisi bulunduğu ileri sürülmektedir. Liderlerin işgörenlere karşı tutum ve davranışları, işgörenlerin gerek örgüte gerekse işlerine karşı olan duygu ve düşüncelerini etkilemektedir. Liderlerin dönüşümcü liderlik davranışını örgütsel vatandaşlığa güçlü bir şekilde katkı sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırarak, onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive etmektedir. İşgörenler liderlerin belirlediği vizyonun yararına ve getirilerine inanarak gönüllü davranışlar sergilerler. Dönüşümcü liderler, işgörenlerin gelişimine yönelik gereksinimlerini örgütün gereksinimleri doğrultusunda ele alarak tasarlarlar. Dönüşümcü liderler işgörenleri düşünmesi, desteklemesi ve bunu çevresini hissettirmesi işgörenlerin örgütü olan algısını olumlu yönde etkilemektedir (Ehtiyar, 2015).

Amaç-yol teorisinin boyutlarından olan destekleyici lider davranışlarında örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarıyla olumlu yönde ilişkiye sahip olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Yüksek düzeyde yeteneğe sahip, adil davranan, iki yönlü iletişimi destekleyen ve işgörenlerin bireysel katkılarının farkında olan destekleyici liderlerin işgörenleri yüksek düzeyde güvene sahip, takım içerisinde etkin çalışan, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kendi çıkarını ikinci plana atan bireylerdir. Bu bağlamda algılanan lider desteği ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki değişim modeli ile açıklamaktadır. Buna göre lider-üye ilişkisinden sosyal değişimin temelinde yer alan karşılıklılık ilkesinin bir gereği olarak, işgören liderin olumlu davranışlarına örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılık vermektedir. Bu doğrultuda yöneticiler adil davrandıklarında, karşılık temeline dayalı olarak, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kaçınılmaz olmaktadır (İplik, 2015).

Örgütlere birer sosyal sözleşmeymiş gibi bakıldığında, insanlar bireysel çıkarlarını geliştirmek amacıyla toplu düzenlemeler içinde yer almak isterler. Bunu yaparken belli hak ve yükümlülüklerin beraberinde bir dizi süreçleri ve sonuçları getirdiğini varsayarlar. Bu sosyal sözleşme bir kerelik değildir sürekli gelişen sözleşmeler setidir. Bunların çoğu etkileşim halindeki taraflar arasında üstü kapalı bir şekilde ve geçici olarak düzenlenir. Gelişen sözleşmelerin çoğunun, işgören açısından bakıldığında, işgören ve kendi yakın denetçisi veya amiri arasındaki değişimden kaynaklandığı görülmektedir. Denetçi, somut getirileri belirler veya getirilerin belirlenmesine aracılık eder, örgütlü faaliyetlerin resmi ve gayri resmi prosedürlerini yürürlüğe koyar. Böylece sosyal sözleşmedeki kişinin adalet hissi, lider davranışına çok bağlı olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenin kendi çalışma sözleşmesinin koşullarını ayarlaması için olan göreceli olarak esneklik ve biraz kontrol kazanmasını sağlar. İşgören kendi çalışma sözleşmesinin yeterince adil olduğuna inandığında liderine açık uçlu bir güven duyacaktır. Bu güvence sonuçta çeşitli şekillerde çok sayıda katkının örgütü yararına karşılıklı olarak ortaya çıkmasına neden olacaktır. Diğer taraftan işgören lider davranışının adil olmadığına inanırsa daha az katkıda bulunmayı, sadece kurallara göre çalışmayı seçecektir. Ödülleri almak yaptırımları önlemek üzere davranış sergileyecek (Aydoğan ve Bıyık, 2018).

2.7.2.3. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışına neden olan iş tutumlarını, bilişsel boyut ve duyuşsal boyut olmak üzere iki boyutundan söz edilebilir. Birincisi, bir tutum nesnesinin niteliklerine yönelik bilişsel boyut ya da düşüncelerken; ikincisi ise, tutum nesnesine yönelik duyuşsal boyutu ya da duyguları kapsar. İşgörenin işine yönelik bilişsel ve duyuşsal tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik önemli bir rol oynar. (Sezgin, 2005).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için eylemde bulunmak, sinik işgörenlerin zihinlerinde bilişsel uyumsuzluğa yol açmaktadır. Sinik işgörenler, bütünlükten yoksun olduğuna inandığı bir örgütün ekstra rol davranışı göstermesi olası değildir. Aynı şekilde, sinik işgörenler duyguları ve inançları ile tutarlı bir biçimde davranmaları da olası bir durumdur. Böyle işgörenler, genellikle örgütleriyle alay etmekte, örgütleriyle ilgili aşağılayıcı söylemlerde bulunmakta ya da örgütsel faaliyetleri engellemeye çalışmaktadırlar (Brandes, 1997).

Sinik işgörenler gönüllü faaliyetlerde bulunması, örgütün faaliyetlerini düzeltmek amacı ile sorumluluklarının dışında birtakım eylemlerde bulunması ve örgüte yönelik dış tehditlere karşı örgütü koruması için gönüllü olması da pek mümkün değildir. Özellikle değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması ile moralleri bozulan motivasyonları azalan örgütsel değişim sinikleri, kendirinde uyması gerektiği yönetimin yapıcı öneriler getirmede yetersiz kaldığı gibi örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma arzusunu da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Özgener vd., 2008).

Psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığı örgütlerde, birden işgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları son bulmakta ve sinizm tutumlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif yönde etkileyip azalmasına neden olabilmektedir (Abraham, 2000; Anderson ve Bateman, 1997).

Andersson ve Bateman'ın (1997) işyerinde sinizmin neden ve sonuçları üzerine yaptıkları araştırmaya göre, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Barnes (2010) örgütsel sinizmin etkilerini incelediği çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel bağlılıktan sonra örgütsel sinizmle en yakından

ilişkili işyeri davranışı olduğu ve örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişkiye ulaşmıştır.

Wilkerson vd., (2008) işyerinde sosyal bilgilenme süreci ve iş arkadaşlarının bu süreçteki etkilerini inceledikleri çalışmada, bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde çalışma arkadaşlarının önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış ancak örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir.

Yetim ve Ceylan'nın (2011) ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını inceleyen araştırmalarında, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında düşük düzeyde de olsa negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İçerli ve Yıldırım'ın (2012) sağlık çalışanları ile yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, sağlık sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel sinizm düzeylerine göre daha yüksek olduğu, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir. Yönetimin yaptığı uygulamalarında samimiyet, dürüstlük adalet gibi ilkeler düşük düzeyde olduğu ve yönetimin aldığı kararlarda kendi çıkarlarının ön planda olduğu inançları yani bilişsel sinizm düzeyleri artarsa özgecilik ve performanslarını artırmaya yönelik davranışlarında bir azalma meydana geldiğini belirtilmiştir.

Ertosun vd., (2016) yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizmin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki açısından ayrı ayrı incelendiğinde örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki bulunmamakla birlikte; davranışsal boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutlarının düzeyi yüksek bir örgütte, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma olmamasının nedeni, işgörenlerin düşünce bazında örgütleri hakkında birtakım olumsuz yargılara sahip olmalarının henüz davranışlarında değişiklik oluşturacak düzeye ulaşmamış olmasına, davranışsal tepki boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisinin olması, kişinin örgütü hakkındaki olumsuz düşüncelerin artık davranışlarına yansıdığı aşamada, bu durumun örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışları olumsuz etkilediği şeklinde yorumlanmıştır.

Tekin ve Özdemir'in (2018) yaptıkları araştırmanın analizler sonucunda, mobbing ve örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediği ve mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde sinizmin kısmi bir aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Erdoğan ve Bedük'ün (2013), örgütsel sinizmin üç boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyutu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında, örgütsel sinizmin ilk boyutu olan örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin inancı anlamına gelen bilişsel boyut ile örgütsel vatandaşlık davranışın nezaket, sportmenlik ve sivil erdem boyutları arasında negatif bir ilişki, örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutuyla örgütsel vatandaşlık davranışın sportmenlik ve sivil erdem boyutları arasında negatif bir ilişki, örgütsel sinizm üçüncü boyutu olan davranışsal boyut örgüte karşı olumsuz ve genellikle aşağılayıcı davranışlar gösterme eğilimi anlamına gelir ve örgütsel vatandaşlık davranışın sportmenlik boyutuyla arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mete ve Serin'in (2015), yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları olumlu yönde arttığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları artacağı buna bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının azalacağı, sonuç ise örgütsel sinizm davranışında örgütsel vatandaşlık davranışının, babacan liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yorulmaz ve Çelik'in (2016) yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde negatif yönde bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Dağyar ve Kasalak'ın (2018) yaptıkları çalışmaya göre, öğretmen/öğretim elemanlarının çalıştıkları kuruma olan örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık ($r=-0.17$) arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve zayıf düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kabataş (2010) yaptığı çalışmada, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal tepki boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca özgecilik boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Kılınç (2014) örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği artırmasında, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ve bunun dışında diğer boyutlarda negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Yıldırım (2015) yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm alt boyutları, davranışsal boyut ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tazegül Aydın (2017) örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki alt boyutları bazında incelendiğin araştırmasında; örgütsel sinizmin bilgisel, duyusal ve davranışsal olmak üzere tüm boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sportmenlik alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi azaldığında örgütlerinden daha az şikayet ettikleri, küçük sorunları daha az büyüttükleri, geçici olumsuzlara daha fazla tahammül ettikleri ve daha hoşgörülü davranışlar gösterdikleri şeklinde yorumlanmıştır. Aynı durum öğretmenlerin okul atmosferine olumlu katkı sağlamayı istemesi nedeniyle örgütlerine ve iş arkadaşlarına karşı daha hoşgörülü davranmaları ve geçici olumsuzluklara daha fazla tahammül edip şikâyetlerini azaltmaları ile kendilerinde var olan bilgisel, duyuşsal, davranışsal sinik tutumların azalacağı şeklinde yorumlanmıştır.

2.7.2.2. Örgütsel Güven

Güven, insanların birbirleri ile olan ilişkilerinde önemli olan, soyut bir nitelik taşıyan ve insanların davranışlarından hissedilerek belirlenebilen bir duruma sahiptir. İnsanlar etkileşim hâlinde bulundukları kişilere karşı güven geliştirmekte ve birbirlerine karşı güven oluşturarak davranış, tutum ve beklentiler ile hareket etmektedirler (Asunakutlu, 2002).

Güven, bireyin, bir duruma veya kişiye karşı inancı (Paliszkiewicz ve Koohang, 2013), insanların niyetlerine ve davranışlarına yönelik olumlu beklentileri içeren psikolojik bir durum (Rousseau vd., 1998) ile insanların doğruluğuna, adilliğine, dürüstlüğüne, hakkı gözetmesine, dostluğuna inanması ve itimat etmesidir (Louis, 2007). Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, iki ya da daha çok

kişinin etkileşimi ile ortaya çıktığı, gelecekle ilgili olduğu, olumlu yöne doğru bir beklenti oluşturduğu, olumlu beklentinin ise kişinin karşı tarafın bazı niteliklerinden doğrudan ya da dolaylı etkilenmesiyle geliştiği ve zamanla kazanılan deneyimlerle şekillendiği yönünde ortak noktalar bulunmaktadır (Altuntaş, 2008).

Güven, insanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmede temel oluşturan eylemlere dayanmaktadır (Alston, 2014). Bireylerin davranışlarının veya karşılaştıkları seçeneklerin bir nedeni veya sonucu güveni meydana getirmektedir (Burt, 2014).

İnsanlar kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme veya güvenmeme ihtimalleri bulunduran (Demircan ve Ceylan, 2003) kişiler arası ilişkilerde risk alırlar. Bir tarafın eylemleri diğer tarafı maddi veya manevi şekilde etkileyebilmektedir. Fakat her iki taraf da bu etkiyi göze alarak fikirlerini, sorunlarını ve kaygılarını samimiyetle ifade etmektedir. Bunun yanında güven toplumsal ilişkileri oluşturan, somutlaştıran ve devamını sağlayan bir sosyal mekanizmadır. Güven, insanların işleri ile ilgili ilişkiler kurmasında ve bu durumu sürdürmesinde önemli bir yere sahip olmakla beraber bilgi paylaşımının gerçekleşmesi açısından temel bir parametredir (İşcan ve Sayın, 2010).

Güvenin oluşturan temel bileşenler şu şekilde sıralanabilir:

1) Risk: Güven, kişinin risk içeren durumlarda, başkalarının davranışlarından karşı emin olduğu ve onlardan beklentilerinin hala olumlu olduğu durumudur. Başka bir ifade ile güven risk ile ilgilidir ve risk ise bireyin elde edeceği kazançtan daha fazla zarara uğrayabileceği bir durumda yapacağı tercihtir. Kişinin karşılaştığı risk kabul edilebilir ve rasyonel seçim sınırları için değilse, karar verme sürecinde güven rol oynayacaktır (Yaşar Uğurlu, 2018).

2) Bağımlılık: Bir kişinin davranışının güvenilir ya da güvenilir olmama durumuna göre elde ettiği sonuçtur (Yaşar Uğurlu, 2018).

3) Bütünlük: Güvenilen bireyin doğruluğuna ve dürüstlüğüne olan inançtır (Yaşar Uğurlu, 2018).

4) Uzmanlık: Uzmanlık, bekleneni işe uygun standarda göre gerçekleştirebilme kapasitesi yani bireyin bir işi gerçekleştirmek için gerekli teknik bilgi ve kişiler arası becerilerinin bulunmasıdır (Polat, 2009).

5) Belirsizlik: Sosyal dünya insan ilişkileri üzerine kurulu olduğundan geleceğin ne getireceğini tahmin edemeyebiliriz. Bu bağlamda insan eylem ve davranışları

kaynağını geçmişten alarak geleceğe yöneliktir ve belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Belirsizliğin temel sebeplerinden bir tanesi, insan davranışlarını tahmin etme konusundaki bilgi yetersizliğidir. Sosyal dünyada kararsız, endişeli kaprisli, numara yapan, kompleksli insan ilişkileri ile karşı karşıya kaldığımız gerçeği dikkate alındığında, farklı davranışlar sergileme potansiyeli olan insanları ve eylemlerini kontrol etmek zorlaşmaktadır, doğrudan ya da dolaylı kontrol olmadığı durumlarda sosyal dünya açısından güvenilirliğin önemi artmaktadır (Şahin vd., 2010).

6) Tutarlılık: Bireyin olay ve durumlar karşısında güvenirlik, öngörülebilirlik ve iyi karar alma mekanizmalarına sahip olmasıdır (Polat, 2009).

7) Açıklık: Bireyin başkalarıyla özgürce fikir ve bilgi paylaşmak için istekli olması ve sahip olunan bilginin dürüst ve açık bir şekilde herhangi bir gizleme ve saptırma olmaksızın paylaşılmasıdır (Polat, 2009).

8) Yardımseverlik: Birinin, bir grubun ya da örgütün samimiyet ile sizin iyiliğinizi düşüneceğine ve menfaatlerinizi savunacağına inanmasıdır (Cerit, 2009).

9) Güvenirlik: Bireyin bir şeye gereksinim duyulduğu zaman birinin birey için bir şey yapabilme kapasitesine ve sürekli olarak sizin için olumlu yönde tutum sergileyeceğine olan inanç düzeyidir (Cerit, 2009).

Hızlı değişim ve gelişim gösteren çevre koşullarına uyum sağlamak, örgütlerin rekabet edebilme gücün, ekip çalışmaları, iş birliğine dayalı örgüt yapıları, bilgi paylaşımındaki zorunluluklar gibi gelişmeler ve değişimler güvenin örgütler için önemli bir kavram hâline gelmesini sağlamıştır. Çünkü örgütlerde karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumu ifade etmekte ve güven ortamının olmadığı örgütlerin amaçlarına ulaşması mümkün görünmemektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütte güvenin olmadığı durumlarda kimse ilk harekette bulunma riskini almamakta, iş birliği ve etkinliğin arttırılması yönünde çekimser davranışlar sergilenmektedir. Dolayısıyla örgütsel güven, geleneksel örgüt yapılarının yerini alan modern organizasyonların etkinliğinde, verimliliğinde ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Sabel, 1993).

Örgütsel güven oluşumu üç aşamada gerçekleşir. Birincisi, işgörenin karşı tarafın sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini belirler, ikincisi, diğer tarafın davranışlarının yorumlar ve değerlendirir ve üçüncüsü ise güven bir aktarım süreci boyunca gelişir (Doney ve Cannon, 1997).

Örgütsel güven; örgüt üyelerinin birbirlerinin ve yöneticilerinin yeterliklerine inanması, örgütte adaletli ve etik ilkelere bağlı kararlar alınmasına (Memduhoğlu ve Zengin, 2011), örgütün dürüstlüğüne, sadece kendi çıkarları için kullanılmayacaklarına, taahhütlerini yerine getirmek için iyi niyetli çabalar göstereceğine ilişkin inancı ifade etmektedir (Bromiley ve Harris, 2006).

Literatürde örgütsel güven kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde, örgütsel güven kavramının özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (Demircan ve Ceylan, 2003; Şenturan, 2014; Şakar, 2010):

- İletişime Dayalıdır: Doğru bilgi verme, alınan kararlar hakkında açıklık getirme, samimiyet ve şeffaflık gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- Çok Düzeylidir: Çalışma arkadaşlarının, grupların, örgütün ve örgütsel anlaşmaların etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Çok Boyutludur: Her işgörenin güvene ilişkin algılarını etkileyen duygusal, zihinsel ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.
- Kültür Temellidir: Örgütün normlarına, değerlerine ve inançlarına bağlıdır.
- Dinamiktir: Örgütsel güvenin yapılandırılması süreklilik gerektiren bir olgu olduğundan başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamaları içeren bir döngüdedir ve devamlı gelişim ve değişim geçirir.

Örgütün amacı, vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri anlaşıldığı ve örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı zaman güveni elde etmek daha kolay olmaktadır. Güven özünde başkalarının refahı için dürüst ve ilgili olmayı barındırmaktadır. Ancak bu durum başkalarının çıkarlarının bir bütün olarak örgütün ihtiyaçlarının önüne geçeceği anlamına da gelmemektedir. Burada önemli olan bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarının dengelenmesi ve örgütlerde güveni oluşturmak için kişilerin eylemlerinin doğru yollar ile sergilenmesi gerektiğidir (Alston, 2014,).

Örgütsel güven, örgütler açısından önemi giderek artmakta ve bu durum şu üç nedenle ile ilişkilidir. Birincisi, örgütlerin iş birliği ihtiyacının her geçen gün artması ve daha az hiyerarşiye sahip olması, ikincisi, merkezî kontrolün etkisinin azalmasına, karar alma yetkisinin dağıtılmasına ve işgörenlerin katılımına olanak sağlayan örgüt modellerinin benimsenmesi ve üçüncüsü ise örgütlerin hızlı bir değişim yaşanan çevreye ayak uydurma çabası ile ilişkilidir (Gill, 2007). Bununla birlikte örgütsel güven, işgörenlerde iş tatminin oluşmasında, istekli iş birliği yapmada, performans değerlendirmede, kendi kendini yöneten çalışma ekipleri oluşturmada ve karar vermede önemli bir fonksiyonu vardır. Güven, verimlilik için gerekli çerçeveyi

oluşturmakla beraber, işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda belirlenen görevleri yerine getirmelerinde ve iş birliğinin sağlanmasında teşvik edici bir ortamın oluşmasını sağlayarak örgütün etkililik ve verimliliğini artırır (Alston, 2014).

Kırılgan bir yapıya sahip olan örgütsel güven, işgörenlerin olumlu deneyimleri sonucu oluştuğundan, oluşumu ve gelişimi zaman almaktadır. Dolayısıyla örgütsel güven oluşturma planlı bir faaliyettir ve zamanla örgütler açısından önemli bir kaynak hâline gelebilmektedir. Örgütsel güven davranışı birey ile örgüt arasındaki etkileşim sonucu oluştuğundan güvenin oluşmasında bireysel ve örgütsel özellikler önemli rol oynamaktadır. İşgörenlerin, örgütte güvenin oluşumunu destekleyen araçlarla donatılması ve onlara güvenin temelindeki özellikleri taşımaları için eğitimler verilmelidir (Polat, 2009).

Örgütlerde güvenin oluşturulması için işgörenlere ve yöneticilere bazı sorumluluklar düşmekte ve onlardan güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1) Kural ve düzenlemeler: Örgütte yer alan kural ve düzenlemelere herkesin eşit şekilde uyma sorumluluğu, çalışanlarda diğerlerine karşı bir güvenin oluşturulmasına imkân vermektedir (Asunakutlu, 2002).

2) İletişim: İletişim sisteminin iyi şekilde düzenlenmesi, işgörenlerin duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etmesini sağlar ve ortak amaçlar doğrultusunda fazla çaba gösterirler (Mishra ve Morrisey, 2000).

3) Yetki devri ve katılım: Örgütlerde yetkinin tek merkezde toplanması yerine, etkin bir yetki devri işgörenlere verilmesi, onların yönetime doğrudan katılmasını ve sorumluluk almasını, kendilerine güvenlerini yükselterek ve performanslarını artırır (Asunakutlu, 2002).

4) Eğitim ve etik değerler: İşgörenlerin güvenlerini korumaları için yeteneklerini geliştirmesini sağlayacak bir eğitim olanağının sağlanması gerekmektedir (Asunakutlu, 2002).

Saygısız davranışlar, iletişim sorunları, karşılanmayan beklentiler, etkisiz liderlik kabul konusundaki isteksizlik, performans sorunları, uyumsuzluk ve yapısal sorunlar örgütsel güvenin oluşmasını engelleyecek veya aksatacak unsurlardır (Kramer ve Lewicki, 2010).

Örgütsel güven, örgütü diğer örgütlerden ayıran örtük bilgisi, bir sosyal sermaye biçimidir. Örgüttün işlem maliyetlerinin azaltması, üyelerinin birbiriyle işbirliği

yapması, yükümlülüklerin dışında rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması, özgeci davranışlara, örgüt kurallarına uymayı kolaylaştırması ve örgüt içi çatışmaları azaltması gibi temel işlevleri vardır. Ayrıca yüksek güven ortamında işgörenler; örgüt otoriterlerini daha çok destekler ve örgüte bağlılıkları artar, örgütün değerleri, normları ve amaçları ile özdeşleşerek güven ilişkisi bilişsel boyuttan duyuşsal boyuta doğru yönelebilir, örgüt üyeleri birbirlerini iş arkadaşı olarak değerlendirmenin ötesinde, meslektaş, dost, yardımcı olarak değerlendirme başlayabilirler. Dolayısıyla güçlü bir örgütsel güven iklimine sahip örgütlerde, özdeşleşmenin kolaylaşması, örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarının artması, performansın yükselmesi, çalışanın moralini ve örgüt içi iletişimi artırması, stresi azaltması, paylaşmayı cesaretlendirmesi ve ekip çalışmasını teşvik etmesi (Erdem, 2003) beklenir.

2.7.2.2.1. Örgütsel Güvenin Boyutları

Literatürde yaygın olarak kullanılan örgütsel güven boyutlarının kuruma, yöneticiye ve çalışanlar arası güven şeklinde olduğu belirtilmektedir. Bu araştırma kapsamında ise kuruma ve yöneticiye güven olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.

2.7.2.2.1.1. Örgüte (Kuruma) Güven

Örgüt içerisinde işgörenler, bilgi sahibi olmadıkları konularda değerlendirme yaparken ön yargılı veya olumsuz tutumlar ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu anlamda düşünüldüğünde işgörenler bilmedikleri konulara karşı şüphe ve korku ile yaklaşmakta ve bu durum kendilerinin tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebildiğinden bu durumun önüne geçilebilmesi için örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması ve örgütte güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. İşgörenler doğru bilgilendirildikleri, ilgi gördükleri ve tutarsız davranışlar ile karşılaşmadıkları sürece kurumlarına güvenirler. Ayrıca örgütlerde kurumsal iletişim ortamlarının oluşturulması, ast-üst arasında tecrübe ve birikimlerin paylaşılması, işgörenlere işleri ile ilgili yararlı tavsiyelerde bulunulması, kuruma duyulan güvenin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011).

Örgüte güven kişilerden çok örgütü odaklı olup, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağında beklentilerini içerir. Bir başka ifade ile örgüte güven, örgütün işgörenin yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından örgütün eylemlerin işgörene zarar vermeyeceği inancıdır. Örgüte güven, işgörenin örgütsel yapıların eylemlerinin başarı ile sonuçlanacağına ilişkin inanca bağlı gelişen güvendir. Öğüte güven işgörenlerin haklarını koruyan yasal sistemler ile ortaya çıkar. Başka bir

ifadeyle örgüte dayalı güvenin gelişmesi için örgütün yönetmelik ve yasaların işgörenlere verdiği akit ve vaatleri yerine getirmesi gerekmektedir. Örgüte güven, küçük örgütlerde örgüt sahibinin kişilik özelliğinin, büyük örgütlerde ise örgüt kültürü ve merkezileşmiş yapıdan kaynaklanan örgütün kimlik ve kişiliğine dayalı inançlardan gelişir (Polat, 2019). Ayrıca örgüte güven, çalışanlar, yöneticiler, uygulama ve politika açısından bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesi ile oluşmaktadır (Tüzün, 2007).

Örgüte güven duygusunun oluşmasında örgütün işgörenlere özerklik ve psikolojik destek sağlaması, kararlara katılmalarına imkân vermesi ve onlara değer veren politikalar uygulaması önem taşımaktadır. İşgörenlerin örgütlerine güvenmelerinde, dürüst ve adil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, huzurlu bir çalışma ortamı, olumlu örgüt imajı gibi unsurlar etkili olmakla birlikte örgütün işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını önemsemesi, kişisel gelişim fırsatları ve uzun süreli istihdam sağlayarak, onlara değer verdiğini göstermesinin de güven oluşumuna katkı sağlayacaktır (Reychav ve Sharkie, 2010).

Örgüte güven, örgütsel ilişkilerin en temel şartı olarak, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda, işbirlikçi ve olumlu davranışlar sergilemelerinde kritik bir rol oynamakta, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının ve verimliliklerinin arttırması, işten ayrılma eğilimlerini de azaltması beklenmektedir (Durdağ ve Naktiyok, 2011).

2.7.2.2.1.2. Yöneticiye Güven

Yönetici, örgütü amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getirip, bu faktörleri hizmet veya mal üretmek için harekete geçiren, işgörenleri örgütün amaçlar doğrultusunda yönlendiren ve örgütü temsil eden kişi olduğundan, örgütlerde lider özelliğine sahip bir yönetici örgütsel güvenin oluşmasında ve örgütte gelişmesinde en temel faktörlerden biridir. Örgütün etkililik ve verimliliğini artırmak için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak zorunda olan yöneticiler, örgütün en önemli kaynağı olan işgöreni de daha etki ve verimli kullanabilmesi için onula arasındaki olumlu ilişkiler oluşturması gerekir. Bu olumlu ilişiklerin temelini karşılıklı güven oluşturur (Akyel, 2017).

Yöneticiye güven, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmakta, yöneticilerinin davranışlarına ve tepkilerine bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır. Yöneticiye güven; işgörenlerin yöneticilerinin doğruluğuna,

dürüstlüğüne, sözlerini yerine getireceğine, etik ve adaletli davranacağına (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011) ilişkin inancıdır.

Yöneticiler, performans değerlendirme, terfi, eğitim, ödül, ücret gibi işgörenleri etkileyecek kritik kararlar verebildiklerinden, işgörenlerin örgüt içerisinde ilişki ve etkileşim içerisinde oldukları en önemli unsurlardan birisidir. Yöneticinin aldığı kararlar, işgörenler tarafında nasıl algılandığı, yöneticiye olan güven için anahtar bir role sahip olduğundan yöneticinin, işgörenlerin güvenini kazanması, tüm karar ve uygulamalarında güvenilirliği destekleyen davranışlarda bulunmasına bağlıdır. Ayrıca yöneticiyi işgörenler örgütün bir temsilcisi olarak gördüklerinden yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe yansıtabilirler. Bu nedenle işgören ile yönetici arasındaki güven sürecinin yöneticiler tarafından başlatılması gerekir (Tokgöz ve Seymen 2013).

Yöneticiler tutarlı ve bütünlük içinde davranarak işgörenlerin güvenlerini kazanabilmektedir. Bütünlük yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtırken, tutarlılık ise yönetici davranışlarının geçmişini temel alarak, tahmin edilebilirliklerini yansıtmaktadır (Tokgöz ve Seymen 2013). Yöneticilerin verdikleri sözler ile uygulamaları arasındaki tutarsızlık, işgörenlerde hayal kırıklığına sebep olurken verilen sözler ile uygulamaların örtüşmemesi yönetici ile işgören arasındaki güven duygusunun gelişmemesini sağlamaktadır. Yöneticiler tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi örgüt içerisinde olumsuz bir durum oluşturduğundan yöneticilerin sözleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumlu olmalıdır. Bu yüzden yöneticilerden etik liderlik davranışlarını göstermesi beklenmekte, doğruluk ve dürüstlükten ödün vermemesi gerekmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Güven, kontrolün olmadığı durumlarda başlar ve güvenin en iyi göstergesi ise işgörenin kararlara katılımın sağlanmasıdır. Kontrolün sadece yöneticinin tasarrufu olmaktan çıkarılıp yönetici ile işgörenler arasında taraflarca paylaştırılması, yönetici ile işgörenler arasındaki güveni ilişkisinin gelişmesini sağlar. Yetki güçlendirme ve katılımcı yönetim anlayışı uygulamalarının dayanağı etkin bir iletişimdir. Etkin bir iletişimle işgörenlerin sorumluluk alması ve kararlara katılması sağlayarak yapılan yetki devri ile oluşan yetki güçlendirmesi, yüksek düzeyde güven ortamına yol açacaktır (Akyel 2017).

Yöneticilerin işgörenlerin gelişimlerine önem vermesi, davranışlarının tutarlı olması, karar verme sürecinde katılımcılığa değer vermesi, kontrolü paylaşması, çalışanlara

doğru bilgiler aktarması ve onların iyiliğini düşünmesi gibi unsurlar yöneticiye güveni etkilemekte ve istenen olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesine de katkı sağlamaktadır (Özdaşlı ve Yücel, 2010). Yönetim ve yöneticilere olan güven arttıkça, kararlara katılımı, iş doyumunu, performansı, örgütsel bağlılığı, sistemin doğru, etkin ve adil olduğuna dair algıları, bilgi paylaşımını, uzlaşma arayışlarını, kurumun refahı için çaba gösterme istekliliğini, kurum kararlarını gönüllü olarak kabullenmeyi, verimliliği (Akyel 2017), örgütsel politikalara ve prosedürlere uyumu, iş tatmini, işlerine adanmışlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır (Özdaşlı ve Yücel, 2010). Ayrıca işgörenlerin yöneticilerini yetkinlik sahibi olarak gördüklerinde kararlarından daha çok emin oldukları ve yöneticilere daha çok destek vererek güvendikleri belirtilmektedir (İslamoğlu vd., 2007).

Yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde, iş yapma maliyetlerinin arttığı, kişisel ve ekip sağlığının bozulduğu, yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hislerinin gelişmeye başladığı, stresin arttığı, çalışan ve yöneticilerin bencilce davranışlar sergiledikleri görülmektedir (İslamoğlu vd., 2007). Ayrıca işgörenlerin yöneticilerine güvenmediklerinde, ekstra çaba göstermeyecekleri, resmi görevlerinin ötesinde yöneticileri ile ikili ilişkileri sürdürmeyecekleri ve olumlu beklentileri azaldığından yöneticilerine karşı yükümlülük hissetmeyecekleri belirtilmektedir (Brower vd., 2009).

2.7.2.2.2. Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki dört yönden farklılık vardır. Birincisi, güven eksikliği deneyim eksikliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir ve kişinin diğer tarafa emin olacak derece deneyime sahip olmamasıyken, örgütsel sinizm deneyime dayalı bir olgudur. İkincisi, güven belirli bir eylem sonucunda kişinin diğer taraf karşısında savunmasız olmasıyken sinizm ön şart olarak kişilerarası savunmasızlığı gerektirmez ve biri açıkça savunmasız kalmadan sinik olabilir. Üçüncüsü güvenin tanımı iki veya daha fazla taraf arasında işbirliği kolaylaştırmaya yönündeyken sinizm tanımında böyle bir iddia yoktur. Dördüncüsü güven, sinizmin aksine, bir tutuma ilişkin kavram değildir ve inanç sahibi tarafında yer alan duygusal öğe güven tanımı içerisinde yer almaz. Örgütsel sinizm ise hayal kırıklığı, öfke, iğrenme, utanma gibi duyguları içeren yoğun bir duygusal durum vardır (Dean vd., 1998:348).

Özler vd., (2010), örgütsel sinizmle güven ilişkisi inceledikleri çalışmada, örgütsel sinizmin nedenleri arasında kişilik, psikolojik sözleşme ihlali, liderlik davranışındaki

eksiklikler sayılmakta ve bununla birlikte örgütsel sinizmin özellikle hem nedeni hem de sonucu olabilecek güven kavramının örgütsel sinizmle karşılıklı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karcıoğlu ve Naktiyok (2015)'ın yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizm ile örgüte güven ve yöneticiye güven arasında negatif yönlü ilişki olduğu gözlenmiş, yöneticiye duyulan güven ile duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Türköz vd. (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre, örgütsel sinizmin de örgütsel bağlılık algılamaları üzerinde etkisi olduğu, bununla birlikte, örgütsel güven algısı örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolü üstlenebileceği tespit edilmiştir.

Dağyar ve Kasalak (2018) yaptıkları çalışamaya göre, öğretmen/öğretim elemanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ile öncül örgütsel faktörlerden biri de örgütsel güven (r=-0.61) olduğu ve aralarında negatif yönde güçlü ilişkiler olduğu belirtilmiştir.

Akın (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve güven düzeylerinin tüm boyutlarda anlamlı ilişki gösterdiğini ortaya koymuş ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, örgütsel sinizmin örgütsel güveni yordadığını göstermiştir.

Güler (2014) tarafından yapılan çalışmanın analiz sonuçlarına göre, örgütsel güven düzeyleri örgütsel sinizm boyutlarından her birini anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirtilmiştir.

Cesur Yeşilçimen (2015) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerin örgütsel güven düzeyi ile örgütsel sinizmin alt boyutları ile negatif yönde, orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Uyar Bulut (2018) tarafından yapılan araştırmada, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerde örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel açıdan negatif yönde yüksek bir ilişki tespit edilmiştir.

Aytemiz Seymen ve Bozkurt (2018) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını sonucuna ulaşılmıştır.

Köybaşı vd. (2016) yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizmin örgütsel güven düzeyini yordama modelinde oldukça yüksek düzeyde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Batmantaş ve Örücü (2018) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre; araştırmadaki bağımsız değişken olan örgütsel güvenin, bağımlı değişken sinizm üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı; yani iki değişken arasında olumlu ya da olumsuz anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

2.7.2.3. İş Doyumu

İş, örgüt içinde belirli bir sürede gerçekleştirilen, bazı ilişkilerin gelişmesine sağlayan ve ücret karşılığında yapılan hizmet ve mal üretme sürecinin toplamıdır. İşgörenler, çalışma hayatı boyunca, yaptığı işe, çalıştığı işletme ve iş ortamında, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, kaybettikleri, mutluluk ve üzüntüleri gibi birçok deneyim kazanmaktadır. İşgörenlerin bu deneyimler ile kazandığı bilgi ve duyguların sonucunda, çalıştığı örgüt ya da yaptığı işe karşı bazı tutumlar geliştirmektedir. İş doyumu geliştirilen bu tutumların genel bir sonucu olup, işgörenin zihinsel, fiziksel ve ruhsal olarak iyi durumda olmasını ifade eder (Akşit Aşık, 2010).

İnsanlar bazı fizyolojik ihtiyaçları karşılamak ve hayatlarını sürdürmek için belli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işini gerçekleştirdiği ortamında geçirmektedirler. Bu bağlamda sadece ekonomik durumunu değil psikolojik durumunu da yakından etkileyen işten beklentilerini elde eden insan, daha mutlu olabildiğinden daha fazla iş doyumu yaşamaktadır. Dolayısıyla iş doyumu insan yaşamında hem psikolojik hem de ekonomik açıdan çok önemli bir role sahiptir. Bir kişinin iş doyumunun yüksek olduğu söylendiğinde, o kişinin işine karşı oldukça olumlu tutumlar ve değerler geliştirdiği ve işini sevdiği söylenebilir. Dolayısıyla iş doyumu veya doyumsuzluğu, uzun bir süreç boyunca kişilerin işlerine karşı geliştirdiği pozitif veya negatif reaksiyonlarının toplamıdır (Eğriboyun, 2015).

İş doyumunu, işgörenlerin, işleri hakkındaki tutumlarının bir toplamı, yapmakta oldukları işi veya iş deneyimlerini değerlendirmelerinden sonra hissettikleri, hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk, çalışma sonucu kazandığı ücreti çalışmaktan haz aldığı iş arkadaşlarını ve başarı sonucu elde ettiği mutluluğu ifade etmektedir (Eren, 2015).

İş doyumu ile ilgili yapılan tanımlarda yer alan bazı önemli noktaları şu şekilde özetleyebiliriz (Eğriboyun, 2015; Akşit Aşık, 2010):

- İş doyumu, bir işin durumuna duygusal yanıt olduğundan gözlemlenmesi, ölçümlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.

- İş doyumu, genellikle kişilerin beklentilerin ve ihtiyaçlarının karşılanma miktarının belirlenmesidir.
- İş doyumu birbiriyle ilişkili olan yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarına karşı bilişsel ve duygusal durumu, işin niteliği ve ücreti, terfi gibi çeşitli tutumları temsil eder.
- İşgörenlerin önem ve öncelik verdiği şeyler farklı olduğundan iş doyumu düzeyleri arasında da farklılık vardır.

Kişilerin mutlu, üretken ve başarılı olabilmeleri için en zorunlu şartlardan birisi olan iş doyumu, iş çevresinin ve işin değerlendirilmesi sonucunda geliştirilen duygusal bir tepkidir. İş doyumu kişi işini gerçekleştirme ya da gerçekleştirmesine yardımcı olacağı algısından kaynaklanan ve kişinin gereksinimleriyle uygun olduğu ölçüde gerçekleşen duygusal bir reaksiyondur (Eğriboyun, 2015).

Bireylerin işten aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve işle ilgili her şeyin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. İş doyumu, işgörenlerin birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğu iş arkadaşları, ekonomik kazançları ve çabalarını sonucunda ortaya çıkan mal veya hizmetlerden kaynaklanan bir mutluluktur (Eğriboyun, 2015).

İş doyum, kişiden kişiye, değişebilir. İş doyumu herkesin kabul edebileceği biçimde ölçülere sahip değildir, ancak mantıklı ölçüler koymak da mümkündür. Bu bağlamda kişilerin kazançları, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise iş doyumu, altında ise doyumsuzluk söz konusudur (Eroğlu, 1986). Çünkü iş doyumu, işin kazandırdıkları ile, işgörenin beklentileri birbirine uyumlu olduğu zaman oluşmaktadır (Akşit Aşık, 2010). Belirli bir beklentilerle bir örgüte giren işgören, bu beklentilerin gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta, böylece verimliliğini ve performansını artırmaktadır. İşgörenin verimliliği ve performansının artması ise kurumun verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin verimliliği ve performansını en üst düzeye çıkarmak için, işgörenlerin hüsran yaşamaları ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmeli ve işlerinde doyuma ulaşmaları sağlanmalıdır (Eğriboyun, 2015). Ayrıca iş doyumunu sağlamış işgörenler, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine daha fazla katkıda bulunmaktadırlar (Keser, 2005).

Örgütler bir kez iş doyumu sağladıktan sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. Çünkü iş doyumu dinamik olduğundan hızlı sağlanabildiği gibi, hızı bir şekilde de iş doyumsuzluğuna dönüşebilir (Akşit Aşık, 2010)

İş doyumsuzluğu, işgörenleri olumsuz duygulara yönlendirir ve onlara elem verir, işgörenin yaptığı işten hoşlanma duygusu elde etmemesini, işe karşı isteksizlik, bıkkınlık, işten kaçma isteği duymasını neden olur. İş doyumsuzluğu, işgörenin sağlık durumunu ve ruh sağlığını olumsuz etkilemekte ve onda sürekli ve yoğun şekilde kaygı yaratmaktadır. İş doyumsuzluğu yaşayan işgörenler, işleri sabote ederek, sıkça işe gelmeyerek, politikaları hiç sorgulamadan uyarak, iş ve örgüt kurallarını çiğneyerek, örgüte yapabilecekleri katkıları yapmayarak, yaşadığı tatminsizliklerini dedikodularla yayarak, olumsuz yorum ve tutumlarıyla kurumu sabote ederek ve örgütte olumsuz etki ederek örgütün verimlilik ve performansını düşürebilir (Akşit Aşık, 2010).

Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom iş doyumu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel alarak iş doyumunu açıklamaya yönelik kuramlar geliştirmişlerdir. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nda insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ve birbirini takiben sırayla ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın önemli olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında iş doyumunun sağlandığını karşılanmadığında ise iş doyumsuzluğunun yaşandığını belirtmiştir. Wroom, kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasındaki farklılıkların iş doyumunun sağlanmasında dikkate alınması gerektiğini savunmuştur. Adams "Eşitlik Kuramı"nda kişilerin aynı koşullarda ve aynı düzeyde çalıştıkları kişiler ile elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından kendilerini karşılaştırdıklarını ve soncunun eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş doyumsuzluğu ya da doyumu yaşandığını öne sürmektedir. Herzberg ise iş doyumsuzluğu ve iş doyumu arasında zıtlık olmadığını iddia ederek geliştirdiği "Çift Faktör Kuramı"nda, düşük ücret, çalışma koşullarının kötü olması gibi olumsuzlukların olması iş doyumsuzluğunun neden oluğunu, iş doyumunu belirleyen ise başarı ve takdir iki temel faktör olduğunu ifade etmektedir (Akşit Aşık, 2010).

2.7.2.3.1. İş Doyumunu Etki Eden Faktörler

İş doyumunu etki eden faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.7.2.3.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, genellikle iş doyumunu doğrudan etkilememekte, dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bireysel faktörler, işgörenin kendileriyle ilgi demografik özelliklerin tamamını ifade eder (Sığrı ve Basım, 2006). Aynı örgütte ve aynı şartlar

altında çalışan işgörenler, doğuştan getirdikleri farklı kişisel nitelikleri, yaşamları süresince kazandıkları çeşitli deneyimler ve kendileri için önemli ve değerli olan şeylerin farklı nedeniyle birbirinden farklı iş doyumu düzeylerine sahip olmaktadırlar. Bu bağlamda işgörenin yaş, cinsiyet, mesleki pozisyon, eğitim seviyesi, kişilik, mesleki kıdem, medeni durum, hizmet yılı gibi faktörler, iş doyumunu etkileyip farklılaşmasını sağlayan bireysel faktörlerdendir (Tengilimoğlu, 2005).

2.7.2.3.1.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumu gerçekleştiği iş ve iş ortamına ait, işin gerektirdiği beceri ve bilgi düzeyinden, işinden işgörenin elde ettiği sosyo-ekonomik kazançlara kadar çok sayıda faktörün etkisi ile gelişen tutumlar söz konusu olmaktadır. İş doyumunu etkileyen bazı örgütsel faktörler aşağıdaki başlıklar halinde incelenmiştir.

İşin Niteliği (İşin Kendisi): İşgörenin iş doyumunu belirleyen önemli unsurlardan birisi işin niteliğidir. İşin sıkıcı olması, işgörende iş doyumunu düşürürken, işgörenin işine yönelik tutumunun olumlu olması işgören tarafından işi zevkli bir iş olarak algılaması anlamına gelmektedir. Bu nedenle işgörenin işine yönelik algısı, iş doyumunda önemli bir faktördür. İşgören, tekrara dayalı işlerde çalışması, işinden sıkılmasına neden olur. Sıkıntı hali kişide depresyon, yalnızlık, çaresizlik, dikkatsizlik gibi psikolojik olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bununla birlikte işgörenlerin yapacakları işlerin neler olduğuna ilişkin sınırların açık ve belirgin olmaması, örgütte birçok soruna neden olmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında bu durum iş akışlarını olumsuz etkiler. Ortaya çıkan soruların sorumlusunun da belli olmaması diğer bir problemi ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda tüm boyutlarıyla iş süreçlerinin kontrol altına alınması verimliliği ve dolayısıyla iş doyumunu potzitif olarak etkileyecektir. Bu nedenle iş analizinin yapılması ve güncellenmesi oldukça önemli bir yere sahiptir (Kavi, 2017).

Ücret ve Ek Ödemeler: İş doyumu ile işgörenin kazandığı ücret arasında çok boyutlu karmaşık bir ilişki vardır. Ücret, işgörenin hem temel ihtiyaçlarını karşılar hem de üst düzey gereksinimlerini karşılamada bir araç olarak kullanılır. İşgörenler aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri ve performanslarını nasıl değerlendirdiğini tahmin ederler. İşgörenin aldığı düşük bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetsizliğini, yüksek bir ücret ise işverenin kendisinden memnuniyetini ifade ettiği şeklinde yorumlar. Ayrıca işgörenin elde ettiği ek gelirler

de önem taşır. Ancak bunlar ücreti kadar önemli değildir. Bazıları bu ek gelirleri önemsemez, çünkü onun taşıdığı anlamı bilmez (Özkalp, 2013).

İnsanlar ücretlerini değerlendirirken gerçekten emeğinin karşılığı olarak hak ettiği ücreti alıp almadığını, aldığı bu ücretin devamlılık taşıyıp taşımadığını, normal ve lüks sayılabilecek bir takım gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını göz önüne alırlar. Ayrıca genelde işgörenler emeğinin karşılığında aldıkları ücretleri, kendileri gibi benzer işleri yapan işgörenlerin aldıkları ücretlerle karşılaştırarak bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucuna göre iş doyumu veya doyumsuzluğu yaşarlar (Özkalp, 2013).

Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler: Çalışma arkadaşlarına bağlılık, işgörenin diğer örgüt üyeleri ile özdeşleşmesi, bağlılık hissetmesi ve onları benimsemesidir. İşgörenin diğer örgüt üyelerine bağlılık göstermesinin hem örgütsel hem de bireysel sonuçları vardır. Bireysel olarak bir işgörenin bir gruba güvenerek duygusal olarak bağlanması, örgütte olan katkısını olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenin işle ilgili karşılaştığı sorun ve problemlerin çözümünde duygusal olarak bağlılık hissettiği meslektaşları önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım örgüt üyeleri arasında dayanışma duygusunun gelişmesini ve artırmasını sağlayarak, örgüt üyeleri arasında daha güçlü bir bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli alt yapıyı hazırlamaktadır. Tüm bunlar dikkate alındığında çalışma arkadaşlarıyla olumlu olan ilişkiler, kişinin işinde daha çok iş doyumuna ulaşmasına ve örgüt dışındaki ilişkilerle bu desteklendiği zaman sosyal yaşam kalitesi de aynı oranda artıracaktır (Kavi, 2017).

Yönetim Biçimi: Yönetim tarzı, yönetimin işgörenlere karşı tutumu, işgörenlerin iş doyumları etkilemektedir. İşgörenleri kısa periyodik zaman aralıkları ile denetlemek, onlara özgürlüklerinin kısıtlandığı hissini vermekte ve bu durum da yönetici ile işgören arasındaki ilişkileri zayıflatarak, iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörenlerin karar verme sürecine katılımı, eğitim ve gelişim imkânları, organik ve mekanik yönetim biçimi iş doyumunu etkiler (Yıldız, 2017).

Yükselme Fırsatları: İş doyumu açısından yükselme fırsatları da önemlidir. Elbette daha hızlı ve sık yükselmeler iş doyumun açısından önemli bir rol oynar. Hiyerarşik yükselmelerin adil bir biçimde yapılması da önemlidir. Gösterdiği üstün performansla terfiyi daha çok hak eden bir işgörenin yerine hak etmeyen bir kişinin terfi ettirilmesi, örgüt içinde huzursuzluk oluşturur ve bu durum işgörenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir

sistemde işgörenler, olumlu yönde etkilenir ve iş doyumunu yükseltir. Ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin, iş doyum düzeyi, kıdeme göre terfi alan bir kimseden daha yüksektir. Aynı şekilde maaşında %10 artış olan bireyin iş doyum düzeyi %20'i artış alan birbirinden daha düşük olacaktır. Bundan dolayı üst düzey yöneticilerde terfi daha yüksek iş doyumuna yol açarken, alt düzey işgörenlerde terfi daha düşük iş doyumuna yol açar. Ayrıca bazı işgörenler ücrette olduğu gibi sık terfi almak istemezler. Çünkü her terfi beraberinde daha fazla ve uzun süreli çalışma ve ek sorumluluk gerektirebilir. Ancak genelde terfi insanlara daha fazla saygınlık ve itibar, daha yüksek ücret ve kişilik gelişimi getirdiği için terfiye değer verir ve böylece terfi iş doyumu önemli etkisi olur (Özkalp, 2013).

Çalışma Koşulları: İşgörenler, kendilerini rahat hissedip ve hareket ettikleri iş koşullarında daha istekli ve verimli çalışabilirler. Isıtma, soğutma, aydınlatma, havalandırma gibi çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygunsuzluğu, uzun çalışma saatlerinin olması, güvenliğin yetersiz olması, ergonomik koşullara uyulmaması gibi durumlar da işgörenin iş doyumu olumsuz etkiler. Ayrıca aşırı gürültü, yetersiz aydınlatma, çalışma ortamının soğuk olması gibi fiziksel koşullar, işgörenlerin beden sağlığını olumsuz etkilediği gibi ruhsal sağlığını da olumsuz yönde etkiler. İşyerinde verimli bir çalışma elde edilmesinde çalışma ortamı koşullarının önemi iş doyumu üzerinde etkili olan faktörlerden biridir (Kavi, 2017).

2.7.2.3.2. İş Doyumunun Boyutları

İş doyumu içsel doyum ve dışsal doyum olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

2.7.2.3.2.1. İçsel Doyum

İçsel doyum işgörenin, var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkiler olup (Ersarı ve Naktiyok, 2012) işgören, davranışını dışsal bir kontrol olmadan kendisi düzenler. İşle ilgili ve işin içeriğinden kaynaklanan içsel doyum araçlarına örnek olarak; yaratıcılık, kişinin özelliklerini işte kullanabilme fırsatları, işte bağımsızlık, sorumluluk, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, kişi ile ilgili geri bildirim verilebilir (Mottaz, 1985). İçsel doyum daha çok kişi ile iş arasında, kişinin karakterinden kaynaklanan faktörleri içermektedir (Kurt, 2005).

2.7.2.3.2.2. Dışsal Doyum

Dışsal doyum, işgöreninin dışında gelişir ve kişinin çevresindeki faktörlerden etkilenmesidir (Ersarı ve Naktiyok, 2012). İşin niteliği, yönetimin tavrı, çalışma şartları, işte yükselme imkânı, verilen sorumluluk, yetkinin derecesi, kişisel ilişkiler,

iş güvencesi, şirket politikaları, ücret, statünün iyileştirilmesi, daha az iş yükü talebi, yönetsel sorumluluğun azaltılması gibi etkenler işgören tarafından kontrol edilemeyen dış faktörler olup, iş doyumunu etkilemektedir (Kurt, 2005).

2.7.2.3.3. Örgütsel Sinizm İle İş Doyumu İlişkisine Yönelik Çalışmalar

İş doyumu, işgörenin çeşitli kriterler ile değerlendirme sonucuna göre hak ettiğini düşündüğü ile aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. İşgörenin emeğinin karşılığında elde ettiği maddi manevi kazanımlar işindeki beklentilerinden ne kadar doyum sağladığının bir göstergesidir. İşgören beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı, gerilim, hoşnutsuzluk, mutsuzluk gibi duygular yaşanmaktadır. Örgütsel sinizm, işgörenin örgüte, yöneticiye ya da örgütle ilgili herhangi bir değişkene karşı duyulan güvensizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı kızgınlık gibi tutumlar ile şekillenen genel veya spesifik tutum olarak düşünüldüğünde, sinik tutumlar iş doyumunu olumsuz etkileyebileceği söylenebilir (Gün, 2016).

Boyalı (2011) tarafından yapılan çalışmada, bilişsel sinizm ile iş doyumu arasında anlamlı ancak ters yönlü bir ilişki olduğu, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kılıç (2013) tarafından yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Sargın (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal alt boyutları ile iş doyumunu anlamlı düzeyde ilişkisi olduğu ve bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeyi yüksek olan bireylerin iş doyumu düzeyini azalttığı belirtilmiştir.

Arslan (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre, turist rehberlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasında zayıf düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve turist rehberlerinin örgütsel sinizm tutumlarının yüzde 27'si iş tatmini ile açıklandığı belirtilmiştir.

Srivastava ve Adams'ın (2011) yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizmin iş tatmini ile negatif ilişkili bir tutum olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Wanous vd., (1994) tarafından bir üretim tesisinde 1114 kişi üzerinde yapılan araştırmada, yarı zamanlı çalışan bireylerin sinik eğilimlerinin, tam zamanlı işgörenlere göre daha yüksek olduğu, örgütsel sinizmin iş tatmini ve örgütsel bağlılık

üzerinde negatif bir etkisi olduğu ve sinik tutumların ortaya çıkmasında ise, özellikle örgütsel değişim süreçlerinde yaşanan başarısızlıkların rol oynadığı saptanmıştır.

Akman (2017) tarafından yapılan araştırmaya göre, işgörenlerin iş doyumu ölçeğinin içsel etken alt boyutuna yönelik görüşleri ile örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum alt boyutları ve toplam ölçeğe yönelik görüşleri arasında negatif yönlü; çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutu ile pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit ettiği belirtilmiştir.

Hochwarter vd., (2004) gerek bireysel özellik olarak sinizmin gerekse de örgütsel sinizmin yükseldiği durumlarda yapılan işten elde edilen doyumun düştüğü sonucuna ulaşmıştır.

Bulut Korkmaz (2018) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları iş tatmini düzeyini negatif yönlü etkilediği; davranışsal boyutun ise iş tatminini etkilemediği tespit edilmiştir.

Arabacı (2010) tarafından yapılan araştırmaya göre, eğitim müfettişlerinin sinizm düzeyleri arttıkça iş tatminlerinde bir düşüş yaşandığı ortaya konulmuştur.

Scott ve Zweig (2008) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütsel sinizm düzeyi yüksek bireylerde iş tatmininin düşük olduğu ifade edilmiştir.

Abraham (2000) yaptığı araştırmanın sonucuna göre, örgütsel sinizmin, iş tatmini varyansının %65'ni; kişilik sinizminin de iş tatmini varyansının % 53'nü açıkladığını ve örgütsel değişime yönelik sinizm ve kişilik sinizmi iş tatminini azaltırken, sosyal sinizm artırdığı belirtilmiştir.

Eaton (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütsel sinizm yükselirken iş tatminin azaldığı belirtilmiştir.

Johnson ve O"Leary-Kelly (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre, duyuşsal ve bilişsel sinizm ile iş tatminin önemli ölçüde negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gün (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre, iş tatmini ile örgütsel sinizm arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Kâhya (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; örgütsel sinizmin, hem iş tatmini hem de iş performansını kısmen ve negatif yönde etkilediği; iş tatmininin, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip

olduğu ve örgütsel sinizmin alt boyutlarından sadece duyuşsal boyut ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki belirlenmiştir.

Bedeian (2007) tarafından eğitim alanında yapılan çalışmada, örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır.

2.7.2.4. İş Stresi

Stres daima insanlar ile beraberdir. İnsanların karşılaştığı olay ve duruma bağlı olarak şiddeti değişebilir. İnsanın hemen hemen yaptığı bütün işlerde stres yaşamaktadır. Çünkü vücut fonksiyonlarını sürdüren ayrı bir dünyadır. Zaman zaman karmaşık fonksiyonlar görmesine rağmen insan beyni sürekli çalışmakta, kalbi düzenli aralıklarla durmadan kan pompalamakta, ciğerleri içindeki havayı boşaltmakta ve temiz havayı doldurmaktadır. Onun için teknik anlamda bütün insanlar devamlı stres deneyimi geçirmektedir. Çünkü şuurlu olduğunuz zaman yapılabilecekler listesine devamlı bir şeyler eklenmektedir (Rowshan, 2003).

Stres, insanın beklentileri ile gerçek dünyası arasındaki farklılığa (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004), düşünce süreçlerinde, duygularında ve fiziki koşullarda bulunduğu ortam ile mücadele edebilme gücünü tehdit eden çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepkidir (Erdoğan, 1996).

Stres, uyarıcı, tepki ve etkileşimi içeren bir süreçtir. Uyarıcı, birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan, stres oluşturma ihtimali olup, bireyde gerilim oluşturan, organizmalarda bozulmalara neden olan durmalardır. Tepki, insanın, istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres yapıcıya karşı bireysel olarak gösterdiği fizyolojik ya da psikolojik bir olgudur. Etkileşim, stresin çevredeki uyarıcı nitelik ve durumlar ile kişinin belirli bir şekilde davranma eğilimi sonucu olarak ortaya çıkan durumdur (Özgüven, 2003).

Selye stresi, yapıcı ve yıkıcı stres olmak üzere ikiye ayırmıştır. Yapıcı stres; kişiyi daha sıkı çalışmaya ve amaçları gerçekleştirmeye motive edenken, yıkıcı stres ise negatif sonuçları doğuran ve zaman içinde devam eden stresli durumlardan kaynaklanmaktadır (Landy ve Conte, 2007). Yaygın inanışın tersine stres her zaman ve her durumda olumsuz sonuçları olan bir şey değildir. O insan yaşamına renk katan etkili bir güdüleyici olabilmektedir. Ne olimpiyatlara katılan atletler normal olarak antrenmanlarda rekor kırarlar, ne de aktörler sahne programında en iyi başarıyı gösterirler. Onlarda her insanın yaptığı gibi en yüksek performanslarına, meraklı seyirciler önüne çıkmaktan kaynaklanan stres sayesinde kavuşurlar (Rowshan, 2003).

Ancak stresin yıkıcı etkisi, kişi üzerine yerleştirilen talepler ile baş edemeyeceğini hissettiği zaman oluşmakta ve bazen stres ile doğrudan taleplerin kendisine vurgu yapılmaktadır (Heugten, 2011).

İnsan kendisini etkileyen ve kontrol edemediği bir uyaranla karşılaştığında, vücudu kendisini zararlardan korumak için ve kontrolü dışında bir tepki verir. Vücudun gösterdiği bu tepkiye genel adaptasyon sendromu denir (Erdoğan, 1996). Bu sendrom bireyin yeni duruma uyum sağlamaya dönük (Özgüven, 2003) alarm, direnç ve tükenme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002). Stres, bireyin baş edemeyeceği bir durum veya olay karşısında bir baskı olarak nitelendirilebildiğinden, sadece kişinin başaramayacağına veya başarabileceğine inandığı bir dış baskı faktörü olarak değerlendirilmemelidir. Stresin ortaya çıkışı kişinin tecrübeleri, ailesi, kültürü, eğitimi ve kalıtsal faktörleri ile doğru orantılıdır. Örneğin, kişi alışkın olduğu bir aktiviteyi yaptığında, tehlikeli yönlerini ve problemin önemini gerektiği kadar anlayamaması gibi faktörle stresin ortaya çıkma ihtimalini azaltacaktır (Yüksel, 2014).

Lazarus'a göre stresli durumların yorumunu etkileyen düşünsel faktörler, durumların kendisinden daha önemli olduğundan, kişi tarafından o psikolojik olayın nasıl algılandığının ve kişinin durum nasıl değerlendirdiğinin üzerinde durmaktadır. Örneğin, işini kaybetme durumuyla karşısı karşıya olan iki kişiden mali durumu iyi olmayan veya başka bir iş bulma ihtimali az olan kişi için son derece stresli olurken, başka bir gelir kaynağı olan veya yeni bir iş bulabileceğine ümidi olan kişi için ancak orta derecede stresli olabilir. Dolaysıyla stres kişinin dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit olarak algılayıp yorumladığı durumlar ile etkileşim girmesi ile oluşturmaktadır (Erdoğan, 1996).

Tehlike ile karşılaşınca canlılar, tehlikeden kendini korumaya çalışır. Eğer üstesinden gelebileceği türden tehlikeyse dövüşür, üstesinden gelemeyeceği türden ise ondan kaçar. Tehdit durumu olduğu stres sürecinde; kas gerimi artar, gözbebekleri büyür, solunum sayısı ve kalp atış sayısı artar, endişe, kan basıncı yükselmesi gibi bedensel ve psikolojik düzeyde bir dizi olay insanda meydana gelir (Selye, 1974). Strese karşı oluşan tepkiler tehlike karşısında dövüşmek veya kaçmak için bireyin bedeninin hazırlanmasını sağlamak için oluşmaktadır. Birey bu ikili karardan ister dövüşme ister kaçmak için kararını versin hiç fark etmez, iki durumda da bedenin uyanıklığa ve fazladan enerji ihtiyacı olacaktır. Fakat insanlar modern dünyada bu tepkilerin yanlış yönetilmesi yüzünden bir bedel ödemektedir. Ya dövüşmeyi ya da kaçmayı

seçen ilk çağ insanları farklı olarak modern çağın bireyleri, stres oluşturan olaylara karşı doğrudan tepkisini göstermeyip içine atmaktadır. Patrona kızan birey, patronuna karşı gelmeye ne kadar zorlanırsa da, ona karşı gelemez. Fiziksel değişiklikler sonucu yükselen fizyolojik durumlar normal duruma düşmez. İnsanlar strese tepkilerini yanlış bir tarzda yönetirse birçok problemlerin doğmasına sebep olur. Beden savunma sistemini harekete geçiren biyolojik reaksiyonlar hem karışık tehlikeler karşısında hem de hayali tehlikeler karşısında ateşlenebilir (Rowshan, 2003). Günümüzde dünyanın birçok ülkesinde hastalıkların %50'sinin altında yatan temel neden stres olduğu belirtilmektedir. Fiziksel hastalıkların da çoğunun stresle ilgili olduğu düşünülürse, hastalıklar, doğru yönetilmeyen stresin sonucu oluşturan bir çıktı olarak algılanabilir. Örneğin, ülser, kalp ve deri hastalıkları, alerjiler, mide ve bağırsak hastalıkları, sebepleri bilinmeyen baş ağrıları hatta kanserin bile sebebinin stres kaynaklı olduğu yönünde çeşitli araştırmalardan deliller bulunmaktadır (Yüksel, 2014).

Stres, ' kötü, nötr ve iyi' şeklinde üç temel gruba ayrılmıştır. Kötü stres olarak adlandırılan 'distres' ise genellikle kötü bir olay, durum, olgu ve haber nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Kötü stres kısa süreli olup oldukça şiddetli olan akut stres ve şiddetli olmayıp akut strese göre daha uzun süreli devam eden kronik stres olmak üzere ikiye ayrılmaktadır İkinci olarak 'neustres' ise olumlu veya olumsuz etkileri olamayan ve etkisiz olarak kabul edilebilecek nötr strestir. Ülkemiz dışındaki bir ülkede meydana gelen depremler, kazalar, yangınlar gibi olumsuz olaylar bu duruma örnek olarak verilebilir. Eustres olarak adlandırılan 'iyi stres' kişiyi olumlu etkiyen ve güdüleyen bir olay karşısında yaşadığı strestir. İyi stres durumlarından birey zevk almakta, mutlu olmakta ve birey için herhangi bir tehdit unsuru oluşturmamaktadır. Ünlü bir yazarla veya çok ünlü bir film yıldızıyla karşılaşmak, birine âşık olmak gibi durumlar iyi strese örnek olarak verilebilir (Yüksel, 2014).

Olgusal anlamda stres kavramını açıklamak için bazı kuramlar ortaya konulmuştur. Birincisi biyolojik stres teorileridir. Biyolojik stres teorileri, strese karşı gösterilen direncin kişinin kendi genetik yapısıyla ilişkili olduğunu ileri sürerek insanın genetik yapısına vurgu yaparlar. İkincisi psikolojik stres teorileridir. Bu teoriler ise stres 'anksiyete' kavramı ile özdeşleştirilmiştir. Bu teoriye göre, stresin ortaya çıkışmasın çevresel faktörlerin zemin hazırladığını vurgularlar. Üçüncüsü, öğrenme teorileridir. Bu kapsamında yer alan teorilere göre, insanlar çevrelerindeki olayları algılamakta, tanımlamakta, depolamakta ve gerektiğinden geri çağırarak kullandığından dolayı

öğrendiği bilgiler bu süreçlerden geçerken strese sebep olduğunu vurgulamaktadırlar. Dördüncü grupta yer alan sosyal stres teorileridir. Bu teorilere göre, birey toplumun bir parçası olduğundan toplumun katkılarıyla oluşan sosyal ve kültürel yaşantıda meydana gelen değişimler, bireyin yaşamını da etkileyebileceğinden dolayı, bu durum bireyde strese neden olabileceği düşüncesini savunmaktadır (Yüksel, 2014).

Son derece gelişmiş ve karmaşık olan bugünün modern örgütlerinde çalışan insanları stressiz olduğunu düşünmek mümkün değildir. İnsanlar bir günün yaklaşık üçte birini işte geçiriyor. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes zamanın büyük bir kısmını iş ve işle ilgili faaliyetlerini düşünerek veya yaparak geçirir. Özellikle yönetimde bulunanların iş ve işle ilgili bir şeyleri düşünmedikleri veya yapmadıkları bir anını bulmak oldukça zordur. İş karmaşıklık, zorluk, iş yükü gibi önemli ve strese neden olabilecek unsurları içerir. Ayrıca işin özellikleri, örgütün yapısı, çalışma ortamındaki insan ilişkileri gibi faktörler, işgörenlerde stres oluşturan faktörlerden bazılarıdır. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisi hem de diğer işgörenlerin güvenliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, ekip şeklinde ağır iş makinelerinde çalışılan bir ortamda aşırı stresli bir kişinin, makine durdurma düğmesi yerine çalıştırma düğmesine basarak işgörenlerin güvenliğini tehdit edebilir (Güney, 2012).

Modern çalışma hayatının bir gerçeği olan stres, işgörenlerin örgüt ortamda karşılaştıkları ve onları psikolojik, zihinsel ve fizyolojik olarak etkileyen, örgüttün misyon ve vizyonuna olumlu ya da olumsuz etkileri bulunabilmektedir. İşgören ile çalışma çevresi arasındaki uyumun eksik olması, işgörenin yaşayacağı stres düzeyini arttıracağından, işgören ve örgüt düzeyinde belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmeleri için örgütsel ve çalışma ortamdaki stresi kontrol etmeleri hatta en düşük seviyeye kadar indirmeleri oldukça önem taşımaktadır (Yüksel, 2014).

Çalışma ortamları menfaat çatışmalarının yaşandığı ortamlardır. İşgörenlerin çeşitli arzu ve isteklerinin karşılanmaması veya istenmeyen görevlerin yerine getirme zorunluluğu iş stresinin önemli bir nedenidir. İş stresi örgüt üzerinde iki tür etkide bulunur. Bunlardan birincisi çalışma yaşamının niteliğine uyum sağlamanın getirdiği sorumluluk duygusudur. İkincisi ise yöneten ve yönetilenlerini arasında yaşanan çatışmalardır (Tutar, 2014).

İş stresi, işgörenlere yüklenen sorumluluk ve yapılan baskılar ile onların baş etme kabiliyetlerini oluşturan bilgi ve yeteneklerinin dengelenmemesi sonucunda gösterilen bir tepkidir (Leka vd., 2004). İş kaynakları işgörene iş ile ilgili hedeflere

ulaşmasına, iş taleplerini karşılayarak azaltmasına ya da kişisel gelişme ve büyümesini gerçekleştirmesine yardım ederek (McShane ve Glinow, 2010) işin yapılmasını sağlayan araçlardır. Ayrıca çalışma ortamında sorunların doğuran iş şartları, işgörenler üzerinde zorlama ve baskı oluşturduğunda strese neden olur. Bu durumun uzun sürmesi halinde (Baltaş ve Baltaş, 2002), işgörenin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozabileceği için, işe ve çalışma ortamına yönelik işlev ve tepkilerinde normalden sapmalara yol açabilir. Bu durumun devamlılık göstermesi halinde, stres, "kronik iş stresine" dönüşebilir ve örgütte işe devamsızlık, işten ayrılmalar, üretim kayıpları, performans ve verimin düşmesi gibi çeşitli aksamaları oluşturan bir faktör olabilir (Özgüven, 2003).

İşgörenlerin ve yöneticilerin bulundukları iş ortamları, rekabetin bol, değişken ve belirsizliğin çok ve hâkim olduğu ortamlardır. Bu tip çalışma ortamında bulunan işgörenler için stres oluşturan faktörler; kişilerin kontrol altına alamayacakları nitelikte de olabilir. Ortama uyum sağlamakta, işe gereken özveriyi göstermekte zorlanabilirler. Kendi plan, programları istedikleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış etkenlerle değiştirmek zorunda kalan kişiler stres ve gerilim altında çalışmaktadırlar (Şenturan, 2014).

Çalışma ortamında bir olay, durum ya da hareketin, işgören tarafından zorluk, tehdit ya da zarar olarak algılanmasıyla stres ortaya çıkar. Eğer iyi ya da kötü olduğu yönünde işgörenin algılandığı bir sonuç yoksa stres için potansiyel bir durum yoktur. Dolayısıyla bir deneyimin stresle sonuçlanıp sonuçlanmadığını belirlemek için üç temel özellikten birine sahip olması gerekir. Bunlardan birincisi olan önem; olayın işgören için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin bir kişi işten çıkarılma ile yüzleştiğinde bu olay onun için ne kadar önemli ise bu kişinin bu durumu o oranda stresli bulması daha muhtemelken, kişi bu işsizlik sürecinin uzun süreceğini düşünüyorsa bu durum kişi için daha da önemli olacaktır. İkincisi belirsizlik; ne olacağı konusunda net bir durumun olmamasını vurgulamaktadır. Örneğin, işgören yakın zamanda işten çıkarılacağına yönelik söylentilerden haberdar olması durumunda, bu durum ile ilgili net bilgiye sahip olmaya göre daha streslidir. Çünkü işgören işten çıkarılacağıyla ilgili kesin bilgiye sahip olduğunda, bu durumla baş etmek için planlar yapabilir. Üçüncüsü ise süreklilik anlamlı bir faktördür. Örneğin, olumsuz bir iş anlaşması kısa sürerse, işgörenin stresi de kısa süreli olur ancak uzun sürmesi durumda ise dayanılmaz olabilir (Ivancevıch ve Matteson, 2002).

Her işin kendine özgü birtakım özellikleri bulunduğundan, her iş ve hizmet kendi başına bir stres kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bunların zaman sınırlılığı, aşırı iş yükünü yerine getirme, kurallara uyma zorunluluğu gibi iş ortamına ilişkin etmenler, işgörenlerde stres oluşturabilmektedir (Özgüven, 2003).

Çalışma hayatında, iş başarısı açısından stres değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkisinin önemli olduğu görülür. Birincisi, iş temel bir stres kaynağı olduğundan işgörenlerin yeteneklerini zorlayıcı ve sınırlayıcı bir etki yapar. İkincisi, işgörenin çevresindeki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenleri, zamanla kendini göstermeye başlar. Üçüncüsü, bazı stresli durumlar işgörenin yaptığı işle birlikte azalabilir veya ortadan kalkabilir. Dördüncüsü, işgörenin iş performansı veya performansındaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşgörenlerin verimliliği ile çalışma yaşamındaki stres yoğunluğu arasında yakın bir ilişki vardır. Ayrıca stresli iş yaşamı, işgörenlerin başkalarıyla anlaşmama, uyumsuz kişilik özellikleri göstermesine, duygusal açıdan gergin olmalarına yol açabilir. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel verimliliği artırmak için çalışma yaşamında stresin oluşmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesi ve kontrol altında tutulması gerekir (Güney, 2012).

Çalışma ortamı koşullarının etkisiyle oluşan stresten işgörenlerin bazıları fazla etkilenirken, bazıları ise daha az etkilenmektedir. İşgörenin psikolojik ve fizyolojik özellikleri çalışma ortamının koşullarından olumsuz bir şekilde etkilenirse işgörende stres oluşma olasılığı yüksektir. Bu durum işgörenler üzerinde ciddi problemlere neden olduğundan işgörenler bu baskıcı durumdan kurtulmak için içki, sigara ve kafein tüketimi gibi olumsuz alışkanlıklar ile stresini azaltmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda iş stresi değerlendirilirken ve çözüm yolları bulmaya çalışırken örgüt ve örgüt yapısı, toplumsal koşullar, çalışma koşulları, örgüt kültürü ve iklimi, işgörenin kişisel özellikleri ve stresle mücadele etme potansiyeli birlikte ele alınmalıdır (Yüksel, 2014).

2.7.2.4.1. İş Stresine Neden Olan Faktörler

İş stresinin nedenleri bireysel, çevresel ve örgütsel olarak incelecektir.

2.7.2.4.1.1. Bireysel Faktörler

Stres yaşaması noktasında, bireyin kişilik özellikleri çok büyük bir belirleyicidir. Kişilik faktörü dışında algılama farklılıkları da stres kaynaklarının her bireyde aynı etkiye sahip olmaması nedenlerden biridir. Kişinin herhangi bir dışsal uyarıcıyı kendine yönelik bir kazanım ya da tehdit olarak algılamasında, bireysel algılamasının

ve algılamasını etkileyen faktörler önemli bir yer tutmaktadır. Kişisel özelliklerinden cinsiyet faktörü açısından, kadınların duygu ve şefkat yönlerinin erkeklere göre daha fazla ön plana çıkması strese maruz kalma durumlarını artırmaktadır. Yaş faktörü iki şekilde kendini göstermektedir. Yaşlı bireyler toplumsal ve örgütsel değişime kolay uyum sağlayamadıkların için, genç bireyler ise iş tecrübesi ve deneyiminin eksikliği nedeniyle daha fazla strese maruz kalabilmektedir. Bireylerin yaptıkları meslek ile ilgili adaptasyonu süreci ve adaptasyonu da stres düzeyini etkileyen faktörlerdendir. Belki de ülkemizde bireyleri en çok strese maruz kalmasın sağlayan faktör ise ailevi ve ekonomik sorunlardır. Ailevi baskılar, geçim sıkıntısı gibi sorunlar karşısında kişi iş hayatında ve sosyal hayatında mutsuz olmakla bir kısır döngü içine girmektedir (Kavi, 2017).

2.7.2.4.1.2. Çevresel Faktörler

İş dünyasında meydana gelen değişimler, ekonomik belirsizlikler oluşturmaktadır. Ekonomide meydana belirsizlikler ekonomik daralmalar ile sonuçlanırsa, kişilerin artan oranda iş güvenlikleri ile ilgili belirsizlik oluşturmakta ve endişe etmelerine neden olmaktadır. Çünkü ekonomide meydana gelen düşüşler, sıklıkla işten çıkarmalar ile işgören sayısında azalmalara, uzun çalışma saatlerine, daha az ücret ödenmesine neden olabildiğinden stres oluşturmaktadır. Politik istikrarsızlık, siyasi iktidarın sık sık değişmesinin oluşturduğu belirsizlikler, erken seçimlerinin sık gündeme gelmesi, demokrasiye yapılan müdahale ve darbeler insanların demokrasi inançlarını kaybolmasına korku, tedirginlik ve stres içinde yarın endişesi ile hayatlarını geçirmesine neden olabilmektedir. Bireyler üzerinde strese neden olan bir çevresel faktör de teknolojik değişim ve belirsizliklerdir. Günümüzde teknoloji hızla değişmekte, insanların yaşam tarzları da bundan etkilemektedir. Ayrıca teknolojik yenilikler beceri ve deneyimini gereksiz kılmakta, işsizliği de artırmaktadır. Strese neden olan birçok farklı faktör içinde, fiziki çevre çoğu zaman bu faktörlerini biri olarak algılanmaz. Buna karşın trafik, gürültü kirliliği ve benzeri sorunlar, özellikle büyükşehirlerde insanlar üzerinde yoğun strese neden olmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle büyük bir hızla dünya milletlerinin kültürlerinde, değerlerinde, örf ve adetlerinde değişimler yaşamaktadır. Kültürdeki değişim daha çok teknoloji ve kentleşme ile ortaya çıkmaktadır. Televizyon ve gazete gibi araçlarda bu değişimi hızlandırmaktadır. İnsanlar çeşitli nedenlerle bu değişime ayak uydurmak sıkıntısı ve korkusu yaşamakta, bu durum ise yüksek gerilim ve strese sebep olmaktadır (Sökmen, 2013).

2.7.2.4.1.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler aşağıdaki başlılar halinde incelenmiştir.

İş Yükü: İş yoğunluğu, işgörenlerde nitelik ve nicelik parametrelerine uygun olarak toplam kalite yönetimi ile miktar ve kalite arasında ikilemlerin oluşmasına neden olmaktadır. Aşırı iş yükü nitel açıdan değerlendirildiğinde, yapılması gereken işlerden çok daha fazlasının daha az bir zamanda yapılmasını ifade ederken, nicel açıdan değerlendirildiğinde ise çalışma süresi içerisinde daha fazla işin yapılmasını ve daha fazla çalışılmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla aşırı iş yükünün örgütsel stres kaynakları kapsamında değerlendirilmesinin nedeni, işgörenin özellik ve yeteneğinin kaldırabileceğinden daha fazla iş yapılmasıdır (Yüksel, 2014).

Örgütün üretim seviyesi değişmeden çalışan sayısını azaltırsa, işgörenlerden ek görevler üstlenmeleri, eksik personelin yerini dolduracak şekilde performansını artırmaları istenebilir veya örgütün iş hacminin artırılması durumunda işgörenlerden mevcut görevlerinin yanı sıra ek sorumluluklar talep edilebilir. Ayrıca örgütler küçüldüğünde veya yetenekli işgörenler bulmakta zorlandığında, genellikle mevcut işgörenlerin işlerine artırarak zaman ve iş gücü farkını yeniden düzenlemeleri beklenilebilir. Ancak bu durumda ekstra çalışma strese ve huzursuzluğa sebep olabilir (Mentor, 2017).

Zaman Baskısı: Bazı işler, işi yetiştirme telaşından dolayı zaman baskısı ile karşı karşıya bırakılmaktadır. İşgörenlerde iş yetiştirme baskısı büyük ölçüde bir gerilim yaratacağı da bir gerçektir. Toplumsal ortam, kişilik yapısı ve zamanın beklenti ve amaçlara göre de zorlayıcı bir etkisi olabilir. Sınava hazırlık yapan öğrenci, toplantılara yetişmek isteyen yönetici, günlük işini bitirmek isteyen memur zamanın hızlı geçmesinden dolayı yapması gereken arasında çatışma yaşarlar. Zaman baskısı genelde yönetimle ilgili faaliyetler de daha yoğun olarak hissedilir. Yöneticilerin işi yetiştirme zorluğunda olmaları gerginlik oluşturmaktadır. Zaman baskısını üzerinde bu kadar yoğun bir şekilde hisseden yönetici, doğal olarak hayatını denetleyenin kendisinin mi yoksa saat veya takvimi mi olduğu konusunda kuşkuya kapılar. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki yöneticilerin en temel stres kaynakları işi bitirme tarihinin belli olmaması, uzun çalışma saatleri gibi zaman baskısı kapsayan ağır iş yüküdür. Zaman baskısı altında çalışmalarından dolayı yöneticiler ile aileleri ve arkadaş grupları arasında çatışmaların çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum da ayrı bir stres kaynağı oluşturmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018).

Rol Belirsizliği: İşgörenlerin iyi performans gösterebilmeleri için kurumun kendilerinden hangi beklentilerinin olduğunu bilmeleri gerekir. Beklenti ve istekler her zaman açık değildir, işin amaçları iyi tanımlanmamıştır. Beklentiler her gün değişiyorsa, otoritenin sınırları belirgin değilse, işgören için iyi performans göstermek zordur (Altıntaş, 2014). İşgörenin ne yapacağını tam da bilmediği, kendisinden beklenen iş hakkında yeterince bilgi ve fikre sahip olmadığı takdirde ortaya çıkan bu durum özellikle işe yeni başlayanlar için kaçınılmaz olan bir stres kaynağıdır (Korkmaz vd., 2015).

İki çeşit rol belirsizliği vardır. Birincisi, işgörenin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasından görev belirsizliğidir. İkincisi ise işgörenin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasından kaynaklanan sosyal duygusal belirsizliktir. Bu belirsizlik, işgörenin değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer işgörenlerden bir geri bildirim alınmadığında ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel, 2018).

Rol Çatışması: Rol çatışması iş yerlerinde çok fazla karşılaşılan ve değişik şekillerde ortaya çıkan problemlerden biridir. Rol çatışması genelde işgörenlerde talep edilen, birbirinden farklı ve tutarsız görevleri nedeniyle baskı altında kalmaları sonucunda ve işgörenlerin kişisel kapasitesi, yetenek veya değerleri ile istenen iş talepleri arasındaki dengesizlik olduğu durumlarda ortaya çıkabilir. Rol çatışmaları, örgüt içinde ortaya çıkabileceği gibi örgüt dışında da meydana gelebilir. Araştırmalar rol çatışmasının önemli bir stres kaynağı olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar rol çatışmasının kişinin kendisine ve örgütü olan güveni azalttığını, kişilerarası gerilimlerin yükselmesine neden olduğunu, iç çatışmalara yol açtığını ve iş doyumunu düşürttüğünü belirtmişlerdir (Kırel ,2013; Kırel, 2003).

Rol çatışmasını üç grupta toplamak mümkündür. Rol veren yönetici, işgörenin iş yükünü dikkate almadan belli bir sürede projelerin bitirmesini istiyorsa, çatışmanın kaynağı yöneticidir. İki ayrı yönetici, bir işgörenden aynı anda aynı öncelikle iş istemesi durumda, çatışmanın kaynağı yöneticilerdir. Çalışan bir bayan işgörenin, evdeki rolleri ile işyerindeki rollerini çatışıyorsa, çatışmanın kaynağı rollerdir (Altıntaş, 2014).

İletişim Sorunları: Bireylerin algılama, anlayış ve yorum farklarından dolayı, birçok nedenden kaynaklanacak şekilde iletişim süreçlerinde meydana gelen aksama, iletişimin olması gerektiği düzeyde olmaması, yapılacak faaliyetin veya iletilecek mesajın doğru algılanıp hedef noktaya ulaştırılmasında ortaya çıkan aksaklıklar, sürecin sonunda farklı çıktılar elde edilmesine ve hatta maddi kayıpların oluşmasına

sebep olabilir. Bundan dolayı iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi son derece önemlidir. Ancak burada yaşanan aksaklık ve kopmalar stres oluşumunu tetikleyecektir (Kokmaz vd., 2015).

Ücret Yetersizliği: İşgörenlerin emeğinin karşılıklarından biri olan ücrete ilişkin tutumlarının birbirinden farklı olmasının iki nedeni olabilir. Birincisi örgütüne yaptığı katkıların karşılığında hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Diğer bir ifadeyle ücret, işgörenler için örgütüne veya üretime yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır. İkincisi ise bir kazanç, gelir sağlamadır. Kazanç sağlama, işgörenleri yaptığı işte daha gayretli, tutarlı, keşfedici ve devamlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini gösterir. İşten elde edilen gelirin yetersiz olması, işgörenin ailesinin gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturamayacağı anlamına gelir. İşgören kendisi ve ailesi için gerekli asgari yaşam koşullarını sağlanması, fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelirlere bağlı olacağı için, aile ve toplum yaşamı büyük zarar görecektir. Son yıllarda birçok kişi için önemli bir stres kaynağı ekonomik durum olmuştur. Çoğu kimse gereksinimlerini ve ihtiyaçları daha iyi karşılayabilmek için eşini çalıştırmak veya ikinci bir iş yapmak zorunda kalmıştır. Bu da bireylerin ailevi etkinlikler ve dinleme için ayıcıkları zamanı azaltmıştır. İşgörenlerin için aşırı iş yükünden dolayı bir işyerinden daha fazla stres yaşamalarına neden olmaktadır (Aydın, 2016).

Monotonluk: Modern iş ortamında giderek gelişen ve artan teknolojik aletler, işgöreni daha fazla makinelere bağımlı hale getirdiğinden monotonluğu artırmaktadır. Monotonluğun sonucunda işgörenlerde can sıkıntısı, can sıkıntısına bağlı olarak da stres artırmaktadır. Yapılan çalışmalarda işin sıkıcı olması, fazla iş yükü ve uzun çalışma saatlerinden daha çok strese neden olduğu belirtilmiştir. Psikolojik açıdan tekdüzelik, yeknesaklık bazı işleri yapanlar tarafından genellikle kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Benzer işlerin devamlı olarak yapılışı, işgörenleri yılgınlığa ve bezginliğe götürür. Tekdüze çalışma düzeni, işgörenlerde sinirsel gerilime de neden olabilir. Bu tür gerilimler, görünürde bir nedeni olmayan birçok gereksiz çatışma ve yersiz sürtüşmelerin kaynağını oluşturur (Güney, 2012).

2.7.2.4.2. İş Stres Yönetimi

Genel olarak stresle mücadelede, bireysel mücadele yöntemleri ve örgütsel yöntemler olmak üzere iki teknik kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.7.2.4.2.1. İş Stres Yönetiminde Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Stresle başa çıkmada kullanılan bireysel tekniklerin ortak yönü, fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınması ve kişisel alışkanlıkları öngörmeleridir. Böylece stresin bedende başlayan psikolojik olarak devam eden zararlı etkilerine karşı önlemler alınarak, etkisini azaltmaya veya etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır (Pehlivan, 1994).

2.7.2.4.2.2. İş Stres Yönetiminde Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütsel stres yönetimi, işgörenlerin stres düzeylerini azaltmak için bazı örgütsel önlemler söz konusudur. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kavi, 2017):

- İşin yoğunluğunun artığı çalışma dönemlerde ek olanaklar sağlamak ve yardımcı personel almak.
- İşgörenlere sorumlulukları ile ilgili kararlara katılma fırsatı sunmak.
- Başarılı performans gösteren işgörenleri ödüllendirme sistemi uygulamak ve takdir etmek.
- Dinlenme fırsatlarını sunmak ya da artırmak, kişisel gelişme imkanları sağlanmak ve teşvik etmek.
- İşgörenler arasındaki olumlu iletişim süreçlerini geliştirmek.
- Çalışma ortamını olumsuz fiziksel faktörlerden arındırmak ve cazip hale getirmek.
- İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkin olarak çalışmasını sağlamak. Özellikle performans değerlendirme, kariyer yönetimi, terfi sistemi, eğitimi yönetimi, ücret yönetimi gibi fonksiyonlar etkin olarak çalışırsa bunların neden olduğu belirsizlikler ortadan kalkar ve işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artar.

2.7.2.4.3. Örgütsel Sinizm İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Çalışmalar

İşgörenin örgüte karşı olumsuz inanç, duygu ve davranışlarda sahip olması, örgütünün rahat olmadığını gösterir. Bundan dolayı örgütün işgörende stres oluşturduğu söylenebilir.

Akben (2014) tarafından yapılan çalışmada, algılanan stresle ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, işgörenlerin stres düzeyinin artması çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini arttırdığını belirtilmiştir.

Özer vd., (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizm ile stres arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Nazir vd., (2016) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizmin ile stres arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Koçoğlu (2014) tarafından yapılan araştırmada, iş stresi, sinizm ve işe yabancılaşması arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiş ve sinizm, iş stresi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide kısmi bir aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

2.7.2.5. Tükenmişlik

Çalışma hayatı sürekli başarılı ve olumlu bir biçimde devam etmeyebilir. İşgörenler, iş hayatında ara sıra istemedikleri durumlar ve sıkıntılar ile karşı karşıya gelebilirler. Bu süreç bazen o kadar çok uzar ki, işgören artık üstesinden gelmeyecek durumda kalabilir. İşler her geçen gün daha kötüye gitmeye başlar. İşgören işle ilgili bu olumsuz durumlara çözüm bulamaz duruma geldiğinde artık bir tükenme söz konusudur (Karakale, 2017).

Tükenmişlik, insanlar ile yüz yüze çalışmak zorunda olan bireylerde daha çok görülmektedir (Karakale, 2017). İnsanlara hizmet veren servislerde çalışan kişilerin birçoğunda ve yönetimin tüm düzeylerinde yaygın olarak ve sıklıkla görülür. Tükenmişlik, örgütsel ya da grup düzeyinde görülmesinden daha çok bireysel düzeyde güdüleri, beklentileri ve tutumları kapsayan psikolojik bir durumdur (Çokluk, 2012).

Tükenmişlik, işgörenin hizmet verdiklerine karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesi (Aydın, 2004), çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp (Özgen, 2007), duygusal çaba harcamayı gerektiren iş koşullarına uzun süre maruz kalınması sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu (Schaufeli ve Greenglass, 2001), insanların yaptıkları işten dolayı karşılaştıkları aşırı stres ya da doyumsuzluğa gösterdikleri tepki (Cherniss, 1988), işten değer elde etme gerginliği sebebiyle azalan beklenti durumu (Meier, 1984) şeklinde tanımlanabilir

Tükenmişlik yaşayan kişide genellikle mesleki ve kişisel doyumsuzluk ile yorgunluğun oluşturduğu karmaşık duyguları olduğunu fark eder, fakat bu duyguların kabullenilip söylenmesinin zorluğu ve beklentilerin belirgin olmaması sebebiyle bu durum genellikle göz ardı edilir (Dolan, 1987).

Tükenmişlik sendromunun özünde bulunan nitelik, işgörenlerin hizmet alanları ile ilgili algılarının olumlu kutuptan olumsuz kutba doğru değişir. Böyle bir durumda hizmet verilenler alaycı ve aşağılayıcı bir biçimde ele alan işgörende hizmet verdiği

kişinin insan olarak değeri ve kapasitesinin düşük olduğu kanısı gelişmeye başlamaktadır (Çokluk, 2012).

Sosyal hizmet alanlarının birçoğunda, duygusal yorgunluk ve tükenmişlik tehlikesi, işin yapısı gereği olarak, işe sürekli duygusal katılım gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Tükenmişlik özellikle işlerinin ilk yıllarında çok idealist ve istekli insanlarda görülebilmektedir. Eğer işgören, işine ciddi olmayan ve alaycı tutumlarla başlarsa tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı zayıf olmakta, buna karşılık diğer insanlara hizmet verme yönünde yoğun heyecan ve isteğe sahipse, tükenmişliği ağır boyutlarda yaşama olasılığı yükselmektedir (Çokluk, 2012). Ayrıca tükenmişlik sendromu uzun yıllar aynı işyerinde ya da sektörde çalışanların daha fazla olduğu düşünülür. Ancak yapılan araştırmalarda tükenmişliğin iş hayatına yeni giren, işe yeni başlayan bireylerde de olduğu görülmüştür (Karakale, 2017).

Tükenmişlik, bir süreçtir ve fonksiyonları vardır. Yorgunluğu sürekli devam eden birey, içine kapanıp sorumluluklarını yerine getiremediğini, işinde yetersiz kaldığını, işine aidiyet hissetmediğini düşünerek işinden soğumaya başlar. Yeterlilik, aidiyet, enerjik olma gibi kavramlar tükenmişliğin zıttı olan kavramları ifade eder. İşgörende tükenmişlik belirtileri görülmesinden itibaren çalışma isteğinde azalmaya, enerjik olma, aidiyet ve yeterlilik gibi pozitif durumlar yerini zamanla karşıt olan üç negatif duruma yerini bırakmaya başlar. Enerjik olma yerine duygusal tükenme, aidiyet duygusu yerine duyarsızlaşma, yeterlik yerine ise yetersizlik kendini göstermeye başlar (İlhan, 2018).

2.7.2.5.1. Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik kavramına ait birçok tanımlar eşliğinde tükenmişliğin boyutlarına yönelik olarak da sayı ve içerik bakımından birbirinden farklılık arz eden birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde Maslach tükenmişlik modeline ait boyutlandırmanın kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Maslach, tükenmişlik yaşayan kişilerin hayatındaki değişimleri duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyut altında açıklamaya çalışmıştır.

2.7.2.5.1.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve en önemli bileşenidir ve daha çok iş stresinden kaynaklanmaktadır (Maslach, 2003). Tükenmişlik, duygusal tükenme ile başlayıp, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine doğru devam

eden bir süreç olduğundan duygusal tükenmenin önemi daha da artmaktadır (Yeniçeri vd., 2009).

Duygusal tükenme, bireylerin diğer insanlara yardımcı olurken, istenen psikolojik ve duygusal isteklerin fazlalığı yüzünden meydana gelen bitkinlik ve halsizlik durumudur. Bireyin güvensizlik, ümitsizlik, kızgınlık, huzursuzluk gibi negatif duygularda artış olurken, saygı ve nezaket gibi pozitif duygular da azalma meydana gelmektedir. Duygusal tükenme, duygusal olarak kişinin başka bireylerle uzun süreli etkileşim ile tüketilmiş olma duygularına işaret etmektedir. Duygusal kaynakları tükenen birey, kendisini diğer bireylere daha fazla veremeyeceğini düşünmektedir. Duygusal tükenme yaşayan işgören hizmet verdiği kişilere karşı eskisi gibi sorumlu ve özverili davranmadığını, yetersiz olduğunu düşünerek huzursuzluk yaşamaktadır (Erkutlu, 2017). Bundan dolayı tükenmişlik yaşayan işgörenler psikolojik olarak kendilerinden daha fazla feragat edememektedirler. Bu durum işgörenin hizmet sunduğu bireylere karşı sorumluluk duymayı devam ettiremeyeceğini hissetmesi nedeniyle bireyde hayal kırıklığı ve gerginlik duygularıyla birlikte gelişmektedir (Çetin vd., 2013).

İnsanlar tükenmişlik yaşamaya başladıklarından itibaren kendilerini fiziksel, duygusal yönden çok fala zorlanmış hissetmektedirler. Kendine gelmek ve yorgunluğunu gidermek için yaptıkları sonucunda başarısız olan işgören, kendisini kullanılmış ve bitmiş olarak hissetmektedir. Akşam yatıp sabah uyandıklarında yorgunluğunun geçmediğini hisseden işgörenler; başka bir proje veya insan ile karşılaşacak gerekli enerjiyi bulamama (Sergevil Dalgıç, 2014) veya işe gitme konusunda bir isteksizlik hissetme gibi fiziksel unsurlarla da açıklanan psikolojik bir durum yaşar (Çetin vd., 2013). Duygusal tükenme, işin taleplerinin ve değişikliklerinin yarattığı strese verilen ilk tepkidir (Sergevil Dalgıç, 2014). Stresle baş etme konusunda yetersiz olan bireylerin, duygusal tükenmişliği yaşama olasılıkları daha fazladır (Erkutlu, 2017).

Kaldırabileceğinden fazla iş yükü sebebi ile duygusal tükenme yaşayan kişiler, bu durumla baş edebilmek için kendilerini işlerinden duygusal ve bilişsel olarak uzakta tutmalarını sağlayacak davranışlara başvurabilmekte, yeterlilikleri düşmekte ve hizmet ettikleri insanların ihtiyaçlarını karşılama hevesleri azalmaktadır (Maslach vd., 2001).

2.7.2.5.1.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin kişilerarası ilişki boyutunu duyarsızlaşma ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005). Bu boyut kişilere yönelik olumsuz tutumları, işe karşı tepki vermemeyi veya olumsuz tepkiler vermeyi, kişinin hizmet sunduğu bireylere insan olduklarını dikkate alan duygulardan yoksun bir şekilde davranışlar göstermelerini ifade etmektedir. Duyarsızlaşma, duygusal tükenmişliğe yönelik olarak geliştirilen bir savunmadır. Duyarsızlaşma yaşayan bireyler aslında kendilerini duygusal tükenme duygusundan koruma ve kaçma yöntemi olarak tanımlanabilir. (Maslach vd., 2001).

Bireyin tükenmişlik durumuna bağlı olarak özgüveninde meydana gelen azalma, hizmet sunduklarını karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar stres ve psikolojik doyumsuzluğa karşı bir tepki olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Özellikle bireyin özgüvenini saldırılara karşı savunmasız bırakan tükenmişlik sendromu, hizmet sunduğu ve işi gereği ilişkili olduğu kişilere ilgisizlik, kızgınlık, umursamazlık ve öfkenin bileşkesi olan tutum ve davranışlar yansıtmaktadır. Karşılıklı etkileşim ile tükenmişliğin etkisi sadece bireyle sınırlı kalmayıp, bireyin temasta bulunduğu iş, olay ve diğerlerini de kapsam alanına almaktadır (Çiftçi ve Sarıışık, 2015).

Duyarsızlaşma boyutunda olan işgören, zamanla işyerinde hizmet verdiği kişilere yönelik tutumlarında olumsuz yönde değişimler görülmektedir. Çeşitli şekillerde ortaya çıkabilen bu tepkiler farklı düzeylerde olabilir. İşgören hizmet verdiği kişileri kaba ve aşağılayıcı davranışlar sergileyebilir, onların istek ve ricaların görmezden gelebilir, katı tutumlar ve aldırmazlık gösterilebilir, insanları kendi değerlerine göre sınıflandırarak onlara klişeleşmiş kalıplar dâhilinde davranabilir (Sergevil Dalgıç, 2014). İşgörenin insanlardan ve iş ortamından uzaklaşma isteği sürekli olarak artar ve psikolojisinde agresif tavırları ön plana çıkaran kötümserlik ve keder gibi duygular egemen olmaya başlar (Losyk, 2006). Hayatını diğerleri tarafından zapt edildiğini düşünen işgören, artık diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmalarını gönülden arzulamaktadır (Sergevil Dalgıç, 2014). Bu durum genellikle işgörenin işe yönelik olarak isteğinin kaybolmasından, işten hızla artan uzaklaşma duygusundan ve hizmet sunduğu kişileri bir obje olarak görmesinden kaynaklanmaktadır (İlhan, 2018).

Duygusal tükenme yaşayan işgörenler, yaşadıkları bu sıkıntıyı azaltmak amacıyla kendilerine bir savunma mekanizması oluşturarak, etrafındaki insanlarla olan

iletişimlerini ve ilişkilerini sınırlayarak, psikolojik olarak insanlardan uzaklaşma eğilimi içine girerek, duygusal tükenmeye sebep olan unsurlar ile kendisi arasına bir anlamda tampon görevi yapan duyarsızlaşma mekanizmasını devreye sokar (Ardıç ve Polatlı, 2009).

Toplumsal uyum ve duyarlılık, çoğunlukla özdeşleşme sonucunda ortaya çıktığından, uyulanın bir cazibesi ve değeri vardır. Uyulan davranışın, bireyin gözündeki değeri devam ettikçe, uyma davranışı da devam eder, bu değer kaybolduğunda ise, uyma davranışı ortadan kalkacaktır. Aynı şekilde, çalışmanın kendisi ve çalışma yaşamı, işgörenin gözündeki değerini kaybettiğinde, tükenmişliğe gidecek bir kopuş ve yabancılaşma süreci de kendiliğinden ortaya çıkacak ve tükenmişlik hissinin artmasıyla birlikte bireyin özgüveninde meydana gelecek azalma, bir noktadan sonra diğer kişilere ve müşterilere karşı saldırganlık biçimine dönüşebilmektedir. Hizmet sektöründe birincil derecede önemli olan "müşteri merkezli yönetim" anlayışına da tümüyle karşıt biçimde ortaya çıkan söz konusu durum, genellikle yoğun stres ve psikolojik doyumsuzluklar yüzünden patlak vermektedir (Kağıtçıbaşı, 1988).

2.7.2.5.1.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Kişisel başarısızlık hissi, tükenmişlik sendromunun üçüncü boyutudur. Özellikle herhangi birinin müşteriler ile çalışması hakkında kendini negatif değerlendirme eğilimidir. İşgören kendini mutsuz hissetmekte ve işteki başarılarından memnun kalmamaktadır (Erdoğan ve İraz, 2019).

Kişisel başarı hissi, tükenmişliğin kişisel gelişim boyutunu temsil eder ve öğrenilmiş çaresizlik ve öz-yeterlilik gibi olgularla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bazen duyarsızlaşmanın, bazen duygusal tükenmenin, bazen de her ikisinin birleşmesinin bir sonucunda ortaya çıkan düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Düşük kişisel başarı hissi; düşük üretkenlik, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, kişiler arası anlaşmazlık, benlik saygısında azalma, düşük moral, başarısızlık duygusu, iş verimliliğinde azalma (Sürgevil Dalkılıç, 2014), baskılar ile başa çıkmada yetersizlik, bireysel başarılarını depresyonla şekillendirme, başarısızlığın getirdiği duygular nedeniyle negatif yanıtlar verme, benlik saygısının azalmasını gibi durumları kapsar. Bu aşamada işgören, iş hayatına başlarken ki durumu ile mevcut durumu arasındaki farkları görüp değerlendirdiğinde, kişisel yetersizlik ve başarısızlık duygusu içinde olduğu sonucuna ulaşır. Bu durumunda işgören, performansının istenilen düzeyde olmadığına inanarak, takdir edilmediğinden dolayı kendisine olan saygısını azalır (Basım ve Şeşen, 2006).

İşgören sorumluluklarını yapabilecek yeteneğinin azaldığını hissettiği zaman, yeteneği ile ilgili büyük bir eksiklik duygusu geliştirir. Sanki bütün girişimlerine karşı tüm dünya kendi işleyişini sürdürmek için komple kuruyormuş gibi hissettiğinden, kişisel, toplumsal ve örgütsel sorumlulukları ile baş edemeyeceğini düşünür. Bu insanlara kendilerini değerlendirme şekline göre, yaptıkları ve başardıkları her şey çok küçük ve anlamsız gelmektedir. Yeniden bir şeyler yaparak farklılık oluşturabilmek için yeteneklerine güven duymazlar. Kendilerine duydukları güveni kaybettiklerinden dolayı örgütün diğer üyeleri de onlara duydukları güveni kaybederler (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Bireyin çevresindeki kişilere yönelik geliştirdiği olumsuz, aşağılayıcı ve saldırganlık içeren inanç, duygu ve davranışları (Izgar, 2003), bir süre sonra kendisine dönmekte ve kendisi için de aynı olumsuz düşünce, duygu ve davranışlar geliştirmeye başlamaktadır. İşgören müşterileri ile ilgilenmede yetersiz kaldığı, kimse tarafından sevilmediğini, işinde başarılı olmadığı, sorunlarla başa çıkamadığı gibi duygulara kapılabilir. Bireyin tüm bu yaşadığı süreç, üstesinden gelmesi zor bir durumdur ve birey bu sürecin bir sonucu olarak da benlik saygısını kaybedebilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Bu durumun sonucunda işgörende, bir yandan yetersizlik duygusu diğer yandan da aşağılık kompleksi kronik hale dönüştüğünde (Silah, 2005) artık sorunlarla baş etmenin mümkün olmadığı bir düzeye ulaşıldığı, gelecekte hiçbir şeyin düzelmeyeceği, olumsuz bir gelişmenin ardından mutlaka yeni olumsuzlukların da geleceği gibi kaygı ve düşünceler doğrultusunda, işgörenin kendisi hakkında başarısızlık hükmü vermesi ve kaybetmişlere özgü bir yenilgi psikolojisi içinde kendi kendisini mahkum etmesi, kişisel başarısızlık hissinin en temel göstergesidir.

2.7.2.5.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Tükenmişlik iş yaşamından kaynaklı bir sendrom olsa dahi, tükenmişliğe sebep olan faktörler iş yeri ve çalışma koşullarının etkisinin yanı sıra bireysel bazı faktörler de tükenmişliğin ortaya çıkmasında önemli düzeyde rol oynamaktadır. Çünkü aynı işyerinde benzer koşullar altında çalışan bireylerin aynı düzeyde tükenmişlik yaşamadıkları gözlemlendiğinden, tükenmişlik duygusunun ortaya çıkması sadece örgütsel ya da iş ile ilgili faktörlere bağlanamaz. Örgütsel faktörler tükenmişlik üzerinde önemli düzeyde etkili olsa da, kişisel faktörler de tükenmişliğin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır (Özer, 2010).

Bu açıklamalar doğrultusunda, tükenmişlik ile ilgili çalışmalar da incelendiğinde, tükenmişliğe neden olan faktörler, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana grupta toplanabilmektedir.

2.7.2.5.2.1. Tükenmişliği Etkileyen Kişisel Faktörler

İnsanların sahip oldukları kişisel özellikler tükenmişlik sendromunu ortaya çıkaracak faktörler üzerinde etkili olduğundan, tükenmişliğin bazı kişilerde ortaya çıkmasına rağmen bazılarında ortaya çıkmamasının sebeplerindendir.

İdealler ile yakından ilişkili olan tükenmişlik olgusu, beklentilerin gerçekleştirilememesine bağlı olarak kendisini gösteren bir yorgunluk ve hayal kırıklığına yol açmaktadır. Bu süreçte, iç dünyasında yoğun çatışmalar yaşayan bireyler, kısa sürede yaşam enerjileri ile iş görme yeteneklerini tüketmektedirler (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Benlik imajı, tükenmişliği belirleyici özellik olarak öne çıkmaktadır. Kişisel yeterlilik hususunda eksiklik hisseden işgörenler, kendine güvensizlikleri yanında sahip olduğu niteliklerini de önemsiz olarak algıladıklarından, olaylar ve sorunlar karşısında hemen yılgınlık içine düşerek çöküntüye sürüklenebilirken, öz-yeterlilik düzeyi yüksek olanlar ise, karşılaştıkları sorunlar ile gerilimleri her şeyden önce kişisel gelişim fırsatı ve üstesinden gelinebilecek bir deneyim olarak algılamaktadırlar. Ayrıca genç, bekar ve çocuksuz olan bireylerde yaşlı, evli ve çocuklu olanlara göre; üniversite mezunu olanlarda üniversiteye devam etmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanlarda da bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek oranlarda tükenmişlik sendromuna rastlanıldığı belirtilmiştir (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

2.7.2.5.2.2. Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

İnsanların yaşadıkları tükenmişlikte kişisel faktörlerin etkili olduğu düzeyde, örgütsel faktörlerin de etkilidir. İnsanların hayatının önemli bir kısmını geçirdiği iş ortamına ait özellikler ve örgütün politikasından kaynaklanan faktörler, işgörenlerde tükenmişliğe neden olabilmektedir. Tükenmişlik iş ortamı ile işgörenin etkileşimiyle meydana gelmektedir. İş ortamındaki tükenmişlik kaynakları genellikle kişisel olmaktan çok durumsal olduğundan, tükenmişlik çözümlerinin de işin sosyal ortamında aranmalıdır (Leiter ve Maslach, 1988).

Bireylerin yaşamış oldukları tükenmişlik duygusunun meydana gelmesinde etkili olan örgütsel faktörler aşağıdaki başlıklar halinde incelenmiştir.

İş Yükü: Aşırı iş yükü, işgörenlere belirli bir zaman dilimi içinde işi bitirme zorunluluğu, daha fazla sorumluluğun yüklenmesi, işgörenin işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standartlarının yüksek olmasını ifade eder (İlhan, 2018). İş yükü örgüt açısından verimliliği, birey açısından ise harcanan zamanı ve enerjiyi ifade etmektedir. Dolaysıyla verimli ve dengeli bir yaşam için bu iki farklı durumun uyumlu bir biçime getirilmesi gerekir (Sürgevil Dalkılıç, 2014). İş yükü, örgüt yaşamının anahtarı konumunda olduğundan hem örgüt hem de birey açışından karşılıklı dengeyi korumak gerekir. Çünkü bireyin kapasitesinin bir sınırı olduğundan dolayı işe ilişkin daha fazla talep bireyde daha fazla strese bunun sonucunda tükenmeye yol açar (İlhan, 2018).

İş yükü niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşebilir. Niteliksel iş yükü, birey işlerini yapmak için gerekli yeteneğe sahip olmadığı hissini yaşaması ya da bu iş için gerekli olan performans standartlarını sağlayamamasından kaynaklanan bir durumdur. Niceliksel iş yükü kavramı ise bir işi tamamlayabilmek için yeterli zaman olmadığı ya da kısa bir süre içinde yapılması gereken çok sayıda işin olduğu durumlarda meydana gelir. Her iki iş yükü de işgören üzerinde yoğun bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskı bir yandan verimliliği düşünürken diğer yandan bireyin psikolojisini olumsuz etkiler. Bu olumsuz etkilere bağlı olarak tükenmişliğin meydana gelmesi olası bir sonuçtur (İlhan, 2018).

Kontrol: Kontrol, bireyin iş ile ilgili "seçim yapma, karar verme, sorun çözme, inisiyatif kullanma ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı" olarak ifade edilebilir (Maslach vd., 2001). Diğer bir ifadeyle kontrol, işgörenlerin işleri ile ilgili karar verme ve mesleki otonomiye sahip olmalarını ifade eder. Böylece işlerinde daha fazla kontrole sahip olan bireyler, daha bağımsız bir şekilde hareket etme imkânına sahip olup, daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaşar (İlhan, 2018). İşgörenlerin sorumluluklarını yerine getirirken bilgi ve tecrübelerini kullanma fırsatlarının olması ve kararlara katılmalarının sağlanması, işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerini kuvvetlendirir (Maslach vd., 2001).

İşgören ile iş arasında, kontrol açısından uyum, kişinin amaçlarıyla, iş ortamının kişiye sağladığı özerklik arasındaki tutarlılığın bir göstergesidir. Örgütlerde, işgörenlerin işi etkileyecek kararlara aktif olarak katılması, bireyin kendini özerk olarak hissetmesi, yakın ilişkiler kurmasına ve farkındalığının artmasına katkı sağlayacak ve işgörenin örgüte uyumunu artıracaktır (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Kontroldeki uyumsuzluklar ise genellikle bireylerin işlerinde ihtiyaç duydukları

kaynaklar üzerindeki yetersiz kontrolü, bireyin işini devam ettirirken inandığı en etkili tarzın yetersiz otoriteye sahip oluşu iş yapma biçimlerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılmasına dair karar alma kapasitesi ile ilgili bir durumdur (Maslach vd., 2001). Bu kapasitenin kullanmasının önüne geçen yöntemler, işgörenin özerkliği ve işe katılımı engellediğinden, işgören işinde önemli konu üzerindeki kontrolünü kaybetmeye başlar ve karşılaştığı problemlere çözülmeyecek duruma gelir. Daha sonra işgören sürekli tetikte olmak kaygısıyla temellenen korkular yaşayarak tükenmişlik sürecinin başlangıcını oluşturacaktır. Aslında söz konusu kontroller, işgörenin sosyal çalışma alanında başarılı olmasını sağlayacak özgün düşünmeye yeteneğini de engelleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla aşırı kontrol, istenmeyen bir durumdur. Örgüt içinde karşıt kontrolün olması işgörenlerin bitkin düşmelerine, yaptıkları işten sıkılmalarına, kendilerini işlerinde yetersiz hissetmelerine ve özgüven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu bakımdan aşırı kontrolün beraberinde tükenmişliği getireceğini söyleyebilir (İlhan, 2018).

Adalet: İşgörenlerin tükenmişlik duygusu yaşamalarına etki eden örgütsel faktörlerden biri olan adalet en genel haliyle "hak sahibine hakkının verilmesi, hakka uygunluk, haklı ile haksızın ayırt edilmesi" anlamına gelmektedir. Adalet, kavramsal açıdan insan tutum ve davranışlarını ahlaki ve etik yönünden inceleyen ve aynı zamanda eleştiren bir düşünceyi de kapsamaktadır (Titrek, 2009).

İşgörene değer verme, önemli olduğunu hissettirilmesi adalet duygusunu geliştirecektir. Bir işyerinin adaletli olarak algılanması için güven, açıklık ve saygı olmak üzere üç unsuru bulundurulmalıdır. Bu unsurlar işgörenin işe katılımını sağlamada ve beklentilerini karşılamada büyük bir öneme sahiptir. Örgütte birlik oluşturulursa, işgörenler ortak projelerde kendi görevlerini yerine getirirken diğer işgörenlere güvenirler ve birbirlerine karşılıklı saygı göstererek projelerin tamamlanması sağlanır. Adaletin güven, açıklık ve saygı olarak belirlenmiş üç unsuru, işgörenlerin işle bütünleşmesini sağlarken, bu unsurlarda yetersizlik mevcut olduğu durumda, işgörenler doğrudan doğruya tükenmişliğe maruz kalabilir (Maslach ve Leiter, 1997). Ayrıca iş yerinde adalet olgusu, işgörenlerin örgütlerine verdikleri ile aldıkları arasındaki denge algısına dayanan eşitlik teorisinin merkezindedir. Verilenlerle alınanlar arasındaki bir dengesizlik işyerindeki eşitsizliğin olduğunun gösterdesidir. Bir örgütte adalet algısındaki olumsuzluk;

tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme boyutunu ve örgüte karşı duyarsızlaşmayı körükler (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Aidiyet: İnsanlar sosyal birer varlık olmalarından dolayı, bir topluluğa ait olma ve diğer insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı hissettiklerinden, örgütlerde çalışma grupları hem işgörenler hem de örgüt için oldukça büyük öneme sahiptir (Silah, 2005). İnsanlar sosyal destek ve işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları grupların içinde bulunmayı tercih ederler (Maslach vd., 2001).

Kişilerin işyerlerinde diğerleriyle olan olumlu duygularını kaybettiklerinde uyumsuzluk oluşmaktadır. Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyum; örgüt üyelerinin birbirlerini destekleyici ilişkiler içinde olmasının ve işyerinde beraberlik, birlik duygularının hâkim olmasını sağlar. Bireyler gruplar içinde, gururlandırıcı sözler duydukça, o kişilerle eğlendikçe ve mutluluğunu paylaştıkça en verimli şekilde çalışırlar (Maslach vd., 2001). Böylece birey sosyal ve psikolojik beklentilerini karşılamaktadır. İşgörenler iş arkadaşlarıyla olumlu bir iletişim yakalayamaması, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmemesine ve dolayısıyla kendisini yalnız ve iş çevresinden soyutlanmış hissetmesine sebep olacaktır (Yıldız, 2017). Sosyal desteği azalan bireyin tükenmişlik duygusu yaşama olasılığı artar (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Ödüller: Ödüllendirme, işgörenlerin örgüte yapmış oldukları katkılardan dolayı, onların maddi, manevi ve sosyal açıdan takdir edilmesidir (Leiter ve Maslach, 2003). Bu çerçevede ödül, çalışanların ücret ve maaşlarında artış, üstleri tarafından övülmeleri, takdir edilmeleri, önemli kararlara ve bilgiye ortak edilmeleri, iş güvenliklerinin sağlanması, terfi ettirilmeleri, sorumluluklarının arttırılması, çalışma koşullarının değiştirilmesi, daha önemli görevler verilmesi gibi unsurlardan oluşmaktadır (Koçel, 2010).

Yeterli ödül işgörenlerin tatmin olmasını, iş yaşamının sonraki süreçlerinde ise yüksek derece motive olmasını sağlar (Yıldız, 2015). Örgüttün işgörenlere yönelik olarak beklentilerine uygun ödüllerin yoksunluğu durumunda bir uyumsuzluk oluşmaktadır. Bireyler kendi katkı ve başarıları ile orantılı olmadığına inandığı ücret ve faydaların varlığı, yeterli olmayan maddi ödüllerin varlığını ortaya koymakta, fazla çalışmasının yok sayılması, aynı zamanda başkaları tarafından takdir görmemesi durumu ise daha önemli olan sosyal ödüllerin olmadığını ya da eksikliğini ortaya koymakta, kabul edilme eksikliği ise, hem işi hem de çalışanları değersizleştirmektedir. Ödüllerin işgörenin beklentilerini karşılamaması, kişilerde işe

yaramadıkları duygusunu geliştirdiği için, bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Maslach vd., 2001).

Değerler: Değer, "*hangi tür davranışların arzulanan, doğru ve iyi olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler*" olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018). Bireyin işi ile ilgili davranışı üzerinde etkileye sahip olan üstün duygu, inanç ve yüksek düzeyli bilişleri işe bağlılığı ve motivasyonu belirleyen unsurlardır (Sürgevil, 2006). İşin amacı ile işgörenin amacı arasındaki değerler açısından bir uyumsuzluk yaşanması, işgörenin üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmaktadır. Değerlerin esasında para ya da yükselmeden öte insanları işi çeken ve motive edici özelliği bulunmaktadır. İş ortamındaki bazı özelliklerin, işgörenin değerleri ile ters düşmesi, yani bireysel ve örgütsel değerler arasındaki boşluğun oluşması, değerler çatışmasına neden olmakta ve bu da işgörenlerin tükenmişliğine yol açabilmektedir (Yıldız, 2017).

Literatür incelendiğinde yukarıda sayılanların dışında tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan, örgütsel faktörler şöyle sıralanabilir (Torun, 1997).

- Sorumluluk ve yetki dengesizliği
- Profesyonellikten uzak yönetim anlayışı
- Etkin bir kontrol sisteminin olmaması, geri dönüt verilmemesi
- Örgüt içinde dostça olmayan, rekabete dayalı ilişkiler
- Dinlenme ihtiyacının karşılanmasına uygun ortamların olmaması
- Yöneticilerin işgörenlerden beklentilerinin gerçekçi olamaması
- İş ortamının güvenilirliğinin sağlanamaması
- İş ortamında çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, eşit davranılmaması
- İş arkadaşları arasında paylaşımın az olması
- Çalışanların insiyatif kullanma, karar verme yetkilerinin olmaması
- Motivasyonu düşük kişilerle çalışma
- Kişinin yaptığı iş ile yetenek ve karakterinin uyuşmaması
- Çalışanların rol belirsizliği yaşaması

2.7.2.5.3. Tükenmişlikle Mücadele Yolları

Tükenmişlik çalışanları, örgütleri ve aileleri olumsuz etkileyen ve ortaya çıkması istenmeyen bir sendrom olduğundan, hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak onun ile mücadele edilmesi gerekmektedir. Tükenmişlik ile en etkili mücadele yöntemi tükenmişlik ortaya çıkmadan önce gerekli ve yeterli önlemleri almaktır.

İşgörenlerin tükenmişlik duygusu yaşamamaları için bireysel ve örgütsel olarak tükenmişliğe sebep olabilecek faktörlerin belirlenmesi ve önlem alınması sayesinde bireyler tükenmişlik duygusu yaşamayacaklardır. Bu önlemler alınmadıysa ve birey tükenmişlik yaşamaya başlamışsa, tükenmişliği ortadan kaldırmak için yine bireysel ve örgütsel olarak mücadele edilmesi gerekmektedir (Maslach vd., 2001).

Tükenmişlik sendromu ile mücadele edebilmek ve üstesinden gelebilmek için bireysel mücadele ve örgütsel mücadele olmak üzere iki tür yöntem uygulanmalıdır. Tükenmişlikle, mücadele aynı anda hem bireysel hem de örgütsel olarak uygulanmalıdır.

2.7.2.5.3.1. Tükenmişlikle Bireysel Mücadele

Tükenmişlik yalnızca bir kişinin üstesinden gelebileceğinden daha ciddi bir problem olarak görüldü halde, bireyin tükenmişlik sendromuna yenilip pes etmesi ve bu sendromu yenebilmek için hiçbir şey yapmaması anlamı taşımamaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Tükenmişlikle mücadeledeki bireysel teknikler içinde belki de en önemlisi; moral, motivasyon, sağlık, ve enerjinin devamlılığının sağlanması için solunum kontrolü, nefes egzersizleri, jimnastik gibi fiziki egzersizler en azından başlama noktası ve ilk adım olarak kabul edilmelidir. Bunun ardından, motivasyon ve moral temelli yöntemler olan meditasyon, gevşeme eğitimleri, hobi edinimi, stres ve zaman yönetimi, kısa veya uzun dönemli tatiller, danışmanlık ve kişisel gelişim gruplarına katılma, girişkenlik eğitimleri gelmektedir (Torun, 1997).

Tükenmişlik ile bireysel mücadele yöntemleri içinde ayrıca şunlar yer almaktadır (Dolgun, 2015):

- İşgörler kendinde ortaya çıkan değişimleri doğru tanımlayabilmesi ve analiz edebilmesi açısından kendini tanıma çabasında olması gerekir.
- İşle ilgili rasyonel beklenti ve hedefler içinde olmak, çalışanların hayal kırklığı içine düşmelerini engelleyeceğinden, bireyin kendini gerçekçi bir şekilde analiz edip sahip olduğu bilgi birikimi ve yetenekler doğrultusunda gerçekçi beklentiler ve hedefler belirlemesi de önemli bir husustur.
- Halk arasında “bardağın dolu yarısını görme” olarak dile getirilen, olayların pozitif yönlerini görmeyi tercih ederek, stres yaratıcı durumlardan uzak durmalıdır.

- Hep aynı yöntemle yapılan işleri farklı metotlar kullanarak, tecrübeli bireylere danışarak ya da farklı zamanlarda yaparak monotonluğu kırılabilir.
- Tükenmişlik, özellikle birincil ilişkiler ile yüz yüze etkileşimlerin geçerli olduğu hizmet sektöründe ortaya çıktığından, "psikolojik geri çekilme" olarak adlandırılan diğer insanlarla etkileşimde katılımın azaltılması yoluna gidile bilinir.

2.7.2.5.3.2. Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele

Bireyler her ne kadar kendileri tükenmişlikle mücadele ederlerse etsinler çeşitli örgütsel faktörlerden dolayı tükenmişlik yaşama ihtimali yine de bulunduğundan, tükenmişlikle örgütsel düzeyde de mücadele edilmesi gerekmektedir. Bireysel mücadeleyle birlikte örgütsel mücadele yapıldığında tükenmişlikle baş etmek daha kolay olmaktadır (Dolgun, 2015).

Yöneticiler, işgörenlerle ilgili tükenmişliği genellikle görmezden gelme ve yok sayma eğilimindedirler. Soruna örgütsel bir yaklaşım içinde çözüm arama uğraşına girmezler ve işgörenin halletmesi gereken bir sorun olarak görürler. Çünkü iş yükünü azaltma isteklerinden çalışma yaşamını daha kaliteli bir düzeye ulaştırma taleplerine kadar çok sayıda beklentiye cevap vermek zorunda kalabileceklerini düşünürler. Oysa işgörenler, kendi davranışlarını tek başına değiştirebilirlerse de, sosyal çevreyi tek başlarına değiştiremediklerinden işyerindeki değişim, bireysel yaklaşımla değil örgütsel bakış açısıyla mümkündür. Örgüt bu konuda işgörenin sahip olduğundan çok daha fazla kaynak ve güce sahip olduğundan, tükenmişlikle mücadeledeki örgütsel yöntemler, bireysel yöntemlere göre daha karmaşık ancak aynı oranda da daha çözüm odaklıdır (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Ardiç ve Polatcı (2008) yapmış oldukları çalışmada, tükenmişlik ile mücadele için örgütsel düzeyde; karar vermede serbestlik imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak, yetki ve sorumluluk dengesini kurmak, adaletli bir ödül sistemi oluşturmak, eşit iş yükü dağılımını sağlamak, yardımcı personel ve ek donanım olanakları bulundurmak, örgütsel değişimi gerçekleştirmek, takım çalışmalarını desteklemek, açık ve net belirlenmiş görev tanımları oluşturmak, örgütsel bağlılığı sağlama çalışmaları yapmak, çatışmaları yönetebilmek için sistem oluşturmak, kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, etkin bir örgüt içi iletişim sağlamak, bireylere yeni görevler vermek, sık sık pozitif geri dönütler vermek, çalışma sürelerini kısaltmak, tepe yönetimin desteğini sağlamak, eğitim ve danışmanlık hizmetlerini sunmak,

dinlenme molaları ve öğle yemeği için rahat ortam oluşturmak, terfi politikası oluşturmak ve etkinlik ve tatil imkânlarını arttırmak gibi stratejileri sıralamışlardır.

Aslında bu teknikler, daha çalışma yaşamının en başında doğru şekilde planlanması gereken örgütlenme süreci ile doğrudan bağlantılı bir sürece işaret eder. Eğer işlerin planlaması ve organizasyonu sağlıklı şekilde yapılmamış, doğru işe doğru adam alınmamış ve işlerin sorunsuz yürümesi için gerekli fiziksel faktörler sağlanmamışsa, uzun dönemde mutlaka sorunlar baş göstereceğinden, örgütlerde, örgütleme sürecinin doğru şekilde yapılmış olması önemlidir. Örgütleme süreci, hem bir örgütteki işlerin gerçekçi şekilde belirlenmesini ve gruplara ayrılmasını hem çalışanların doğru bir seçim sonucunda istihdam edilmesini hem de yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesini gerektirir (Dolgun, 2015).

2.7.2.5.4. Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Tükenmişliğe neden olan örgütsel ve kişisel hedeflerde farklılıklar, rol çatışmaları, işten çıkartma ve terfide adaletsizlik gibi faktörler aynı zamanda örgütsel sinizmin de temel nedenleri arasında yer alabildiğinden tükenmiş ile örgütsel sinizm etkileşim halinde olabilecek kavramlardır (Üçok ve Torun 2014). Ayrıca Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından sinizm, tükenmişlik kavramının alt boyutu olarak kabul edilmektedir.

Brandes (1997) göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında dört farklılık vardır. Birincisi, tükenmişlik, sinizm gibi duygular ile ilgili olan duyarsızlaşma boyutunu kapsıyor olsa bile, işgörenin örgütüne ve hizmet sunduğu kişiye yönelik olumsuz bir tutumken, örgütsel sinizm ise işgörenin sadece örgütüne yönelik olumsuz tutumlarıdır. İkinci olarak, örgütsel sinizmde hüsran, hayal kırıklığı gibi duygular üst yönetim ile örgütte yönelikken, tükenmişlikte örgüt üyeleri ve kişinin kendisine yöneliktir. Üçüncü farklılık, sinik tutuma sahip olan bireyler daha çok savunmacı tavır, davranış gösterirken, tükenmişlik duygusu yaşayan bireyler ise örgütten uzaklaşma davranışında bulunur. Dördüncü olarak, sinizm bireylere olumlu bazı özellikliler kazandırabilirken, tükenmişlik duygusu ise bireyler için zararlıdır.

Üçok ve Torun (2014) tarafından yapılan araştırmada, sinik tutumların "bilişsel-duygusal" boyutunun tükenmişliğin üç boyutu üzerinde, "davranışsal" boyutunun da tükenmişliğin "duygusal tükenme" ve "duyarsızlaşma" boyutları üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

James (2005) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Özler ve Atalay (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, sinizm ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında güçlü bir ilişki olduğu, bilişsel ve davranışsal sinizmin tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı iken, duyuşsal sinizmin ise tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Shahzad ve Mahmood (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Özer vd., (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizm boyutu ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme boyutu, kişisel başarıda düşme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel sinizmin alt boyutu olan "duygusal sinizm boyutu" ile tükenmişliğin alt boyutu olan "duygusal tükenme boyutu", "kişisel başarıda düşme boyutu" ve "duyarsızlaşma boyutu" arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel sinizmin alt boyutu olan duygusal sinizm boyutu ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme boyutu arasında pozitif yönlü yüksek ilişki, kişisel başarıda düşme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre, duyuşsal sinizmin, psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, sözleşme ihlali yaşayan kişilerde zamanla alaycı tutumların oluştuğu ve bunun sonucunda duygusal tükenme yaşandığı belirtilmiştir.

Alan ve Fidanboy (2013) tarafından yapılan, örgütsel sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 45 bilişim sektörü çalışanı ile yaptıkları araştırmanın sonucunda, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında pozitif, güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Fettahlıoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre, örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizm boyutu ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme boyutu, kişisel başarıda düşme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel sinizmin alt boyutu olan duygusal sinizm boyutu ile tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme boyutu, kişisel başarıda düşme boyutu ve duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve

örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizm boyutu ile tükenmişliğin alt boyutları arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Gün (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre, öğretim elemanlarının örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, katılımcıların örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir.

Üçok (2012) tarafından, 203 kişilik kamu ve özel sektör çalışanı ile yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, örgütsel sinizmin tükenmişliğin tüm alt boyutlarına genellikle anlamlı katkıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Amasralı (2016) tarafından yapılan araştıranın sonucuna göre, bilişsel sinizm ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde doğrusal bir ilişki olduğu, bilişsel sinizm ile kişisel başarı boyutu arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde doğrusal bir ilişki olduğu, duyuşsal sinizm ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde doğrusal bir ilişki olduğu, duyuşsal sinizm ile kişisel başarı boyutu arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde doğrusal bir ilişki olduğu ve davranışsal sinizm ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde doğrusal bir ilişki olduğu, davranışsal sinizm ile kişisel başarı boyutu arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde doğrusal bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

2.7.2.6. Mobbing

Mobbing, günümüz çalışma hayatını tehdit eden çok önemli bir örgütsel hastalık belirtisidir. Bireylerin belirli amaçların gerçekleştirilmesi için, bir araya gelerek grup olarak çalışmaya başlamasıyla birlikte, mobbing eylemlerinin de görülmesi muhtemeldir. Ancak mağdurlar yaşadıklarını kabullenmemesi nedeniyle bu durum uzun bir süre açığa çıkamamıştır. Gelişen bilinç ve farkındalıkla birlikte çalışma hayatının gündemine yerleşerek disiplinler arası sıkça araştırılan bir kavram haline gelmiştir (Leymann, 1990).

İşyerinde mobbing süreci çoğunlukla meslektaş ya da amirler ile yaşanan bir zıtlaşma sonrasında başlamakta ve yaşanan olaylar sonucunda bir güç gösterisine dönüşmektedir. Bu süreç anlık bir durum olmayıp uzun süre ve belirli aralıklarla devam etmektedir. Örgütlerde meydana gelen bu sistemli saldırganlığın amacı mağdurun damgalanması, etkisizleştirilerek yılgınlaştırılması, iş göremez hale

getirilmesi (Deniz, 2012), işten çıkmaya zorlanması ve en nihayetinde işten atılmasının sağlanmasıdır (Şenturan, 2014).

Mobbing; yönetici ve işgören statüsündeki bir ya da birkaç kişi tarafından iş yerindeki başka bir veya birkaç kişiye yöneltilen ve kişi veya kişileri baskı ve kontrol altına almak için; onların kişilik haklarını çiğneyici, iş ortamında ezici, küçük düşürücü, özsaygı ve benliklerini zedeleyici sistematik davranışların en az altı ay boyunca ve haftada en az bir kere olmak üzere kesintisiz olarak devam eden (Gül ve Ağıröz, 2011) tacizci davranışlardır (Leyman, 1996).

Literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde mobbing kavramının belirli özellikleriyle ortak bir çerçevede birleştirilmesi mümkündür. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Cusack, 2000; Leymann, 1996: Kılıçaslan ve Kaya, 2017):

- Mağdurlar ve mobbing uygulayanlar arasında bir güç dengesizliği vardır.
- Mağdura karşı olumsuz ve etik olmayan davranışların uygulanır.
- Mobbing davranışlarının süreklilik ve sıklık açısından sistemli bir şekilde devam eder.
- Mağduru işten uzaklaştırmayı, yıldırmayı, tahrik etmeyi hedefler.
- Mobbingi uygulayan kişiler, bunu bilinçli olarak uygular.

Mobbinge maruz kalanlar, genellikle işini severek yapan, çalışkan, yüksek idealleri olan, üretken, dürüst insanlardır ve iş yaşamında elde ettikleri başarıları diğer örgüt üyeleri tarafından kıskanıldığından daha faza başarılı olmalarını ve ilerlemeleri engellenmeye çalışılanlardır. Mobbing uygulayıcıları hedefledikleri bir nokta, başarı veya makam için kendilerine rakip olarak düşündükleri kişiyi kurban olarak seçtikleri söylenebilir. Mobbing uygulayıcıları ise övgüye aşırı muhtaç, ilgiye açlığı çeken, yetersizlikleri ve kişisel korkuları olan, şişirilmiş benlik algısına sahip ve başkalarını mağdur ederek kendi eksikliklerinin telafisini etmek isteyen insanlardır (Kılıçaslan ve Kaya, 2017).

Mobbing, kişinin aşağılayıcı, saygısız ve olumsuz bir davranışların hedefi olması ile başlayan bir süreçtir. Mobbing, bazı kişilerin veya bir kişinin, birkaç kişiye veya bir kişiye kıskanması, düşmanlığı ile gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda başlar. Bu tavır ve davranışların sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çevresi ile ilişkileri azaltıp yabancılaşmaya başlar, işe karşı yılgınlık, bıkkınlık, kayıtsızlık, performans düşüklüğü gösterir ve süreç istifa veya isten ayrıma ile sonuçlanır. Tüm bu sonuçlar mağdur olan birey ile birlikte örgüt içinde önemli sakıncalar oluşturur.

Örgüt gelecek vaat eden ve de başarılı bir çalışanını kaybettiği gibi, aynı niteliklere sahip yeni işgören bulması, onun adaptasyonunu sağlaması, eğitilmesi ve deneyim kazanması da o ölçüde zor ve pahalı bir süreç olmaktadır (Kılıçaslan ve Kaya, 2017).

2.7.2.6.1. Mobbingin Ortaya Çıkmasına Etki Eden Faktörler

Mobbingin ortaya çıkmasında; bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki neden üzerinde durulmaktadır.

2.7.2.6.1.1. Bireysel Faktörler

Saldırganların veya mağdurların sahip oldukları bireysel özellikler örgütlerde mobbing davranışının ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Gürer, 2018).

Mobbing uygulayan kişilerin genel kişilik özellikleri; başkaları tarafından övülmeye ihtiyaç duyan, yeterince ilgi görmemiş, aşırı kontrolcü, kendi eksiklerinin farkında olan, egosu yüksek, kıskanç, güçsüz, korkak, güvensiz (Leymann, 1996; Kök, 2006; Tınaz, 2006), ahlaki değerleri zayıf, insanlara değer vermeyen, çıkarcı ve fırsatçı kişilerdir (Risso, 2003).

Saldırganların kişilik özelliklerine ilişkin genel olarak görülen ortak özellikleri ve içerikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Kök, 2006; Tınaz, 2011; Ertekin ve Yurtsever, 2001; Kılıçaslan ve Kaya, 2017; Baykal, 2005):

- Güçlü olma isteğiyle çevresine karşı sinirli ve aşırı denetleyici görünmelerine rağmen korkak bir yapıları bulunur, hileli art, niyetli davranışlar da bulunmaktan çekinmeyen antipatik kişilerdir.
- Kendini beğenmiş, küstah tutum ve davranış sergileyen, her zaman özel işlem görme beklentisi içinde olduklarından kendilerini ahlak ilkelerinin ve hukukun üstünde gören, üst makamlarda gözü olan ve hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilen narsist kişilerdir.
- Şişirilmiş benlik olgusuna sahip olan bu kişiler, herhangi bir tehdit unsuru, risk hissettiğinde veya hoşa gitmeyen bir durumla karşılaştıklarında aşırı bir öç alma, kızgınlık ve öfke duyabilen benmerkezci kişilerdir.
- Kendi kurallarının belirlenmesini isteyip bunun gerçeklemesi uğruna insiyatif kullanmak yerine baskıyla itaat ettirmeyi tercih eden, motivasyon ve disiplin yerine korku vererek hakimiyet kurmaktan yana tavır takınan, kuralları sürekli hatırlatan ve bunların üzerine yeni kurallar ekleyerek baskılarını hissettiren kişilerdir.

- Saldırganlar dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olarak mobbing uygulayabileceği gibi, yüksek performans göstermek, bir fırsattı değerlendirmek ve ödül almak, takdir edilmek, terfi etmek istemesi durumları da bir etken olabilmektedir.
- Çıkarları doğrultusunda kendiişlerinden çok üstlerinin davranışlarına ve özelliklerine yoğunlaşan saldırganlar, işletmenin ruhunu, girişimcileri ve üstlerini en iyi takip eden ve anlayan kişiler olduklarından, üstlerinin başka yöneticilerin normalde kabul etmeyeceği tekliflerine uyarak onların güvenlerini kazanmaya çalışırlar. Saldırganlar, üstlerine karşı çok hassas ve hatta mübalağalı bir tavır ve davranış içinde bulunurken kendine rakip olarak gördüğü kimselere karşı da bertaraf edici bir tutum içinde bulunmakta ve kendisine tehdit oluşturmayacak yöneticilerine, amirlerine olumlu ve iyi niyetli olarak göstermeyi başarırlar. Hatta kendi isteklerini yerine getiren yöneticilerin, hak etmediği halde, yeteneklerinin de ötesinde terfi ettirilmelerini sağlayacak iyiliklerde bulunarak, onları kendilerine daha da bağlı kişiler haline getirirler.

Mağdurların kişilik özellikleri mobbinge maruz kalmalarında etkili olup olmadığı kesin olarak bilinmese de Huber (1994) işyerlerinde bazı işgörenlerin mobing mağduru olma riskinin daha fazla olduğunu vurgulamış ve bu işgörenleri şu şekilde kategorize etmiştir (Gürer, 2018):

- Yalnız bir kişi, çalışma ortamında kendi özelliklerine uygun çalışanlar bulunmayanlar.
- Acayip bir kişi, diğer işgörenlerden farklı oldukları için onlarla iletişim kurmakta zorlananlar.
- Başarılı bir kişi, işyerindeki başarılardan dolayı diğer işgörenler tarafından kıskanılanlar.
- Yeni gelen kişi, örgüte sonradan katılanlar veya nitelikleri mevcut işgörenlerden daha fazla olanlar.
- İşgörenlerin mobbing davranışına karşı savunmasız olmalarının diğer nedeni de düşüncelerine, hislerine ve davranışlarına yansıyan çalışma konusundaki tutumlarını içeren iş yönelimleridir. Özellikle kariyer yönelimli mağdurlar, işleri ile çok yakından ilişkili olduklarından, genellikle diğerlerinin saldırgan davranışlarına karşı daha az tepki göstermemektedir.

2.7.2.6.1.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde görülen mobbinge pek çok örgütsel faktör neden olabilmektedir (Özkalp Kırel, 2018). Bu faktörlerden bazıları aşağıda içerikleriyle birlikte genel olarak açıklanmaktadır.

Yönetim: Mobbing sosyal bir olgudur. Bir işgören, iş arkadaşlarını kurban seçerek mobbing uygulayabilmesi için, yöneticilerin böyle bir durumu, en azından görmezden gelmesi gerekir. Örgüt yönetiminin, örgütteki mobbingin varlığının belirtilerini fark edememesi, örgü içindeki iletişim zafiyetinden kaynaklandığı söylenebilir (Çobanoğlu, 2005). Ayrıca yöneticiler, bilinçaltlarında saldırgan kişide kendi geçmişlerini, kişiliklerini görmeleri veya saldırgan ile mağdur arasında özdeşlik kurmalarından dolayı genellikle mobbing davranışlarını görmezden gelerek pasif bir mobbing destekleyicisi olmuş olurlar (Archer, 1999).

Örgütlerin çoğu maliyet düşürmeye, verimliği artırmaya ve örgütler arası rekabet ortamında daha iyi bir durumda olmaya büyük bir önem vermektedir. Bu olgular, sağlam ve başarılı bir ekonomi oluşturma için önemli hedefler olsa da, sadece sonuca odaklanıldığında, örgütün en önemli varlık amacı olan hizmet ve sosyal sorumluluk ilkelerinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Bu durumlar işgörenlerin üzerinde baskı kurulmasıyla mobbinge sebep olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

İnsan kaynaklarına zarar verme pahasına aşırı şekilde sonuca yönelik olma, farklılık yönetimi eğitiminin olmaması veya etkisiz olması, fazlasıyla hiyerarşik bir yapı, yetersiz ve eksik iletişim, sorun çözme yeteneğinin eksikliği, şikâyet prosedürlerinin etkin işlememesi, ekip çalışmasının yetersizliği, çatışma yönetiminin zayıflığı, güçsüz liderlik, açık kapı politikasının olmaması gibi kötü yönetim anlayış ve tarzına sahip olan yönetim mobbinge sebep olabilmektedir (Davenport vd., 2003).

Örgüt Kültürü: Örgütlerde hangi davranışların kabul edileceği veya göz ardı edileceğini örgütlerde bir filtre görevi gören kültüre göre belirlenmektedir. Mobbing davranışlarının örgüt kültürü filtresinden kolaylıkla geçmesi, bu davranışların örgüt tarafından normal karşılandığı anlamına gelmekte ve mobbing uygulanan kişilerin daha çok mağdur olma ihtimallerini artırmaktadır (Genç ve Pamukoğlu, 2006).

Örgüt İklimi: Örgüt içerisinde yaşanabilecek mobbing eylemleri örgüt üyeleri arasındaki ilişkilere de olumsuz olarak yansıyacağından bazı değişmelerin meydana gelmesine nedeni ile örgütün iklimini de etkileyecektir. Vartia (1996) örgüt ikliminin mobbinge yol açmasındaki sebepleri; görevler, yetersiz danışmanlık, amaçlardaki

belirsizlik, örgüt ikliminin zorlayıcı olması ve işgörenler arasındaki rekabete bağlarken, Einarsen vd. (1998) ise örgüt ikliminin katı ve kapalı (kapalı örgüt ikliminin özellikleri; yetersiz sosyal destek, yatay ve dikey olarak yaşanan çatışma, zayıf iletişim, vb.) olmasının, özellikle erkek işgörenlerin egemen olduğu örgütlerde iklimin; erkek işgörenler arasındaki eğlence ve kötü şakalar etkilenerek, mobbinge sebep oluşabileceğini belirtmektedir (Pelit ve Pelit, 2014).

Örgütlerde Çatışma: Mobbing, çatışmanın ileri boyuttaki bir halidir, ancak mobbingin çatışmadan hemen sonra bazen de haftalar ve aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıkmaktadır (Leymann, 1996). İki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli nedenlerden kaynaklardan uyuşmazlık veya anlaşmazlık olarak tanımlanan örgütsel çatışma, örgütler ve yöneticiler tarafından yönetilebilir, baş edilebilir bir durumdur (Pelit ve Pelit, 2014). Ancak mobbing ise başa çıkılması zor, zararlarının yansıması daha büyük olan eylemlerden oluşmaktadır. Bir anlaşmazlık ya da çatışmada, sorunun kaynağının tespit edilemeyerek üzerine gidilememesinden dolayı mobbingin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu süreçte mağdurun çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması veya anlaşmazlığın nedeninin tespit edilememesi durumunda, çatışmayı ya da anlaşmazlığı daha da karmaşık bir hale getirerek çözülememesi nedeniyle sürecin sonunun mobbinge varması çok yüksek olasılıktadır (Tınaz, 2011).

Örgütsel Değişim: Örgüt faaliyetlerin, yapısının ve teknolojik uygulamalarının mevcut konuma getirilmesine kadar yapılmış olan her türlü farklılık örgütsel değişim olarak tanımlanır (Koçel, 2011). Örgütsel değişim sürecinde küreselleşmenin etkisi ile rekabetin yoğunlaşması, ekonomideki gelişme ve değişimler, krizler, istikrarsızlıklar gibi faktörlerin etkisi ile meydana gelen küçülme, yeniden yapılanma gibi örgüt yapısındaki değişiklikler nedeni ile kurumun yönetsel yapısının değişmesi, ilerleme olanaklarının kısıtlanması, personeller arasında istihdam yapılması sonucunda oluşan pozisyon farkı, artan iş yükü, bütçenin daraltılması, ücretlerin azaltılması, örgütteki bazı pozisyonların değiştirilmesi veya ortadan kaldırılması ile bazı personelin işten çıkarılması gerekebildiğinden (Pelit ve Pelit, 2014) işgörenler kendi yerine başkalarının işten çıkarılmasını istemesi gibi nedenler ile oluşan rekabetçi ortamlarda işini kaybetme korkusu yaşayan örgüt üyeleri, işi ve mevkileri için mücadeleye giriştiklerinde mobbinge başvurabilirler (Davenport vd., 2003).

Örgütlerden kaynaklanan mobbing eylemlerinin; kararlara katılım, teknolojik değişme, yetki ve sorumlulukların devredilmesi, değerlere bağlılığın zayıflaması,

takım çalışması, artan sosyal bozulma, liderlik, personelin güçlendirilmesi, takdir ve ödül sistemlerinin devreye sokulması, kariyer geliştirme ve eğitim fırsatlarının sağlanması, insan odaklı iletişimin geliştirilmesi, çalışma hayatının kalitesinin arttırılması, işyerinde düzeyli bir rekabet ortamının yaratılması, örgütsel güven, açık iletişim, çatışma ve stres yönetimi (Davenport vd., 2003; Çobanoğlu, 2005), baskın kültürün etkisiyle örgütleri de yansıyan; aşırı verimlilik baskısı, ahlaki ilke ve değerlerin kaybolması, aşırı rekabet, bencillik ve egoizm, bireysellik, sürekli değişim ve yenilikler işgörenlerde duygusal ve fiziksel tahribata yol açarak mobbingin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Kök, 2006). Mobbinge yol açan örgütsel nedenlerden belirtilenlerin dışında; işgörenlerin yoğun stres altında çalışmaya maruz kalması, örgüt içerisinde sağlıklı iletişim ortamının oluşturulmaması, hiyerarşik yapının fazla olması, kısa vadeli yaklaşımlarla işletmenin çıkarlarını ve imajını korumak için etik ve adil olmayan davranışların benimsenmesi, yapılan yanlışlıkların sorumluluğunu yükleyecek kişi arama alışkanlığı, eğitimin eksikliği, takım çalışmasının yetersizliği, kapalı kapı politikasının uygulanması, sürekli aynı işi yapmanın oluşturduğu monotonluk gibi durumlar ve faktörler örgütlerde mobbing uygulanmasını tetikleyen etken olduğunu belirtmek mümkündür (Kök, 2006; Özkalp ve Kırel, 2018).

2.7.2.6.2. Mobbingin Türleri

Mobbing eyleminin sadece yöneticiler tarafından tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülse de bu eylemler üç türde gerçeklemektedir (Leymann 1996).

1) Yatay Mobbing: Bir örgüte yeni atanan, alınan veya terfi ederek gelen yeni bir işgören, uzmanlığı veya kişiliğinin nitelikleri ile bir şekilde örgütte mevcut, benimsenmiş ve uygulanan düzeni ve iç dengeleri bozabilir. Bu durum çoğunlukla yetenekli, başarılı, üstün nitelikleri olan, heyecanını ve duygularını gizlemeyi bilmeyen bir işgörenin varlığında ortaya çıkabilir. Böyle bir işgörene onun ile aynı konumda bulunan meslektaşları tarafından kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan ve kendisine yapılanlardan dolayı çok acı çekebilmektedir (Tınaz, 2006).

Yatay mobbingde mağdur, kendisi ile aynı konumda bulunan iş arkadaşları, meslektaşları arasından seçilmektedir (Tınaz, 2006). Eşit statülü örgüt üyelerinin birbirine uyguladıkları mobbingi, işlerine olan karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak gördüklerinden kabul etmemektedirler. Çünkü eşit statüde bulunanlar yaptıklarını mağdurun uyarmak, onun iyiliği için yaptıklarını söylerler. Böyle

yapmaktaki amaçlarının örgütsel verimliliği artırmak olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını gerekli ve haklı bir sebebe dayandırırlar. Bundan dolayı yatay mobbing dikey mobbinge göre daha zor belli olmaktadır (Tutar, 2004).

Yatay mobbing; aynı statüdeki işgörenler arasındaki rekabet, hoşlanmama, kıskançlık, çekememezlik, ırk ve politik nedenler, farklı bir bölge ya da ülkeden gelmiş olma, iş dışındaki zevklerin farklılığı gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Tınaz, 2006). Örgüt yönetiminin örgütün verimliliğini artırmak için yatay mobbinge görmezden gelmesi, mobbingin örgüt politikası haline getirebilmektedir. Bu durumda mağdur hem aynı statüdekilerle hem de yönetim gücüyle de mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum, mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandırır hatta örgütten ayrılmasına neden olabilir (Devenpot vd., 2003).

Yatay mobbingin sadece işgörenler arasında değil, yöneticiler arasında da gerçekleşebilmektedir. Yöneticiler arasındaki mobbing, örgütlerde yönetim kademe sayısının azalması sonucunda veya orta kademenin önemini yitirmesi ile birlikte yönetim seviyelerinde artan rekabet, onlara yeterli zaman tanınmaması ve onların gerekli bilgilere ulaşılmasını engellenmesi gibi nedenlerle gerçekleşmektedir (Kaya ve Avcı, 2016).

2) Dikey Mobbing: Yukarıdan aşağıya doğru mobbing, bir yöneticinin çeşitli nedenler ile doğrudan mağdura son derece cezalandırıcı, aşağılayıcı ve saldırgan bir tutum ve davranış içinde bulunmasıdır. Bir yöneticinin statüsünden gelen gücünü astlarına doğru aşırı kullanması ile yaptığı davranışlar ve uygulamalarla ilişkilendirilebilecek bir mobbing söz konusudur (Tınaz, 2011). Yöneticiler, işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini sarsmaya, verimini düşürmeye, iş hayatını zorlaştırmaya, işgörenlerin potansiyel bir başkaldırısını baştan yok etmek veya disipline etmek amacıyla mobbing uygulayabilir. Arıca bir yönetici, statüsünü kaybetme kaygısından ya da olumsuz bir durumun sorumluluğunu astlarına yükleyerek kurtulmak amacıyla mobbing davranışlarına yönelmesi mümkündür (Poussard vd., 2017).

3) Örgütlerde daha az sıklıkta da olsa, işgörenlerin bireysel veya grup olarak üstlerine karşı mobbing davranışlarına da rastlanmaktadır. Bu mobbing davranışı, işgörenlerin, yöneticilerin kendilerine karşı olan yaklaşımlarını sorguladıkları, örgütle ilgili kararlarını doğru bulmadıkları, bazı çalışanları kayırdığını düşündükleri, yeni atanan yöneticinin çalışma düzenine kabullenemedikleri durumlarda veya örgüt içerisinde benimsedikleri bir çalışma arkadaşlarının yöneticileri pozisyona gelmesi

halinde görülebilir. Aşağıdan yukarıya doğru dikey mobbing davranışında astlar üstlerini zor durumda bırakmak amacıyla emirlerini uymaz veya uzun sürede gerçekleştirir, kararlarını sorgular, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarır, sürekli hatasını arayarak ve hata yaptığında üzerine giderek mobbing uygular (Gürer, 2018).

2.7.2.6.3. Mobbingin Aşamaları

Etik dışı ve düşmanca davranışlardan oluşan mobbing davranışları süre (en az altı ay) ve sıklık (en az haftada bir) bakımından mağdur olan kişide sosyal, psikosomatik ve zihinsel tükenmişliğe neden olmakta ve bireyi savunmasız, çaresiz bir hale getirmektedir. Mobbing oluşma sürecinde sıklık ve sürenin önemine özellikle dikkat çeken araştırmacılar mobbing oluşma sürecini beş aşamada ele alır (Pelit ve Pelit, 2014). Mobbing oluşma sürecine ilişkin bu beş aşama içerikleri ile birlikte aşağıda açıklanmıştır.

1) Çatışma: Genel olarak mobbing sürecini kritik bir olayın meydana gelmesi ile başlar. Mobbing sürecin tetiklenmesinde işgörenler arasındaki çatışma olayları önemli bir rolü vardır. Bu aşamada örgüt üyeleri arasındaki çatışma olayları henüz mobbing niteliği taşımamakta ancak mobbing oluşum sürecini tetiklemektedir. Mağdur, mobbing sürecinin ilk aşaması olan çatışma olaylarında fiziksel ve psikolojik açıdan herhangi bir rahatsızlık hissetmediğinden dolayı durumun farkında değildir. Mağdur iş ortamındaki olayları anlamaya çalışır bir durumda görünmesi, etrafında bulunan diğer işgörenler tarafından stresle baş edemeyen, dayanıksız, endişeli biri olarak algılanmasına neden olabildiğinden daha fazla mobbinge maruz kalabilir (Pelit ve Pelit, 2014).

2) Bezdirme ve Damgalama: Saldırganların uzun bir süre ve belirli aralıklar ile mağdura yaptığı çatışmalar (bu çatışma alanları farklı olabilir) olgunlaşarak mobbinge dönüşebilmektedir. Mobbing eylemlerine dönüşen bu saldırgan tutumlar ve çatışmalar; mağdurun iş ortamından uzaklaşmak istemesine, kendini iş ortamından izolasyonuna ve yalnız kalmak istemesine, direncinin azalmasına, sosyal ortamlardan uzak durmasına, saldırganlarla aynı ortamda bulunmak ve karşılaşmak istememesine neden olabilmektedir. Mağdurun yaşadığı bu durumların bile fırsata dönüştürmek isteyen saldırganlar mağdur ile ilgili dedikodular çıkarabilmektedirler. Mağdur iş ortamında yaşadığı mobbing olaylarından psikolojik olarak olumsuz etkilenmesi sonucunda, kedisini yeteneksiz ve beceriksiz hissederek, psikolojik desteğe hatta ilaçla tedaviye ihtiyaç duyar bir hale gelebilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014).

3) Yönetimin Katılımı: Saldırganın uyguladığı mobbing sürecinde mağdura zarar verme amacı yönetim tarafından göz ardı edilebilir. Yönetim sadece mağdurun davranışları gözlemlemesi, iş ortamın bozulmaması için mağdura uygulanan mobbingin derinliğine inilmeyerek yüzeysel incelemesi durumunda çatışma görünürde yatıştırılır ya da alınan önlemler mağdurdan bağımsız olarak kararlaştırılır. Yönetimin yaptığı; resmi ve yazılı şikâyette bulunmasına izin vermemek, mağdurdan ne yaşadığını ağzından dinlemeyi reddetmek, yeni bir iş aramasına veya bulmasına engel olmak gibi eylemlerle, mağdurun hakları ihlal edilebilir. Yönetimin bu tutum ve davranışları ile mağdura uygulanan mobbing sürecine dâhil olmuş olur (Pelit ve Pelit, 2014).

4) Yanlış Tanımlama: Uzmanların yetersiz bilgileri ile mağdura koymuş oldukları tanı ve yönetimin mağdurun yaşadıklarına ilgisizliği döngünün mağdurun yaşadığı mobbing süresinin daha hızlı ilerlemesine neden olur. Uzman yaptığı görüşmeler ve aldığı desteğin fayda sağlamadığı düşünen mağdur işten ve iş ortamından uzaklaşma istemesi nedeni ile işten uzun süreli izinler almaya başlar. İzin süresi artan, iş arkadaşları tarafından da işten kaçtığı şeklinde dedikodular yapılarak suçlanan mağdurun performansı düşmesi ile iş hayatı daha da zor bir hale gelmektedir (Pelit ve Pelit, 2014).

5) İşten Çıkartılma: Mağdur; başka birim veya merkezde görevlendirilebilir hatta sürekli yeri değiştirilebilir, bulunduğu statüsü düşürülebilir ancak genellikle işten kovulma, ayrılma, istifaya zorlanma ya da emekli edilebilir (Pelit ve Pelit, 2014).

2.7.2.6.4. Mobbingin Boyutları

Leymann (1990), mobbingin örgütsel ortamda varlığının tespit edilmesi amacı ile 45 mobbing davranışını ortaya koymuştur. Bu mobbing davranışlarını özelliklerine göre 5 alt boyutta toplamıştır. Bu boyutlar içerikleri ile birlikte aşağıda açıklanmıştır.

1) Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar: Mağdurun mobbing sürecini uzun yaşaması sonucunda psikosomatik şikâyetlere bağlı olarak sağlığının psikolojik, ruhsal ve duygusal açıdan yıpranması ile biyolojik ve fizyolojik hastalıklar da yaşar. Örgütsel ortamda yaşanan mobbing durumun yönetime iletilmesi sonucunda, yönetimin tarafsız değerlendirme yapmaması, sürecin kontrol altına alınamamasından dolayı mobbing davranışları tüm örgüt üyeleri tarafından öğrenilebilir. Mağdur örgüt üyeleri tarafından da yargılanmasıyla psikolojik açıdan daha da fazla yıpranır. Mağdur, yaşadığı psikosomatik belirtilerle sağlığını

kaybetmeye karşın işinden istifa eder ya da sorumluluklarını yerine getiremediği için erken emekliliğe yönlendirilir (Pelit ve Pelit, 2014).

2) Kendini Gösterme ve İletişim Oluşumuna Yönelik Saldırılar: Sessiz iletişim eylemleri, mobbingin sürecinin bezdirici yöntemlerinden biri olarak görülür. Sessiz iletişim araçlarından jest ve mimikleri mağduru horgörme, küçümseme, aşağılama mesajlarını içerecek şekilde kullanılır. Ayrıca iletilmeyen bilgiler, bilerek verilen sözlerin tutulmaması, iletişimi engelleyici davranışlarda bulunularak ve iş ile ilgili yanıltıcı bilgiler verilerek mağdur sindirilmek istenmektedir. Bu durumlarla asıl hedeflenen ise; mağduru yalnız bırakarak çevresinden soyutlamaktır (Pelit ve Pelit, 2014).

3) Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar: Mağduru sosyal ortamdan dışlama ve yalnızlaştırmanın amaçlandığı sosyal ilişkileri engelleme boyutunda, kişinin iletişimini olumsuz etkileyerek, sosyal ağlarını parçalanmasını sağlayarak, sosyal ortamlardan soyutlayarak; onun onaylanma, sosyalleşme, sevgi ve saygı görme, aidiyet gibi gereksinimlerinin karşılanmasını engelleyerek yalnızlığa itilmek istenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014).

4) Kişinin İtibarına Yönelik Saldırılar: Saldırgan, hedef olarak seçtiği kişinin sosyal imajına zarar vermeyi amaçladığından iftiralar, dedikodular, asılsız söylentiler, özel yaşamla ilgili eleştiriler, fiziksel görünüşle ile ilgili alaycı tavırlar hatta etnik kökene ilişkin mobbing eylemleri ile mağdurun sosyal ortamdaki itibarına, saygınlığına zarar verilerek bu ortamlardan uzaklaşması istenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014).

5) Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Yönelik Saldırılar: Bu boyutta mağdura uygulanan mobbingin asıl amacı, mesleki kariyerini doğrudan ya da dolaylı olumsuz yönde etkilemektir. Bu amaçla en sık karşılaşılan strateji çok fazla iş yükü verilerek aşırı strese maruz bırakmak ya da en az iş verilerek sıkılmasını sağlamaktır (Pelit ve Pelit, 2014).

2.7.2.6.4. Mobbing İle Mücadele Etme Yöntemleri

Örgütlerde mobbingle mücadele etmek amacıyla; mobbingin nedenlerinin objektif bir şekilde belirlenmesi ve çözün bulununcaya kadar üzerine gidilmesi, önleyici ve çözümleyici yöntemlerin uygulanması gerekecektir. Bu doğrultuda mağdur olan kişilerin ya da örgütlerin tek başlarına hareket ederek mobbingi çözmek ve ortadan kaldırmak istemeleri yeterli olmayacak, bireysel, örgütsel, toplumsal ve yasal

çerçevede önlemler alınması gerekecektir (Pelit ve Pelit, 2014). Mobbingle mücadele edilebilmesi için bireysel ve örgütsel yöntemler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

2.7.2.6.4.1. Mobbingle Bireysel Olarak Mücadele Etme Yöntemleri

Bireysel olarak mobbingle mücadele etmenin en temel yolu mobbingi iyi tanımak, belirtilerini bilmek, çalıştığı örgütü tanıyarak, işgörenlerenler kendinden emin hareket etmelerini sağlayarak hata yapmalarını engellemesini sağlamaktır (Poussard vd., 2018). İşgören işyerinde mobbinge maruz kaldığını ve gittikçe hedef olduğunu düşünüyorsa, öncelikle karşılaştığı olumsuz söz, tavır, tutum ve davranışları hak etmediğine inanmalıdır. İkinci olarak da mobbing esnasındaki olumsuz söz, tavır, tutum ve davranışlarını ve bunlara şahit olanları not edilmelidir. Daha sonra şahitlerden yaşananları kaydetmeleri, destek olmaları ve şikayet durumunda ise sözlü olarak tanıklık etmeleri istenebilir. Üçüncü olarak yaşanan mobbingin yakın arkadaşlar ve ailenin haberdar olunmasına izin vermelidir. Onların mağdur ile iletişime geçmesi, onu dinlemesi ve destek olması, mağdurun örgütsel ortam ve ilişkileri ile ilgili problemlerin çözümüne yardımcı olmaları, sorunun çözümü için önemlidir. Mağdurun tek başına anlamlandıramadığı örgüt üyelerinin olumsuz söz, tavır, tutum ve davranışlarını, çevresindeki dostları ve aileleri ile birlikte daha rahat anlayabilir. Onların bu konularda bilgiler toplaması, mağdura çözüm bulmasına yardımcı olacak kitaplar önermeleri, mobbingle bireysel mücadelesinde önem taşımaktadır (Kavi, 2017).

Mobingle mücadelede, mağdurlar oluşturabileceği stratejileri şu şekilde sıralayabiliriz (Kavi, 2017; Tutar, 2004; Yıldız, 2017; Yıldız; 2015):

- Kendine ve yapabileceklerine inanmalıdır.
- Üzüntüsünü bilinçli bir şekilde yaşamalıdır.
- Arkadaş ve aileden yardım istenmelidir.
- Kişinin kendini soyutlamamalıdır.
- Mağdur kendi içerisinde kapanıp bir kenara çekilmemelidir.
- Kişi sevdiği şeyler ile uğraşmalıdır.
- Özgüvenini geliştirmelidir.
- Becerileri ve yeteneklerini kullanmalıdır.
- Mağdur zihniyetinden kurtulmalıdır.
- İşyerin yönetiminden ve iş arkadaşlarına yardım istenmelidir.
- Mobbing ile ilgili konularda uzmanlardan yardım alınmalıdır.

- Mobbing davranışın durdurması için mücadele etmenin mi, yoksa o davranıştan kurtulmak için işten ayrılmanın mı daha iyi olduğuna karar verilmelidir.
- Mağdurun iş ortamına gelmemesi durumunda, saldırganın daha kötü planlar yapabileceği düşünerek mümkün oldukça işe devam edilmelidir.
- Mağdura uygulanan mobbingin başkaları tarafından duyulması sağlamalıdır.

2.7.2.6.4.2. Mobbingle Örgütsel Olarak Mücadele Etme Yöntemleri

Mobbing örgütlere gittikçe artan oranda birçok olumsuz ekonomik, psikolojik ve sosyal etkiler oluşturmaktadır. Çözülmesi zor örgütsel sorunlara neden olduğundan örgütün gücünü zayıflamaktadır. Mobbingin örgütsel yapıda başarılı olması durumunda tekrarlanabilmektedir. Bununla birlikte mobbing, örgütün verimliliğini, işgörenlerin performansını ve iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Mobbing ekonomik riskler ve örgütlere yasal sorumluluklar yüklemekte ve çözümü için örgütteki ekonomik kaynakı harcamalar artmaktadır. İşten çıkarmadan dolayı ödenen tazminatlar ya da işgörene karşı dava kaybedildiğinde ödenmesi gereken paralar, yıllar geçtikçe örgütün kaynaklarının azalmasına ve ekonomik olarak zayıflamasına neden olmaktadır (Kavi, 2017).

Mobbingi önlemek için örgütsel mücadele için yapabilecekler şu şekilde sıralanabilir (Kavi, 2017; Leymann, 1996; Davenport vd., 2003; Çobanoğlu, 2005; Poussard vd., 2018) :

- Örgütlerde mobbingle başa çıkabilmek için öncelikle ortak girişilecek bir mücadele ile bu konuda farkındalık ve duyarlılık arttırılmalı, bilinç oluşturulmalıdır.
- Kesin, açık, anlaşılır ve net bir dille mobbing karşıtı politikaların alt yapısı oluşturulmalıdır.
- Mobbingle mücadele sürecinin zaman alıcı ve zorluğu olduğu dikkate alınarak bu problemin üzerine kararlılıkla gidilmelidir.
- İnsan kaynakları departmanının desteği ile işgörenleri mobbing sürecinin ilk belirtilerinin anlayabilmelerini sağlayacak eğitimler verilmelidir.
- İşgörenlerin çatışma yönetimi becerileri geliştirilmeli ve güçlendirilmelidir.
- Örgütteki önemli kimseler durumdan haberdar edilmeli, yöneticiler bilgilendirilmelidir.
- Örgütün mobbing karşısındaki tutumu ve tavrı kesin bir şekilde açıklanmalı ve süreci zaman geçirmeden durduracak yöntemler belirlenmelidir.

- Karşılıklı saygıya dayanan örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Stresin azaltıldığı ve yabancılaşmanın önlendiği bir örgüt yapısının oluşturulmalıdır.
- Örgütte mobbingi önleyici işgören eğitim programları oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.
- Örgüt içerisinde etik standartlar belirlenmelidir.
- Örgütün misyon ve vizyonu net ve anlaşılır bir biçimde ortaya konularak herkese anlatılmalıdır.
- Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturacak bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- İş tanımları, işgörenlerin görev ve sorumlulukları net biçimde belirlenmelidir.
- Disiplin kurallarının tarafsız olarak işleyip işlemediği, örgütteki yetkin bireyler tarafından kontrol edilmelidir.
- Örgütte teknik eğitimlerin yanı sıra iletişim ve iş hayatında etik değerler ve davranışlar gibi konularda da eğitimler verilmelidir.
- Kararlara katılım sağlanmalı ve farklı fikirlere değer verildiği gösterilmelidir.

2.7.2.6.4.3. Örgütsel Sinizm İle Mobbing İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Örgütsel sinizm ve mobbing kavramları birbirleriyle ilişkili, birbirlerinin öncüsü ya da sonucu olabilen önemli kavramlardır. Söz konusu unsurların minimum düzeye indirilmesi örgütsel başarı açısından önemlidir (Kalay vd., 2014). Bu çalışma kapsamında mobbing örgütsel sinizmin sonucu olarak incelenmiştir.

Aslan ve Akarçay (2013) tarafından yapılan çalışmada, mobbingin genel sinizm üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilmezken, örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin boyutlarından olan duyuşsal ve bilişsel boyutları üzerinde manidar bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayduğan (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, mobbing ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki olduğu, mobbingin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu, örgütsel sinizmi en çok etkileyen mobbing boyutunun ise "kişinin kendini gösterme ve iletişim oluşumuna yönelik saldırılar" boyutu olduğu tespit edilmiştir.

Pelit ve Pelit (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, otel işgörenlerin örgütsel sinizme yönelik tutumları ele alındığında, en yüksek ortalamaya sahip örgütsel sinizmin davranışsal sinizm olduğu ve işgörenlerin mobbing algıları ile

örgütsel sinizme yönelik tutumları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu ve mobbingin örgütsel sinizmi arttırdığını tespit edilmiştir.

Ulukuş (2017) tarafından yapılan çalışmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin psikolojik şiddet algılamaları bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm, örgütsel sinizm genel düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

James (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel sinizm, duyusal sinizm ve davranışsal sinizm ile mobbing arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Cubela Adoric ve Kvartuc (2007) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre, mobbingin adalet algısı üzerinde olumsuz etkileri olduğu; en fazla da güven duygusunun zarar gördüğü ve sinizme neden olduğu tespit edilmiştir.

Naus (2007) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizm genel düzeyinin belirleyicisi olarak mobbing ilişkisinin çok güçlü olduğu belirtilmiştir.

Izquierdo vd., (2006) tarafından yapılan çalışmada, mobbingin yöneticiden duyulan rahatsızlık, duygusal tükenme, sinizm ve depresif semptomlara neden olduğu tespit edilmiştir.

Taştan (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre, bilişsel sinizm ile mobbingin görev ve sosyal ilişkiler boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu, duyuşsal sinizm ile görev ve sosyal ilişkiler boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu, davranışsal sinizm ile görev ve sosyal ilişkiler boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gün (2016) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, mobbing ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif (r = ,485) bir ilişki bulunmuştur.

Gül ve Ağıröz (2011) tarafından Karaman Devlet Hastanesi'nde çalışmakta olan 103 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre, mobbing ile duygusal örgütsel sinizm arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir.

Kalay ve Oğrak (2012) tarafından, bir üniversitede çalışan 240 akademik ve idari personelin katılımıyla yıldırma ile sinizm arasındaki ilişkileri tespit etmek maksadıyla yapılan araştırmada, mobbing değişkeni ile örgütsel sinizm değişkeni arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Erdirençelebi ve Yazgan (2017) tarafından yapılan çalışmada, mobbingin sinizm üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

2.7.2.7. İşgören Performansı

Performans kavramı; işgörenlerin önceden belirlenen standartlara uygun olarak bir işi gerçekleştirmesi, bir davranışı sergilemesi (Gürbüz ve Yüksel, 2008), hedeflenen amaçlara ulaşılma derecesi (Camman, 1993), belirlenen bir işte gösterilen başarının nicel ve nitel ölçücüsü (Gupta, 1982) olarak tanımlanabilmektedir.

Performans, pek çok faktörün bir araya gelmesinden meydana gelmektedir. Performansın oluşturan bazı faktörler zaman içerisinde önemini kaybederken bazıları ise daha önemli hale gelmiş, bazı faktörleri de zaman içerisinde ortaya çıkmıştır. Ayrıca performansı meydana getiren faktörler, sunulan ürün ve hizmetlerin çeşidine göre farklılık arz edebilir (Korkmaz vd., 2015).

Performans unsurları şu şekilde sıralanabilir:

Kapasite: İşin gereklerine uygun özellikleri ifade eder. Bu unsur; yetenek, yaş, sağlık, bilgi, zekâ, eğitim düzeyi, dayanıklılık, enerji düzeyi, motor becerilerden oluşmaktadır. Bir işi, nasıl ve ne şekilde yapılacağını bilmeyen, yerine getirecek potansiyeli ve özellikleri olmayan bir işgörenden, istenilen performansı beklemek mümkün değildir (Yıldız, 2017).

Tutumluluk: Örgütün amaçlarını da dikkate alınarak kaynakların uygun miktar ve kalitede uygun zamanda ve yerde en az maliyet ile elde edilmesi ve kullanmasıdır. Dolayısıyla tutumlu uygulamaların maliyetleri, asgari düzeye indirdiği, gereğinden çok artan uygulamalardan uzak durulan uygulamalardır (Korkmaz vd., 2015).

Kalite: Kalite, kaynakların verimli olarak kullanılmasını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanma uygunluğu katan, kullanıcı ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sunumu amaçlayan bir performans unsuru olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz vd., 2015).

İsteklilik: İşgörenin işin gereği olan çabayı gösterme isteğidir. Bu boyut, motivasyon, iş tatmini, iş statüsü, tutum, algılanan görev özellikleri, kişilik, normlar, rol beklentisi, adalet hissi değişkenlerinden oluşmaktadır. Bir işgörenin her ne kadar kapasitesi uygun olsa da, isteklilik olmadığı süre yine beklenen performans gerçekleşmeyecektir (Yıldız, 2017).

Verimlilik: Verimlilik bir ürünün niteliğini düşürmeden en ucuza mal etme sanatıdır. Günlük kullanımda bir şeyin verimli olduğunu söylemek, onun iyi ve istediğin seviyede olduğunu gösterir. Verimlilik etkinlik, tutumluluk, kâr ve kalite terimleriyle bütünleşmiştir. Verimlilik; işleri, doğru şekilde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi amaçlayan akılcı bir yaşam şeklidir (Korkmaz vd., 2015).

Fırsat: Fırsat işin gerçekleşmesi için çevre unsurlarını varlığıdır. Ekipmanlar, malzeme, kaynaklar, iş koşulları, çalışma arkadaşı ilişkileri, lider davranışları, mentörlük, örgütsel politikalar, kurallar ve prosedürler, bilgi, zaman ve ödeme çevre unsurları içine girer (Yıldız, 2017).

Etkinlik: Etkinlik, örgütleri yapmış oldukları faaliyetlerde, önceden belirlemiş oldukları amaçlar ve stratejik hedeflerinin ne kadarına ulaştığını, başka bir ifadeyle faaliyetin planlanan etkisiyle gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans göstergesidir (Korkmaz vd., 2015).

İş performansı kurumların devamlılığı ve başarısı için oldukça önemlidir. İş performansının devamlılığı, kurumlar için hem yüksek kâr hem de diğer kurumlar arasında saygınlık olarak ifade edilmektedir (Camman, 1993). İş performansı ile kurumun başarısı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Kurumların toplam performansı işgörenlerin her birinin performanslarının toplamı olarak görülmektedir (Befort ve Hattrup, 2003). İşgörenin performansı yükseldiğinde, örgütsel performans da artırmakta ve bu artış örgütlerin rekabet gücünü ve değerini artırmaktadır (Turunç, 2010). Bundan dolayı kurumların hedeflerine ulaşma düzeyini belirlemek ve işgörenlerin kurumların başarısındaki rolünü değerlendirmek için performans önemli bir kriter olarak kullanılmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

İş performansı tanımları, genelden özele ve nicelden nitele doğru geniş bir dağılım göstermektedir (Berghe, 2011). İş performansı, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayan, belirli kriterlere ile ölçülebilir eylem, davranış (Viswesvaran ve Ones, 2000), belirlenen standartlara göre bir görevin yerine getirilme düzeyi (Bingöl, 2003) ve işgörenin kendisinden beklenen yükümlülükleri belirli zaman içerisinde yerine getirmesi ile elde ettiği sonuçlardır (Özgen vd., 2002). İşgörenin kendisine verilen görevi yerine getirirken başarılı olduğunda veya yüksek performans sergilediğinde sonuçlar olumlu olarak kabul edilirken, başarısız olduğunda veya düşük performans gösterdiğinde ise olumsuz olarak kabul edilir (Bingöl, 2006). Örgütün bütün halinde performansını ise örgütsel performans denir. Örgütler performans işgörenlerin bireysel olarak gösterdiği performansların toplamı kadar iyi olabildiğinden bireysel

performans, örgütler için çok daha önceliklidir (Benligiray, 2004). Tek başına bireysel performanstaki artış, örgütsel performansın önemli bir bileşeni ve başlangıç noktası olmasına rağmen örgütsel performansın artış anlamına gelmemektedir (Özmutaf, 2007).

Performans kurumlar için önemli olduğu kadar, işgörenler için de oldukça önemlidir. Maslow'un (1970) gereksinimler hiyerarşisine göre, bireyin fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevme-sevilme, saygı-saygınlık, bilme-anlama, estetik ve nihai hedefi olarak kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. İşgören kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamak için doğuştan getirdiği potansiyellerini tam olarak kullanabilmeli ve yeteneklerini kullanarak amaçlarına ulaşabilmelidir. Bu bağlamda, işgören, kurumunda yüksek performans göstermesi; kişisel doyum, iş tatmini ve kendini gerçekleştirmesinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. İşgörenin işyerindeki görevinde başarılı bir performans göstermesi, kendini gerçekleştirme ihtiyacı doğrultusunda, kariyer gelişiminin devamı ve kurumdaki başarısı için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Kurt, 2013).

2.7.2.7.1. İş Performansının Boyutları

Performans kavramı, literatürde bağlamsal performans ve görev performansı olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. İşgörenlerin görev performansını dolaylı olarak etkileyen bağlamsal performans ayrı olarak ele alınmıştır.

Görev Performansı: Görev performansı, işgörenin yerine getirilmesi gereken temel sorumluluklarına ve faaliyetlerine dayanan, kurumun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan davranış ve faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1993). Her işgörenin sorumlulukları farklı olduğundan dolayı görev performansı, bir görevden diğerine göre farklılık gösteren bir yapıya sahiptir. Görev performansı, bir kurumun temel işlevlerinin gerçekleşmesi için, işgörenlerin yapmış olduğu faaliyetlerin niteliği ile ilgili olduğu için, görev performansının işin ustalık ve mesleki yönüyle daha çok ilgili olduğu söylenebilir. İşgören, önceden belirlenen işlerin gerektirdiği ustalık ve mesleki yetkinliği açık bir şekilde gerçekleştirir ve yapılması gereken görev ve sorumlulukları net bir şekilde yerine getirir (Jawahar ve Carr, 2007). Bu anlamda görev performansı örgütün ürün veya sunduğu hizmete doğrudan katkısı olan bireysel performans göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda görev performansının literatürdeki birçok açıklama ve tanımın ortak noktası yetenek ve becerilerin, ustalık ve mesleki yetkinin ön plana çıktığı bir performans biçimidir (Bağcı, 2014).

Görev performansı yaratıcı görev performansı ve rutin görev performansı olmak üzere ikiye ayrılır. Yaratıcı görev performansı daha önceden kullanılmamış yöntemlerin keşfedilerek kullanılmasıyla işgörenin kendisinden beklenen görevin yerine getirilmesine denir. Rutin görev performansı, tanımlanmış iş süreçlerini eksiksiz olarak yerine getirmek anlamında kullanılmaktadır. Rutin görev performansı, özellikle teknolojik gelişmelerle birlikte işlerin rutinleşmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Acemoğlu ve Autor, 2011).

Görev performansı iki farklı davranış şeklini içeren bir yapı olarak ifade edilmektedir. Birinci davranış şekli, girdilerin örgüttün ürettiği hizmet ve ürün şeklinde çıktıya dönüştürme sürecini kapsamaktadır. Satış sorumlusunun üretilen mamulü bayide satması, okulda öğretmenin öğrencilere eğitim vermesi gibi durumlar görev performansının birinci davranış şekline örnektir. İkinci davranış biçiminde ise söz konusu üretimin verimli ve etkin bir şekilde devam edebilmesi için gerekli olan, organize etme, yürütme, planlama, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim işlerinin gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetlerdir (Motowidlo ve Scotter, 1994).

Ayrıca Campbell'a göre görev performansının yapısı, yazılı ve sözlü iletişim, işe özgü görev ustalığı, işe özgü olmayan görev ustalığı, bireysel disiplini koruma, çaba göstermek, takım performansı ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, idare/ liderlik, yönetim olmak sekiz genel öğe kullanılarak modellenebilir (Tubre vd., 2007).

Bağlamsal Performans: Görev performansı faaliyetleri dışında kalan ancak kurumda gerçekleştirilen diğer birçok faaliyet, kurumların etkili ve verimli çalışması için oldukça önemlidir. Bir kurumda, işgörenlerin görev tanımları arasında yer almayan fakat görevlerini gerçekleştirmeleri için onlara kolaylık sağlayan kişilik özellikleri, iyi niyet, sosyal dayanışma, motivasyon gibi kavramlar bağlamsal performans kapsamı alanına girer (Borman ve Motowidlo, 1993).

Sosyal değişim kuramına göre, kurum işgörenleri sosyal değişimlerle birlikte aldıklarını ve verdiklerini dengeleme eğilimi içinde bulunduklarından, işgören kurum ile ilişkisini kazan-kazan anlayışı temelinde yürütür. Bu durumda işgören yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından hak ettiği bir muamele gördüğünü düşünürse, bağlamsal performans davranışları sergileme eğiliminde olurken, çalıştığı kurumda yönetici ve çalışma arkadaşlarının kendisine hak etmediği bir muamele gösterdiklerini düşünüyor veya kurum içinde bir eşitsizlik algısına sahip ise,

bağlamsal performans davranışlarını sergileme eğilimi oldukça düşük olacaktır (Kurt, 2013).

Borman ve Motowidlo, (1993) bağlamsal performansın en çok ilişkili olduğu beş temel aktivite şu şekilde sıralanmıştır:

1) Herhangi bir işin tanımı içinde yer almayan bir görev için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gönüllü olmak, gayreti göstermek.
2) Verilen bir işi başarılı bir şekilde tamamlamak için yeterli motivasyona sahip olmak, işi tamamlamak için istek ile yüksek derecede sebat etme ya da gayret göstermek.
3) Kurum içinde iş birliği sağlama gayreti içinde olmak ve iş arkadaşlarına yardım etmek.
4) Örgütsel kurallara zorda olsa uyma eğiliminde olmak ve kurallara uyum sağlamak.
5) Örgüt içi (belirlenmiş) hedefleri destekleme ve aynı zamanda savunma eğilimi içinde olmak.

İşgörenleri, bir görevi yerine getirmeleri için; çalışma arkadaşlarına yardım etme, yöneticiler ile iş birliği yapma, örgütün amaçlarına ulaşması için yenilikçi ve destekleyici önerilerde bulunma, örgütsel kurallara uyma, verilen bir görev başarılı bir şekilde yerine getirmek için üstün çaba gösterme, işe bağlılık, başarmak için sıkı çalışma, kurallara uyma, ortak problemleri çözmek için gönüllü olma gibi davranışları bağlamsal performans kapsamındadır. Görev performansının motivasyon ile ilgili kaynağını, bağlamsal performans oluşturmaktadır. Ayrıca görev performansı davranışlarının daha nesnel ve tarafsızken, bağlamsal performans davranışlarının ise kişilik özelliklerinden etkilenme ve öznel değerler ile daha çok ilişkili olduğu söylenebilir (Motowidlo ve Scotter, 1994).

2.7.2.7.2. İş Performansını Etkileyen Başlıca Faktörler

Literatürde iş performansına etki eden birçok faktörün bulunduğu belirtilmiştir. Bu faktörler örgütsel ve kişisel faktörler şeklinde iki grup altında incelenmektedir.

2.7.2.7.2.1. Kişisel Faktörler

Performans üzerinde etkili olan önemli bir faktör kişisel özelliklerdir. Bu özellikler, işgörenin kendi durumunu, karakterini ve özelliklerini yansıtmaktadır. Bu özellikler; beceriler, davranış kalıpları, iletişim becerileri, algılama stilleri, duygular, hisler, tutumlar, bilgi ve beceri düzeyleri ile ilgili özellikler ile cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi gibi bireysel özelliklerdir. Ayrıcı işgörenin yetiştiği çevrenin

kültürel özellikleri, uzmanlık alanı, aldığı ücretin düzeyi ve yaşam biçimi de bireysel unsurlar arasında yer alan önemli faktörlerdendir (Tutar, 2004).

2.7.2.7.2.2. Örgütsel Faktörler

Öğürlerde performans üzerinde etkili olan örgütsel faktörler, örgüt ortamındaki fiziki şartlar ile örgütsel araçlardır. Aydınlatma, ısıtma, gürültü ve havalandırma gibi fiziksel şartlar işgörenlerin performansa etkisi yadsınamaz. Diğer taraftan örgütsel amaçların yeterli ve belirgin olması gibi faktörlerde işgörenlerin performanslarını yeteri kadar göstermemesine neden olmaktadır (Korkmaz vd., 2015). İşgörenin performansını etkileyen bazı örgütsel faktörler aşağıdaki başlıklar halinde incelenmiştir.

Yönetim: İş performans, işgörenlerin iş davranışının bir sonucu olduğundan yöneticiler ve örgüt için önemli bir konudur. İşgörenin performansının güçlü ya da zayıf olması kurumu olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Kurumun performansının yükseltilmesi yöneticinin görevi olduğu gibi işgören performansının artırılması da yöneticinin sorumluluğunda bulunmaktadır (Bayram, 2006).

Bir kurumun uyguladığı yönetim felsefesi, işgörenin performansını etkileyen çok önemli faktörlerden birisidir. Her kurumda yöneticilerin bir yönetim uygulama biçimi, yönetimin hedeflerini gerçekleştirme tarzı vardır. Bu yönetim biçimi ve tarzı etkisi altında ortaya çıkan yönetim-işgören ilişkileri, iş performasını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Erdoğan, 1996).

İşgörenlerin çalıştığı kurumun vizyon ve misyonunu sahiplenme düzeyi ile iş performans düzeyleri arasında önemli bir ilişki vardır. İşgörenler kurumun ortak amaçlarını, vizyon ve misyonunu benimseyip bu yönde performans göstermelerini sağlamanın en iyi yollarından biri, işgörenleri yönetime dahil etmek, onların fikir ve önerilerini alarak ortak hedefler oluşturmaktır. Yöneticilerin değişime açık olmaması, yenilikçi ve akılcı fikirler geliştirememesi, çağdaş yönetim anlayışını benimsememiş olması, işgörenlerin tek başına performans yükseltmeye yönelik girişimleri ve çabaları bir anlam ifade etmeyecektir. Bundan dolayı yöneticiler kurumda görev yapan her bir işgörenin tecrübesi ve başarısı ölçüsünde kurumun karar ve yürütmesinde söz sahibi olabileceği bir ortamın oluşturulması gerekir. Bu durum iş performansını olumlu yönde etkileyebilir (Koçel, 2014).

Ödül ve Ceza Sistemi: İşgörenlerin motivasyonlarının sürekliliğinin sağlanmasında ve göstermiş oldukları davranışlara yön verilmesinde ödül ve ceza yöntemleri önemli

bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalar, işgörenleri motive olmalarını sağlayan maddi ve manevi olmak üzere iki tür ödül ve ceza yönteminin kullanılabileceğini göstermiştir. İşgörenlerin, ruhsal olarak kendilerini tatmin edebilmelerine imkân sağlayan ödüller manevi ödül olarak kabul edilirken, daha çok rakamsal olarak ifade edilebilen; yüksek maaş, teşvik ödemeleri, ikramiyeler ve satış primleri gibi somut ödülleri ise maddi ödüller olarak kabul edilmektedir. Hem maddi hem de manevi ödül sistemleri, işgörenlerin iş performansı olumlu veya olumsuz etkiler (Luecke, 2015).

Ücret çalışanın emeğinin karşılığı ve hayat standardını belirleyen önemli bir unsur olmakla birlikte örgütün adaletli olduğu algısının oluşması içinde önemlidir. Ücret, performans ve verimliliklerin arttırılmasında da büyük öneme sahiptir ve kişilerin işe devamlarının sağlanmasında ve iş başarılarında da önemli yer tutuğundan ücretin adil dağılmadığı algısı iş tatminini olumsuz etkiler ve performansı düşürerek, işten ayrılma eğilimini arttırır (Coomber ve Barriball, 2007).

Motivasyon: İşgören yeni bir işe girerken bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanacağı düşüncesini taşır. Eğer beklentileri karşılanırsa moral ve motivasyonu yükselir ve performansını tekrar gözden geçirmesini sağlar. İşgören örgütüne yaptığı katkılar ile elde ettiği kazancı karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan sonra performansını artırmaya veya azaltmaya karar verebilir (Barutçugil, 2015).

İşgören, kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması gerekir. İşgörenin performansları ile üretim performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğundan, işgören motivasyonu, üretim performansı ve verimliliği tetikleyici bir faktördür. Bundan dolayı yöneticiler, işgörenlerin motivasyonlarını izlemeleri ve motivasyonlarına etki edebilecek faktörleri kontrol atına almaları beklenmektedir. Yöneticilerin bu konuda başarılı olmaları; çalışma gruplarını ortak hedefler doğrultusunda yönlendirebilmesine, bilgi ve tecrübelerini doğru bir şekilde aktarabilmelerine ve enerjilerini sağlıklı bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. İşgörenlerin motivasyonları optimum düzeyde tutularak, kurumun ortak hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri ve bu yönde davranışlar geliştirmeleri sağlanarak işgörenlerin motivasyonları artırılmalıdır (Koçel, 2014).

Çalışma Ortamı ile İlgili Fiziksel Koşullar: Çalışma ortamının fiziksel şartları, çalışma hayatının kalitesini doğrudan etkileyen önemli faktörlerden bir olmakla birlikte, bireysel rahatlık sağlayarak işlerin kolay ve doğru bir şekilde yapılmasına da imkân vermektedir. Örgüt işgörenleri kendileri açısından her zaman daha rahat

edebilecekleri çalışma ortamlarını tercih etme eğilimi içinde olmaktadır. Çalışma ortamının ısısının, ışığının, kokusunun, renginin çalışma açısından rahatsızlığa neden olabilmektedir. Kirli ve yeterli oksijen barındırmayan havanın veya havalandırma imkanlarının yetersiz kaldığı çalışma ortamı, insan sağlığı açısından tehlikeli olduğu bilinmektedir (Ozan, 2007).

Çalışma koşulları, işgörenlerin iş yaşamlarında ve iş yaşamları dışındaki hayatlarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yoğun bir şekilde mesai yapan işgörenler ailelerine ve arkadaşlarına yeterince zaman ayıramamaktadır. İşgörenlerin çalışma sürelerinin verimli bir şekilde ayarlanması, iş yaşamları dışında da kendilerine vakit ayırmalarına fırsat verecektir. Bu durumda ailesine ve yakın çevresine vakit ayırabilen çalışanların sosyal yaşamlarında daha mutlu olabilecektir. Bu durum da iş performansına olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Ozan, 2007).

Stres: Stres, bir kurumda işgören performanslarını yakından etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Stres duygusu belli bir düzeye kadar işgörenin performansını olumlu yönde etkilerken, stres duygusunun optimum düzeyi aşarak oldukça yükselmesi ise işgörenin performansını olumsuz yönde etkilemeye başlamaktadır. Aşırı stres bireylerin dikkatlerinin dağılmasına, odaklanma problemi yaşamalarına, karar verme becerilerini etkin bir şekilde kullanamamalarına, inisiyatif alamamalarına ve zihinsel fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde kullanamamalarına neden olduğundan, işgörenlerin streslerinin iyi yöneltilerek performanslarının maksimum düzeyde tutulması oldukça önem arz etmektedir (Işıkhan, 2004).

2.7.2.7.3. Performans Değerlendirilmesi

Günümüz örgütlerinde karşılaşılan en önemli problemlerden biri, işgörenlerin sorumluluklarını ne düzeyde yerine getirdiğinin ya da işgörenlerin iş yapma yetkinliklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. İşgörenlerin yetkinliklerinin izlenmesi ve değerlemesinin belirli bir sistem dâhilinde yapılması gerekliliğinden dolayı, kurumlarda performans değerlemesi önem kazanmıştır (Sabuncuoğlu, 2011).

Performans değerlendirme, bir işgörenin işteki davranışlarının ve bu davranışların sonucunun neler olduğunu, neyi niçin yaptıklarını keşfetmek ve işgörenin ileride örgüt, toplum için daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuş resmi yapılandırılmış bir sistemdir (Khan, 2013). Daha genel bir ifadeyle performans değerlendirmesi ortak çalışmaya, bilgi alış verişine, hem hataların hem de başarıların sorumluluğunun paylaşılmasına, eğitim ve gelişime imkan tanıyan dinamik bir

sistemdir (Barutçugil, 2015). Performans değerlendirme yönetimiyle, işgörenlerin mesleki yetkinliği, yetenek, bilgi ve becerileri arttırılmaya çalışılır (Tutar ve Altınöz, 2010). Performans değerlendirme ile ilgili tanımlar değerlendirildiğinde, işgörenlerin önceden belirlenmiş ölçütlerle ölçme yöntemiyle işyerindeki verimliliklerini, etkililiklerini, başarılarını, davranış ve tutumlarının kuruma olan katkılarını ve uyum yeteneklerini kapsayan geniş bir kavramdır (Kıngır ve Taşkıran, 2006).

Performans değerlendirme, gerek sorumluluk ve yükümlülüklerini yerine getiren ile getirmeyenin arasındaki farkın ortaya konulabilmesi ile işgörenin psikolojik ve ekonomik anlamda ödüllendirilerek işe özendirilmesi, gerekse de işgörenlerin yeteneklerin geliştirilmesi imkânı vermekte ve eksik ve hatalarını tespit ederek bunları giderme sağlayabilmektedir. Performans değerlendirme; işgörenin verimi konusunda bilgilendirilmesiyle birlikte kendisini geliştirmesi ve daha etkili çaba göstererek kariyer planlamasını netleştirmesini de sağlar (Barutçugil, 2015). Ayrıca performans değerlendirme; başarılı alanların nasıl daha fazla geliştirilebileceği, performans sonuçları ve belirlenmiş hedeflere ilişkin gerçekleşme oranı, gelişime açık alanlar ve iyileştirilebilecek ile başarısız alan ve konularda kimlerin sorumlu olduğu, başarılı olunamayan alanlar ve başarısızlık nedenleri gibi değerlendirmeleri içererek, örgütte işgörenin başarısının miktar ve kalite olarak ölçülmesini sağlar (Ateş ve Köseoğlu, 2011). Performans değerlendirme örgütte görevi ne olursa olsun işgörenlerin faaliyetlerinin, etkinliklerinin, yeterlilik ve yetersizliklerinin tüm yönleriyle değerlendirilmesini sağlayarak işgöreninin belirli bir görev tanımı içerisinde, iş ve görevlerini hangi derecede yerine getirdiklerini belirleme uğraşıdır (Fındıkçı, 2006).

Geri bildirim ve hatta ödül kazanma sistemleri işgörenin performans bilgisinden yararlanılarak yapıldığından, performans değerlendirme eğitim, ücretlendirme ve terfi gibi uygulamalarda kullanıldığında önemi daha da artmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Özellikle başarılı işgörenler, diğerleriyle bir farklarının olmasını ve çalışmalarının karşılığını almak ister (Barutçugil, 2015). Performans değerlendirmede temel amaç başarısızlıklarından dolayı işgöreni cezalandırmak değil, başarıları için onu ödüllendirerek motivasyonunu artırmaktır (Fındıkçı, 2006).

Barutçugil (2015)'e göre performans değerlendirmenin amaçları şunlardır:

- İşgören ve yaptığı işi hakkında doğru bilgi elde etmektir.
- Durumu iyileştirmek ve geliştirmek için fikir ve fırsatlar yaratmaktır.
- İşgörenlerin performans verimliliğini ve iş tatminlerini arttırmaktır.

- İşgörenin ve kurumun beklentiler konusundaki belirsizlik ve endişeleri azaltmaktır.
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmektir.
- Kişinin performans verimliliğine göre ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı özendirmektir.
- İşgörenini eksiklerini gözden geçirilmesini sağlamaktır.
- İşgörenlerin eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmaktır.
- Yönetim becerilerini geliştirmektir.
- İşgörenler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve gurup çalışmasını arttırmaktır.
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi geliştirmek ve işin amacına göre belli bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır.
- İşgörenlerin yeteneklerini ve iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve örgütün amaçları ile arasında bir uyum sağlamaktır.

Performans değerlendirme sürecinin uygulanmasına yönelik farklı yöntemler kullanılmakta ve uygulanmaktadır. Performans değerlendirmede önemli olan kurum için uygun değerlendirme sürecinin belirlenmesidir. Performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirmesini kapsar. Değerlendirme yapılırken işgören ve kurumun çıkarlarının dengede tutulması, işgören ve kuruma geri bildirim verilmesi önemlidir (Yıldız vd., 2008).

Kurumlarının yüksek performans gösterebilmeleri için performans ve performans yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Performans yönetimi ve değerlendirmesinde şu hususlara dikkat edilmelidir (Yazıcıoğlu, 2010):

- Performans yönetim ve değerlendirme sistemlerinin oluşturulması ve kullanımında liderlik edilmelidir.
- Kavramsal çerçeve ve standartlar oluşturulmalıdır.
- Kurum içi ve dışı iletişim olanakları sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları net ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Performans yönetim ve değerlendirme sisteminden elde edilecek bilgiler karar vericilere yol gösterici olmalıdır.
- Maaş ve ödül gibi unsurlar performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılmalıdır.

- Cezalandırıcı olmak yerine rehberlik yapılmalı ve yol gösterici davranılmalıdır.

Millî Eğitim Bakanlığı'nca çoklu veri kaynakları kullanılarak okul personelinin performans değerlendirme modeli, farklı okul türlerinde uygulaması denenmiştir. Objektif performans değerlendirmenin yapılabilmesi için; birinci olarak günümüzdeki denetim yaklaşımlarına uygun olarak gerçekleştirilmek gerekir, ikinci olarak ise öğretmen performans değerlendirme sisteminde yer alan çoklu veri kaynaklarının doğru belirlenmesi ve seçilmesi oldukça önemlidir. Öğretmen performans değerlendirme sisteminde farklı veri kaynaklarına kullanılmasının olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır (Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017).

2.7.2.7.4. Örgütsel Sinizm ile Performans İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Sinizm, örgütlerin etkinlik ve verimliliğini azaltıcı, maddi veya manevi zarara yol açıcı birçok etkisinin olduğu bilinmektedir. Örgütsel sinizmin olumsuz sonuçlarından biri de işgörenlerin performansını düşürmesidir (Yıldız, 2013). Örgütsel sinizm çeşitleri işgörenlerde meydana getirdiği engelleme, hayal kırıklığı, örgüte karşı güvensizlik gibi nedenlerden dolayı işgörenlerin iş performanslarını olumsuz yönde etkileyerek azaltması kaçınılmaz bir sonuçtur (Candan, 2013).

Çakıcı ve Doğan (2014) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre, örgütsel sinizmin iş performansını etkilemediği tespit edilmiştir. Bu durumu, işgörenlerin kuruma ve yönetimine kızgınları olmasına karşın bu durumu, insana olan saygı ve öz yeterlilik seviyeleri nedeniyle iş performanslarına yansıtmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Kim vd., (2009) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin örgütsel sinizminin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve çalışma sonucunda duyuşsal sinizmin çalışan performansı ile negatif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, davranışsal sinizmin çalışan performansı ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Chiaburu vd., (2013) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, örgütsel sinizmin davranışsal sonucu olarak performans ile arasındaki ilişki düşük düzeyde negatif olarak belirlenmiştir. Araştırmacılar bu durumu, performans ile örgütsel sinizm arasındaki negatif ilişkinin düşük düzeyde çıkmasının sebebi olabileceğini, çünkü amir tarafından yapılan performans değerlendirmesinin yanlı olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) tarafından yapılan araştırama sonuçlarına göre, işgörenlerin işverene yönelik sinik tutumlarının, onların iş performanslarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve işe devamsızlık durumlarını etkilemediği belirtilmiştir.

Kahya (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizm hem iş performansı hem de iş doyumu/tatmini üzerinde kısmen negatif etkisi olduğu belirtilmiştir.

Erdiren Çelebi ve Yazgan (2017) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre, örgütlerde sinizmin iş performansını düşürdüğü tespit edilmiştir.

Şantaş vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizmin, iş performansını olumsuz yönde etkilediği, örgütsel özdeşleşmeyi sağlamaları ise iş performansını artıran önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir.

Uysal ve Yıldız (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların psikolojik çalışma psikolojisi altında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyonunun sinizm ve örgütsel stres faktörlerini azalttığı ve işten ayrılma niyetinin örgütsel sinizmi arttırdığını ve bununla birlikte örgütsel sinizmdeki artışın çalışan performansını azalttığı tespit edilmiştir.

Akdemir vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinizmin üç boyutu ile işgören performansı arasında negatif bir ilişki olduğu, örgütsel sinizmin varlığı, işgörenlerin iş performansını düşürdüğü, iş performansını en fazla azaltan boyut duygusal sinizm, sonrasında ise davranışsal sinizm ve bilişsel sinizm olduğu tespit edilmiştir.

Topçu vd., (2017) tarafından yapılan, işgörenlerin iş performansları üzerinde örgütsel sinizm, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının etkilerini inceledikleri çalışmalarında, iş tatminin çalışanların performansı üzerinde pozitif, örgütsel sinizm ve vatandaşlık davranışının ise negatif etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Akçay (2017) tarafından yapılan çalışmada, sinizm ve performans algısı arasında negatif ve zayıf ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç (2018) tarafından yapılan, kamu kurumlarında kadrolu ve sözleşmeli olarak çalışanların örgütsel sinizm ve iş performans düzeylerini ve örgütsel sinizm ve iş performası arasındaki ilişkisini incelediği çalışmanın sonucuna göre, örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel ve duyuşsal boyutun iş performansını düşürdüğü tespit edilmiştir.

Caz (2018) tarafından yapılan çalışmada, açık liderliğin boyutları ile örgütsel sinizmin boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu, açık liderlik ile işgören performansı ve örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Diktaş (2018) tarafından yapılan, örgütsel sinizm ve sosyal zekânın çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, sosyal zekânın çalışan performansı üzerinde örgütsel sinizme göre daha fazla etkisi olduğu ve örgütsel sinizmin sosyal zekâya göre işten ayrılma niyeti üzerinde daha fazla etkisi olduğu tespit edilmiştir.

2.7.2.8. Örgütsel Sessizlik

Örgütler, işgörenlerden daha önceki dönemlerde olmadığı kadar çok daha fazla beklenti içine girmektedir. Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için yüksek düzeyde ve karmaşık teknolojik yapılanmalara gitmesi, tüketicilerin beklentilerinin giderek artması ve küreselleşmenin giderek sınırları ortadan kaldırması gibi nedenlerden dolayı örgütler işgörenlerinden eleştirel düşünmesini, daha yaratıcı olmasını, fikir, bilgi ve düşüncelerini açıkça ifade etmesi ve daha fazla sorumluluk alması beklemektedir. Başka bir ifadeyle örgütler, işgörenlerden fikir ve önerilerini açıkça ifade etmeleri, kendilerine güvenmeleri, sahip olduğu bilgiyi korkmadan ortaya koymalarını bekler. Ancak yapılan araştırmalarda bu durumların ters yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır. Örgütlerde, personeli güçlendirme ve açık iletişime önem verilmesi gerekliliğine her ne kadar belirtilse de, birçok işgörenin örgütlerinde iletişiminin ve bilgi paylaşımının desteklenmemektedir. İşgörenlerin herhangi bir problem, sorun ve durum ile ilgili olarak görüş, fikir ve bilgilerini belirtmelerinin; sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri, mevcut statülerini etkileyeceği, öneri ya da fikirlerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına dair inançlarından dolayı örgüt üyelerinin fikrine uyum göstererek rıza gösteren bir yaklaşım benimserler. Bu durumlar çerçevesinde işgörenlerin sergiledikleri bu tür tutum ve davranışlar, örgütsel sessizlik kavramı kapsamında değerlendirilmektedir (Taşkıran, 2011).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütlerindeki sorunlar hakkındaki fikirlerini, endişelerini (Morrison ve Milliken 2000), bilişsel, duygusal ve davranışsal birikimlerini yönetici veya örgüt üyeleri ile paylaşmama (Pinder ve Harlos, 2001) ve

örgütte her ne amaç ve şekilde olursa olsun durumlar, olaylar, uygulamalar ve sorunlar karşısında gösterdiği tepkisizliktir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Örgütsel sessizlik tanımlarında genel olarak örgüt üyelerinin, örgüt içerisindeki sorunlar, olaylar, durumlar hakkında düşüncelerini ifade etmelerinin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine, örgüt içindeki problemleri anlatmanın tehlikeli olabileceğine inanması ve yöneticilerinden alacakları geri bildirimin olumsuz olmasından çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih etmesi noktalarında toplanırlar. Ayrıca örgüt üyeleri fikir, görüş, öneri ve tavsiyelerini yönetim tarafından önemsenmemesi, eleştirilmesi durumlarında da sahip oldukları bilgi ve düşüncelerini doğru ya da örgüt yararına olsa dahi paylaşmaktan kaçınırlar. Bu durumlar, başta fark edilmese dahi ilerleyen zamanlarda örgüt üyelerinin fikir ve tavsiyelerinin ifade etmesi ile oluşabilecek yeni fırsatların kaçırılmasına neden olur (Çakıcı, 2007).

Örgütler üzerinde örgütsel sessizliğin güçlü bir etkisi vardır. Bu sessizlik fark edilip kısa zamanda önüne geçilmez ise örgütün tamamını kaplayabilir ve örgüte negatif sonuçlar yaratarak geri dönebilir. İşgörenler örgütleri ile ilgili düşünceleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları vardır. Fakat işgörenler örgüt içerisindeki önem verilmeyiş, dikkate alınmayış gibi sebeplerden dolayı bunları ya dile getirmeye çekinirler ya da önemsenmeyeceğini düşündüklerinden ifade etmezler. Özellikle yöneticilerin, işgörenlerden gelen katkılara, eleştirilere, bilgilere, düşüncelere ve önerilere olumsuz yaklaşması veya önemsememesi işgörenleri, o saatten sonra herhangi bir öneri, fikir, görüş, düşünce belirtme aşamasında geri itecek, yöneticilerinin ilgisiz tavırlarından ve sonuç alınamayan bu durumlarından dolayı, örgüt çalışanı zamanla sessiz kalmayı tercih edecek bir duruma gelebilecektir (Özdemir ve Uğur, 2013). Eskiden işgörenlerin sessiz kalma davranışı uyum sağlama veya itaat olarak algılanırken, günümüzde ise bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009).

Blackman vd. (2009), sessiz ve susturulmuş olmak üzerek örgütsel sessizliği ikiye ayırır. Sesiz olma durumunda işgörenin farklı sebeplerden dolayı susmayı tercih etmektedir. Susturulmuş durumunda, içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle işgörenin fikirlerini ve tavsiyelerini ifade etmesine izin verilmemektedir. Ayrıca iki nedenden dolayı örgütsel sessizliğin önemli olduğunu belirtmektedir. Birincisi, örgütsel sessizliğin diğer kavramlardan ayıran yapısını bilmek ve öğrenmek için, diğeri ise örgütsel sessizlik içsel bir süreç olduğundan mücadele etmekle ilgili yönetici

eğitiminin nasıl planlanıp yapılacağı, bu mücadelenin nasıl başarılacağını anlamayı sağladığı için önem taşımaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Örgütsel sessizliği, örgüt üyelerinin kullanmasını üç faktör önemli derecede etkilemektedir. Birincisi, üst yönetimin tutum, tavır ve davranışları, ikincisi, bölüm yöneticisinin tutum, tavır ve davranışları ve üçüncüsü ise örgütteki iletişim durumu ve düzeyi olarak sayılabilir (Alparslan, 2012).

Örgüt kültürünün kalıplaşmış ahlaki normlarının etkisi ile örgüt üyeleri birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, arkadaşları ve yönetimi ile ilişkilerini bozmaktan, dışlanmaktan, şikayetçi biri olarak bilinmekten endişelendiği için sessiz kalabilmektedir. Bunların yanında mevcut işlerini kaybetme endişesi de örgüt üyelerinin bilinçli, itaatkâr, kasıtlı veya kasıtlı olmadan, uysal ve kabullenici bir tutum içinde olmasına neden olabilmektedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

Örgütsel sessizliğin yönü, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya aynı statüdeki örgüt üyeleri arasında olabilir. İlgili alan yazında üzerinde tartışılan ve en çok bahsedilen; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma davranışıdır. Araştırmaların sonuçlarına göre, işgörenlerin sessiz kalmasında daha fazla etkisi olan, hiyerarşek yapının en üstünde olan yöneticiden daha çok işgörenin bir üstünde olan yöneticidir. Bundan dolayı örgütsel sessizliği önlemek için, üst yönetim veya lider konumda bulunanlar bütün hiyerarşik düzeydeki yöneticilerin işgörenler ile arasındaki iletişimden haberdar olması gerekmektedir (Brinsfield, 2009).

Jensen (1973) örgütlerde sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu belirtmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Taşkıran, 2013):

1) Sessizlik, örgüt üyelerinin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olabildiği gibi, bir araya getirebilmektedir.
2) Sessizlik, örgüt üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri iyileştirecek etkiye sahip olabildiği gibi, zarar verebilecek etkiye de sahiptir.
3) Sessizlik, bilginin gizli kalmasını sağlayarak paylaşılmasını önleyebildiği gibi, bilgi de sağlamaktadır.
4) Sessizlik, düşünce yokluğuna işaret ettiği gibi, eleştirel düşünmeye sebep olabilmektedir.
5) Sessizlik, red etmenin bir işareti olarak algılanabildiği gibi, onaylamanın işareti olarak da algılanabilmektedir.

Yukarıda sayılan örgütsel sessizliğin beş fonksiyondan son üç fonksiyon, örgütsel sessizlik analizinde ve tanımlamalarında genellikle üzerinde durulmaktadır. Bu fonksiyonlarda da işaret edildiği üzere örgütsel sessizlik amaçlı, aktif, kasıtlı ve bilinçli bir davranış olarak kabul edilmektedir (Taşkıran, 2013).

2.7.2.8.1. Örgütsel Sessizlik Boyutları

Çakıcı, örgütsel sessizliği kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik olarak adlandırarak literatüre geçirmiştir (Taşkıran, 2013). Bu sınıflandırma kapsamında, örgütsel sessizlik türlerini üç farklı sınıflandırma altında inceleyeceğiz.

1) Savunmacı Sessizlik: Savunmacı sessizlik; korku temelinde kendini savunmaya yönelik örgütle ilgili sahip olduğu fikir, bilgi ve görüşlerini kasıtlı bir biçimde saklayarak kendisini dış tehditlerden korunmayı amaçlayan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır (Dyne vd., 2003). Düşüncelerini ifade etme noktasında işgörenlerin risk duyması ve bundan dolayı da düşüncelerini kendine saklama davranışı savunmacı sessizliği olarak tanımlamaktadırlar.

İşgörenler alternatifleri göz önünde bulundurarak risk analizi yapmaları sonucunda açıkça konuşmanın kişisel olarak riskli sonuçlar yaratacağı korkusuna kapılarak fikir, öneri ve bilgisini kendilerine saklamaktadırlar. Bu bağlamda savunmacı sessizliğin işgörenin kendini korumasına yönelik bir takım stratejik faaliyetleri içerdiği görülmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013). Genel olarak örgütlerde işgörenlerin savunmacı sessizliğe yönelmelerinin, ailelerine veya kendilerine yaşamlarının devamı için mali destek sağlanması ve çalışma ortamında başkaları tarafından kabul görerek belirli düzeyde sosyal sermayeye sahip olmak üzere iki temel amacı bulunmaktadır. Çalışanlar bu amaçları gerçekleştirebilmek için savunmacı sessizliği tercih etmektedirler (Gephart vd., 2009).

2) Kabullenici Sessizlik: Olumsuz deneyimlerin bir sonucu olarak nitelendirilen öğrenilmiş çaresizlik, bir bireyin olumsuz bir durumun tekrarlamasından sonra bu olumsuzluğun etkisi ile diğer durumlar karşısında dahi duyarsız ya da tepkisiz kalmasıdır. Çaresizliği öğrenmiş işgören, içinde bulunduğu durumdan çabalarıyla kurtulamayacağına kendini inandırır. İnsan beyninin önemli bir özelliği, herhangi bir şeyin veya durumum olumlu ya da olumsuz olduğuna bakmaksızın odaklandığı hedefi gerçekleştirmeye çalışır. Birey bir şeyi yapabileceğine inandığında, aklı bunu yapmak üzere çözümler bulma konusunda ona yardım etmek için çalışmaya başlar;

ama bir şeyin imkânsız olduğuna inanırsa, aklı bu durumda bunun neden imkânsız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlayacaktır (Tutar, 2007).

Kabullenici sessizlik, örgütlerde sıkça kullanılan, "böyle gelmiş, böyle gider", "boşuna çeneni yorma hiç bir şeyi değiştiremezsin" gibi herkesçe kullanılan ve bilinen sözler ile kendini göstermektedir. Bu bağlamda öğrenilmiş çaresizlik davranışı ile kabullenici sessizlik arasında benzerlik olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2010). İşgörenler örgütteki tecrübeleri ile ne yaparlarsa yapsınlar durumlara, çevrelerine etki edemediklerini gördüklerinden işleri veya örgütler ile ilgili konulara ve sorunlara ilgi duymamakta ve çözün önerileri getirmemektedir. Örneğin iş değiştiren bir işgören, sorunların çözümü için bildiği etkili yöntem ve yolları kullanarak işin verimini ve kalitesini artırmaya ve yapılış süresini azaltmaya yönelik önerilerde bulunabilir. Bu önerileri dikkate alınmayan ve değerlendirmeyen işgören belli bir zaman sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunabilir. Dolayısıyla kabullenici sessizlik, işgörenin görüş, bilgi, deneyim ve düşüncelerini mevut problemlerin çözümünde herhangi bir şekilde kullanılmayacağı inancı ile gelişmelere razı göstermesini kapsamaktadır (Taşkıran, 2013). Bu durumda işgören sadece sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır (Çakıcı, 2010).

Birçok örgüt, işgörenlerin işlerine devam etmenin veya kariyerlerinde yükselmenin yolunun mevcut durumda kalarak sağlayacaklarına dair sözlü ya da sözsüz olarak birçok mesajı göndermektedir. Milyonlarca işgörenin, işini kaybettiği veya kaybetmekten endişe duyduğu günümüz ekonomik şartlarında, sessiz kalmaya duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. Dolayısıyla sessiz kalmanın, durumu kabullenmenin daha yararlı olacağı inancı da buna bağlı olarak gittikçe artmaktadır (Perlow ve Williams, 2003).

Kabullenici sessizlik kavramının sebeplerinden biri de, işgörenlerin itaat etme durumudur. İşgören itaati, örgütte meydana gelen olayları ya da durumları sorgulamadan kabul etmektir. Bu durumda işgörenler itaatkâr ise içinde bulundukları şartları normal olarak görür ve mevcut durumu değiştirmeye ve geliştirmeye çalışmadan kabul etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Özellikle otoriter ve baskıcı örgüt ortamında çalışan işgörenler kabullenici sessizliği tercih etme ihtimalleri yüksektir (Durak, 2014).

Kabullenici sessiz olan işgören, şu davranışları sergilemektedir (Taslak ve Tunçel, 2017):

- Kendisini ilgili olmayan konularda, değişime ve gelişime yönelik öneriler hakkında konuşmakta isteksizdir.
- Alınacak kararlara razı olduğundan dolayı fikirlerini kendine saklar, beyan etmez.
- Problemlere çözüm üretme hususunda fikir, düşünde, öneri beyan etmez, görüşlerini kendine saklar.
- Fark yaratmada düşük öz yeterliliğe sahiptir, kendini geliştirmeye yönelik düşüncelerini ifade etmekten kaçınır.
- Kendisini ilgilendirmediğini düşündüğü için, kurumdaki işlerin nasıl geliştirilebileceği veya değiştireceği konusundaki görüşlerini ifade etmekten kaçınır.

3) Korumacı Sessizlik: Korumacı sessizlik, işgörenlerin iş ile ilgili bilgilerini, düşüncelerini işbirliği güdüsüne bağlı olarak örgüt ya da diğer işgörenlerin çıkarları için ifade etmemeleri durumudur. Bu sessizlik aktif ve bilinçli olarak yapılmakta, örgüt ve örgütte çalışanların yararına sessizlikte bilgilerin açığa vurulmaması yer almaktadır. Ayrıca işgörenlerin örgüt içerisindeki sıkıntılara tahammül etmek, sızlanma ve şikâyetlere başvurmadan çalışmaya devam etmesi gibi davranışlar da örgüt yararına gösterilecek davranışların bir sonucudur (Tayfun ve Çatır, 2013).

Savunmacı sessizlik gibi korumacı sessizlik de alternatiflerin farkında olma ve göz önüne alınmasını içermektedir. Bundan dolayı da fikir, bilgi ve görüşlerin gizli kalıp saklanmasına yönelik bilinçli karar üzerine kuruludur. Savunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlikte açıkça konuşmanın kendisi için oluşturacağı olumsuz sonuçlardan korkulmasından ziyade diğer çalışanlar ve örgüt yararı bilinçli olarak düşünüldüğünden sessizlik davranışı gösterilmesi tercih edilmektedir. Örneğin bir işgören, diğer işgörenler arasındaki arkadaşlık, dayanışma, yardımlaşma gibi ilişkileri bozmamak için karşıt veya olumsuz görüş bildirmeyebilir ya da çalışma arkadaşını korumak için örgütteki kişisel yetenek ve eksikliği konusunda konuşmayıp sessiz kalabilir ya da örgütün menfaati için örgütün aleyhinde olacağını düşündüğü bilgiyi, belgeyi dışarıya yansıtmamaktadır (Çakıcı, 2010). Bazı durumlarda bu davranışlar örgüt için olumlu ve etik davranış olarak düşünülse de etik olmayan davranışlara teşvik edebilir ve örgüte ve örgüt içi ilişkilere zarar verebilir. İşgörenlerin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güçlü bağ

hissettiklerinden dolayı etik olmayan örgütsel davranışları yerine getirme olasılığı yüksek olduğundan iyi niyetinden dolayı kötü davranışlarda bulunabilmektedirler (Umphress ve Bingham, 2011). Örneğin örgütün ürettiği kusurlu ürünleri hakkında müşterileri bilgilendirmemek veya çalışma arkadaşının müşterilere yönelik olumsuz davranışını fark etse bile yöneticisiyle paylaşmama gibi davranışlar, örgütün yararına gibi gözükse de, bu gibi sosyal davranışlar için karanlık tarafları da bulunmaktadır (Knol ve Dick, 2013).

Korumacı sessizlik durumunu benimseyen işgörenler, kurumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri kendine saklamakta, kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri korur, kurum ile ilgili sırları açıklama konusunda başkalarından gelen baskılara dirençli durur, kuruma zarar verme ihtimali olan bilgileri ifşa etmeyi reddeder, kurum adına kaygılarından dolayı, gizli örgütsel bilgileri uygun bir şekilde muhafaza eder (Taslak ve Tunçel, 2016).

2.7.2.8.2. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

İşgörenlerin sessiz kalma kararı bir anda verilen bir karar değildir. Onların sessiz kalmasına neden olan faktörler bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir.

2.7.2.8.2.1. Bireysel Faktörler

İşgörenlerin hangi durumlarda pasif, hangi durumlarda aktif olacağı, ne zaman, nasıl ve ne için kendilerini örgütün ve iş arkadaşlarının yararına ifade etmesi gerektiğini kişilik özellikleri belirleyebilir (Alparslan, 2010).

Kişilik özellikleri işgörenlerin çoğu davranışını etkilemekle birlikte örgüt içerisindeki davranışlarını da büyük ölçüde etkilediğinden, örgütsel sessizlik eyleminin en önemli yordayıcısı olduğu ve farklı kişiliklere sahip işgörenler farklı sessizlik davranışları sergilemektedir. İşgörenlerin öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, öz izleme gibi bazı özellikleri (Can vd., 2006) örgütsel davranışları çeşitli şekillerde etkilediği literatürde belirtilmektedir.

İşgörenlerin dışsal ya da içsel kontrol odağı eğilimli olmaları, sessizlik eğilimlerini farklılaşabilmektedir. İşgörenin dışsal kontrol odağı yüksek ise dirençsizlik, umutsuzluk, öz güven düşüklüğü ve öğrenilmiş çaresizliğe maruz kalma ihtimali daha fazla iken, içsel kontrol odağı yüksek işgörenler problem çözme odaklı, etkin plan yapabilen, karşılaştığı sorunlara yönelik daha fazla çaba gösterir. Dışsal kontrol odaklı işgörenler, iletişim endişesi yaşarken, içsel kontrol odaklı işgörenlerin

kendilerine olan güvenleri yüksektir. Dışsal kontrol odaklı işgörenler başlarına gelen hadiseleri ağırlıklı olarak dışsal faktörlere atfetme ve hayatta daha sakin olma eğilimindeyken, içsel kontrol odaklı işgörenler başarı ya da başarısızlıklarını ağırlıklı olarak içsel faktörlere (kendilerine) atfetme eğiliminde olduğundan, örgütlerde dışsal kontrol odağı yüksek işgörenlerin, içsel kontrol odağı yüksek işgörenlere göre daha yüksek düzeyde sessizlik gösterme eğilimi olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2010).

İşgörenler takdir ve övgü görmeyeceklerini ya da düşüncelerinin, fikirlerinin ve önerilerinin kabul görmeyeceğini düşündüklerinde, örgüt içerisinde çekingen bir tavır takınırlar. Bu durumda işgörenlerin örgüte olan güvenleri azalıp ve örgütteki aitlik duyguları olumsuz etkilendiğinden (Malekpoor ve Fakhr-eddini, 2013) örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir.

İşgörenlerin dışlanma korkusu, sevilmeme korkusu, terfi alamama korkusu, azarlanma korkusu, ceza alma korkusu, ödül alamama ve hatta işten çıkarılma korkusu gibi olumsuz geri dönüt alma korkularından dolayı örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu korkulara bir de işgörenlerin düşük seviyede öz güven duygusuna sahip olması eklenir ise örgüt içerisinde daha fazla korku yaşayıp sessiz kalmayı tercih etmektedir (Akbarian vd., 2015).

Statü, işgörenin toplumdaki sosyal durumudur ve işgörenlerin davranışları toplum içerisinde sahip oldukları statüden etkilenmektedir. İşgörenler statü ve rollerine uygun olan davranışlar sergileyeceğinden, sessizlik davranışının ortaya çıkmasında işgörenlerin algılanan statüsü etkili olabilmektedir. Düşük statüye sahip olan işgörenler sessiz kalma davranışları sergilerken, yüksek statüye sahip olan işgörenler görüşlerini daha kolay bir şekilde ifade etmektedirler (Alparslan, 2010).

2.7.2.8.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizliğe etki eden birçok örgütsel faktörler vardır. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Güven: Örgüt içerisinde yöneticiler ile işgörenler ve işgörenlerin kendi arasında güven duygusunun oluşması gerekmektedir. Örgütlerde güven örgütsel bütünleşmenin sağlanması ve örgütte demokratik bir ortamın oluşturulması açısından temel bir ihtiyaçtır. İçerisinde yer aldığı örgüte karşı güven duyan işgörenler, daha fazla sorumluluk duygusu taşımakta ve görüşlerini açık bir şekilde ifade etmekten korkmazlar ve görüşlerini ve inançlarını açık bir şekilde ifade ederken örgüte güven duymayan işgörenler örgüt içerisinde görüşlerini açık bir şekilde ifade

edememektedir. İşgörenler iş arkadaşlarına ve yönetime güvenmezse olaylar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler (Fard ve Karimi, 2015).

İlişkileri Zedeleme Korkusu: İşgörenin yönetim ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerine zarar verme korkusu sessizliğe sebep olan faktörlerden biridir. Örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin olumlu ve iyi olmasının etkisiyle örgüt hizmet ve ürün kalitesi ve niteliğini artırmaktadır. Bundan dolayı örgüt üyelerinin ve örgütün huzuru için örgüt içi ilişkileri zedelenmemeye çalışılır. İşgören yönetime veya bir meslektaşına olumsuz bir bildiride bulunması veya onları olumsuz etkileyecek bilgiler vermesi durumunda, aralarındaki ilişkilerinin olumsuz etkileneceği endişelendiğinden sessiz kalmayı, konuşmamayı tercih etmektedir (Morrison vd., 2003).

İşgören, örgüt hakkında olumsuz bir durumu fark edip belirtmek istediğinde, yönetimin veya diğer çalışanların hoşlanmayarak olumsuz tutum ve tavırlar sergileyeceklerini düşünürse, ifade edeceklerin söylemeyerek sessiz kalmayı tercih edebilir (Perlow ve Repenning, 2009). İşgören örgütsel ortamda paylaşacağı görüş ve tavsiyelerinden sonra örgüt üyelerinin kırılma, yanlış anlama, tavır alma, alınma endişesinden dolayı bilgileri örgüt yararına dahi olsa paylaşmayıp sessiz kalmayı tercih etmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016). Ayrıca işgörenin, meslektaşın yaptığı hatayı, sonraki zamanlarda kendisinin de yapacağı ihtimalini düşünerek, anlayış göstererek sessizliği tercih etmektedir (Çakıcı, 2010).

Geçmiş Tecrübeler: İşgörenin izlenimlerinin ve tecrübesinin aracılığıyla örgüt içerisinde karşılaştığı eksik, olumsuz, örgüt zararına bir durum olsa dahi, bunu ifade etmekten çekinir. Anlattıklarının kendinse zarar verme olasılığı bulunduğunda veya hiç bir şeyi değiştirmeyeceğine inandığında işgören bilgisini, gördüklerini üst yönetime iletmeyerek sessiz kalmayı tercih eder (Erenler, 2010). İşgören önceki deneyimlerinde sessiz kalmama karşısında olumsuz tavır ve davranışlara maruz kaldı ise yaptığının hata olduğunu düşünerek hatayı tekrarlamamak ve kendisini korumak amacıyla sessiz kalmaya yönelebilir (Öztürk ve Cevher, 2016). Ayrıca işgören çalışma arkadaşlarının yaptıkları ve karşısında aldıkları olumsuz dönütlerin izlenimlerinden ve çalışma arkadaşlarının ile iletişimi sonucu da sessiz kalmayı öğrenmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014).

Yönetime Güvenmeme ve Yönetsel Faktörler: Örgütsel düzeyde değerlendirildiğinde; işgören sessizliği, örgütün kültürü, iklimi veya davranış şekli olarak algıladığından dolayı yeni bir fikir ortaya konmaz, gerçekleri söyleyemez,

kendini ifade edemez, tavsiyelerde bulunamaz durumuna gelirler. İşgören, hiç kimsenin konuşamadığı bir ortamda fikirlerin önemsenmediğini, dikkate alınmadığını veya değersiz bulunduğunu düşünebilirler. Örgüt üyelerinin ortak olarak oluşturduğu sessizlik iklimi, doğruları, doğru yöntemleri bilen fakat bunları ifade etmeyen veya etme cesareti olmayan veya insanların ortaya çıkmasına neden olabilir. Böyle bir iklimin hükmettiği örgütsel ortamda, örgütte düşük güven ve destek algılaması sonucu, işgören sessiz kalmayı tercih eder. Zamanla bu örgütsel iklim ortamı işgören tarafından normal olarak kabul edilmesiyle, işgören sessiz kalma durumun doğal olduğunu düşünecektir (Gephart vd., 2009).

Genel olarak yönetici konumundaki kişilerin mevcut durum ve düzene aykırı seslere çok fazla hoşgörülü olmadığı, işgörenleri sindirme politikaları ile sessiz kalmaya zorlanarak örgütün yönetim ve kurum işleyişine karşı kayıtsızlık göstermelerine neden olduğundan (Çakıcı, 2010) işgörenler, sessizlik davranışını mevcut durumu kabullenerek, bulunduğu durumu onaylamadığı halde sessiz kalarak göstermektedir.

Yönetim uygulamaları ve örgütsel iletişimin destekleyici veya sağlıklı bir yapıta olmamasından kaynaklanmaktadır. Sessizlik, bilgi akışında veya paylaşımındaki sorunların bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yönetim tarafından işgörenin çabalarına değer verilmemesi ve işgörenin işe ilişkin çabalarında yeterli kontrole sahip olmadığına dair inancı sessizlikte etkilidir (Şimşek ve Aktaş, 2015).

Yöneticilerin igörenlerin bencil olduğu, kendilerinin her şeyi bildiği, tekil düşünce tarzının iyi olduğuna ilişkin düşünceleri, işgörenleri sessizliğe sürüklemektedir. Kurumsal yapının ve karar verme sisteminin merkezi olması, resmi olarak aşağıdan yukarıya geri bildirim mekanizmalarının kurulmaması iletişim sürecini bozmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2015).

İşgörenler, örgütlerine kendilerini ait hissedebilmek, farklı niteliklerini gösterebilmek amacıyla düşünce ve yenilikçi fikirlerini yönetimle paylaşmak isterler. Yönetim işgörenin görüş ve önerilerin çekinmeden ifade edebilmek cesaretini ve örgüte katkısını arttırmak için işgörenleri açık ve net olmaya özendirmelidir (Perlow ve Williams, 2003). Yönetim anlayışı daha çok mekanik ve otoriter olan yönetici, eleştiri ve önerilere kaplı olur. Bu durum doğal olarak işgören sessizliğinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca örgütte yönetimin işgörene adaletsiz tutum, tavır ve davranışlar göstermeleri de zamanla işgörenin yönetime olan güvenini sarsmaktadır. Bu durumların devamlılığı halinde örgüt kültür ve iklimini oluşturacağından, işgörenin örgütteki olumsuz olayları, tavır ve davranışları

yadırgamadan, eleştirmeden ve şikâyet etmeden kabul etmesinin neticesinde sessiz kalmasına yol açabilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2016).

Yönetime olan güvenin sarsılması, örgütte açık ve net konuşmayı destekleyen bir örgüt ikliminin olmaması, hiyerarşik yapının mekanik ve otoriterliği sebebi ile işgören eleştiri yapmaktan, fikir ve önerileri belirtmekten kaçındırmaktadır. Ayrıca bazı örgütlerin yöneticileri, işgörenlerin politik, teknik, idari kararlar alınması aşamasındaki eleştirilerini ve örgütteki mevcut problemlerin açıkça konuşulmasını anlayışla karşılamamaktadır. İşgören fikirlerini ifade etmesinin bazı konu ve durumlarda engellendiğinin farkına vardığı gibi yönetimin onaylamadığı, desteklemediği davranışları da yapmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Bozkurt, 2017).

Örgütlerdeki hiyerarşik ast-üst arasında güvenli bir ilişkisinin olması, örgütün amaçlarına ulaşması ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin yönetime güven duymasıyla örgüt yönetimine ve örgütüne sadakat ve bağlılığı artırır. İşgörenin örgüt ve yönetime bağlılık hissedecek kadar güven duymasıyla güvenin etkili bir şekilde örgütte yayılmasında örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağ oluşturur ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır (Özdaşlı ve Yücel, 2010). Astların üst yönetime güvenmemesi sonucunda oluşan sessizlik ise işgörenin eleştirel düşünmesine, orijinal ve yeni fikirler üretmesine olumsuz etki eder (Arı ve Tosunoğulları, 2011).

İşgörenlerin yöneticilerden olumsuz geri dönüt alma endişesi, örgütte sessizlik iklimini oluşturacağı düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Olumsuz geri dönütün arka planında aslında olumsuz geri dönüt veren kaynak yok sayılmakta, çünkü bu kayağa bir daha bilgi, fikir ve öneri verilmemektedir. Ayrıca geri dönüt veren kaynağa güvensizlik oluşmakta ve olumsuz geri dönüt alan işgörene tepki gösterildiğinden işgören daha sonra benzer durumlarla karşılaştığında ne ile karşılaşacağını tahmin ederek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

2.7.2.8.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İşgören sessizliği bir defa olup biten bir olay değil süreklilik arz eden bir durumdur. Sessizliği etkileyen faktörler güçlü olduğu sürece, sessizlik artarak devam eder. (Brinsfield, 2009). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, sessizliği etkileyen faktörler ortadan kalkmadıkça ve işgörenler daha aktif örgütsel karar alma süreçlerine katılmadıkça, bireysel farklılıkların ortaya çıkıp örgüt yararına kullanılması

engellenir ve örgütsel sessizliğe neden olan yıkıcı güçleri daha güçlü bir şekilde harekete geçirir. Örgüt üyeleri, örgütte çok önemli anlaşmazlık yaşandığı durumlarda veya kendilerine çok fazla olumsuz etkisi olan örgütsel durum ve olaylar hakkında sessiz kaldıklarında öfke, kin, endişe gibi duygu ve hisler örgüte karşı geliştirirler. Örgüt ile örgüt üyeleri arasındaki çatışma veya çatışmaların neden olan sorunlar çözülmediği sürece, örgüt üyelerinin sessizliği savunma mekanizması kalkanı gibi kullanarak kendini korumasın ve iç dünyasında yaşayıp baskıladığı duyguların şiddetlenerek devam etmesini sağlar ve daha da kötüsü örgüt üyelerinin çatışma veya çatışma ortamında fikir ve görüşlerini ifade ederlerse dışlanmış olacakları hissine kapılırlar. Sessizlik davranışı savunma, kabullenme, korunma, baskılanma, sindirilme gibi davranışlarla birlikte örgüte güvensizliğin giderek artmasına neden olur. Örgüt üyelerinde görülen bu davranışlar ve duygular yıkıcı bir "Sessizlik Sarmalı"nı harekete geçirir. Bu durumda örgüt üyeleri sadece verilen sorumlulukları belirtildiği veya ifade edildiği şekilde yapar; ancak bunu yaparken kendi görüş, fikirlerini kullanarak hiçbir şekilde katkıda bulunmazlar. Örgüt üyeleri örgütte hissettikleri hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluğun örgütte yayılmasını sağlar. Çoğu örgütte kaliteli üretilmeyen ürünlerin, başarısız karar, hizmet ve üretim süreçlerinin ve hatalı kariyer planların yapılmasında ve kararların alınmasında sessiz kalmayı tercih eden örgüt üyeleri vardır. Tüm bunların aksine sessizliği ortadan kalkması ile sesliliğin oluşmasını sağlandığında örgütün performansını tümüyle yeni bir düzeye yükseltebilecek yeni fikir ve önerileri beraberinde getirebilir (Perlow ve Williams, 2003).

Örgütsel sessizliğin örgüt ve işgörenler açısından olumsuz sonuçlarını şu şekilde özetlenebilir (Çakıcı, 2010; Milliken ve Morrison, 2003; Perlow ve Williams, 2003):

- Giderek artan örgütsel sessizlik, işgörenlerin refah düzeyini ve mutluluğunu olumsuz etkileyerek iş verimini de düşürür.
- Örgütsel sessizlik davranışı örgütte yayılması ile örgüt içinde bir iletişimsizlik döngüsünü başlatabilir.
- Sessizlik bireylerin öfke, aşağılanma, kırgınlık, kin gibi duyguların neden olduğu yüksek psikolojik yıkımlara sebep olacağından örgütte, örgüt üyeleri arasındaki iletişim ve etkileşimi olumsuz etkiler, yaratıcılığı öldürüleceğinden yeni ürün ve hizmet çeşitlerinin keşfini engel teşkil eder ve verimi düşürür.

- Örgütsel sessizlik, işgörenler örgütsel iyileşmeye dönük önerilerde sessiz kalmayı tercih ederek, düşünsel katkılar bulunmadığından örgütün iyileşmesi ve gelişmesi yönündeki önemli engellerden biridir.
- İşgören görev ve sorumlulukları ile ilgili endişe ve sorunları açıkça ifade edemediği sessizlik durumunda; örgüte destek olma, bağlılık, aidiyet, güven, övme gibi duygularda azalma, işten ayrılma isteği, iş doyumu sağlayamama, gibi olumsuz sonuçlarla birlikte acizlik duygusu yaşamasına neden olabilir.
- Farklı bakış açılarına sahip ve örgütsel konulara ilgisi olan örgüt üyeleri fikir, görüş ve önerilerini ifade edip bir sonuç alamadıklarından zamanla örgüte zarar verebilecek uygulamalara da sessiz kalmak durumunda kaldığında, kendi inançları ile çelişecek ve bu durumun neden olduğu iç sıkıntıyı sürekli olarak hissedecektir.
- Örgütlerde sessizlik; olumsuz geri bildirimin, örgüt yararına olan bilgilerin, farklı bakış açılarının, alternatif düşüncelerinin, yeni ve önerilerin yetkili kişilere iletilmeyip kendinde tutulması anlamına gelmekte, bu da değişim sürecinde ve karar almada zararlı etkilere neden olabilmektedir.
- Yenilik, mevcut durumu sorgulayıp eksikliklerin ortaya çıkarılmasından geçer. Ortam sorgulamayı olanaksız kılıyorsa yanlış da olsa mevcut inanç, bilgi ve uygulamalar yıllarca sürüp gidebilmektedir. Hiç sorun olmayan veya sorunların sesli bir şekilde dile getirilmeyen yerlerde gelişmenin de olmadığı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin mevcut olduğu örgütlerde değişime yönelik fikirler ifade edilmez, ifade edilse de reddedildiğinden gelişmeden söz edilemez.
- Genellikle yönetime, politika ve uygulamalar konusunda olumlu geri bildirimlerde bulunulurken olumsuz geri bildirimlerden kaçınıldığından, hataların sürüp gitmesine, zamanında düzeltici önlemler alınamamasıyla büyümesine neden olur.

2.7.2.8.4. Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Literatürde örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğin öncüllerinden olduğunu yönünde yapılan kuramsal (Morrison vd., 2003; Morrison, 2014), ve uygulamalı (Nartgün ve Kartal, 2013) araştırmalar mevcuttur. Ayrıca örgütsel sinizm, örgütsel sessizliğin yoğun yaşandığı örgütlerde işgörenlerin kendilerini ifade etme şeklidir (Huang ve diğerleri, 2005). İşgörenlerin örgütün geliştirilmesi yönündeki fikir ve önerilerini ifade etmekte istekli olmasına rağmen yönetim tarafından desteklenmeyerek

engellenmesi ile oluşan sessizlik, işgörenlerin zihinsel çekilme ile hayatta kalma düşüncesiyle olumsuz durumlarla ilgili başa çıkma stratejisi olarak ortaya çıkmakta ve istenilmeyen bazı sonuçlara ve sinizme sebep olmaktadır (Donaghey vd., 2011). Ayrıca örgütsel sinizm, tutumların örgütsel bağlamdaki deneyimlerle şekillendirilmesidir (Kalağan 2009). Örgütteki işgörenlerin etkililiği ve verimliliği örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından zorunludur. İşgörenlerin potansiyellerini kasıtlı olarak kullanmamaları, örgütsel etkileşim sürecini azaltmakta ve sessizliğe neden olmaktadır. Sessizliğin yoğun olduğu örgütlerde, işgörenler birbirlerine karşı önyargıları, olumsuz tutumların oluşmasına neden olur. Bu durum da örgüt ortamında sinik tutumların yaşanmasına yol açar. Bu durumdan da anlaşılacağı gibi örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik birbirinin öncülü ve sonucu olabilmektedir.

Liu vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin olumsuz psikolojik durumlarının sessizlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu; sinizm, güvensizlik ve kaygıya neden olduğu belirtilmiştir.

Çaylak (2014) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, işgörenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuş ve örgütsel sessizlik nedenlerinin sinizm üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir.

Kalay vd., (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Karacaoğlu ve Küçükköylü (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca işgören sessizliğinin örgütsel sinizmi düşük bir düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu ve kabullenici (razı olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutları açısından örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir etkileşim göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirtaş vd., (2016) tarafından yapılan araştırmanın bulgulara göre, katılımcıların okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu ve bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik, bürokratik yapı ile örgütsel

sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Dağyar ve Kasalak (2018) tarafından yapılan öğretmen/öğretim elemanlarının çalıştıkları kuruma yönelik örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizmden etkilenen ardıl alt örgütsel faktörler arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, öğretmen/öğretim elemanlarının çalıştıkları kuruma olan örgütsel sinizm düzeyleri ile işe yabancılaşma (r=0.64) ve örgütsel sessizlik (r=0.44) arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğu belirtilmiştir.

Küçükköylü (2014) tarafından yapılan çalışmada, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca işgören sessizliğinin örgütsel sinizmi düşük bir düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu ve kabullenici (razı olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutları açısından örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir etkileşim göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Atar (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm, örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altınöz, Çakıroğlu, Çöp ve Kahraman (2017) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında orta seviyede doğrusal yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Gürsel (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizm ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlikle örgütsel sinizm arasında örgütsel dışlanmanın aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Tutar ve Köse (2018) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, bireyler örgütsel adaletsizlik algıladıklarında örgütsel sessizlik algıları da yükselmekte ve örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin moderatör etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.7.2.9. Örgütsel Seslilik

Örgütlerin rekabet içerisinde oldukları faktörlerle mücadele edip devamlılığını sağlayabilmesi için, insan sermayesine değer vermesi gerekmektedir. Bir örgütün insan sermayesine en doğru şekilde değer verme göstergesi; yöneticilerin,

işgörenlerin düşüncelerini, fikirlerini, görüşlerini ve önerilerini dikkate alıp değerlendirmesidir. Bu bağlamda örgütsel seslilik örgütün gelişmesine, değişmesine ve ilerlemesine destek olabileceğini söylenebilir. Çünkü kurumsal gelişim, değişim, yenilenme ve ilerleme işgörenlerin bilgi birikimleri ve deneyim paylaşımları sayesinde oluşan, yeni ve yaratıcı fikirler, sorunlara yönelik çözüm önerileri ve eksiklerin giderilmesine yönelik görüşleri sayesinde sağlanabilir (Göktaş Kulualp, 2016).

Örgütsel seslilik, işgörenin çalışmış olduğu örgütün yapısı ve işleyişi hakkında olumlu davranışlar sergileyerek geliştirme, iyileştirme (Van Dyne ve LePine, 1998) ve düzeltmeyle birlikte kurumun ilerlemesine olanak sağlayan, örgüt içi faaliyetler karşısında (Göktaş Kulualp, 2016) düşünce, öneri, kaygılarını (Morrison, 2011) ifade etmesidir. Seslilik; işyerindeki faaliyetlerden, işten ve ilişkilerden duyulan memnuniyetsizliği dile getirme (Whitney ve Cooper, 1989) ve örgütsel işleyişi etkilemek için gönüllü olarak görüşlerin ifade edilmesidir (Brinsfield, 2009).

Örgütsel seslilik tanımlarının ortak noktası; seslilik bireysel memnuniyetsizliğin ifade şekli, iş ile ilgili konularda gelişme ve yenilik sağlamak için yönetimin karar sürecine katkının bir biçimi ve örgütün ve örgüt üyelerinin varlığını devamlılığını sağlamak için ortaklık ve işbirliğinin ifadesi, toplu sözleşme pazarlıkları veya örgüt ve yönetime karşısında bir güç olarak sendikal faaliyetler ile kendini gösteren ortak aklın ifade şeklidir (Dundon vd., 2004)

Örgüt yöneticileri güç ve kaynakları ellerinde bulundurmasından dolayı örgütte gerçekleşen tüm pozitif ve negatif durumlardan sorumlu olmaları, sorunlara çözüm bulmadığında sorunların kaynağı olarak gösterilmeleri, eleştirilerin hedefi haline gelme olasılığı seslilik sayesinde olacağından işgörenin seslilik davranışları, onların en büyük endişesidir (Milliken vd., 2003).

İşgörenler sesliliğe karar verme sürecinde, dört temel düşünceyi dikkate almaktadır. Birincisi sorun algısı, seslilik durumunda neleri kazanıp kaybedeceği, etki düzeyi ve risklerinin neler olabileceğine ilişkin düşüncelerdir. Sorun algısı, seslilik davranışının güdüsü veya altında yatan neden olduğu için sesliliğin ön koşuludur. İkincisi maliyet düşüncesi, konuşmaya harcanacak zaman ve çaba ile ilişkilidir. Üçüncüsü etkililik düşüncesi, işgörenin sesliliğin üzerinde çaba harcanan konuya, soruna bir katkı sağlayıp sağlamayacağına ilişkin beklentisidir. Dördüncüsü ise risk düşüncesi, işgörenin yapacağı konuşma sonrasında karşılaşacağı olası sonuçlar ile ilgilidir (Pauksztat vd., 2011).

Literatürde, örgütsel sesliliğin iki ana unsuru üzerinde durulmaktadır. Birincisi unsuru proaktif davranışlardır. Proaktif davranışlar bireyin başlattığı ve geleceğe dönük olan, bireyi ve mevcut durumu geliştirmeyi ve değiştirmeyi hedefleyen davranışlardır (Morrison, 2011). İşgörenler proaktif olarak, değişim önerilerinde bulundukları zamanda yapmış oldukları konuşmaları ve davranışları ifade eder. İkinci unsur ses terimidir. Ses terimi, örgütün adil kararlar almasın sağlayan ve işgörenlerin karar alma sürecine katılımını kolaylaştıran süreç prosedürlerinin varlığını açıklamak için kullanır (Van Dyne vd., 2003).

İşgören sesliliği, genel olarak dört temel ve önemli aktivitelerin oluşmasında önemli rol oynadığını söylenebilir (Brinsfield, 2009).

1) İşgörenler karar alma sürecine katılarak, önerileriyle destek olur.
2) İşgörenler mevcut durum ile ilgili memnuniyetsizlikleri varsa bu durumu belirtir.
3) Seslilik davranışının sendikal faaliyetler gibi birleştirici gücünü vardır.
4) Örgütün devamlılığını sürdürmesine ve işgörenin örgütte kalmasına olarak sağlar.

İşgörenin ses çıkarma davranışında iki temel güdüsü vardır. Birincisi, işgöreninin yaşadığı çevrede şahit olduğu veya maruz kaldığı olaylar hakkındaki eleştirilerini dile getirerek, iyileşme sürecini başlatma veya sürdürme isteği, ikinci ise işgörenin kendi fikir ve düşüncelerini dile getirecek ortamın sağlanması ile birlikte konuşmasıdır. Burada işgörenin karar verme süreçlerinde memnuniyetsizliğini dile getirmesi, fikrini beyan etmesi, iş ile ilgili veya tüm yönetimsel süreçler ile ilgili önerisini sunması veya rahatsızlığını dile getirmesi, tecrübelerini diğer çalışanlarla paylaşması işgören sesliliği ile ilişkilendirilmiştir (Brinsfield, 2009).

İşgörenlerin ses çıkarma kararlarını, kişilik ve dürtüler gibi kişisel faktörler ile ses çıkarma durumunda risk oluşacağına dair algılar, örgütsel normlar ve yönetimsel destek algısı gibi örgütsel faktörler büyük oranda etkilemektedir. Örgütte algıladıkları ya da deneyimledikleri olumsuzluklara rağmen örgütte kalan işgörenler ya sessiz kalmayı ya da açıkça konuşmayı tercih eder. Ses çıkarmayı tercih eden işgörenler algıladıkları ya da deneyimledikleri olumsuzlukları, eğer üst yönetimle konuşup olumlu bir sonuç almadıysa, diğer işgörenlere durumu ya örgüt içinde anlatarak doğrudan ya da örgüt dışında anlatarak dolaylı yoldan ses çıkarmayı sağlar. Ayrıca örgütten ayrılmayı tercih eden işgörenler de durumun düzeltilmesi yönünde

girişimde bulunarak diğer işgörenleri ses çıkarma konusunda teşvik edebilir (Kolarska ve Aldrich, 1980).

İşgören sesliliği sosyal mübadele ve kaçma-konuşma kuramlarına dayanmaktadır. İşgören gününün büyük bir bölümünü geçirdiği örgütsel ortamda, örgütten elde etiği kazançların ve kendini ifade edebilmenin verdiği memnuniyet ve huzur karşılığında, kendisinden beklenen performansa ek olarak örgütü geliştirici ve sorun çözücü önerilerde bulunabilmekte; örgütsel ortamda iletişim sorunlarını düzeltmek için çekinmeden konuşması, ürün ve hizmet kalitesin artırmaya yönelik yeni fikirler önermesi ve üstlerine bilgi vermesi, sosyal mübadele kuramının işgören sesliliğini desteklemesidir. İşgörenin riskli gördüğü, endişe duyduğu, sonuçlarından kaygılandığı durumlarda düşünce ve önerilerini ifade etmekten kaçarken, fikirlerine değer verilen, önerileri değerlendirilen, eleştirel düşünmesine olumsuz dönüt almadığı ve kendisini rahat hissettiği ortamlarda ise önerilerini söylemesi veya ekstra davranış göstermesi kaçma-konuşma kuramının işgören sesliliği desteklemesidir.

2.7.2.9.1. Örgütsel Sesliliğin Türleri

Örgütsel seslilik; kabullenici seslilik, savunmacı seslilik ve örgüt yararına seslilik olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir.

1) Kabullenici Seslilik: Kabullenici seslilik, işgörenin işle ilgili bilgi, duygu, öneri veya düşüncelerinden vazgeçme duygusuna dayanan sözlü ifadesidir. İşgörenler farklı bir düşüncenin, önerinin bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğü için bu davranışa yönlenirler. Kabullenici seslilik, diğer seslilik türlerine göre daha pasif bir davranıştır. İşgören, öz yeterliliğini kullanarak değişim başlatmak yerine mevcut duruma rıza göstererek, çoğunlukta olan görüşü destekleyecek ifadeler kullanmayı tercih eder (Westerman, 2008).

Bu seslilik türü üç şekilde açıklanmaktadır. Birincisi, insanlar korku, endişe duymadan anlaşma ve uyumluluk sağlamadan iletişim kurmak isterler. Böylece onların zamanlarını çok kullanmadan ve fazla çaba sarf etmeden fikirlerini iletirler. İkincisi, çoğulcu cehalettir. Çoğulcu cehalet durumunda, işgörenin düşüncesi bulunduğu gruptan farklıdır. İşgörenler gruptakilerin mevcut düşüncesini kabul etmemektedir ama kendi düşüncelerinden ziyade anlaşmayı tercih ettiğinden, kendi düşünceleri yerine grubun düşüncesi yönünde açıklama yapar (Dyne vd., 2003). Üçüncüsü, işgörenler öneri ve fikirlerini açıklamalarında net, açık ve dürüst olmamalarının sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan ve izolasyon

korkularından kaynaklanır. İşögenler izolasyon korkusundan kurtulmak için kendi düşünce ve önerilerini açıklamak yerine topluluğun ortak görüşlerine katılarak kabullenici bir seslilik gösterme ihtiyacı duymaktadır. Böylece işgörenler, örgütteki yöneticiler veya iş arkadaşları tarafından dışlanma korkusunu yenmek için görüşlerini açıkça dile getirmek yerine çoğunluğun görüşlerine katılarak kabullenici seslilik gösterirler (Kulualp, 2016).

2) Savunmacı Seslilik: İşgöreni savunmacı sesliliği kullanmasının temel nedenini bireysel korkuları oluşturmaktadır. İşgörenin kendini koruma güdüsüyle söylemde bulunma eğilimindedir. Özgürlüğün kaybedilmesi halinde net ve doğal bir tepki olarak vatandaşlık davranışı gösterme ya da göstermemeyi tercih kararından sonra ortaya çıkmaktadır. Böylece öz savunmacı yaklaşımla risk almaktan çekinen işgören kendini hedeften çıkaracak hamlelerle sesliliğini ortaya koymaktadır. Savunmacı seslilik, işgören işe yönelik düşünce, bilgi ve görüşlerinin cezai bir durum ile karşı karşıya kalma korkusu ve kendini koruma güdüsü ile sözlü olarak beyan edilmesidir. Bu seslilik türü, işgörenlerin suiistimale uğradıklarında ya da adaletsizlik ve haksızlık gördüklerinde eleştiri ve şikâyetlerini yanıt olarak belirtmeleridir (Dyne vd., 2003).

Kendini savunma davranışı, güvenlik kararları, kişisel olarak daha az sorumluluk alma, sonuçların dış faktörlerden kaynaklandığına eğilimin sonucudur. Bu nedenle işgörenler, problemler hakkında konuşmanın sonucunda tehdit veya baskı hissettiğinde, bu durumda kendini korumaya yönelik olarak dikkati başkalarına çekme, onları suçlama gibi savunmacı davranışlarda bulunarak tepki gösterirler. Örneğin, bir işgören bir ürüne dair müşteri tarafından gelen şikâyetler karşısında, o ürünün olumlu özelliklerini vurgulayarak dikkatini müşterileri şikâyetlerinden uzaklaştırabilir (Dyne vd., 2003). Verilen örneğe bakıldığında, işgörenler ben merkezcil bir davranış sergileyerek, kendilerini koruma amacına dayalı savunmacı eylemde bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda savunmacı seslilik davranışı, işgörenin özgürlüğünü kaybedilmesi durumuyla karşı kaşıya kaldığında doğal bir tepki olarak vatandaşlık davranışını koruma ya da korumamayı seçme olarak ortaya çıkmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013). İşgören tepki almaktan ya da cezalandırılmaktan korktuğundan kendini koruma amacı ile örgütte değişim için gerekli örgütsel gelişim çalışmalarında kendi fikrini değil, daha az tepki alacağını düşündüğü fikirleri söylemeye yöneleceğinden, bu durum örgütlerdeki değişimin

önünde önemli bir engel haline dönüşmesi gibi ciddi sorunlar oluşmasına sebep olabilir (Sarıkaya, 2013).

3) Örgüt Yararına Seslilik: Örgüt yararına seslilik, işgörenin örgütün başarısı için işle ilgili fikir, bilgi, öneri ve görüşlerini işbirlikçi güdülere dayalı olarak açıklayan bir ifade olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış türünün temelinde işgörenlere veya örgüte faydası bulunan; kasıtlı ve proaktif odaklı bir davranıştır (Dyne vd., 2003).

Örgüt yararına seslilik olgusunun altında işbirliği vardır. İşgören, iş arkadaşlarına veya üstlerine yardım etmek için iyi niyetle iletişime geçmek ister. Örgüt ortamındaki sorunlara çözüm üreterek veya örgütün gelişim ve değişim ile ilgili önerilerde bulunarak arkadaşlarına ve örgüte yardımcı olduğunu düşünür (Dyne vd, 2003).

Örgüt yararına seslilik, personel güçlendirmenin tercih edildiği, güven ortamının sağlandığı ve bireylerin sorunlar hakkında rahatça fikirlerini sundukları, sağlıklı örgüt yapısında görülmesi muhtemeldir. Bu bağlamda birincil odak noktası, iş arkadaşlarına ve örgüte fayda sağlamaktır (Dyne vd., 2003). Kendinden daha çok başkalarını düşünülerek yapılan bu davranışta; iş arkadaşlarını, örgütün menfaatini kasıtlı olarak ön planda tutma düşüncesi olduğundan (Çakıcı, 2010) kişisel riski de beraberinde getirmektedir. Çünkü işgörenlerin birçoğu sorunları olduğu gibi kabul edip statüsünü korumayı tercih ettiğinden, örgüt yararına seslilik tüm yöneticiler tarafından pozitif olarak algılanmayabilir (Dyne vd., 2003).

2.7.2.9.2. Örgütsel Sesliliğin Konuşma Modelleri

İşgören sesliliği örgüt ve örgüt üyelerine fayda sağlayabileceği, sorunlara yönelik alternatif ve yenilikçi çözüm önerileri sunabileceği, değişim amaçlı öncü fikirlerin ifade edilebileceği ve örgüt üyelerinin ortak amaç doğrultusunda birlikte hareket edebileceği bir ortam sunabilmesi için sesliliğin farklı konuşma modellerini kullanmaktadır (Dyne vd., 2003). Bu modeller aşağıdaki başlıklar halinde incelenmiştir.

Açıkça Konuşma: Açıkça konuşma, örgüt üyelerinin örgüt hakkındaki konu ve sorunlar ile ilgili görüş, düşünce ve önerilerini açık bir şekilde belirtmesidir. Bu davranış türü, örgüt ortamındaki sorunlarla ilgili örgüt üyelerinin fikir ve görüşlerini açıkça belirtmesi, örgütün ürettiği mal veya sunduğu hizmete ilişkin önerilen, ihtiyaç duyulan gelişimlerin, değişimlerin ve alternatif yaklaşımların ifade edilmesini de kapsayan eylemlerin tümüdür. Ayrıca açıkça konuşma davranışı; sorunları yetkililer

bildirme, üstleri etkileme, konu benimsetme, çalışan sesliliği ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi örgüt ortamındaki sesli konuşma modelleri ile de ilişkilidir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Örgüt üyelerinin açıkça konuşma yapabilmesi, örgütte kendisini dinleyecek, düşünce, ifade, görüş ve önerilerine değer vererek, dikkate alacak yönetimin varlığı ile de ilişkilidir. Örgüt üyelerinin yönetime güven duyması ve konuşmasını bir şeyleri değiştireceğine inanması örgüt ortamında açıkça konuşmayı artacaktır (Milliken ve Morrison, 2003). Bu doğrultuda açıkça konuşma, örgüt üyelerinin genel olarak örgüt ve örgütsel ortamdan memnun olmasına rağmen alternatifler ve yeni fikirler sunarak, örgütünün bazı prosedür, uygulama ve politikalarını iyileştirme, geliştirme ya da değiştirme isteğinden kaynaklanmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003).

İşgörenlerin açıkça konuşmayıp sessiz kalmaları durumunda, örgütün gelişmesi ve verimini artırması için çok gerekli ve değerli bilgilerden yoksun kalınmasına neden olabilmektedir. Açıkça konuşma işyerinde doğal ve gerekli olmasına rağmen, örgütlerde halen tam anlamıyla kabullenilmiş bir davranış değildir (Detert ve Edmondson, 2006).

Sorun Bildirme: Sorun bildirme örgüt üyelerinin kural dışı, hukuki ve ahlaki olmayan uygulamaları ve davranışları ilgili kademelere, kişilere, kurumlara aktarılmasıdır. Sorun bildirme mevcut durumun yasa, ahlak gibi normlara uygunluğuna inanmayan işgörenlerce hayata geçirilir. Kurum ve birey açısından olayın nasıl sonlanabileceği düşünülmeden ötedekilerin ilgisini çekmek veya zarar görecek kişileri, tarafları korumak, yanlış uygulamaları önlemek amacıyla yapılır (Dyne ve Lepine, 1998). İşgörenin mevcut olumsuzluğu ötedekilere duyurmaya çalışılmasının temelinde, onların durumu düzeltme yolunda itici bir güce sahip oldukları düşüncesi yatmaktadır. Her ne amaçla yapılırsa yapılsın ve örgütsel anlamda sonuçları nasıl çıkarsa çıksın, sorun bildirme, işgörenlerin taşıdığı vicdani sorumluluk gibi örgüt üstü duygusal amaçlarla gerçekleştirilir (Çakıcı, 2007).

Sorun bildirme farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Resmi olarak yapılan sorun bildirme, resmi iletişim yolları kullanılarak yapılan yanlışları veya yanlış uygulamaların yetkili mercilere iletilmesidir. Gayri resmi sorun bildirme veya muhbirlik, işgörenlerin yapılan yanlışları veya yanlış uygulamaları kendine yakın bulduğu, güvendiği ve inandığı kişlere aktarmasıdır (Premeaux, 2001). Kimliği açık bir şekilde belirterek yapılan sorun bildirme, işgören yanlış uygulamaları kendini açık bir şekilde, gizlemeden, gerçek adını kullanarak üstüne bildirmek iken, anonim

olarak yapılan muhbirlikte ise işgören yanlış uygulamaları kimliğini açıklamadan isimsiz, imzasız bir şekilde rapor etmektir. İçsel sorun bildirme de, işgören gördüğü yanlış uygulamaları örgüt içerisindeki yöneticiye ya da başka birine rapor etmekte iken, dışsal muhbirlikte ise, çalışan yanlış uygulamaları örgüt dışından olan ama bu hatalı uygulamaları düzeltebilecek güçte olduğuna güvendiği ve inandığı yetkililere ya da kişilere rapor ederek yapılmasıdır (Park vd., 2008).

Üstleri Etkileme: Üstleri etkileme, işgörenin konuşma şekli, örgütsel ya da kişisel amaçları gerçekleştirmek için stratejik davranması, izlenim yönetimi taktiklerini ve ikna yöntemlerini kullanarak dikkatli bir şekilde yönetimle konuşma girişiminde bulunmasıdır. İşgörenin üstleri etkileme davranışı sergilemesinin amacı, hiyerarşik yapı içerisinde yer alan daha güçlü konumdaki kişilere ulaşarak onları etkilemektir (Premeaux, 2001).

Ses Çıkartma: Ses çıkarma kavramı işgörenlerin, örgütün faaliyetlerine önemli biçimde etki edebilecek düşüncelerini kendi iradeleri ile ortaya koymaları olarak da tanımlanabilir. İşgörenin olumsuz durum olduğunda kurtulmak veya kaçmak yerine bu durumu değiştirmek maçıyla, kamuoyunu harekete geçirmek için çaba sarf etmesi, yönetime başvurması veya itiraz etmesi şeklinde girişimlerde bulunmasıdır. İşgörenlerin karar verme sürecine katılımın sağlanması ile ses çıkarması işgörende sürecin tarafsız yürüdüğü ve örgütsel adaletin sağlandığı ve haksızlık yapılmadığı algısını oluşturur (Pinder ve Harlos, 2001). Ayrıca ses çıkarma örgüt ile ilgili olumsuz tutum ve davranışlarda bulunan, memnuniyetsizlik yaşayan ve örgüte bağlılığı olan işgörenin bu durumu dile getirmek için elde ettiği bir fırsat ve bu durumun iyiye gideceğine dair inancıdır (Withey ve Cooper 1989).

Ses çıkarma ve açıkça konuşma farklı modellerdir. Ses çıkarma değişim için bir girişimdir ve amaç mevcut durumu iyileştirmekken, açıkça konuşma ise daha kapsamlıdır ve toplu katılım söz konusudur ve temel amaç kişisel memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılmasıdır (Premeaux, 2001).

Ses çıkartmak davranışı, dışsal ya da içsel kaynakların kullanımını gerektirebilir. Örgüt üyeleri ses çıkartmak davranışları için kamuoyunu ve sendikaları kullanabilirler (Premeaux, 2001) ya da sorunları çözebilecek yetkililere, daha üst mevkilere, rica, protesto ve doğrudan talep şeklinde iletilerde bulunabilirler (Pinder ve Harlos, 2001). Türkiye'de de işgörenlerin seslerini çıkartma yöntemleri olarak dış kaynaklardan yararlandığı ve dış kaynak olarak sendikaları kullandığı bilinmektedir. Sendikalar işveren, işgören olmak üzere her iki tarafında seslerini duyurmak adına

önemli görevler üstlenmişlerdir ve bu görevleri gerçekleştirmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu nedenle bir ülkedeki meslek kuruluşları ve sendikaları güçlü hale getirilmesi, o ülkenin işveren ve işgören tüm örgüt üyelerinin güçlendirilmesi demektir. Bu güçlendirme ise toplamda bilgi üretimi ve fiziki üretim olarak ülkenin güçlenmesine büyük katkılar sağlamaktadır (Göktaş Kulualp, 2016).

Konu Benimsetme: Konu benimsetme, bir konu veya sorunla ilgili olarak açıkça konuşma ile ilgilidir. İşgörenler konuşmanın etkili olacağını, konuşmanın düşük riskli ve yönetim tarafından destek görecekleri inancına sahiplerse konuşmayı tercih edeceklerdir. Bu amaçla işgörenler, yönetimin dikkatini kilit konulara, gelişmelere ve olaylara çekmek için bilinçli davranışlar sergiler. Böylece örgütsel karar verme sürecini etkileyerek değişim başlatmak isterler. Konu benimsetmede önemli olan doğru konunun, doğru zamanda ve doğru yöntem ile doğru kişilere iletilmesi ve benimsetilmesidir (Dutton vd., 2001).

İlkeli Örgütsel Muhalefet: Örgütsel statükonun protesto edilmesi ya da değiştirilmesi için mevcut politika ve uygulamalara işgörenler tarafından bilinçli olarak karşı tavır sergilenmesidir. İlkeli örgütsel muhalefetin açıkça konuşmadan farkı; işgören açıkça konuşma eyleminde ilkelere veya politikalara eleştirme ve onları değiştirme niyeti yoktur, fakat mevcut durumu iyileştirmeyi, öneri sunmayı veya alternatif geliştirmeyi amaçlar (Premeaux 2001).

Sorumluluk Alma: Sorumluluk alma ifade etmeyi ve işleri yapma şekillerini düzeltmeyi amaçlayan işgörenin, kendi işinde, biriminde veya örgüt düzeyinde fonksiyonel amaçlarına ulaşması, işin daha iyi yapılması için davranışsal çabalarıdır. Sorumluluk alma, işgörenler bir pozisyondan güç almazlar ve işlerin yapılma şekilleriyle ilgili olarak işlevsel değişimleri başarıyla gerçekleştirmede istekli ve yapıcı çabalar gösterip informel bir liderlik tarzı üstlenerek, örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu durumu örgütte yatay ve çapraz fonksiyonel bağlar harekete geçerek, biçimsel olmayan etkileme yolu kullanarak gerçekleştirilir (Çakıcı, 2007).

2.7.2.9.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Seslilik İlişkisine Yönelik Çalışmalar

Örgütsel sinizm, örgüte karşı duyulan olumsuz tutumlar olduğu düşünüldüğünde, örgütsel sinizm örgütsel sesliliği neden olabilir. Sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet ve ses çıkarma seslilik modellerinde belirtildiği gibi işgören, örgütü karşı

memnuniyetsizliklerini dile getirir. Bu durum örgütte karşı duyulan olumsuz tutumları bir sonucu olabilir.

2.8. Denetim Odağı

Denetim odağı kavramından ilk olarak Phares (1957) bahsetmiş, Rotter (1966) ise bu kavrama bilişsel bir boyut olarak "beklenti" kavramını ekleyerek, geliştirmiş olduğu sosyal öğrenme kuramında belirttiği, kişilik özelliği olarak ortaya konan bir kavramdır (Gökçakan ve Yanılmaz, 1998).

Denetim odağı, bireyi etkileyen olumlu ya da olumsuz olayların, birey tarafından, kendi davranışlarının bir sonucu olarak ya da şans, talih, güçlü başkaları vb. dış güçlerin etkisi olarak algılanması (Leone ve Burns, 2000) ile oluşan, bireyin durum ve olaylar üstündeki kontrol düzeyine ilişkin inanışını açıklayan bir kavramdır (Karaırmak ve Çetinkaya, 2011).

İnsanlar yaşamları süresince kendisini etkileyen olumlu veya olumsuz pekiştireçlere maruz kalır. Her birey, sergilediği davranışın sonucunda karşılaştığı bu pekiştiricileri (ödül, ceza) kendine özgü algılar ve bu algılarına göre tepki gösterir. Bu pekiştireçler, bireylerin daha sonra sergileyeceği davranışlarının sonuçları etkilediğinden dolayı farklı beklentilere girmesine neden olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durumda denetim odağı, bireyin yaşadığı pekiştirmelerin nelere atfedildiği ile ilgili olup (Şahin vd., 2008) bireyin belli bir davranışının belli bir pekiştiricin izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesi sonucunda oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle denetim odağı, bir davranışın olumlu ya da olumsuz pekiştirici ile sonuçlandığını algılayan birey, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yaptığı yüklemelerdir. Bazı insanlar davranışları ile pekiştireçlerin kendi kontrolünde olduğuna inanırken, bazıları ise bu kontrolün kendi dışındaki faktörlere bağlı olduğuna inanmaktadır. Davranışlarına ve davranış sonucundaki pekiştireçlere etkisinin olduğunu veya kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen bireyler içten denetimli olarak adlandırılır. Davranışlarına ve davranış sonucundaki pekiştireçlere etkisinin olmadığını yada kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen bireyler ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008). Örneğin birey, kendi yeteneği veya davranışının sonucunda bir ödül alıyorsa bu ödülün kendi davranışına bağlı olduğunu düşünürken, ödülü tesadüf, şans, güçlü faktörler gibi dış etkenlere bağlı olduğunu düşünürse, aldığı ödülün kendi yetenek ve performansından kaynaklandığına değil dışsal faktörlerin etkisiyle verildiğine yönelik bir algı geliştirir (Dönmez ve Başal,

1985). Kısacası denetim odağının temelinde insanların davranışları ile davranışlarının sonuçlar arasında neden-sonuç ilişkisinden dolayı bir davranışın sonucunda ulaşılan ceza veya ödül daha sonraki davranış veya davranışların ortaya çıkma potansiyelini etkiler (Kara vd., 2016).

2.8.1. Rotter'ın Sosyal Öğrenme Kuramı

Rotter'ın (1947) ortaya koyduğu sosyal öğrenme kuramına göre insanın davranışlarını, hem kendisi bilinçli bir şekilde etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneğine sahiptir hem de dış dünyadan gelen pekiştireçler ve uyarıcılar da davranışlarını etkileyebilir. İnsanların kişiliği, insanın kendisi ile çevresi ile kurduğu ilişkiden oluştuğundan insan davranışını anlayabilmek için bireyin geçmiş öğrenmelerini ve yaşam deneyimleri ile birlikte çevresindeki uyarıcıları dikkate alınması gerekir. Sosyal öğrenme kuramının vurguladığı en önemli nokta, insanın kendi gelişim aşamasında aktif rol alabilen bir varlık olduğu (Bayrakçı, 2007) ve bir davranışın sonunda kazanılan ceza ve ödüller bireyin daha sonraki davranışlarının sonuçlarına yönelik beklenti içerisine girmesine neden olduğudur. Bir davranışın oluşma olasılığı o davranışın pekişmesini sağlayan ve davranışı izleyen pekiştreç olan beklentiye bağlıdır. Beklentiye bağlı olan bu olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü her birey davranışları sonucunda karşılaştığı pekiştireçleri kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre tepki verir (Yeşilyaprak, 2017). Bu durumda, değer ya da beklentiden biri çok düşükse, davranış ortaya çıkmaz (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

İnsanların herhangi bir ortamda nasıl tepki vereceğini tahmin etmek için bireyin algıları, beklentileri ve değerleri gibi değişkenler de göz önünde bulundurulmalıdır. Rotter (1966), sosyal öğrenme kuramını ve insan kişiliğini açıklamak için davranış potansiyeli, beklenti ve pekiştirme değeri gibi kavramları kullanmıştır (Burger, 2006).

Davranış Potansiyeli: Davranış, beklenti ve pekiştirme değerinin bir fonksiyonudur (Sürgen, 2014). Birey karşılaştığı bir durumda sergileyebileceği birkaç farklı davranış olabilir. Bu davranışlarından en yüksek ihtimale sahip olan davranış, potansiyel olarak gösterilmesi en kuvvetli demektir (Burger, 2006). İlgili davranışın görülme sıklığını da artıran bir durum beklenen pekiştirme değerinin yüksek olmasıdır. Davranış potansiyeli, belirli bir davranışın, belirli bir ya da bir dizi durumda, belirli bir veya birden fazla pekiştireçle ilgili olarak ortaya çıkma olasılığıdır. Bu olasılık durumlara ve kişilere bağlı olarak farklılık gösterebilir

(Sürgen, 2014). Dolayısıyla davranışlar, psikolojik duruma, geçmiş yaşam tecrübeleriyle bağlantılı beklentilere ve olası davranış sonucunda elde edilen pekiştirme değerine bağlı olarak sergilenir (Sarıkaya, 2007).

Beklenti: Beklentiler bireylerin davranış biçimlerinin belirlenmesinde önemli rol oynarlar (Çolakkadıoğlu vd., 2011). Birey, bir davranıştan önce davranışın belirli bir pekiştireçle gerçekleşme olasılığını ve pekiştirmenin kendisi için taşıdığı değeri düşünür. Eğer bir davranışın pekiştirilme olasılığı düşük, birey için önemsiz ya da pekiştirmenin birey için gerçekleşme beklentisi ve değeri zayıf ise davranış potansiyeli de zayıfken, birey davranışın karşılığında, değerli bir pekiştireç veya ödül alacaksa büyük olasılıkla o davranışı gerçekleştirir. İşte bireyin davranışlarının sonucu hakkında yaptığı tahminlere beklenti denir (Burger, 2006: 526). Beklenti, bireyin geçmiş yaşam deneyimlerine, başka bireyleri gözlemlemesiyle ya da kişinin mevcut ihtiyaç durumuna göre oluşabildiği için (Sürgen, 2014) özneldir (Dönmez ve Başal, 1985).

Rotter'a (1966) göre bireyin çocukluğundan itibaren davranışlarının sonucunda aldığı pekiştireçler (ceza ve ödüller) sonraki davranışlarının sonuçları hakkında bazı beklentiler geliştirmesine yol açabileceğinden, herhangi bir durumda belirli bir davranışın ortaya çıkma olasılığı, o durum içinde davranışı belirli bir pekiştirecin izleyeceği beklentisine bağlıdır (Yeşilyaprak, 2017). Başka bir deyişle ilk kez karşılaşılan durumlarda gösterilen davranış, daha önceden yaşanmış benzer durumlardaki beklentiler tarafından etkilenir. Örneğin, üniversite yıllarında geceleyin durmadan ders çalışıp yüksek not alan bir öğrenci, iş hayatına atıldığında patronu veya yöneticisi tarafından verilen görevi sabahlara kadar çalışıp bitirmenin de benzer bir yüksek başarı getireceğini tahmin eder. Böylece birey yeni durumda da önceki beklentisi altında bir davranış gösterebilir. Beklentiler bu yönüyle kararlı davranış kalıplarına etki ederek kişiliği oluşturabileceğinden, bireyin davranışlarındaki tutarlılık, iyi tanımlanmış ve kararlı beklentilerin bir sonucudur (Burger, 2006).

Pekiştirme Değeri: Bireyin bir pekiştireci diğerine tercih etme derecesine pekiştirme değerini denir. Doğal olarak belli bir pekiştirece verilen pekiştirme değeri, zaman, kişi ve psikolojik duruma göre değişiklik gösterebilir (Burger, 2006). Bireyin olmasını istediği şeylerin pekiştirme değeri yüksekken olmamasını istediği şeylerin pekiştirme değeri düşüktür. Bu nedenle pekiştireçlerin, davranışın ve bu davranışla ilgili beklentilerin şekillenmesinde önemli etkisi ve rolü vardır (Sarıkaya, 2007).

Bir davranışın oluşma olasılığı o davranışın etkilerine yönelik bireyin algılarına bağlıdır. Bir pekiştirece verilen pekiştirme değeri zamana, duruma ve bireysel farklılıklara bağlı olarak değişiklik gösterir (Yeşilyaprak, 2017). Aynı şekilde pekiştirme değerinin yüksek veya düşük olması, bu pekiştirmeyi elde etmek için bireyin sahip olduğu beklentiyi etkilediğinden, bireyin davranışını tahmin etmek için, davranış seçeneklerinin beklentisini ve pekiştirme değerini bilmek gerekir (Burger, 2006).

2.8.2. İçten Denetim Odağı ve Dıştan Denetim Odağı

Yaşamlarında meydana gelen olayların ve değer verilen ödüllerin elde edilmesinin daha çok talihe, şansa, kendi dışındaki çevresel faktörlere ve insanlara bağlı olduğuna dair güçlü bir inanç geliştiren bireyler daha çok dış denetimli denmektedir (Daft, 2000). Bu bireyler her işi kendi dışındaki faktörlere, şans ve talihe bağlamaktadırlar. Yani birey kendi başına gelen olay ve hadiselerde kendisinin değil, şans ve kaderin önemli bir etkiye sahip olduğuna inan kişilere dış denetimli kişiler denir (Özkalp ve Kırel, 2018).

İnsanların bir kısmı da arayan bulur, ne ekersen onu biçersin, çalışan kazanır biçiminde, insanların iyi ya da kötü kendilerine olanlardan sorumlu oldukları, kendilerine olanları etkileyebilecekleri yönünde oldukça güçlü bir inanç sahibi olan bireylere iç denetimli bireyler denmektedir (Daft, 2000). Bu bireyler kendilerine olabilecekleri, kendilerinin kontrol edebileceğine inanmaktadır. Çok çalışırsa bir şekilde karşılığını alacağına, tembellik yaparsa işten atılacağına inanmaları gibi her şey kendilerinin kontrolünde olduğu inancına sahiptirler (Özkalp ve Kırel, 2018).

Kısacası söylemek gerekirse başarıyı ve başarısızlığı kendi aksiyon ve reaksiyonlarının bir sonucu olarak algılayanlar iç denetimli, başarıyı ve başarısızlığı kendilerinden daha güçlü insanların etkisi ya da kader, tesadüf, şans gibi dışsal faktörlerle ilişkilendirenler ise dışsal bir denetim odağına sahiptirler (Klein ve Warnet, 2000).

Denetim odağı kavramı üzerinde yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, iç ve dış denetim odağının bireyler için çoğu durumda işlerlikte olan genelleştirilmiş bir beklenti içinde olduğu görüşü mevcuttur. Denetim odağı özelliği bir kişilik değişkeni olduğu kabul edilmiş, iç ve dış denetimlilerin özelliklerini ortaya çıkarma amacıyla yapılan birçok araştırmayla bu iki grup arasındaki farklılıkların tanımlanmasına çalışılmıştır (Yeşilyaprak, 2017).

Yapılan araştırmalara göre ‘içten denetimli’ insanların ‘dıştan denetimli’ insanlara göre pek çok yönden daha olumlu kişilik özelliklerine ve niteliklere sahip olduğu görülmüştür. İç denetim odaklı insanların dış denetimli insanlara göre kendi hedeflerini gerçekleştirmede çevresindeki fırsatlara karşı daha dikkatli olduğu; çevresini geliştirmek ve değiştirmek için daha çok eylemlere giriştiği; başarmak için çaba göstermeye daha çok vurgu yaptığı; kendi yeteneklerini geliştirmeye daha eğilimli olduğu; daha çok soru sorduğu ve daha çok bilgiyi hatırladığını vurgulanmaktadır (Tümkaya, 2000).

Bireyin belli bir durumdaki davranışına birçok değişken etkilediği için, bireyler değişmez bir biçimde, kesin olarak içten denetimliler ve dıştan denetimliler şeklinde iki sınıfa ayrılamazlar. Denetim odağına ilişkin olarak insanları kesin ve değişmez iki sınıfa ayırmak bu değişkenleri gözden kaçıran bir sınıflama hatası olur (Burger, 2006).

Denetim odağının iç ve dış denetim odağı şeklinde boyutlarının gelişmesinde çevresel faktörlerin etkilidir. Birey yaşamının ilk yıllarında yakın çevresine çok bağımlı olması bireyin dıştan denetim özelliğini geliştirir. Bireyin kendisi için önemli kararları alabilecek özgürlüğü kazanana ve aile çevresine karşı bağımsızlığına kavuşana kadar dıştan denetimli olduğu belirtilirken, yaş ve eğitim düzeyi ilerledikçe birey kendi başına daha yeterli hale gelmekte ve denetim odağı dıştan içe doğru bir kayma göstermektedir (Kaval, 2001). Bu durumda diğer kişilik özellikleri gibi, denetim odağı sonuçları da zaman içinde kararlılık gösterse de bu sonuçlar değişebilir. Örneğin insanlar üniversiteye başladıktan sonra daha içsel olmaktadır (Burger, 2006).

İçten denetimli bireylerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2018; Yeşilyaprak, 2004; Daft, 2000):

- Kendi davranışlarını daha iyi kontrol ederler.
- Durumları hakkındaki bilgileri araştırırlar.
- İnsanları etkilemeleri ve ikna etme olasılıkları daha fazladır.
- Bilgi edinmek için daha çok çaba harcarlar, edindikleri bilgilerden daha az tatmin olurlar ve kompleks bilgiyi ve problem çözmeyi daha iyi ele alırlar.
- İş doyumları daha yüksektir.
- Daha başarı yönelimlidirler.
- Duygularını kontrol edebilirler.
- Mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırlar.

- Tedbirli ve dikkatlidirler.
- Zamanı iyi kontrol edip kullanırlar.
- Başkalarından daha az etkilenirler.
- Kendi düşünce ve yargılarına güvenirler ve bu yüzden daha zor yönlendirilen insanlardır.
- Yüksek öz saygı ve olumlu bir benlik kavramına sahiptirler.
- Atılgan, girişimci kişilerdir.
- Savunma mekanizmalarına daha az başvururlar.
- Motive olmaları daha kolaydır.
- Başarı ve başarısızlıklarının sebebi olarak kendi davranışlarını sorgularlar ve çözüm ararlar.
- Açık görüşlü bireylerdir.
- Sorumluluklarının farkında olan, uyumlu ve güvenilir davranışlar sergileyen bireylerdir.
- Karşısına çıkan problemler karşısında umutsuzluğa kapılmadan çözüm yolları ararlar.
- Olumsuzluklar karşısında direnen, rahatsız edici durumları düzeltmeye çalışan bireylerdir.
- Özgürlüklerine önem verirler.
- Eleştirel düşünme yeteneğine sahiptirler.
- Benlik saygıları olumludur.

Dıştan denetimli bireylerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Hiriyappa, 2009; Yeşilyaprak, 2018; Altınkurt, 2012):

- -Yeterlik ve beklenti düzeyleri düşüktür.
- İçedönük, çekingen bireylerdir.
- Çaresizlikle ilgili öznel duygulara sahiptirler.
- Edilgen ve uysaldırlar.
- Kendilerine ve çevrelerine pek güvenmezler.
- Kendini tanımada yetersizdirler.
- Saldırganlık düzeyleri yüksektir.
- Olumsuzluklar karşısında edilgen olduklarını düşündükleri için çözüm yolları aramazlar.
- Savunma mekanizmalarını çok kullanırlar.

- Kendi kararlarından ziyade içinde yaşadığı çevrenin kurallarına göre hareket ederler.
- Başlarına gelen olayların nedenini kendi davranışlarının sonucu olarak algılamaz, şans, kader, kısmet ve diğer insanlar gibi çevresel nedenlere bağlı olarak geliştiğini düşünürler.
- Risk almayı sevmezler.
- Sorumluluk almaktan kaçınırlar.
- Özsaygıları düşüktür.
- Çabuk pes eden, dirençsiz bireylerdir.
- Benlik algıları olumsuzdur.

2.8.3. Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçları Arasında Aracı Değişkeni Olarak Denetim Odağı İlişkisi

Psikolojik sözleşme ihlali, politik davranış, örgütsel adaletsizlik ve düşük örgütsel desteğin yol açtığı güvensiz ve tehdit edici bir ortam, iç ve dış denetim odağına sahip bireyler arasında önemli ölçüde farklı tepkilere neden olabilir. İç denetim odağına sahip bireyler dış denetim odağına sahip olanlarla kıyaslandığında, davranışlarının sonuçlarında çevresel faktörleri daha az önemli olarak görürler ve çevresel tehditlere karşı koyacak güçleri olduğuna inanırlar. İç denetim odağına sahip bireyler olayların nedenini kendi yetenek ve davranışlarına yükleme yaparken, dış denetim odağına sahip bireyler ise sebebin kendi yeteneklerinin dışında olduğunu düşüncesine sahiptir. Bu kontrol eksikliğinin örgütsel sinizmin duygusal yönlerinin gelişimine etkili olduğuna inanılmaktadır. İç denetim odağına sahip bireyler işyerlerinde, iş ortamlarında bireysel yeteneklerini göstermek, bilgiyi daha etkili bir şekilde elde etmek ve kullanmak ve performansı geliştirmek için işle ilgili deneyimlerini daha iyi kullanmaktadırlar. Bu bilişsel farklılıklar, bireylerin kendi yeteneklerinin etkinliğine dair genel bir inançla birlikte, kurum içindeki örgütsel ortamda algılanan olumsuz unsurlarla başa çıkma konusunda daha güçlü bir temel oluşturabilir. Çevreleri üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanan kişilerin belirsizlikleri ve engelleri zorlayıcı fırsatlar olarak yorumlamaları beklenirken, dış denetim odağı perspektifine sahip olanlar, muhtemelen hayal kırıklığı, öfke ve umutsuzluk duyguları ile sonuçlanan tehdit ve stresli olarak aynı durumu algılayabilir. Denetim odağının örgütsel sinizmin üzerindeki etkileri, iç denetim odağına sahip işgörenlerin kendi belirledikleri amaçları gerçekleştirme ve çevreyi dönüştürme yeteneklerine

inandıkları inancı ile açıklanabilirken dış kontrol odağı olanlar çalışma ortamına karşı kendilerini daha savunmasız hissediyorlar (James, 2005).

James (2005) tarafından örgütsel sinizmin öncülleri, aracıları ve sonuçlarını incelmek amacıyla yapılan çalışmaya göre, örgütsel sinizm ile örgütsel destek arasındaki ilişkide, denetim odağı değişkeninin aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.9. Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

James (2005) tarafından yapılmış çalışmada, örgütsel sinizmin öncülleri, aracıları ve sonuçlarını incelemek amacıyla, Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusundaki kırsal bir okul bölgesinde çalışan müdür, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve diğer okul personelinden oluşmak üzere toplamda 360 kişilik bir katılımcı grubu üzerinde araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin öncülleri; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel destek olmak üzere dört işyeri algısı şeklinde belirtilmişken, örgütsel sinizmi aracı değişkenleri; kontrol odağı ve işyeri maneviyatı, örgütsel sinizmin sonuçları ise, iş gerilimi (iş gerginliği ve öğretmen tükenmişliği), vatandaşlık davranışları (organizasyon odaklı ve kişi odaklı), işyeri sapkınlığı (zarar verici iş davranışları ve işgören uyumsuzluğu) ve performans (bireysel performans ve örgütsel performans) olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet, örgütsel destek ve kişi odaklı vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü; örgütsel sinizm ile örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali, iş gerilimi, öğretmen tükenmişliği arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel sinizm ile örgütsel destek arasındaki ilişkide ise denetim odağı değişkeninin aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dağyar ve Kasalak (2018) tarafından yapılan, eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine bir meta-analiz çalışması sonuçlarına göre, öğretmen/öğretim elemanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizmin öncül örgütsel faktörleri arasında güçlü düzeyde negatif yönlü (r=-0.57); örgütsel sinizmin ardıl örgütsel faktörleri arasında ise çok zayıf düzeyde negatif yönlü (r=-0.04) anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada, örgütsel sinizm ile öncül ve ardıl örgütsel faktörlerin ilişkisi tek tek ele alındığında, öğretmen/öğretim elemanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ile öncül örgütsel faktörlerden; örgütsel adalet (r=-0.52); örgütsel destek (r=-0.62) ve örgütsel güven (r=-0.61) arasında negatif yönde güçlü ilişkiler olduğu, öğretmen/öğretim elemanlarının çalıştıkları kuruma olan örgütsel sinizm düzeyleri ile işe yabancılaşma

(r=0.64) ve örgütsel sessizlik (r=0.44) örgütsel faktörleri arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğu, ardıl alt örgütsel faktörlerden olan örgütsel bağlılık (r=-0.38) ve örgütsel vatandaşlık (r=-0.17) ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ve örgütsel sinizm ile iş-yaşam doyumu arasında (r=-0.43) ise negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Çömez (2016) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında toplamda, 4051 kişilik bir örneklem kitlesinden oluşan çalışma örneklemi ele alınmıştır. Analiz sonucunda örgütsel sinizmin öncül örgütsel faktörlerden örgütsel adalet ile örgütsel sinizmle negatif bir ilişki (-0,249) olduğu belirtilmiştir. Çalışmada örgütsel sinizmin öncül örgütsel faktörleri arasında ele alınan bir diğer kavram olan örgütsel destek için yapılan meta analiz çalışmasında toplamda 1293 kişilik bir örneklem kitlesinin sentezi yapılmış ve yapılan analizler sonucunda örgütsel destek kavramının da örgütsel sinizmle negatif bir ilişkisi (-0,518) olduğu belirtilmiştir. Çalışmada örgütsel sinizmin içeriğinde önemli bir yere sahip olan ve örgütsel sinizmin öncül örgütsel faktörleri arasında yer alan güven konusu da örgütsel güven kavramı adı altında incelemek için toplamda 1615 kişilik bir örneklem üzerine yapılan meta analiz çalışmasında, örgütsel güven kavramı ile örgütsel sinizm arasında da negatif yönlü ve çok güçlü bir ilişki (-0,601) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm konusunda yapılan birçok çalışmada göze çarpan psikolojik sözleşme ihlali kavramı da örgütsel sinizmin öncül örgütsel faktörleri arasında analize etmek için toplamda 3086 kişilik bir örneklem grubu bağlamında yapılan meta analiz çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki (0,378) sonucu elde edilmiştir. İlgili literatürde örgütsel sinizm tutumundan etkilendiği şeklinde bulgular ortaya konulan işten ayrılma niyeti kavramı da analiz etmek için toplamda 5300 kişilik bir örneklem grubuyla yapılan analiz sonucunda, örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti kavramı arasında pozitif yönlü bir ilişki (0.368) elde edilmiştir. İlgili literatürde örgütsel sinizm tutumundan etkilendiği şeklinde bulgular ortaya konulan örgütsel bağlılık kavramı da örgütsel sinizmle ilişkisini analiz etmek için toplamda 6041 kişi üzerinde bir meta analiz incelemesi yapılmış ve analiz sonucunda, bu iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişki (-0,505) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatürde örgütsel sinizm tutumundan etkilendiği şeklinde bulgular ortaya konulan iş tatmini ilişkisini analiz etmek için toplamda 2687 kişilik bir örneklem kitlesi üzerine inceleme yapılmış ve sonucunda bu iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişki (-0,288) olduğu belirtilmiştir. İlgili literatürde örgütsel sinizm tutumundan etkilendiği şeklinde bulgular ortaya konulan

örgütsel vatandaşlık kavramı için toplamda 3095 kişilik bir örneklem kitlesi ile yapılan analiz sonrasında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönlü bir ilişki (-0,246) olduğu belirtilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri toplama araçlarının geliştirilme süreçleri, veri toplama süreci ve verilerin analizlerinin nasıl yapıldığı açıklanmıştır.

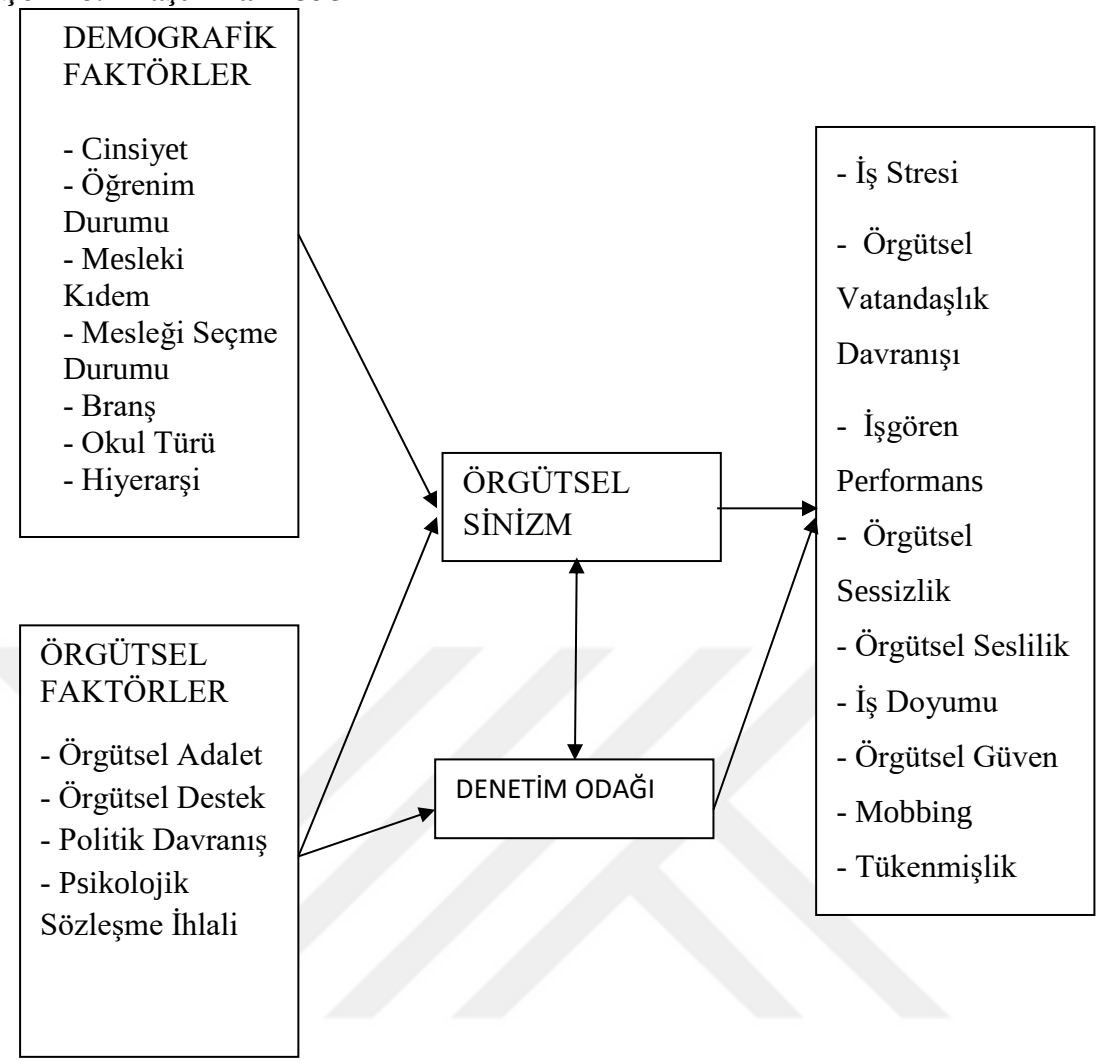
3.1. Araştırma Modeli

Toplumsal araştırma, toplumlar, topluluklar veya daha genel anlamıyla, insan grupları üzerinde, onları ilgilendiren veya düşündüren konularda sorulara yanıt bulmak için izlenen sistematik bir yol (Neuman, 2012) ve bilgi üretme sürecidir (Karasar, 2009). Okullarda görev yapmakta olan personelin algılarına dayalı olarak, okul örgütlerinde örgütsel sinizmin öncü ve sonuçları çeşitli değişkenler aracılığıyla incelenmesinin amaçlandığı bu araştırma nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan tarama (survey) yöntemi, betimsel araştırma modeleri arasında en çok kullanılan (Thomas ve Nelson, 1996); geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin olay ya da bir olgu hakkında tutum ve görüşlerinin alındığı, olay ve olguların olduğu gibi ve kendi koşulları içinde betimlenmeye çalışıldığı (Karasar, 2009) fiziksel ortamların, grupların ve bireylerin özelliklerini özetleme imkânı sağlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2012). Tarama modelleri, mevcut ya da geçmişte olan bir olayı, olguyu, durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay ya birey ya da nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi betimlenmeye çalışılır, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez, olduğu hali ile değerlendirilir (Karasar, 2009). Ayrıca tarama yöntemiyle araştırmacılar, çalışma grubunun görüşleri ve özellikleri nereden kaynaklandığından çok, çalışma grubundaki bireyler açısından nasıl dağıldığıyla ilgilenmektedirler (Fraenkel ve Wallen, 2006).

Okul örgütlerinde, örgütsel sinizmin öncü ve sonuçları çeşitli değişkenler aracılığıyla incelenmesinde ilişkisel desen kullanılmıştır. Bu araştırmanın ilişkisel deseni araştırmacı tarafından belirlenen bir model ve önerilen modelin örtük değişkenler aracılığıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi ile test edilmesini içermektedir. Bu araştırma kapsamında, geliştirilen ve test edilen model Şekil 6'da sunulmuştur.

Şekil 6: Araştırma Modeli



Şekil 6'daki araştırma modeline göre, örgütsel sinizmin öncülleri demografik faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzeri iki grup altında incelenmiştir. Demografik faktörler; cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, mesleği seçme durumu, branş, okul türü ve hiyerarşi olmak üzere yedi faktörden oluşurken, örgütsel faktörler ise; örgütsel adalet, örgütsel destek, politik davranış ve psikolojik sözleşme ihlali olmak üzerek dört faktörden oluşturulmuştur. Örgütsel sinizmin sonuçları; iş stresi, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performans, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik, iş doyumu, örgütsel güven, mobbing ve tükenmişlik olmak üzere sekiz faktörden oluşturulmuştur. Denetim odağı, hem örgütsel sinizm ile öncüllerinden örgütsel faktörler arasında hem de örgütsel sinizm ile sonuçları arasında aracı değişken olarak belirlenmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu başlıkta, araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçeklerin geliştirilme süreci ile ilgili bilgiler verilmektedir.

3.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm tutumunu ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Örgütsel sinizm kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş Türkiye'ye uyarlaması Kalağan (2009) tarafından yapılmış, Brandes'in (1997) tarafından geliştirilmiş ve Türkiye'ye uyarlaması Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmış ve Torun (2016) tarafından geliştirilmiş örgütsel sinizm ölçekleri harmanlanarak yeni bir Örgütsel Sinizm Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeği Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'ın geliştirdiği ölçeğin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan örgütsel sinizm kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde örgütsel sinizm kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 20 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Örgütsel Sinizm Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış

görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 20'den 15'e düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,806 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre örgütsel sinizmin üç alt boyutu örgütsel sinizmi % 62.6 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,860 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Örgütsel adalet kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür

taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Örgütsel adaleti ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlanması Cihangiroğlu (2009) tarafından yapılmış örgütsel adalet ölçekleri harmanlanarak, yeni bir Örgütsel Adalet Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan örgütsel adalet kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde örgütsel adalet kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 18 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Örgütsel Adalet Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri alınarak yapılmıştır. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 18'den 14'e düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama

yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,874 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre örgütsel adaletin üç alt boyutu örgütsel adaleti % 62,3 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,914 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Psikolojik sözleşme ihlali kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında, Saylı (2002)'nın doktora tezinde kullandığı ve Lester ve Kickul'un (2001) ölçeklerinin birlikte kullanılması ile oluşturulan, İşçi (2010)'nin çalışmasındaki psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılarak, yeni bir Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği tek boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan psikolojik sözleşme ihlali kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde psikolojik sözleşme ihlali

kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 22 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin uygulanmasında ve ihlal puanının elde edilmesinde maddeler ters kodlanarak psikolojik sözleşme ihlal durum ve düzeyi belirlenmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri alınarak yapılmıştır. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,51 çıkmıştır.

Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre psikolojik sözleşme ihlalinin tek alt boyutu psikolojik sözleşme ihlalini % 52 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,925 olarak hesaplanmıştır.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.4. Örgütsel Destek Ölçeği

Örgütsel destek kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Örgütsel destek kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Örgütsel desteği ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında, Derinbay (2011) tarafından geliştirilen ve Eisenberger vd., (1992), ve Lynch vd., (1999) tarafından geliştirilen, Kaplan (2010)'ın Türkçe uyarlamasını yaptığı örgütsel destek ölçekleri harmanlanarak, yeni bir Örgütsel Destek Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Örgütsel Destek Ölçeği yönetsel destek ve öğretimsel destek olmak üzere iki boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan örgütsel destek kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde örgütsel destek kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 17 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Örgütsel Destek Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından

değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 17'den 13'e düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,891 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre örgütsel desteğin iki alt boyutu örgütsel desteği % 57,2 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,899 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Destek Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.5. Politik Davranış (Örgütsel Politika) Ölçeği

Politik davranış kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Politik davranış kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan

ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Politik davranışı ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilmiş Türkiye'ye uyarlaması Erol (2014) tarafından yapılmış ve Kipnis vd., (1980) tarafından geliştirilmiş Türkiye'ye uyarlaması Yüksel (2013) tarafından yapılmış politik davranış ölçekleri harmanlanarak, yeni bir Politik Davranışı Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Politik Davranışı Ölçeği tek boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan politik davranış kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde politik davranış kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 12 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Politik Davranış Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Literatür taramasının yapılarak örgütsel politikayı açıklayan teoriler çerçevesinde, kavramın kapsamını en iyi şekilde temsil edecek ve benzer kavramlardan ayrışmasını sağlayacak ifadeler seçilmiş ve bunların bir bütünlük içerisinde olmasına özen gösterilmiştir. Literatür taramasında elde edilen bilgilere uygun olacak şekilde olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 12 ifadenin yer aldığı madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir, cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış

görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 12'den 8'e düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,701 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre politik davranışın tek alt boyutu politik davranışı % 50,6 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,602 olarak hesaplanmıştır.

Politik Davranış Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek

ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve Yaylacı (2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği harmanlanarak, yeni bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ölçeği yardımlaşma, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık olmak üzere dört alt boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan örgütsel vatandaşlık davranışı kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 18 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Centilmenlik boyutundaki ifadeler ters kodlanmıştır.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 18'den 17'ye düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,738 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını % 50,6 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,604 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.7. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel güven kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Örgütsel güven kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Örgütsel güveni ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında Erdoğan (2012) tarafından ve Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiş örgütsel güven ölçekleri harmanlanarak, yeni bir Örgütsel Güven Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği, kuruma güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki alt boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan örgütsel güven kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde örgütsel güven kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 17 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Örgütsel Güven Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 17'den 15'e düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Uzman değerlendirmesi aşamasına gelindiğinde görünüm ve kapsam (içerik) geçerliliğinin sağlanması amacıyla oluşturulan ölçek, eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubunun görüşlerine sunulmuştur. Yapılan görüşme ve toplantılarda soruların anlaşılırlığı, dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, ifadelerin benzerliği, ölçeğin dış görünümü ve her bir ifade için madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçüm kalitesi hakkındaki görüşler ortaya konmuştur. Uzman görüşlerine dayalı olarak bazı ifadeler yeniden düzenlenmiş ve soru sayısı 15'e düşürülmüştür. Taslak ölçekte yanıtlayıcıyı, olumlu ya da olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmak için, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve

demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,924 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre örgütsel güvenin iki alt boyutu örgütsel güveni % 60,6 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,945 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.8. İş Doyumu Ölçeği

İş doyumu kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. İş doyumu kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

İş doyumunu ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında, Gündüz (2008) tarafından geliştirilen ve Spector (1985) tarafından geliştirilip Yıldırm (2015) tarafından Türkiye'ye uyarlaması yapılmış iş doyumu ölçekleri harmanlayarak, yeni bir İş Doyumu Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen İş Doyumu Ölçeği dışsal doyum ve içsel doyum olmak üzere iki boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan iş doyumu kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde iş doyumu kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek

maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 15 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. İş Doyumu Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. İçsel doyum maddelerinden biri (İDİD149) ters kodlanmıştır.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 15'ten 11'e düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,806 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre iş doyumunun iki alt boyutu iş doyumunu % 52,4 değerinde

açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,650 olarak hesaplanmıştır.

İş Doyumu Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.9. İş Stresi Ölçeği

İş stresi kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. İş stresi kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

İş stresini ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında Önsan (1996) ve Pehlivan (1993) tarafından geliştirilmiş iş stresi ölçekleri harmanlanarak, yeni bir İş Stresi Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen İş Stresi Ölçeği, tek boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan iş stresi kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde iş stresi kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 15 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. İş Stresi Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman

tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 15'ten 12'ye düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,752 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre iş stresinin tek alt boyutu iş stresini % 51,7 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,817 olarak hesaplanmıştır.

İş Stresi Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.10. Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Tükenmişlik kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Tükenmişliği ölçmek amacı ile araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Ergin (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve Yavaş (2012) tarafından geliştirilmiş tükenmişlik ölçekleri harmanlanarak, yeni bir tükenmişlik ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Tükenmişlik Ölçeği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık olmak üzere üç alt boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan tükenmişlik kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde tükenmişlik kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 18 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Tükenmişlik Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Kişisel başarı maddeleri ters kodlanmıştır.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 18'den 17'ye düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,710 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre tükenmişliğin üç alt boyutu tükenmişliğin % 50,1 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,612 olarak hesaplanmıştır.

Tükenmişlik Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.11. Mobbing Ölçeği

Mobbing kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Mobbing kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Mobbingi ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında Tanhan ve Çam (2011) ve Çögenli (2013) tarafından geliştirilmiş mobbing ölçekleri harmanlanarak, yeni bir Mobbing Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Mobbing Ölçeği mesleki itibarı etkileyen davranışları, iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışları olmak üzere iki boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan mobbing kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde mobbing kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 16 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Mobbing Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde,

ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 16'dan 8'e düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,791 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre mobbingin iki alt boyutu mobbingi % 53,3 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,829 olarak hesaplanmıştır.

Mobbing Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.12. İşgören Performansı Ölçeği

İşgören performansı kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. İşgören performansı kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

İşgören performansını ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında, Goris vd., (2003) tarafından geliştirilen, Türkiye'ye uyarlaması Toklu (2016) tarafından yapılmış ve Karakurum (2005) tarafından geliştirilen iş performansı ölçekleri harmanlanarak, yeni bir İşgören Performansı Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen İşgören Performansı Ölçeği tek boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan iş performansı kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde iş performansı kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 15 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. İş Performansı Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin

ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 15'ten 12'ye düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,818 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre işgören performansının tek alt boyutu işgören performansını % 54,1 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,808 olarak hesaplanmıştır.

İşgören Performansı Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.13. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri

oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Örgütsel sesliliği ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiş ve Dyne vd, (2003) tarafından geliştirilen, Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçekleri harmanlanarak, yeni bir Örgütsel Sessizlik Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Örgütsel Seslilik Ölçeği tek alt boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan örgütsel sessizlik kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde örgütsel sessizlik kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 13 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 13'ten 9'a düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık

düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,701 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre örgütsel sessizliğin tek alt boyutu örgütsel sessizliği % 50,4 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,605 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.14. Örgütsel Seslilik Ölçeği

Örgütsel seslilik kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Örgütsel seslilik kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Bu başlık altında örgütsel sesliliği ölçmeye yönelik olarak yapılan ölçek geliştirme çalışması açıklanmaktadır. Ölçek ifadeleri oluşturulmadan önce ölçülmesi istenen yapının açık bir şekilde belirlemek için kavramın kuramsal temellerini oluşturan literatür detaylı bir şekilde incelenmiş, farklı disiplinlerde de yer alan kavramla ilişkili tanım ve açıklamalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Örgütsel sesliliği ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiş ve Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilen, Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel seslilik ölçeği harmanlanarak, yeni bir Örgütsel Seslilik Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Örgütsel

Seslilik Ölçeği örgüt yararına seslilik ve savunma amaçlı seslilik olmak üzere iki alt boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan örgütsel seslilik kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde örgütsel seslilik kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 15 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Örgütsel Seslilik Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 15'ten 11'e düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi

sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,703 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre örgütsel sesliliğin iki alt boyutu örgütsel sesliliği % 51,6 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,609 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Seslilik Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.2.15. Denetim Odağı Ölçeği

Denetim odağı kavramını ölçmek için yapılan ölçek geliştirme süreçleri ve çalışmaları bu başlık altında açıklanmaktadır. Denetim odağı kavramının kapsamını açık ve net bir şekilde belirlemek amacıyla, kavramın kuramsal temellerini oluşturan ve farklı disiplinlerde yer alan tanım ve açıklamalarına ulaşılarak detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra ölçek ifadeleri oluşturulmuştur. Yapılan bu araştırmaya, tez çalışmasının ikinci bölümünde literatür taramasında yer verilmiştir.

Örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında, Nowicki ve Strickland (1973) tarafından geliştirilip, Öngen (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve Dağ (2002) tarafından geliştirilen denetim odağı ölçekleri kullanılarak, yeni bir Denetim Odağı Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen Denetim Odağı Ölçeği iç denetim odağı ve dış denetim odağı olmak üzere iki boyutta şekillendirilmiştir.

Detaylı bir literatür taramasıyla ulaşılan denetim odağı kuramları, tanımları ve açıklamaları çerçevesinde, en iyi şekilde denetim odağı kavramının içeriğini temsil edecek ve benzer kavramlardan farklılaşmasını sağlayacak ifadeler seçilerek ölçek maddeleri belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz anlam taşıyan 14 ifadenin bir bütünlük içerisinde yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Denetim Odağı Ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde, ters maddelerde puanlama tersine döndürülmüş ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum, (1) Kesinlikle

Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Dış denetim odağı ölçek maddeleri ters kodlanmıştır.

Ölçeğinin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği, uzman görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki akademisyenlerden oluşan bir uzman grubuna, ölçeğin kapsam (içerik) ve görünüm geçerliliği açısından değerlendirmesine sunulmuştur. Yapılan toplantı ve görüşmelerde soruların dil açısından uygunluğu, kavramı açıklama yeterliliği, anlaşılırlığı, ölçeğin dış görünümü, ifadelerin benzerliği ve madde-özellik uyumu değerlendirilerek ölçeğin ölçüm kalitesi ile ilgili görüşler, öneriler ve tavsiyeler ortaya konmuştur. Uzman tavsiyeleri doğrultusunda bazı ölçek ifadeleri yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler de ölçekten çıkarılarak madde sayısı 14'ten 12'ye düşürülmüştür. Oluşturulan taslak ölçeğin uygulamasında, katılımcıyı olumlu veya olumsuz yanıtlamaya yönlendirici etki yapma olasılığını azaltmayı düşünerek, ölçek maddeleri bütün ankete dağıtılacak şekilde sıralanmıştır.

Taslak halindeki ölçek; ifadelerin anlaşılırlık düzeyinin belirlenmesi, uygun olmayan maddelerin ölçekten çıkarılması amacıyla farklı tür okullarda görev yapan ve demografik özellikleri farklı olan 98 kişilik bir çalışma grubu ile bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama ile katılımcılardan ölçek madde ifadelerinin anlaşılırlık düzeyi hakkında alınan geri dönütler doğrultusunda taslak ölçekteki ifadeler düzenlenerek daha anlaşılır bir hale getirilmiştir.

Düzenlenen taslak ölçek, ilişkisel analizler ve iç tutarlılık analizi kullanılarak yeniden incelenmiştir. Pilot çalışmasının faktör ve korelasyon analizlerinden elde edilen verileri, bu ölçeğin güvenirlik ve geçerliği ile ilgili gerçekçi bilgiler vermemesine rağmen ölçek oluşturma sürecinde daha sağlıklı bir ölçek geliştirmeyi sağlar. Pilot çalışmasından elde edilen verilerin için Barlett- Sphericity testi ve Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı yöntemleri kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre Barlett- Sphericity testinin anlamlı ve KMO değeri ,701 çıkmıştır. Temel Bileşen Analizi tekniği ve varimax döndürmesi kullanılarak yapılan faktör analizlerine göre denetim odağının iki alt boyutu denetim odağını % 50,1 değerinde açıkladığı tespit edilmiş ve taslak ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,601 olarak hesaplanmıştır.

Denetim Odağı Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi başlığı altında ölçeğin genel uygulamasından elde edilen verilerine göre yapılan değerlendirmeler ve ölçeğe son halinin verilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.3. Anket Formlarının Hazırlanması

Bu çalışma için gerekli verilerin toplanabilmesi için oluşturulan anket formu; başta çalışmanın amacı ve toplanan verilerin gizli tutulacağına dair bilgilerin belirtildiği kısa bir yönerge ile ölçek maddeleriyle birlikte iki bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünü ankete katılan okul personelinin cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, mesleği seçme durumu, branş, okul türü ve hiyerarşi olmak üzere yedi sorudan oluşan demografik özelliklerini ölçmeye yönelik kişisel bilgiler ile ilgili sorulardan oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise, araştırma kapsamında yer alan örgütsel adalet, örgütsel destek, politik davranış, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm, denetim odağı, iş stresi, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performansı, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik, iş doyumu, örgütsel güven ve mobbing ait alt boyutları ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır ve bu bölümdeki soru sayısı 200'tür (bkz. EK Anket Formu). Katılımcılar tarafından oluşacak hataların her bir ölçek maddesini eşit etkilemek amacıyla, ölçeklerin alt boyutla ilgili sorular anketin her tarafına eşit şekilde dağıtılmıştır.

Anket formunun düzeni araştırmacı tarafından belirlenmiş ve okul personeline dağıtılmadan önce İstanbul Millî Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır (bkz. EK). Ayrıca okul yetkililerinden de izin alınarak anket okullarda uygulanmıştır.

Anket, katılımcıların dikkatini dağıtmayacak, okunmasını ve yanıtlamasını kolaylaştıracak, maddelerin birbirine karışmasını ve madde ifadelerine karşılık gelecek cevap şıklarının karışmasına engel olacak bir formda hazırlanmıştır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde MEB'e bağlı resmi 4 anaokulu, 20 ilkokul, 19 ortaokul ve 17 lise okullarında görev yapan 207 yönetici (66 okul müdürü ve 141 müdür yardımcısı), 2603 öğretmen ve 70 memur olmak üzere toplam 2800 kişiden oluşmaktadır.

Ankete katılacak kişiler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanması için güven aralığı %95 olasılığın gerçekleşme düzeyi %70 ve olasılığın gerçekleşmeme düzeyi %30 olarak kabul edilmiştir. Bu değerler üzerinden ± %5 örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Buna göre 2.800 kişilik evrenin %95 güven aralığında temsil etme yeteneğine sahip örneklem büyüklüğü en az 338 olarak hesaplanmıştır. Toplam 1000 adet anket formu evreni temsil eden örnekleme

dağıtılmıştır. Dağıtılan formlardan 583 tanesi katılımcı olan okul personeli tarafından cevaplandırılmıştır. 164 anket eksik cevaplandırılma, yarım bırakılma, birden fazla cevap seçeneği işaretleme ve bütün maddelerin seçeneklerini aynı cevabı verecek şekilde tutarsız cevaplandırma nedeniyle araştırma dışında bırakılmıştır. Değerlendirmeye alınan 419 ankette aşırı ve uç değerlerin tespit edilmesi amacıyla kutu grafikleri (box plot) incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda anketlerin 34 tanesinin aşırı ve uç değerlere sahip olduğu tespit edilerek, bu anketler de araştırmadan çıkarılmış ve kalan 385 anket ile analizler yapılmıştır. Böylece araştırmanın örneklem büyüklüğü 385 olarak belirlenmiştir. Bu sayı gereken minimum örneklem büyüklüğünü fazlasıyla yansıtmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Okul örgütlerinde, çeşitli değişkenler aracılığıyla sinizmin öncül ve sonuçlarının incelenmesi amaçlayan bu araştırmada elde edilen veriler SPSS 24 ve AMOS 24 programları kullanılarak; Doğrulayıcı Faktör Analizi, Pearson Korelasyon Katsayısı, betimsel istatistiksel analizler, t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA), Nonparametrik Bağımsız Örneklem K testi, Tukey HSD testi, Dunnett T3 ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler, bu tez çalışması kapsamında geliştirildiğinden, bu bölümde ölçeklere son şekillerinin verilmesine yönelik yapılan genel uygulama ile elde edilen veriler ışığında ölçeklerin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlarına yer verilmektedir.

3.6.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Sinizm Ölçeği çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analiz ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Örgütsel sinizm gibi yapıları ölçmekte kullanılan tutum ölçeklerinde, ölçülmek

istenen tutumla ilişkisi, tutum ifadelerinin kendi içinde tutarlılığı ve kararlılığı, gözlenmek istenmeyen tepkileri uyandırmadan, gözlenmek istenen tepkileri uyandırma düzeyi ve tutum boyutu üzerinde değişik dereceleri birbirinden ayırt edebilme özelliklerinin incelenmesi amacıyla madde analizi yapılır (Tezbaşaran, 1996). Madde analizinin Likert ölçeğinde kullanılma nedeni, Likert ölçekleme tekniğinin en önemli sayıltısı olan "tek boyutluluğu" sağlamaktır. Tek boyutluluk, bir ölçekte bulunan bütün maddelerin aynı tutumu veya ölçülmek istenen kavramı, terimi ölçmesi anlamına gelmektedir. Madde analizinde, tüm ölçek puanlarıyla yüksek korelasyon sahip maddeler (gözlenen değişkenler), ölçeğin ölçmeye çalıştığı örtük değişkeni (tutumu, kavramı, terimi) ölçebildiği anlamına geldiğinden ölçeğe alınır, düşük korelasyon sahip maddeler ölçeğin ölçmeye çalıştığı örtük değişkeni (tutumu, kavramı, terimi) yeterli düzede ölçemediğinden ölçekten çıkartılır (Şahin ve Gülleroğlu, 2013).

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Örgütsel Sinizm	%27 üst	104	46,6635	7,37828	29,849	206	,000
	%27 alt	104	23,3462	3,00410			

p<0.001

Tablo 4'te göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Örgütsel Sinizm Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük örgütsel sinizm tutumuna sahip okul personeli ile yüksek örgütsel sinizm tutumuna sahip okul personelini birbirinden

ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 23,3462) üst grup ortalamasından (Ort= 46,6635) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin örgütsel sinizm tutumuna daha fazla sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin ölçek puanı ile ilişkisi düşük maddeler, ölçeğin son hali ile örgütsel sinizm tutumun ölçülmesine katkısı pek az bulunabilir. Aynı durum, ölçeğin her bir maddesinin birbiri ile ilişkisi bakımından da geçerli olduğundan, birbirleri ile ilişkisiz olan veya düşük ilişki gösteren maddelerin bir araya bulunmasıyla oluşturulan bir ölçeğin geçerlik ve güvenirliği düşük olur. Nihai ölçekte, birbiri ile düşük korelasyonlara sahip olan maddeler çıkartılmalıdır. Yüksek madde-ölçek korelasyonlarına sahip olan maddeler nihai ölçekte yer almalıdır. Maddelerin ölçek puanlarıyla ve birbirleriyle korelasyonlarının yüksek olması aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 1996).

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi kullanılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçek puanı ile ölçekte yer alan her bir maddenin arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını kapsar. Bir maddenin hesaplanan korelasyon katsayısının değeri eksi, sıfır veya sıfıra yakın ise bu madde, ölçekte bulunan diğer maddeler ile ölçülmek istenen tutumu ölçmede yetersiz kaldığını gösterir (Tezbaşaran, 1996). Tablo 5'te Örgütsel Sinizmi Ölçeğindeki maddelerin korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Madde- Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
ÖSBS5	,561	ÖSDS58	,695
ÖSBS16	,494	ÖSDS73	,655
ÖSBS38	,626	ÖSDS114	,624
ÖSBS70	,755	ÖSDS152	,595
ÖSBS94	,534	ÖSDAS27	,492
ÖSBS106	,611	ÖSDAS93	,417
ÖSBS134	,733	ÖSDA124	,556
ÖSBS139	,273		

Kayış'a (2005) göre, ölçeğin toplanabilirlik veya tek boyutluluk özelliğinin bozulmaması için madde ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve ,25 değerinden büyük olması gerekmektedir. Bu tür maddelerin ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik değerini de düşürdüğü belirtilmektedir. Tablo 5'te görüldüğü gibi maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Ölçek maddelerin ölçek puanı ve birbirleri ile korelasyonlarının yüksek olması aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 15 madde, örgütsel sinizm ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Yapı geçerliliği, ölçeğin kuramsal bir özelliği, boyutu, yapıyı, temsil etme düzeyi ile ilgilidir. Ölçeğin bir yapıyı yeterince temsil edebilmesi ise maddelerin birbiriyle ne kadar tutarlı veya homojen olabilmesiyle ilişkilidir (Dağ, 2005; DeVellis, 2014). Başka bir ifadeyle yapı geçerliliği, ölçeğin ölçmek istenen davranış bağlamında değerlendirildiğinde, soyut olan davranış faktörünü doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir (Büyüköztürtk, 2012). Bu amaçla ölçeği oluşturan faktör boyutlarının belirlenmesinde ve bu boyutların içeriği ile ilgili bilgi edinilmesinde, çok değişkenli analiz tekniklerinden biri olan faktör analizi kullanılır (Tavşancıl, 2010).

Faktörlerin incelenmesinde parametrik analizlerin kullanılabilmesi için, veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması gerekmektedir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Aynı örneklemden elde edilen sonuçların, örneklemin alındığı ana kütlenin dışında kalanlar için de genelleştirebilmesi için normallik koşulu daha da önemli olmaktadır (Field, 2009). Ampirik çalışmalarda verilerin normal dağılıma sahip olmaması, analizin sonuçlarını olumsuz etkilemekte ve istatistiksel sonuçların yanlış yorumlanmasına ve anlamlandırılmasına sebep olmaktadır (Kalaycı, 2006). Sosyal bilim çalışmalarında verilerin normal dağılıma sahip olmaması genellikle karşılaşılan bir durumdur. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, farklı yöntemler kullanılarak belirlendiği gibi verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri de incelenerek belirlenebilir.

Çarpıklık bir serinin simetriden ayrılmasıdır. Simetrik dağılım gösteren serilerde merkezi eğilim ölçüleri dağılımın tam ortasında yer alır, yani serideki rakamların yüzde ellisi merkezi eğilim ölçülerinden küçük, yüzde ellisi de merkezi eğilim ölçülerinden büyüktür. Bununla birlikte rakamların dağılımı her zaman simetrik

olmaz, uygulamada sağa veya sola çarpık serilerle çok sık karşılaşılır. Verilerin ortalamalarının hangi tarafına doğru (sağa mı, sola mı?) eğilim gösterdiklerini ve bu eğilimin derecesini çarpıklık katsayılarına göre belirlenir. Çarpıklık katsayısı pozitif ise seri sağa çarpık, çarpıklık katsayısı sıfır ise seri simetrik, çarpıklık katsayısı negatif ise seri sola çarpık demektir. Basıklık ise bir dağılımın diklik derecesinin ölçüsüdür (Karagöz, 2016).

Çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerlerine ilişkin bir takım kriterler kullanılmaktadır. Çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerlerine ilişkin söz konusu kriterler kesin sınırlar ile ifade edilmemekle beraber, araştırmacının bakış açısına ve araştırılan modelin durumuna göre farklı değerlendirmelere rastlanmaktadır. Başka bir deyişle araştırmalarda hangi kriterlerin değerlerinin kullanılacağı konusunda bir fikir birliği görünmemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Örneğin, Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ±1,5 arasında olmasının normal dağılıma uygunluk olarak kabul edilebileceğini belirtmişlerdir. Bayram (2010) ise çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ±2 aralığında kaldığı durumlarda normallik varsayımının karşılandığını ve 3'ten büyük asimetri değerinin aşırı asimetrik olarak tanımlandığı görülmektedir. Bununla birlikte Stevens (2009) 2'den büyük çarpıklık (skewness) değerinin ve 7'den büyük basıklık (kurtosis) değerinin normalliğin bozulması için uç değerler olduğunu ve bu sınırların altında maksimum olasılık kriterine göre yapılan ölçümlerin doğru sonuçlar ortaya koyacağını belirtmektedir. Bu araştırmada, Stevens'ın (2009) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine göre analizler yapılmıştır. Tablo 6'da, Örgütsel Sinizm Ölçeğindeki her bir maddenin ve maddelerin puanları toplamının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmişidir.

Tablo 6: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
ÖSBS5	385	1,00	5,00	2,4675	,06208	1,21818	,341
ÖSBS16	385	1,00	5,00	2,3429	,05702	1,11890	,437
ÖSBS38	385	1,00	5,00	2,4494	,05972	1,17178	,357
ÖSBS70	385	1,00	5,00	2,2442	,05763	1,13083	,660
ÖSBS94	385	1,00	5,00	2,5039	,06393	1,25441	,421
ÖSBS106	385	1,00	5,00	2,4416	,05751	1,12839	,490
ÖSBS134	385	1,00	5,00	2,4753	,06010	1,17926	,447
ÖSBS139	385	1,00	5,00	2,8987	,06127	1,20226	-,003
ÖSDS58	385	1,00	5,00	1,7896	,05862	1,15013	1,440
ÖSDS73	385	1,00	5,00	1,5636	,05074	,99568	1,884
ÖSDS114	385	1,00	5,00	1,7143	,05618	1,10228	1,534
ÖSDS152	385	1,00	5,00	1,7117	,05424	1,06433	1,521
ÖSDAS27	385	1,00	5,00	2,2519	,05911	1,15983	,635
ÖSDAS93	385	1,00	5,00	2,8364	,05900	1,15773	-,082
ÖSDA124	385	1,00	5,00	2,2442	,05751	1,12852	,700
Valid N (listwise)	385						

p<0.001

Tablo 6'daki değerlere göre, Örgütsel Sinizm Ölçeğinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin kabul edilebilir olduğu ve dolayısıyla Örgütsel Sinizm Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılıma sahip olduğu belirlendikten sonra verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, analizde kullanılacak örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını gösterir. Bunun için, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğüyle kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırır. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinde bulunana değer, 0,5'altında ise kabul edilemez, 0.50 - 0.6 arası zayıf, 0.6 - 0,7 arası orta, 0,7-0,8 arası iyi, 0,8-0,9 çok iyi 0,9–1 arası mükemmeldir. "Barlett's Sphericity" testi ölçekteki değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğu varsayımına dayanan bir testtir. Bu test ile evrende bulunan değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezinin test edilmesidir. Maddelerin veya faktörlerin tutarlılığını ölçen ve korelasyon matrisinin anlamlı bir biçimde özdeş matristen farklı olup olmadığını

test eder. Bartlett (1950, 1951) küresellik testi faktör analizi için bir eşiktir, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu test eder ve küresellik testi istatistiki olarak anlamlı olursa faktör analizine geçilmektedir (Tavşancıl, 2010; Hair vd., 2010; Kalaycı, 2009; Karagöz, 2016; Büyüköztürk, 2012).

Tablo 7: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Sphericity Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,889
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	1819,601
	Sd	91
	p	,000

P<,01

Örgütsel Sinizim Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,889 ve Bartlett'in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 1819,601 ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi $p<0,01$ için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Örgütsel Sinizim Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkacağını göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde ikinci olarak faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Faktör analizi birbiriyle ilişkili olan çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni faktörler keşfetmeyi, bulmayı amaçlayan, veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasında yardımcı olan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Büyüköztürk, 2012).

Çok boyutlu olarak düzenlenen ölçme araçlarında, yapılan uygulamanın araştırma ölçeğinin teorik yapısına uyması, üzerinde önemle durulan bir durumdur. Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği DFA ile test edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) araştırmanın kuramı doğrultusunda geliştirilen hipotezi test etmeye yönelik incelemelerde kullan analiz türüdür (Field, 2009; Stevens, 2009; Tavşancıl, 2010). Başka bir deyişle, DFA, kaynaklardan yararlanarak belirlenen faktör yapılarını orijinal ölçeklerde önceden belirlenmiş, genel kabul görmüş faktör yapılarıyla ya da öngörüsel olarak ileri sürülen faktör yapılarını denetlemek amacıyla yararlanılan bir denetleme ve test yöntemidir. DFA, gözlenen değişkenler ile gizli değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri; değişken faktör, faktör faktör, parametre parametre tahminleri arasındaki ilişkileri bir model araç yardımıyla tahmin ve test eden bir yöntemdir (Özdamar, 2017).

DFA'da yapı geçerliği, model uyumu ile incelenmektedir. Yapısal bir modelin iyi uyum gösterip göstermediğine ilişkin bir takım ölçütler kullanılmaktadır. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) çalışmalarında kullanılan ölçütler kesin sınırlarla ifade edilmemekle beraber, araştırmacının bakış açısına ve araştırılan modelin durumuna göre farklı değerlendirildiği görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). DFA'da, uyum değerlerine göre, en iyi uyumun hangisinde olduğu gözlemlenerek en iyi model tespit edilmeye çalışılmaktadır. Kullanılan değerler ve uyum iyiliği şartları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
İyi Uyum	**0≤x≤3**	0≤x≤0.05	**0.90≤x≤1**	0.97≤x≤1	**0.95≤x≤1**	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	**0.05≤x≤0.10**	0.85≤x≤0.90	**0.95≤x≤0.97**	0.90≤x≤0.95	**0.05≤x≤0.08**

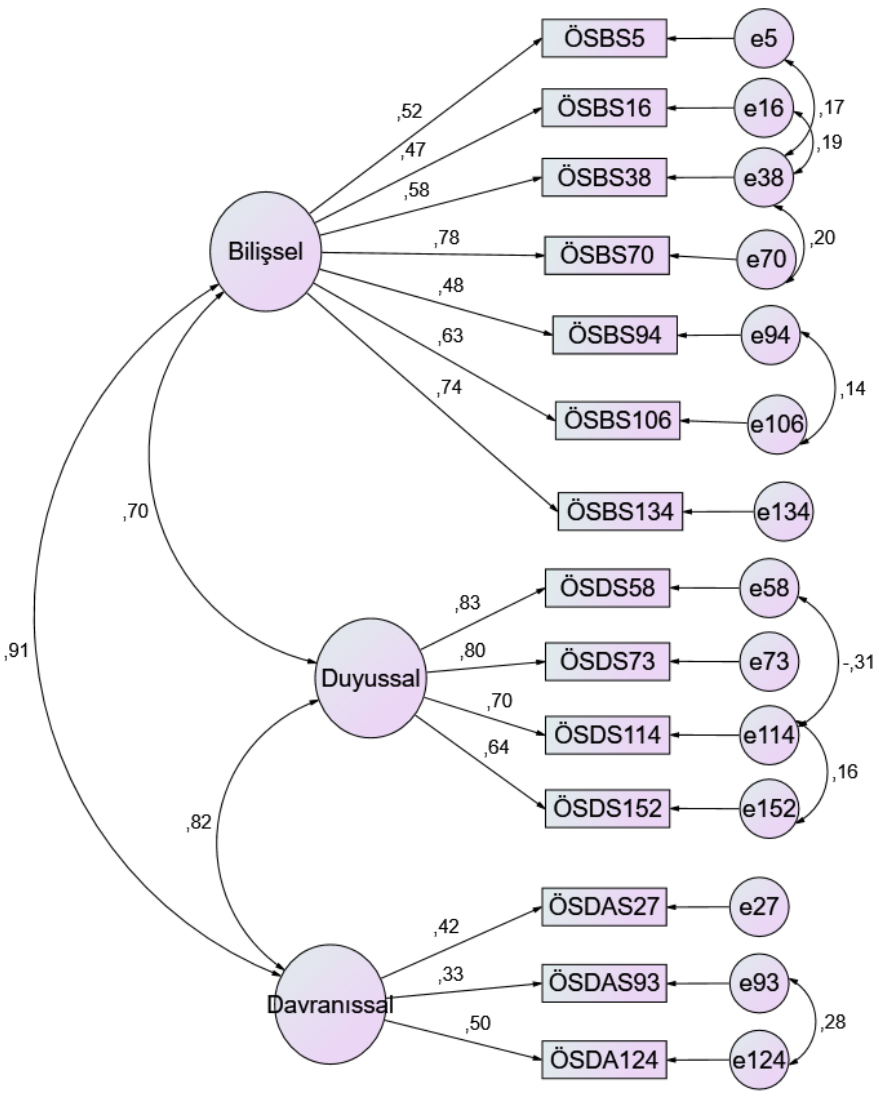
Kaynak: Karagöz, 2016

DFA, ilişkisiz, birinci düzey ve ikinci düzey olarak uygulanmaktadır. Bu çalışmada, DFA birincil düzey ve ikincil düzey olarak uygulanmıştır.

Birinci düzey DFA, gözlenen değişkenlerin birden fazla birbiriyle bağlantısız faktör altında toplandığı modeldir ve ölçme aracının teorik yapısının test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Karagöz, 2017). Örgütsel Sinizim Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında üç faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Örgütsel sinizimi ölçmeye yönelik 15 ifade, 3 alt boyutta modellenmiştir. 15 ifadenin ilk 7'si (1-8) bilişsel boyu, sonraki 4 ifadesi (9-12) duygusal buyut ve son 3'ü (13-15) davranışsal boyuttur.

Maksimum olasılık (ML) yöntemiyle, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, model uyum değerlerini olumsuz etkileyen ÖSBS139 numaralı madde modelden çıkarılmıştır. Tekrar maksimum olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 7'de gösterilmiştir.

Şekil 7: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 7'de üç boyutlu Örgütsel Sinzim Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizimi ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e), gözlenen değişken skorunun bu miktardaki kısmını, örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun ölçtüğünü ifade etmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010). Örgütsel Sinizim Ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Bilişsel boyut örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,47 ile ,78;

duyuşsal boyut örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,64 ile ,83 ve davranışsal boyut örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,33 ile ,50 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise örgütsel sinizimin alt boyutları olan bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut örtük değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Bilişsel boyut örtük değişkeni ile duyuşsal boyut örtük değişkeni arasında ,70, bilişsel boyut örtük değişkeni ile davranışsal boyut örtük değişkeni arasında ,91 ve duyuşsal boyut örtük değişkeni ile davranışsal boyut örtük değişkeni arasında ,82 pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,835	,055	15,283	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,815	,067	12,079	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,721	,059	12,305	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,776	,159	4,888	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,146	,181	6,335	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,379	,148	9,295	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,124	,132	8,544	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,964	,133	7,222	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,405	,147	9,528	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,073	,122	8,760	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,838	,117	7,133	***

$p<0.05$

Regresyon katsayıları, gözlenenin değişkenlerin gizi değişkenleri tahmin etme gücünü, yani faktör yüklenimlerini gösterir. Yukarıdaki her ikili ilişki için "p" değerleri 0,05'den küçük olduğu için faktör yüklenimleri önemlidir. "p" değerlerinin önemli çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir. Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir. Kritik oran, tahmin edilen her bir parametre için tahminin kendi standart hatası ile bölümünden elde edilen orandır. Bu değer %5 anlam düzeyi için 1,96'dır. Bu durumda ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Duyuşsal	<-->	Bilişsel	,419	,058	7,206	***
Davranışsal	<-->	Bilişsel	,281	,049	5,726	***
Duyuşsal	<-->	Davranışsal	,383	,061	6,301	***
e93	<-->	e124	,294	,071	4,171	***
e114	<-->	e152	,103	,046	2,255	,024
e58	<-->	e114	-,158	,041	-3,842	***
e94	<-->	e106	,137	,056	2,466	,014
e38	<-->	e70	,132	,044	2,985	,003
e5	<-->	e38	,169	,053	3,164	,002
e16	<-->	e38	,175	,050	3,498	***

p<0.05

Kovaryans değerlerine ait "p" değerleri ,05'ten küçük olduğu için, bütün kovaryans değerleri, istatiksel olarak önemlidir. Üç yıldız (***) gösterimi p değerlerinin ,05'ten çok küçük olduğunu göstermektedir. Kritik oran, tahmin edilen her bir parametre için tahminin kendi standart hatası ile bölümünden elde edilen orandır. Bu değer %5 anlam düzeyi için 1,96'dır. Bu durumda ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varyans Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Duyuşsal	,903	,100	9,001	***
Davranışsal	,240	,072	3,326	***
Bilişsel	,397	,079	5,019	***
e5	1,083	,084	12,890	***
e16	,970	,074	13,101	***
e38	,908	,075	12,120	***
e70	,492	,052	9,557	***
e94	1,201	,093	12,966	***
e106	,769	,064	12,074	***
e134	,633	,059	10,671	***
e58	,416	,053	7,861	***
e73	,359	,038	9,448	***
e114	,607	,063	9,694	***
e152	,661	,055	11,974	***
e27	1,102	,092	11,973	***
e93	1,193	,092	12,955	***
e124	,955	,092	10,340	***

p<.05

Varyans değerlerine ait "p" değerleri 0,05'den küçük olduğu için, bütün varyans değerleri, istatiksel olarak önemlidir. Üç yıldız (***) gösterimi p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir. Kritik oran, tahmin edilen her bir parametre için tahminin kendi standart hatası ile bölümünden elde edilen orandır. Bu değer %5 anlam düzeyi için 1,96"dır. Bu durumda ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Örgütsel Sinizm Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

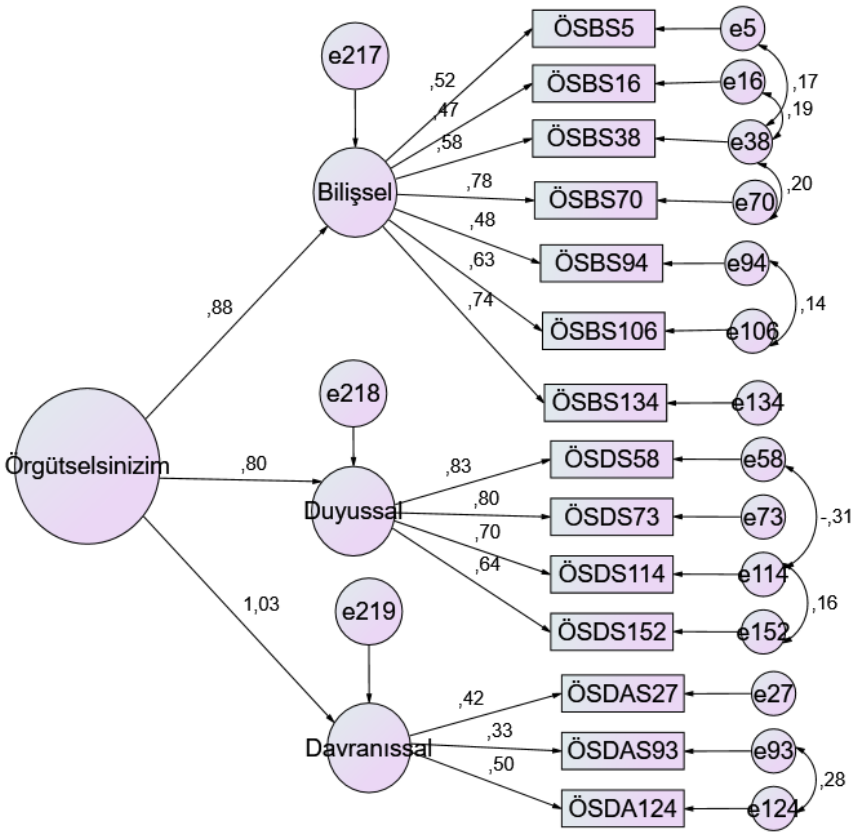
	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.745	0.038	0.959	0.971	0.936	0.044
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin birinci düzey DFA sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 11'de özetlenmiştir. İncelenen uyum değerleri ölçeğin üç boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, CFI, GFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu görülmektedir. NFI için ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11'deki değerlerinden ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan Örgütsel Sinizim Ölçeğini oluşturan her üç boyutun da, yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci düzey analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine ikinci düzey analize geçilmiştir. İkinci düzey çok faktörlü model; gözlenen değişkenler birden fazla birbiriyle bağlantısız faktör altında toplandıktan sonra, bu faktörler de daha geniş ve kapsayıcı bir faktör altında birleştirerek tek bir yapıyı oluşturup oluşturmadığına bakılmaktadır. Örgütsel Sinizim Ölçeğinin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir. Maksimum olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 8'de gösterilmiştir.

Şekil 8: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 8'de örgütsel sinizimi ölçen her bir madde, gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Örgütsel sinizim örtük değişkeninden bilişsel boyut örtük değişkeni, duyuşsal boyut örtük değişkeni ve davranışsal boyut örtük değişkeniler ile bilişsel boyut örtük değişkeni, duyuşsal boyut örtük değişkeni ve davranışsal boyut örtük değişkenlilerinden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Üç boyutlu örgütsel sinizm ölçeği kullanım düzeyini belirlemeye yönelik her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. Bilişsel boyut örtük

değişkenine ilişkin faktör yükleri ,47 ile ,78; duygusal boyut örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,64 ile ,83, davranışsal boyut örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,33 ile ,50 ve örgütsel sinizim örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,80 ile 1 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Örgütsel Sinizm Ölçeği ikinci düzey modelindeki yollar, regresyon katsayıları ve kritik oranlar Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,912	,151	6,034	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000			
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,363	,185	7,371	***
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,835	,055	15,283	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,815	,067	12,079	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,721	,059	12,305	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,776	,159	4,888	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,146	,181	6,335	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,379	,148	9,295	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,124	,132	8,544	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,964	,133	7,222	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,405	,147	9,528	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,073	,122	8,760	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,838	,117	7,133	***

p<.05

Regresyon katsayıları, gözlenenin değişkenlerin gizli değişkenleri tahmin etme gücünü, yani faktör yüklenimlerini gösterir. Yukarıdaki her ikili ilişki için "p" değerleri 0,05'den küçük olduğu için faktör yüklenimleri önemlidir. "p" değerlerinin önemli çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir. Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir. Kritik oran, tahmin edilen her bir parametre için tahminin kendi standart hatası ile bölümünden elde edilen orandır. Bu değer %5 anlam düzeyi için 1,96"dır. Bu durumda ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel Sinizm Ölçeği ikinci düzey modelindeki yollar, kovarynas katsayıları ve kritik oranlar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e93	<-->	e124	,294	,071	4,171	***
e114	<-->	e152	,103	,046	2,255	,024
e58	<-->	e114	-,158	,041	-3,842	***
e94	<-->	e106	,137	,056	2,466	,014
e38	<-->	e70	,132	,044	2,985	,003
e5	<-->	e38	,169	,053	3,164	,002
e16	<-->	e38	,175	,050	3,498	***

p<.05

Kovaryans değerlerine ait "p" değerleri 0,05'den küçük olduğu için, bütün kovaryans değerleri, istatiksel olarak önemlidir. Üç yıldız (***) gösterimi p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir. Kritik oran, tahmin edilen her bir parametre için tahminin kendi standart hatası ile bölümünden elde edilen orandır. Bu değer %5 anlam düzeyi için 1,96'dır. Bu durumda ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel Sinizm Ölçeği ikinci düzey modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile kritik oranlar Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar ve Varyans Katsayıları ile Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Sinizim	,308	,069	4,466	***
e218	,331	,066	5,048	***
e217	,089	,033	2,707	,007
e219	-,016	,048	-,345	,730
e5	1,083	,084	12,890	***
e16	,970	,074	13,101	***
e38	,908	,075	12,120	***
e70	,492	,052	9,557	***
e94	1,201	,093	12,966	***
e106	,769	,064	12,074	***
e134	,633	,059	10,671	***
e58	,416	,053	7,861	***
e73	,359	,038	9,448	***
e114	,607	,063	9,694	***
e152	,661	,055	11,974	***
e27	1,102	,092	11,973	***
e93	1,193	,092	12,955	***
e124	,955	,092	10,340	***

p<.05

Varyans değerlerine ait "p" değerleri bilişsel ve davranışsal sinzim örtük değişkenleri dışında 0,05'den küçük olduğu için, varyans değerleri, istatiksel olarak önemlidir. Üç yıldız (***) gösterimi p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir. Kritik oran, tahmin edilen her bir parametre için tahminin kendi standart hatası ile bölümünden elde edilen orandır. Bu değer %5 anlam düzeyi için 1,96'dır. Bu durumda ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p< ,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Duyusal örtük değişkeninin artık ölçüm hatası (e218) anlamlı bulunması (p< ,05), örtük değişkeni gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Bilişsel boyut örtük değişkenine ait artık ölçüm hatası (e217) (p=,007<,05) anlamlı bulunmamıştır. Davranışsal boyut örtük değişkenine artık ölçüm hatası (e219) (p=,730> ,05), anlamlı bulunmamıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği ikinci düzey DFA model uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.745	0.038	0.959	0.971	0.936	0.044
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin ikinci düzey DFA sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 15'te özetlenmiştir. İncelenen uyum değerleri ölçeğin üç boyutlu yapısı için $\chi 2/df$, SRMR, CFI, RMSEA ve GFI iyi uyuma sahip olduğu görülmektedir. NFI için ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15'teki değerlerinden ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan Örgütsel Sinizm Ölçeğini oluşturan her üç boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 14 maddeden oluşan 3 boyutlu Örgütsel Sinizm Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve güvenirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla önce ölçeğin geneline yönelik Alpha (α) güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleri ile de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 16'da bu ölçümlerden elde edilen Örgütsel Sinizm Ölçeğine (ÖSÖ) ait iç tutarlılık değerleri

yer almaktadır.

Tablo 16: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin (ÖSÖ) İç tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
ÖSÖ (N= 385)	,862	,810 (1. yarı) ,779 (2. yarı)	**,801** (Lambda1) ,866(Lambda2) ,862 (Lambda3) ,747 (Lambda4) ,844 (Lambda5) ,875 (Lambda6)

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Alfa değerinin negatif ya da düşük çıkması testin ölçülmek istenen tek bir yapıyı ölçmekte başarısız olduğunu gösterir. Yapılan literatür taramasında değerlendirmede genellikle, $0.00 < \alpha < 0.40$ güvenilir değil; $0.40 < \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte; $0.60 < \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir; $0.80 < \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir şeklinde yorumlandığı görülmektedir (Tezbaşaran 2008; Tavşancıl, 2010; Develliss, 2014). Bu verilere göre çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, Örgütsel Sinizm Ölçeğinin (ÖSÖ) tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

3.6.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Adalet Ölçeği çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların

%27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Örgütsel Sinizim	%27 üst	104	71,1346	3,96357	27,847	206	,000
	%27 alt	104	44,0865	9,07799			

p< ,001

Tablo 17'ye göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Örgütsel Adalet Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük örgütsel adalet algısına sahip okul personeli ile yüksek örgütsel adalet algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 44,0865) üst grup ortalamasından (Ort= 71,1346) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin örgütsel adalet algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Tablo 18'de algılanan örgütsel adaleti ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 18: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Madde- Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
ÖADA1	,671	ÖAEA138	,761
ÖADA2	,707	ÖAEA156	,769
ÖADA11	,652	ÖAİA85	,809
ÖADA33	,672	ÖAİA91	,608
ÖADA52	,699	ÖAİA101	,769
ÖADA74	,818	ÖAİA120	,796
ÖAEA45	,752	ÖAİA141	,766

Tablo 18'de görüldüğü gibi, Örgütsel Adalet Ölçeği maddeleri, birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyon sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 14 sorununda, Örgütsel Adalet Ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Yapı geçerliği, ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle ilgilidir. Faktörlerin incelenmesinde parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması koşulu sağlanmalıdır (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 19'da Örgütsel Adalet Ölçeğindeki her bir maddenin puanlarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
ÖADA1	385	1,00	5,00	4,0468	,98842	-1,054	,833
ÖADA2	385	1,00	5,00	3,8571	,95626	-,842	,618
ÖADA11	385	1,00	5,00	3,9299	1,02965	-,996	,658
ÖADA33	385	1,00	5,00	3,1948	1,20155	-,434	-,685
ÖADA52	385	1,00	5,00	3,4156	1,10575	-,505	-,278
ÖADA74	385	1,00	5,00	3,7039	1,00810	-,744	,364
ÖAEA45	385	1,00	5,00	4,0182	,97478	-1,240	1,688
ÖAEA119	385	1,00	5,00	3,5403	,99690	-,579	,005
ÖAEA138	385	1,00	5,00	4,0078	,90568	-1,136	1,698
ÖAEA156	385	1,00	5,00	3,9403	1,00730	-1,048	,977
ÖAİA85	385	1,00	5,00	3,7688	1,06608	-,773	,190
ÖAİA91	385	1,00	5,00	3,4208	,88658	-,344	,160
ÖAİA101	385	1,00	5,00	3,4701	,99466	-,571	,183
ÖAİA120	385	1,00	5,00	3,7688	1,03635	-,810	,318
ÖAİA141	385	1,00	5,00	3,3896	1,02006	-,409	-,103
ÖAİA150	385	1,00	5,00	2,7688	1,04636	,021	-,398

p< ,001

Tablo 19'daki değerlere göre, Örgütsel Adalet Ölçeğinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin kabul edilebilir olduğundan, Örgütsel Adalet Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Sphericity Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,955
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	3383,864
	Sd	120
	p	,000

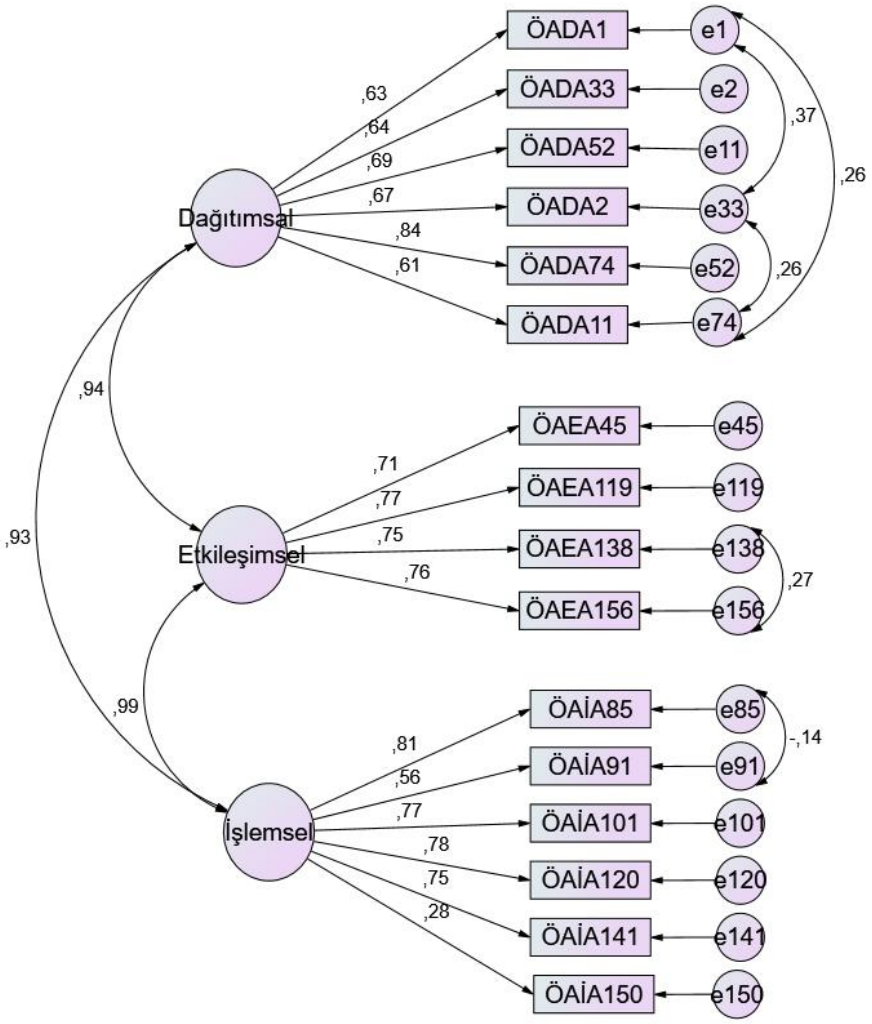
p<,01

Tablo 20'ye göre, Örgütsel Adalet Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,955 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 3383,864 ($p<0,01$) bulunmuştur. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Örgütsel Adalet Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkacağını göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin yapı geçerliği DFA ile test edilmiştir. Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında, üç faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Örgütsel adaleti ölçmeye yönelik 16 ifade, 3 alt boyutta modellenmiştir. 16 ifadenin ilk 6'si (1-6) dağıtımsal adalet, sonraki 4 ifadesi (7-10) etkileşimsel adalet ve son 6'sı (11-16) işlemsel adalet boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir.

Maksimum olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 9'da üç boyutlu Örgütsel Adalet Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. Örgütsel adaleti ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Dağıtımsal adalet örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,61 ile ,84; etkileşimsel adalet örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,71 ile ,76 ve işlemsel adalet örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,28 ile

,81 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet arasında ,94, dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında ,93 ve etkileşimsel adalet ile işlemsel adalet arasında ,98 pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistikselk olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖADA2	<---	Dağıtımsal	1,059	,075	14,094	***
ÖADA74	<---	Dağıtımsal	1,342	,102	13,139	***
ÖAEA45	<---	Etkileşimsel	1,000			
ÖAEA119	<---	Etkileşimsel	1,125	,078	14,364	***
ÖAEA138	<---	Etkileşimsel	,996	,071	14,014	***
ÖAEA156	<---	Etkileşimsel	1,131	,079	14,290	***
ÖAİA85	<---	İşlemsel	1,000			
ÖAİA91	<---	İşlemsel	,567	,052	10,897	***
ÖAİA101	<---	İşlemsel	,885	,052	16,859	***
ÖAİA120	<---	İşlemsel	,922	,053	17,285	***
ÖAİA141	<---	İşlemsel	,891	,054	16,416	***
ÖADA1	<---	Dağıtımsal	1,000			
ÖADA33	<---	Dağıtımsal	1,242	,116	10,734	***
ÖADA52	<---	Dağıtımsal	1,216	,107	11,372	***
ÖADA11	<---	Dağıtımsal	,997	,083	12,058	***
ÖAİA150	<---	İşlemsel	,332	,061	5,470	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 21'e göre, Örgütsel Adalet Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlara ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği birinci düzey modelindeki yollar, kovarynas katsayıları ve kritik oranlar Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Dağıtımsal	<-->	Etkileşimsel	,416	,048	8,729	***
Dağıtımsal	<-->	İşlemsel	,525	,057	9,226	***
Etkileşimsel	<-->	İşlemsel	,612	,060	10,193	***
e33	<-->	e74	,160	,036	4,490	***
e1	<-->	e74	,170	,037	4,553	***
e1	<-->	e33	,217	,035	6,120	***
e138	<-->	e156	,108	,026	4,143	***
e85	<-->	e91	-,065	,027	-2,411	,016

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 22'ye göre, Örgütsel Adalet Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Ölçeği birinci düzey modelindeki yollar, varynas katsayıları ve kritik oranlar Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
e1	,622	,049	12,803	***
e2	,892	,070	12,806	***
e11	,657	,053	12,478	***
e33	,547	,044	12,533	***
e52	,295	,030	9,851	***
e74	,673	,052	12,884	***
e45	,490	,039	12,668	***
e119	,430	,036	12,016	***
e138	,376	,031	12,056	***
e156	,442	,037	11,871	***
e85	,411	,035	11,624	***
e91	,541	,041	13,277	***
e101	,431	,035	12,340	***
e120	,428	,035	12,186	***
e141	,481	,039	12,483	***
e150	,988	,072	13,767	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 23'e göre, Örgütsel Adalet Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24: Örgütsel Adalet Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.705	0.029	0.952	0.980	0.952	0.043
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

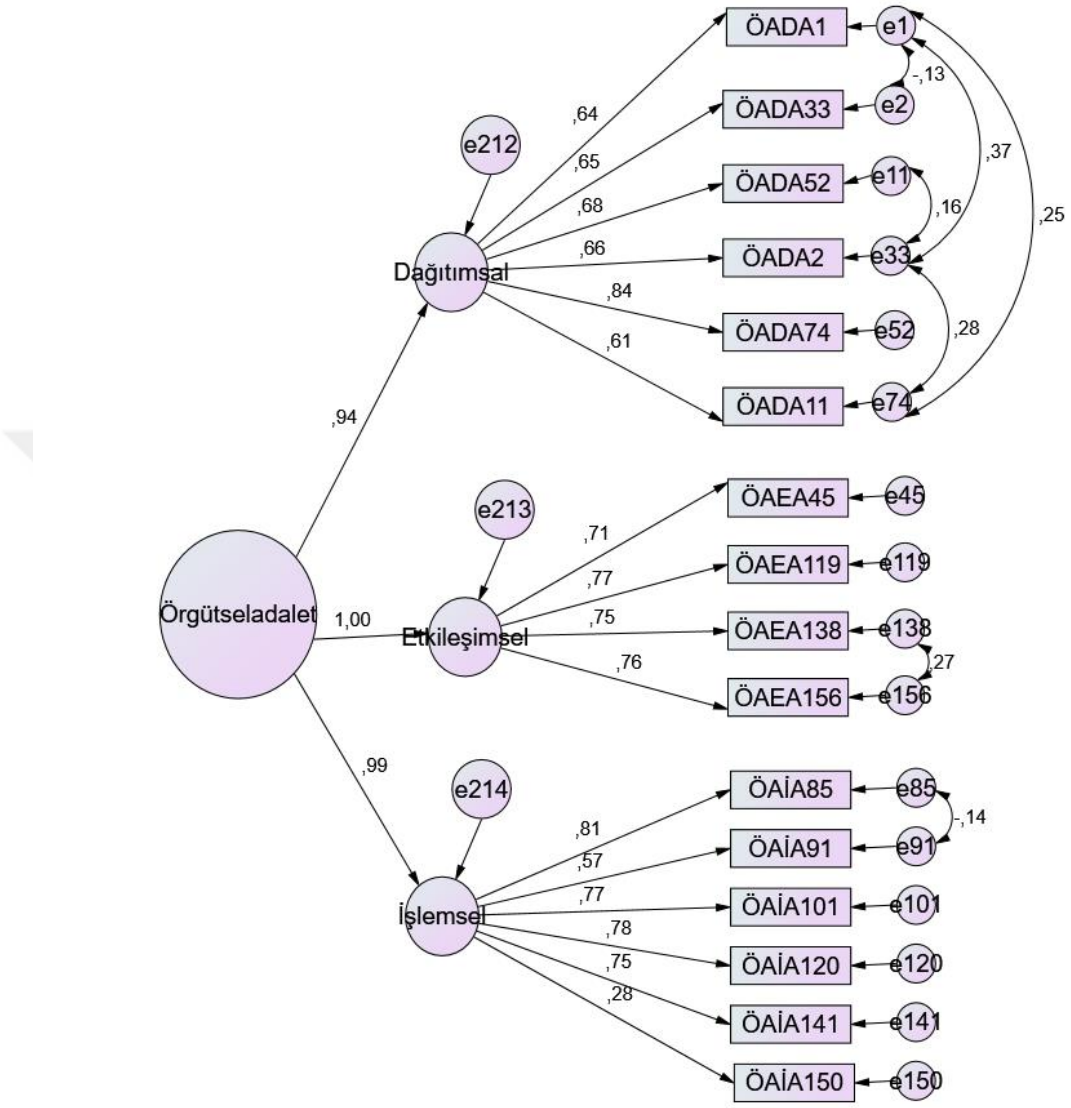
p< ,05

Örgütsel Adalet Ölçeğinin birinci düzey DFA sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 24'te özetlenmiştir. İncelen uyum değerleri, ölçeğin üç boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 24'teki değerlerinden ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Adalet Ölçeğini oluşturan her üç boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Birinci düzey analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine ikinci düzey analize geçilmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet alt boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir.

Maksimum olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 9'da görüldüğü gibidir.

Şekil 9: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 9'da görüldüğü gibi, örgütsel adaleti, ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Örgütsel adalet örtük değişkeninden dağıtımsal adalet örtük değişkeni, etkileşimsel adalet örtük değişkeni ve işlemsel adalet örtük değişkenleri ile dağıtımsal adalet örtük değişkeni, etkileşimsel adalet örtük değişkeni ve işlemsel adalet örtük değişkenlerinden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Üç boyutlu örgütsel adalet ölçeği kullanım düzeyini belirlemeye yönelik her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet

örtük değişkene ilişkin faktör yükleri ,61 ile ,84; etkileşimsel adalet örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,71 ile ,77; işlemsel adalet örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,28 ile ,81 ve örgütsel adalet örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,94 ile 1 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Dağıtımsal	<---	Örgütsel Adalet	1,000			
Etkileşimsel	<---	Örgütsel Adalet	1,166	,104	11,218	***
İşlemsel	<---	Örgütsel Adalet	1,473	,121	12,225	***
ÖADA2	<---	Dağıtımsal	1,059	,075	14,094	***
ÖADA74	<---	Dağıtımsal	1,342	,102	13,139	***
ÖAEA119	<---	Etkileşimsel	1,125	,078	14,364	***
ÖAEA138	<---	Etkileşimsel	,996	,071	14,014	***
ÖAİA85	<---	İşlemsel	1,000			
ÖAİA91	<---	İşlemsel	,567	,052	10,897	***
ÖAİA101	<---	İşlemsel	,885	,052	16,859	***
ÖAİA120	<---	İşlemsel	,922	,053	17,285	***
ÖAİA141	<---	İşlemsel	,891	,054	16,416	***
ÖADA52	<---	Dağıtımsal	1,216	,107	11,372	***
ÖAİA150	<---	İşlemsel	,332	,061	5,470	***
ÖADA1	<---	Dağıtımsal	1,000			
ÖADA11	<---	Dağıtımsal	,997	,083	12,058	***
ÖADA33	<---	Dağıtımsal	1,242	,116	10,734	***
ÖAEA156	<---	Etkileşimsel	1,131	,079	14,290	***
ÖAEA45	<---	Etkileşimsel	1,000			

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 25'e göre, Örgütsel Adalet Ölçeğinin doğrulanan ikinci düzey modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlara ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e33	<-->	e74	,160	,036	4,490	***
e1	<-->	e74	,170	,037	4,553	***
e1	<-->	e33	,217	,035	6,120	***
e138	<-->	e156	,108	,026	4,143	***
e85	<-->	e91	-,065	,027	-2,411	,016

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 26'ya göre, Örgütsel Adalet Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Adalet	,357	,057	6,298	***
212	,050	,014	3,618	***
213	,001	,014	,068	,946
214	,010	,019	,529	,597
e1	,622	,049	12,803	***
e2	,892	,070	12,806	***
e11	,657	,053	12,478	***
e33	,547	,044	12,533	***
e52	,295	,030	9,851	***
e74	,673	,052	12,884	***
e45	,490	,039	12,668	***
e119	,430	,036	12,016	***
e138	,376	,031	12,056	***
e156	,442	,037	11,871	***
e85	,411	,035	11,624	***
e91	,541	,041	13,277	***
e101	,431	,035	12,340	***
e120	,428	,035	12,186	***
e141	,481	,039	12,483	***
e150	,988	,072	13,767	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 27'ye göre, Örgütsel Adalet Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p< ,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Dağıtımsal adalet örtük değişkenlerine artık ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişkenlerin gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Etkileşimsel adalet örtük değişkenine ait artık ölçüm hatası (e213) (p=,946>,05), anlamlı bulunmamıştır. İşlemsel adalet örtük değişkenine ait artık ölçüm hatası (e214) (p=,597>,05) anlamlı bulunmamıştır.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28: Örgütsel Adalet Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.705	0.029	0.982	0.980	0.952	0.043
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< 0,05

Örgütsel Adalet Ölçeğinin ikinci düzey DFA sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 28'de özetlenmiştir. İncelenen uyum değerleri ölçeğin üç boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Tablo 28'deki değerlere göre, ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan örgütsel adalet ölçeğini oluşturan her üç boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 16 maddeden oluşan 3 boyutlu örgütsel adalet ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve güvenirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla önce ölçeğin geneline yönelik yönelik alpha (α) güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 29'da bu ölçümlerden elde edilen Örgütsel Adalet Ölçeğine ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 29: Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
ÖAÖ (N= 385)	,931	,886 (1. yarı) ,877 (2. yarı)	,875 (Lambda1) ,936 (Lambda2) ,933 (Lambda3) ,903 (Lambda4) ,910 (Lambda5), 939 (Lambda6)

p< 0,05

Tablo 29'a göre, Örgütsel Adalet Ölçeğinin (ÖAÖ) yapılan ölçüm türlerine göre oldukça yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

3.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği (PSİÖ) çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Psikoloji Sözleşme İhlali Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Psikolojik Sözleşme İhlali	%27 üst	104	88,9231	6,27940	30,440	206	,000
	%27 alt	104	55,7019	9,18936			

p < ,001

Tablo 30'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük psikolojik sözleşme ihlali

algısına sahip okul personeli ile yüksek psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 55,7019) üst grup ortalamasından (Ort= 88,9231) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin psikolojik sözleşme ihlali algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içermektedir. Tablo 31'de psikolojik sözleşme ihlalini ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 31: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Madde- Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
PSİ180	,689	PSİ190	,576
PSİ181	,703	PSİ191	,685
PSİ182	,729	PSİ192	,496
PSİ183	,655	PSİ193	,674
PSİ184	,723	PSİ194	,705
PSİ185	,629	PSİ195	,536
PSİ186	,621	PSİ196	,736
PSİ187	,624	PSİ197	,426
PSİ188	,707	PSİ198	,686
PSİ189	,683	PSİ199	,734
PSİ214	,637	PSİ200	,566

Tablo 31'e göre, maddelerin birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 22 maddenin de Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında, faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Yapı geçerliği, ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle ilgilidir. Faktörlerin incelenmesinde parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması koşulu sağlanmalıdır (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 31'de Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğindeki her bir maddenin ve maddelerin puanlarının toplamının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmişidir.

Tablo 32: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
PSİ180	385	1,00	5,00	3,9169	,04409	-,955	1,547
PSİ181	385	1,00	5,00	4,0234	,04151	-,973	1,789
PSİ182	385	1,00	5,00	3,7636	,04546	-,625	,551
PSİ183	385	1,00	5,00	3,3558	,04581	-,373	,188
PSİ184	385	1,00	5,00	3,7740	,04763	-,767	,594
PSİ185	385	1,00	5,00	3,1429	,05880	-,384	-,681
PSİ186	385	1,00	5,00	3,7403	,04579	-,721	,780
PSİ187	385	1,00	5,00	2,9792	,05744	-,244	-,710
PSİ188	385	1,00	5,00	3,5117	,04740	-,366	,013
PSİ189	385	1,00	5,00	3,4649	,04960	-,361	-,119
PSİ214	385	1,00	5,00	3,1117	,04797	-,187	,084
PSİ190	385	1,00	5,00	3,6182	,04844	-,507	,223
PSİ191	385	1,00	5,00	3,7948	,04716	-,870	,993
PSİ192	385	1,00	5,00	3,6156	,04747	-,466	,171
PSİ193	385	1,00	5,00	3,5013	,04895	-,509	,252
PSİ194	385	1,00	5,00	3,6987	,04572	-,588	,411
PSİ195	385	1,00	5,00	2,4519	,05812	,373	-,715
PSİ196	385	1,00	5,00	3,3195	,05303	-,321	-,313
PSİ197	385	1,00	5,00	1,9688	,05120	,775	-,243
PSİ198	385	1,00	5,00	2,8390	,05097	-,065	-,437
PSİ199	385	1,00	5,00	2,9714	,05594	-,038	-,614
PSİ200	385	1,00	5,00	2,2156	,05799	,614	-,553

p<,001

Tablo 32'ye göre, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin kabul edilebilir olduğundan, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett

testi sonuçları incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

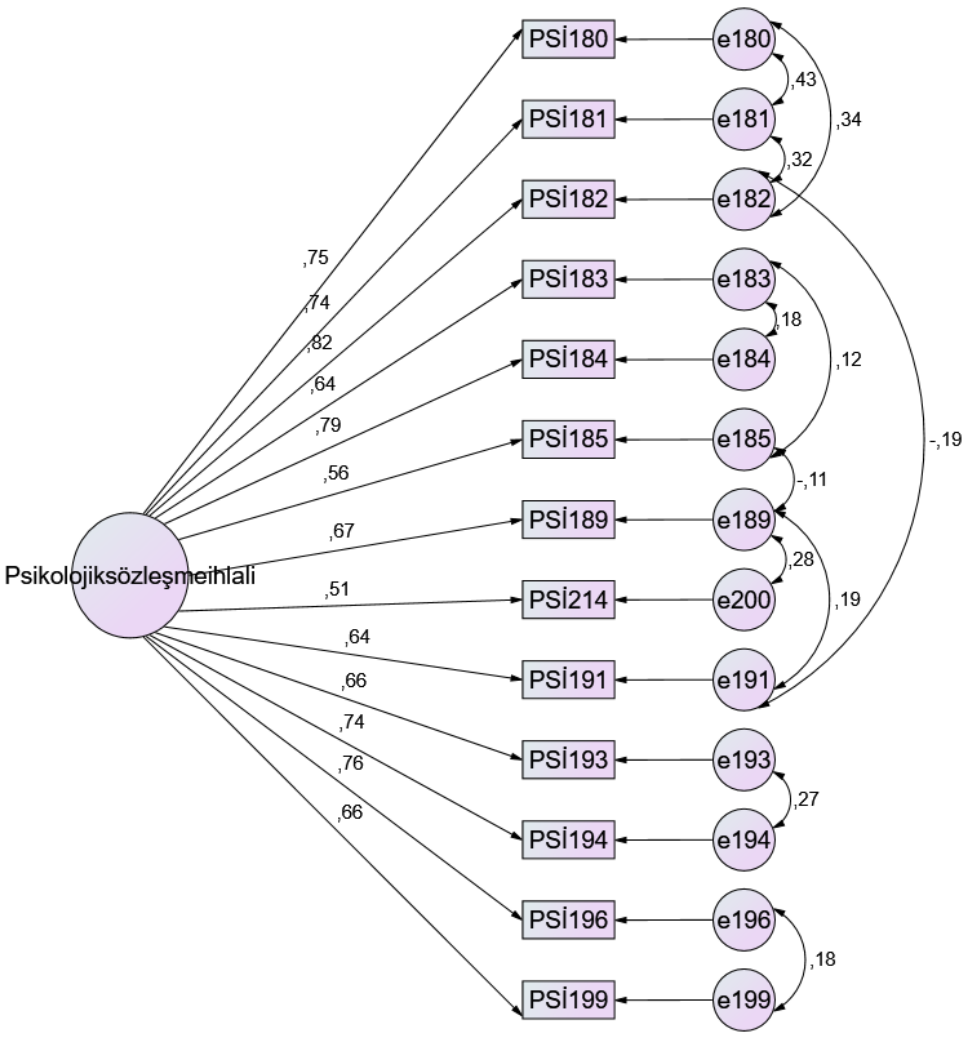
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,927
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	4943,847
	Sd	231
	p	,000

Tablo 33'e göre, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,927 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 4943,847 ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi $p<0,01$ için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkacağını göstermektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenmesinde birinci ve ikinci düzey faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında tek faktörlü birincil düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlalini ölçmeye yönelik 22 ifade, tek boyutta modellenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali modeline maksimum olasılık (ML) yöntemiyle birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Model uyum değerlerin incelenmiştir. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen PSİ186, PSİ187, PSİ188, PSİ190, PSİ192, PSİ195, PSİ197, PSİ198 ve PSİ200 numaralı maddeler modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler modelden çıkartıldıktan sonara, psikolojik sözleşme ihlalini ölçmeye yönelik 13 ifade, tek alt boyutta yeniden modellenmiştir. 13 maddeyle oluşturulan psikolojik sözleşme ihlali modeline, tekrar maksimum olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan modelin faktörlerine ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 10: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 10'da, tek boyutlu Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin her bir ifade maddesinin psikolojik sözleşme ihlaline ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalini ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali örtük değişkeninden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyuta ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Psikolojik sözleşme ihlali örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,51

ile ,82 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
PSİ181	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,911	,047	19,242	***
PSİ182	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,136	,057	20,038	***
PSİ183	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,887	,072	12,293	***
PSİ184	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,119	,072	15,550	***
PSİ185	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,964	,091	10,647	***
PSİ189	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,005	,077	13,015	***
PSİ214	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,710	,073	9,672	***
PSİ191	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,918	,075	12,245	***
PSİ193	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,998	,078	12,774	***
PSİ194	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,049	,072	14,566	***
PSİ196	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,203	,081	14,808	***
PSİ199	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,131	,089	12,747	***
PSİ180	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,000			

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 34'e göre, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlara ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e180	<-->	e181	,143	,022	6,400	***
e193	<-->	e194	,131	,029	4,506	***
e180	<-->	e182	,106	,022	4,786	***
e196	<-->	e199	,108	,036	2,994	,003
e181	<-->	e182	,096	,021	4,596	***
e183	<-->	e184	,076	,025	3,026	,002
e182	<-->	e191	-,074	,020	-3,637	***
e189	<-->	e200	,166	,033	5,003	***
e189	<-->	e191	,103	,031	3,370	***
e185	<-->	e189	-,080	,036	-2,242	,025
e183	<-->	e185	,080	,037	2,163	,031

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 35'e göre, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Psikolojik Sözleşme İhlali	,451	,054	8,346	***
e180	,344	,029	11,708	***
e181	,316	,027	11,889	***
e182	,286	,027	10,592	***
e183	,513	,040	12,756	***
e184	,340	,030	11,516	***
e185	,937	,071	13,212	***
e189	,551	,044	12,667	***
e200	,660	,049	13,374	***
e191	,558	,044	12,746	***
e193	,582	,046	12,721	***
e194	,401	,033	12,107	***
e196	,491	,041	11,951	***
e199	,750	,059	12,699	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 36'e göre, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 37'de sunulmuştur.

Tablo 37: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1,970	0.032	0.958	0.981	0.962	0.050
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< 0,05

Tablo 37'ye göre, uyum değerleri ölçeğin tek boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerleri iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlardan Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğini oluşturan tek boyutun yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 13

maddeden oluşan, tek boyutlu psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve güvenirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla önce ölçeğin alpha (α) güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 38'de bu ölçümlerden elde edilen Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğine (PSİÖ) ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 38: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin (ÖSÖ) İç tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
PSİÖ (N=385)	,922	,878 (1. yarı) ,841 (2. yarı)	**,851** (Lambda1) ,923 (Lambda2) ,922 (Lambda3) ,899 (Lambda4) ,896 (Lambda5) ,927 (Lambda6)

Tablo 38'e göre, Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin (PSİÖ) tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilir.

3.6.4. Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Destek Ölçeği çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Örgütsel Destek Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların

%27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39: Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Örgütsel Destek	%27 üst	104	62,8077	3,26225	32,788	206	,000
	%27 alt	104	39,6635	6,41692			

p<,001

Tablo 39'a göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Örgütsel Destek Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip okul personeli ile yüksek psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 39,6635) üst grup ortalamasından (Ort= 62,8077) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin örgütsel destek algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Tablo 40'ta örgütsel desteği ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 40: Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Madde- Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
ÖDYD12	,682	ÖDYD137	,718
ÖDYD34	,753	ÖDÖD23	,467
ÖDYD46	,794	ÖDÖD53	,314
ÖDYD64	,528	ÖDÖD65	,733
ÖDYD87	,700	ÖDÖD102	,648
ÖDYD96	,744	ÖDÖD118	,700
ÖDYD121	,700		

Tablo 40'a göre, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyon sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 13 maddenin de algılanan örgütsel destek ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Yapı geçerliği, ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle ilgilidir. Faktörlerin incelenmesinde parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması koşulu sağlanmalıdır (Çilingirtürk ve Altaş, 2004, s.181). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 41'de Örgütsel Destek Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmişidir.

Tablo 41: Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
ÖDYD12	385	1,00	5,00	3,8623	,92379	-,939	,124
ÖDYD34	385	1,00	5,00	3,7870	,99286	-,702	,124
ÖDYD46	385	1,00	5,00	3,8052	1,05868	-,915	,124
ÖDYD64	385	1,00	5,00	3,3247	1,18411	-,442	,124
ÖDYD87	385	1,00	5,00	4,1740	1,00951	-1,393	,124
ÖDYD96	385	1,00	5,00	3,7766	1,00622	-,866	,124
ÖDYD121	385	1,00	5,00	3,5948	1,07382	-,660	,124
ÖDYD137	385	1,00	5,00	3,4260	1,05097	-,473	,124
ÖDÖD23	385	1,00	5,00	3,3766	1,07576	-,466	,124
ÖDÖD53	385	1,00	5,00	3,7325	,92343	-,801	,124
ÖDÖD65	385	1,00	5,00	4,2078	,75928	-1,013	,124
ÖDÖD102	385	1,00	5,00	3,6935	,98931	-,539	,124
ÖDÖD118	385	1,00	5,00	3,6338	1,06478	-,737	,124

$p<0.001$

Tablo 41'deki verilere göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğundan, Örgütsel Destek Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Örgütsel destek ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 42: Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,913
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	1470,235
	Sd	55
	p	,000

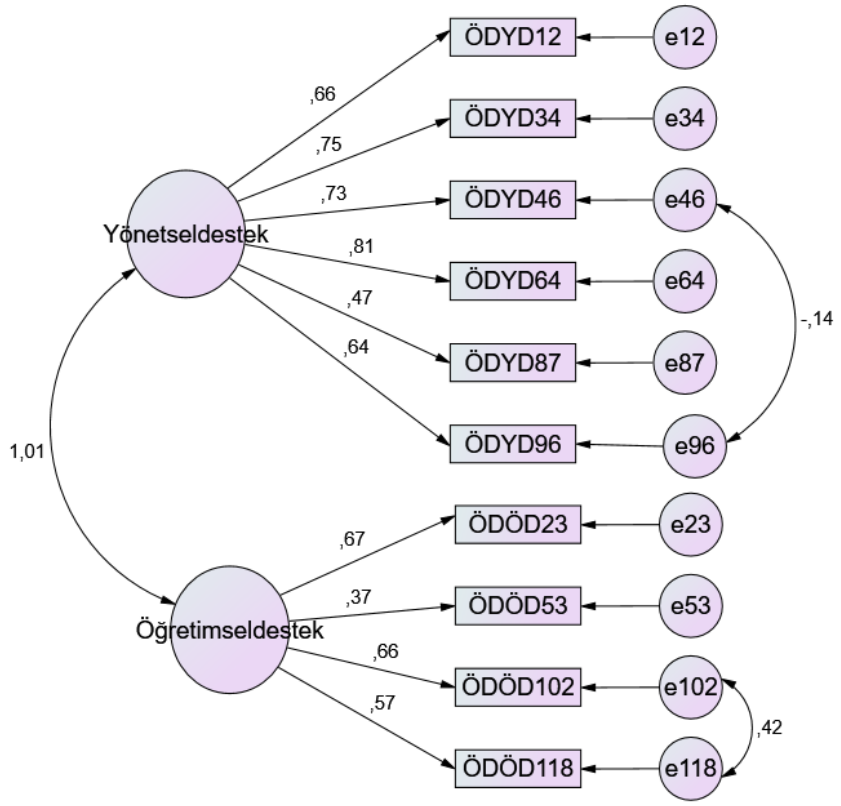
p<0.01

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,913 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 1470,235 ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi $p<0,01$ için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Örgütsel Destek Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkacağını göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel Destek Ölçeğinin yapı geçerliği DFA ile test edilmiştir. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında iki faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Örgütsel desteği ölçmeye yönelik 13 ifade, 2 alt boyutta modellenmiştir. 13 ifadenin ilk 8'i (1-8) yönetsel destek ve son 5'i (9-13) öğretimsel destek boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir.

Örgütsel destek modeline maksimum olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Model uyum değerlerin incelenmiştir. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen ÖDYD121, ÖDYD137 ve ÖDÖD65 numaralı üç madde modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler, modelden çıkartıldıktan sonara, örgütsel desteği ölçmeye yönelik 10 ifade, iki alt boyutta yeniden modellenmiştir. 10 maddeyle oluşturulan örgütsel destek modeline, tekrar maksimum olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 11'de gösterilmiştir.

Şekil 11: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 11'de, iki boyutlu Örgütsel Destek Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. Örgütsel desteği ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. Örgütsel Destek Ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Yönetsel destek örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,47 ile ,81 ve öğretimsel destek örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,37 ile ,67 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri

oklar ise örgütsel destek alt boyutları olan yönetsel destek ve öğretimsel destek örtük değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Yönetsel destek örtük değişkeni ile öğretimsel destek örtük değişkenleri arasında 1,00 (1,01 olan değer 1 den büyük olduğu için bu değer 1 olarak alınır) pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42: Örgütsel Destek Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖDYD34	<---	Yönetsel Destek	1,194	,094	12,765	***
ÖDYD46	<---	Yönetsel Destek	1,277	,104	12,309	***
ÖDYD64	<---	Yönetsel Destek	1,537	,114	13,533	***
ÖDYD87	<---	Yönetsel Destek	,797	,095	8,418	***
ÖDÖD53	<---	Öğretimsel Destek	,481	,071	6,817	***
ÖDÖD102	<---	Öğretimsel Destek	,887	,077	11,553	***
ÖDÖD118	<---	Öğretimsel Destek	,804	,079	10,126	***
ÖDYD12	<---	Yönetsel Destek	1,000			
ÖDYD96	<---	Yönetsel Destek	1,024	,094	10,944	***
ÖDÖD23	<---	Öğretimsel Destek	1,000			

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 42'ye göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlara ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43: Örgütsel Destek Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Yönetsel Destek	<-->	Öğretimsel Destek	,478	,053	8,938	***
e102	<-->	e118	,279	,044	6,369	***
e46	<-->	e96	-,083	,035	-2,339	,019

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 43'e göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44: Örgütsel Destek Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Yönetsel Destek	,403	,057	7,009	***
Öğretimsel Destek	,558	,082	6,831	***
e12	,513	,041	12,534	***
e34	,437	,038	11,622	***
e46	,588	,050	11,708	***
e64	,496	,047	10,561	***
e87	,896	,067	13,380	***
e23	,676	,059	11,436	***
e53	,797	,059	13,563	***
e102	,581	,050	11,639	***
e118	,755	,060	12,602	***
e96	,623	,050	12,480	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 44'e göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 45'te sunulmuştur.

Tablo 45: Örgütsel Destek Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

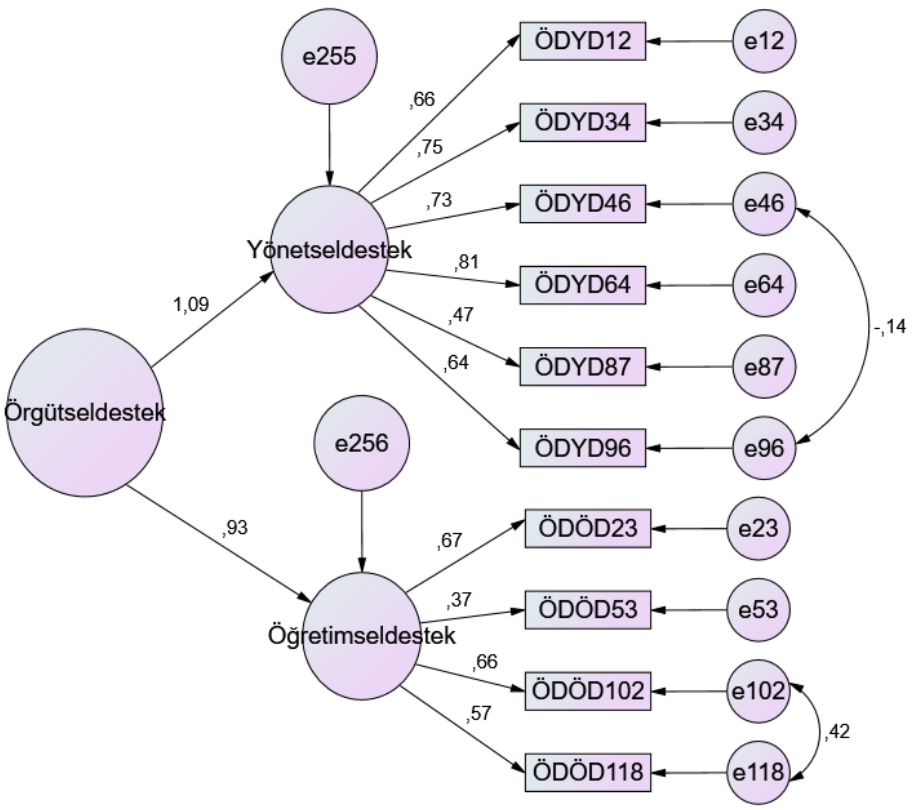
	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.304	0.028	0.979	0.994	0.972	0.028
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< 0,05

Tablo 45'e göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin birinci düzey DFA sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin üç boyutlu yapısı için $\chi 2$/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerleri iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlardan Örgütsel Destek Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Birinci düzey DFA analizinde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine, ikinci düzey analize geçilmiştir. Örgütsel Destek Ölçeğinin yönetsel destek ve öğretimsel destek alt boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir. Maksimum olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 12'de gösterilmiştir.

Şekil 12: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 12'e göre, örgütsel desteği ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. Örgütsel destek örtük değişkeninden yönetsel destek ve öğretimsel destek örtük değişkenleri ile yönetsel destek örtük değişkeni ve öğretimsel destek örtük değişkenlerinden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Yönetsel destek örtük değişkene ilişkin faktör yükleri ,47 ile ,81; öğretimsel destek örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri

,37 ile ,67 ve örgütsel destek örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,96 ile 1,00 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 46'da sunulmuştur.

Tablo 46: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Yönetsel Destek	<---	Örgütsel Destek	1,000			
Öğretimsel Destek	<---	Örgütsel Destek	1,000			
ÖDYD34	<---	Yönetsel Destek	1,194	,094	12,765	***
ÖDYD46	<---	Yönetsel Destek	1,277	,104	12,309	***
ÖDYD64	<---	Yönetsel Destek	1,537	,114	13,533	***
ÖDYD87	<---	Yönetsel Destek	,797	,095	8,418	***
ÖDÖD53	<---	Öğretimsel Destek	,481	,071	6,817	***
ÖDÖD102	<---	Öğretimsel Destek	,887	,077	11,553	***
ÖDÖD118	<---	Öğretimsel Destek	,804	,079	10,126	***
ÖDYD12	<---	Yönetsel Destek	1,000			
ÖDYD96	<---	Yönetsel Destek	1,024	,094	10,944	***
ÖDÖD23	<---	Öğretimsel Destek	1,000			

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 46'ya göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin doğrulanan ikinci düzey modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 47'de sunulmuştur.

Tablo 47: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e102	<-->	e118	,279	,044	6,369	***	
e46	<-->	e96	-,083	,035	-2,339	,019	

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 47'ye göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 48'de sunulmuştur.

Tablo 48: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Örgütsel Destek	,478	,053	8,938	***
e255	-,075	,036	-2,105	,035
e256	,080	,056	1,428	,153
e12	,513	,041	12,534	***
e34	,437	,038	11,622	***
e46	,588	,050	11,708	***
e64	,496	,047	10,561	***
e87	,896	,067	13,380	***
e23	,676	,059	11,436	***
e53	,797	,059	13,563	***
e102	,581	,050	11,639	***
e118	,755	,060	12,602	***
e96	,623	,050	12,480	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 48'e göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin doğrulanan modeldeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Yönetsel destek örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e255) anlamlı bulunması (p=,035<,05), bu örtük değişkenin gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Öğretimsel destek örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e256) (p=,237> ,005) anlamlı bulunmamıştır.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 49'da sunulmuştur.

Tablo 49: Örgütsel Destek Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.304	0.028	0.979	0.993	0.972	0.028
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< 0,05

Tablo 49'a göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin ikinci düzey DFA modeli uyum değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerleri için iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlardan Örgütsel Destek Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 10 maddeden oluşan iki boyutlu Örgütsel Destek Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve güvenirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme yöntemi (Spilit-half)

yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 50'de bu ölçümlerden elde edilen Örgütsel Destek Ölçeğine (ÖDÖ) ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 50: Örgütsel Destek Ölçeği (ÖDÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
ÖDÖ (N=385)	,873	,813 (1. yarı) ,747 (2. yarı)	**,785**(Lambda1) ,878(Lambda2) ,873 (Lambda3) ,849 (Lambda4) ,859 (Lambda5) ,879 (Lambda6)

p< 0,05

Tablo 50'ye göre, Örgütsel Destek Ölçeğinin (ÖDÖ) tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

3.6.5. Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Politik Davranış Ölçeği (PDÖ) çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Politik Davranış Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz

sonuçları Tablo 51'de sunulmuştur.

Tablo 51: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Politik Davranış	%27 üst	104	25,7788	2,28102	36,607	206	,000
	%27 alt	104	15,1250	1,89884			

p < ,001

Tablo 51'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Politik Davranış Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük politik davranış algısına sahip okul personeli ile yüksek politik davranış algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 15,1250) üst grup ortalamasından (Ort= 25,7788) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin politik davranış algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak, korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içermektedir. Tablo 52'de politik davranışı ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 52: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
PD13	,342	PD57	,631
PD35	,364	PD69	,576
PD24	,467	PD71	,620
PD49	,469	PD86	,487

p<0.001

Tablo 52'de görüldüğü üzere, Politik Davranış Ölçeği maddeleri birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları, aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 8 maddenin de politik davranış ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında

faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Yapı geçerliği, ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle ilgilidir. Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlamalıdır (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 53'te Politik Davranış Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 53: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
PD13	385	1,00	5,00	3,4390	1,07143	-,536	,124
PD35	385	1,00	5,00	3,2545	1,07898	-,533	,124
PD24	385	1,00	5,00	1,8987	1,06195	1,043	,124
PD49	385	1,00	5,00	2,9792	1,16574	-,187	,124
PD57	385	1,00	5,00	2,4468	1,05963	,246	,124
PD69	385	1,00	5,00	2,2104	1,09206	,901	,124
PD71	385	1,00	5,00	2,2338	1,21724	,581	,124
PD86	385	1,00	5,00	1,9299	1,00404	,964	,124

$p<0.001$

Tablo 53'deki verilere göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğundan, Politik Davranış Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Politik Davranış Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 54'te gösterilmektedir.

Tablo 54: Politik Davranış Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,700
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	208,743
	Sd	10
	p	,000

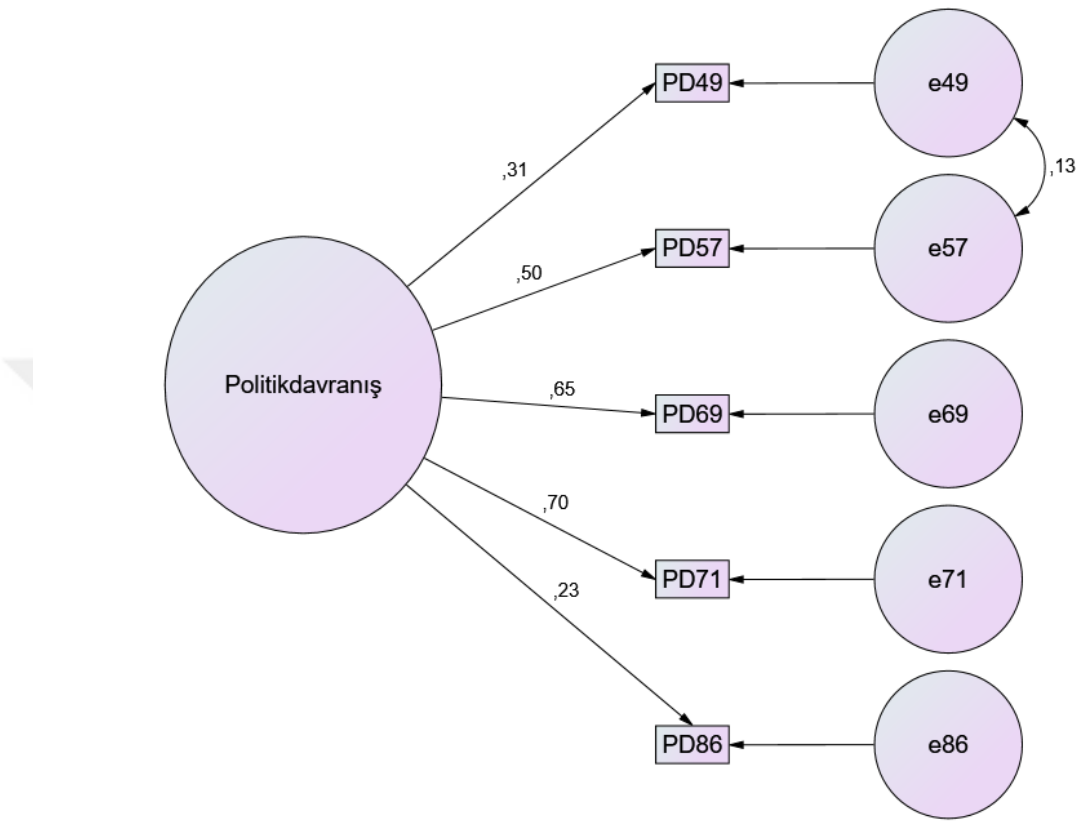
p<0.01

Tablo 54'e göre, Politik Davranış Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,700 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 208,743 ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi $p<0,01$ için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Politik Davranış Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında tek faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Politik davranışı ölçmeye yönelik 8 ifade, tek boyutta modellenmiştir.

Politik davranış modeline Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Model uyum değerlerin incelenmiştir. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen PD13, PD35 ve PD24 numaralı üç madde modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler, modelden çıkartıldıktan sonara, politik davranışı ölçmeye yönelik 5 ifade, tek alt boyutta yeniden modellenmiştir. 5 maddeyle oluşturulan politik davranış modeline, tekrar maksimum olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları şekil 12'de gösterilmiştir.

Şekil 12: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 12'de, tek boyutlu Politik Davranış Ölçeğinin her bir ifade maddesinin, politik davranışa ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. Politik davranışı ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Politik Davranış Ölçeğinin alt boyut ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyuta ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Politik davranış örtük değişkenine ilişkin faktör yükler ,23 ile ,70 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak

anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 55'te sunulmuştur.

Tablo 55: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
PD49	<---	Politik Davranış	1,000			
PD57	<---	Politik Davranış	1,450	,304	4,767	***
PD69	<---	Politik Davranış	1,889	,408	4,630	***
PD71	<---	Politik Davranış	2,331	,508	4,591	***
PD86	<---	Politik Davranış	,636	,209	3,048	,002

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 55'e göre, Politik Davranış Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 56'da sunulmuştur.

Tablo 56: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e49	<-->	e57	,141	,064	2,199	,028

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 56'ya göre, Politik Davranış Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 57'de sunulmuştur.

Tablo 57: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Politik Davranış	,141	,056	2,524	,012
e49	1,284	,099	13,018	***
e57	,912	,079	11,549	***
e69	,676	,083	8,195	***
e71	,798	,116	6,870	***
e86	1,025	,076	13,495	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 57'e göre, Politik Davranış Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı

bulunmuştur.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 58'de sunulmuştur.

Tablo 58: Politik Davranış Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	,766	0.018	0.997	1.000	0.985	0.000
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< 0,05

Tablo 58'e göre, Politik Davranış Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin tek boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlardan Politik Davranış Ölçeğini oluşturan tek boyutun yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Madde analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan, 5 maddeden oluşan tek boyutlu Politik Davranış Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. Bu amaçla önce ölçeğin alpha (α) güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 59'da bu ölçümden elde edilen Politik Davranışa Ölçeğine ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 59: Politik Davranış Ölçeği (PDÖ) İç Tutarlılık Katsayısı

Ölçek	Cronbach Alpha
PDÖ (N= 385)	,608

p< 0,05

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Alfa değerinin negatif ya da düşük çıkması testin ölçülmek istenen tek bir yapıyı ölçmekte başarısız olduğunu gösterir. Yapılan literatür taramasında değerlendirmede genellikle, 0.00<α<0.40 güvenilir değil; 0.40<α< 0.60 düşük güvenilirlikte; 0.60 < α < 0.80 oldukça güvenilir; 0.80 < α < 1.00 yüksek derecede güvenilir şeklinde yorumlandığı görülmektedir (Tezbaşaran 1998; Tavşancıl, 2005; Devellis, 2014). Buna göre çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde Politik Davranış Ölçeğinin oldukça güvenilir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

3.6.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 60'ta gösterilmiştir.

Tablo 60: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	%27 üst	104	75,7692	3,25377	35,333	206	,000
	%27 alt	104	57,7981	4,03956			

p<,001

Tablo 60'a göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük örgütsel vatandaşlık davranışı niteliğine sahip okul personeli ile yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı niteliğine sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin

alt grup ortalamasının (Ort= 57,7981) üst grup ortalamasından (Ort= 75,7692) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak, korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içermektedir. Tablo 61'de örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 61: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)
ÖVDY9	,527	ÖVDV154	,447
ÖVDY20	,445	ÖVDC78	,429
ÖVDY41	,595	ÖVDC144	,378
ÖVDY99	,387	ÖVDC158	,398
ÖVDY109	,409	ÖVDSE31	,494
ÖVDY128	,477	ÖVDSE62	,548
ÖVDV111	,403	ÖVDSE79	,577
ÖVDV132	,569	ÖVDSE103	,485
ÖVDV147	,473		

$p<0.001$

Tablo 61'de göre, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyon sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 17 sorununda, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Yapı geçerliliği, ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle ilgilidir. Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup

olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 62'de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 62: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
ÖVDY9	385	1,00	5,00	3,6519	,04648	,91196	-,560
ÖVDY20	385	1,00	5,00	3,3844	,06302	1,23650	-,472
ÖVDY41	385	1,00	5,00	4,0494	,04290	,84172	-,963
ÖVDY99	385	1,00	5,00	3,7403	,05057	,99219	-,699
ÖVDY109	385	1,00	5,00	3,8234	,04161	,81648	-,674
ÖVDY128	385	1,00	5,00	4,1117	,03842	,75381	-,774
ÖVDV111	385	1,00	5,00	3,8649	,05182	1,01676	-,773
ÖVDV132	385	1,00	5,00	4,2701	,03659	,71790	-1,004
ÖVDV147	385	1,00	5,00	4,5506	,03443	,67558	-1,611
ÖVDV154	385	1,00	5,00	3,9818	,05691	1,11672	-1,205
ÖVDC78	385	1,00	5,00	4,1429	,05400	1,05961	-1,146
ÖVDC144	385	1,00	5,00	4,4831	,04275	,83874	-1,797
ÖVDC158	385	1,00	5,00	4,1948	,05112	1,00311	-1,208
ÖVDSE31	385	1,00	5,00	4,1377	,03766	,73899	-,964
ÖVDSE62	385	1,00	5,00	3,5169	,05097	1,00018	-,455
ÖVDSE79	385	1,00	5,00	3,7662	,04941	,96954	-,517
ÖVDSE103	385	1,00	5,00	3,2675	,04634	,90922	-,241

$p<0.001$

Tablo 62'ye göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 63'te gösterilmektedir.

Tablo 63: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,798
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	876,025
	Sd	105
	p	,000

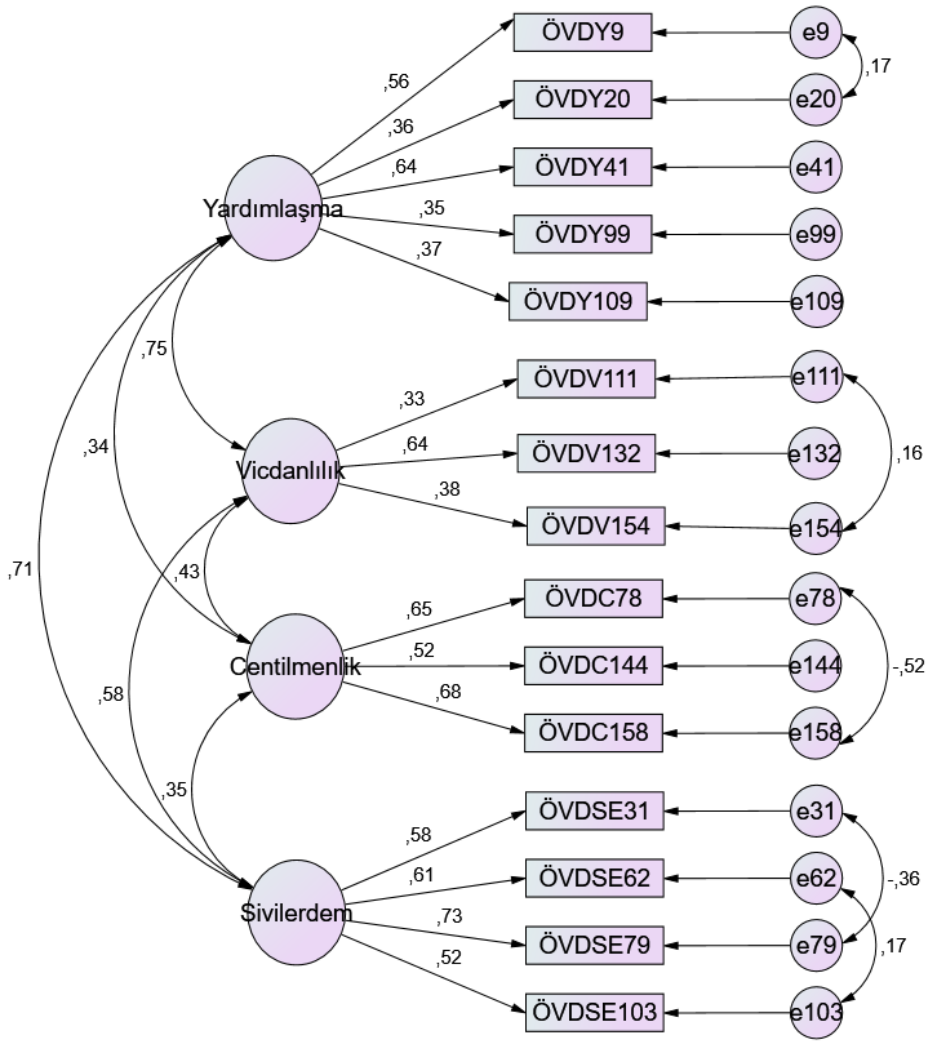
p<,01

Tablo 63'e göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,798 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 876,025 ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar algılana Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin çok faktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında üç faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik 17 ifade, 4 alt boyutta modellenmiştir. 17 ifadenin ilk altısı (1-6) yardımlaşma, sonraki dört ifadesi (7-10) vicdanlılık, sonraki üç ifadesi (11-13) centilmenlik ve son dördü (14-17) sivil erdem boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir.

Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, model uyum değerlerini olumsuz etkileyen ÖVDY128 ve ÖVDV147 numaralı iki madde modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler modelden çıkartıldıktan sonara, örgütsel vatandaşlığı ölçmeye yönelik 15 ifade, 4 alt boyutta yeniden modellenmiştir. 15 ifadenin ilk beşi (1-5) yardımlaşma, sonraki üç ifadesi (6-8) vicdanlılık, sonraki üç ifadesi (9-11) centilmenlik ve son dördü (12-15) sivil erdem boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir. Tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 13'te gösterilmiştir.

Şekil 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 13'te, dört boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta, ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Yardımlaşma örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,35 ile ,64; vicdanlılık örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,33 ile ,64;

centilmenlik örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,52 ile ,68 ve sivil erdem örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,58 ile ,73 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin alt boyutları olan yardımlaşma, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Yardımlaşma ile vicdanlılık arasında ,75, yardımlaşma ile sivil erdem arasında ,71 ve vicdanlılıkla ile sivil erdem arasında ,58 pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Yardımlaşma ile centilmenlik arasında ,34, centilmenlik ile sivil erdem arasında ,35 ve vicdanlılıkla ile centilmenlik arasında ,43 pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 64'te sunulmuştur.

Tablo 64: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖVDY20	<---	Yardımlaşma	,872	,149	5,849	***
ÖVDY41	<---	Yardımlaşma	1,049	,134	7,849	***
ÖVDY99	<---	Yardımlaşma	,676	,128	5,267	***
ÖVDY109	<---	Yardımlaşma	,594	,107	5,554	***
ÖVDV111	<---	Vicdanlılık	1,000			
ÖVDV132	<---	Vicdanlılık	1,387	,309	4,485	***
ÖVDV154	<---	Vicdanlılık	1,269	,289	4,390	***
ÖVDC78	<---	Centilmenlik	1,000			
ÖVDC144	<---	Centilmenlik	,625	,157	3,971	***
ÖVDC158	<---	Centilmenlik	,981	,166	5,892	***
ÖVDSE31	<---	Sivil Erdem	1,000			
ÖVDSE62	<---	Sivil Erdem	1,416	,201	7,038	***
ÖVDSE79	<---	Sivil Erdem	1,646	,215	7,661	***
ÖVDSE103	<---	Sivil Erdem	1,104	,169	6,517	***
ÖVDY9	<---	Yardımlaşma	1,000			

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 64'e göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 65'te sunulmuştur.

Tablo 65: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Yardımlaşma	<-->	Vicdanlılık	,129	,032	4,077	***
Yardımlaşma	<-->	Centilmenlik	,122	,031	3,967	***
Yardımlaşma	<-->	Sivil Erdem	,156	,026	5,989	***
Vicdanlılık	<-->	Centilmenlik	,100	,029	3,477	***
Vicdanlılık	<-->	Sivil Erdem	,083	,021	3,885	***
Centilmenlik	<-->	Sivil Erdem	,104	,024	4,308	***
e9	<-->	e20	,145	,053	2,737	,006
e111	<-->	e154	,159	,057	2,782	,005
e78	<-->	e158	-,307	,110	-2,792	,005
e31	<-->	e79	-,145	,036	-4,023	***
e62	<-->	e103	,102	,042	2,464	,014

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 65'e göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 66'da sunulmuştur.

Tablo 66: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Yardımlaşma	,264	,053	4,936	***
Vicdanlılık	,110	,043	2,554	,011
Centilmenlik	,479	,143	3,344	***
Sivil Erdem	,183	,039	4,666	***
e9	,566	,051	11,080	***
e20	1,324	,103	12,856	***
e41	,416	,043	9,731	***
e99	,861	,066	13,083	***
e109	,572	,044	12,953	***
e111	,921	,072	12,821	***
e132	,302	,044	6,902	***
e154	1,066	,086	12,440	***
e78	,641	,135	4,750	***
e144	,515	,056	9,215	***
e158	,543	,125	4,331	***
e31	,361	,037	9,805	***
e62	,630	,059	10,742	***
e79	,441	,063	6,968	***
e103	,601	,051	11,893	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 66'ya göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 67'de sunulmuştur.

Tablo 67: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

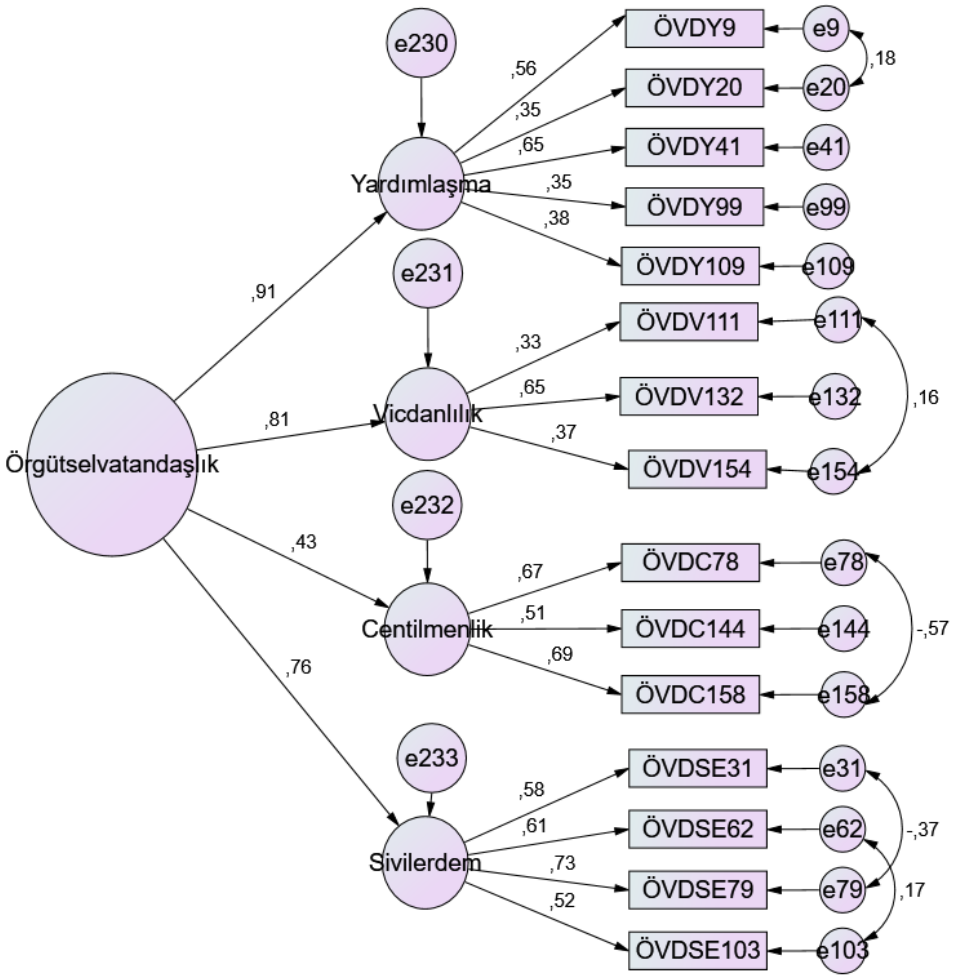
	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.079	0.034	0.972	0.992	0.904	0.014
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< 0,05

Tablo 67'ye göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin üç boyutlu yapısı için $\chi 2$/df, SRMR, GFI, CFI ve RMSEA iyi uyuma sahipken, NFI değeri için ise kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğini oluşturan her dört boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Birinci düzey analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine ikinci düzey analize geçilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin yardımlaşma, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 14'te gösterilmiştir.

Şekil 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 14'te göre, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene ve örtük değişkene ölçüm hatası (e) atanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örtük değişkeninden yardımlaşma örtük değişkenine, vicdanlılık örtük değişkenine, centilmenlik örtük değişkenine ve sivil erdem örtük değişkenine ve yardımlaşma örtük değişkeninden, vicdanlılık örtük değişkeninden, centilmenlik örtük değişkeninden ve sivil erdem örtük değişkeninden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin

ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Yardımlaşma örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,35 ile ,65 arasında; vicdanlılık örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,33 ile ,65 arasında, centilmenlik örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,51 ile ,69 arasında, sivil erdem örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,61 ile ,73 arasında ve örgütsel vatandaşlık örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,43 ile ,91 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 68'de verilmiştir.

Tablo 68: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Yardımlaşma	<---	Örgütsel Vatandaşlık	1,000			
Sivil Erdem	<---	Örgütsel Vatandaşlık	,711	,122	5,847	***
Centilmenlik	<---	Örgütsel Vatandaşlık	,666	,138	4,820	***
Vicdanlılık	<---	Örgütsel Vatandaşlık	,588	,143	4,108	***
ÖVDY20	<---	Yardımlaşma	,866	,151	5,731	***
ÖVDY41	<---	Yardımlaşma	1,080	,139	7,779	***
ÖVDY99	<---	Yardımlaşma	,692	,131	5,269	***
ÖVDY109	<---	Yardımlaşma	,606	,110	5,534	***
ÖVDV111	<---	Vicdanlılık	1,000			
ÖVDV132	<---	Vicdanlılık	1,399	,315	4,444	***
ÖVDV154	<---	Vicdanlılık	1,242	,286	4,350	***
ÖVDC78	<---	Centilmenlik	1,000			
ÖVDC144	<---	Centilmenlik	,601	,159	3,768	***
ÖVDC158	<---	Centilmenlik	,975	,166	5,871	***
ÖVDSE31	<---	Sivil Erdem	1,000			
ÖVDSE62	<---	Sivil Erdem	1,412	,201	7,008	***
ÖVDSE79	<---	Sivil Erdem	1,647	,215	7,655	***
ÖVDSE103	<---	Sivil Erdem	1,098	,169	6,483	***
ÖVDY9	<---	Yardımlaşma	1,000			

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 68'e göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 69'da verilmiştir.

Tablo 69: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e9	<-->	e20	,154	,053	2,885	,004
e111	<-->	e154	,161	,057	2,813	,005
e78	<-->	e158	-,325	,120	-2,699	,007
e31	<-->	e79	-,146	,036	-4,027	***
e62	<-->	e103	,104	,042	2,491	,013

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 69'a göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 70'te verilmiştir.

Tablo 70: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Vatandaşlık	,211	,049	4,264	***
e230	,045	,030	1,509	,131
e231	,038	,021	1,777	,076
e233	,077	,024	3,276	,001
e232	,405	,141	2,869	,004
e9	,574	,051	11,195	***
e20	1,333	,103	12,905	***
e41	,409	,043	9,497	***
e99	,859	,066	13,060	***
e109	,571	,044	12,936	***
e111	,920	,072	12,799	***
e132	,297	,045	6,604	***
e154	1,073	,086	12,478	***
e78	,621	,146	4,263	***
e144	,521	,057	9,151	***
e158	,529	,135	3,921	***
e31	,361	,037	9,749	***
e62	,631	,059	10,730	***
e79	,439	,064	6,876	***
e103	,603	,051	11,907	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 70'e göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,005), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Centilmenlik örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e232) anlamlı bulunması (p=,004<,005), bu örtük değişkenin gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Sivil erdem örtük değişkenine ait artık ölçüm hatası (e233) anlamlı bulunması (p=,001<,005), bu örtük değişkenin gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Yardımlaşma örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e) (p=,131>,005) anlamlı bulunmamıştır. Vicdanlılık örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e) (p=,076> ,005) anlamlı bulunmamıştır.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 71'de sunulmuştur.

Tablo 71: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.097	0.036	0.971	0.990	0.900	0.016
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< 0,05

Tablo 71'e göre, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin ikinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin dört boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI ve RMSEA iyi uyuma sahipken, NFI için ise kabul edilebilir uyuma sahiptir olduğundan ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğini oluşturan dört boyutun yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, ortaya çıkan 15 maddeden oluşan 4 boyutlu Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve güvenirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla önce ölçeğin Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 72'de Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine (ÖVDÖ) ait iç tutarlılık değerleri verilmiştir.

Tablo 72: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖDÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
ÖVDÖ (N= 385)	,747	,622 (1. yarı) ,653 (2. yarı)	**,697** (Lambda1) ,754 (Lambda2) ,747 (Lambda3) ,650 (Lambda4) ,736(Lambda5) ,761 (Lambda6)

p< 0,05

Tablo 72'ye göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin (ÖVDÖ) tüm ölçüm türlerine göre yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

3.6.7. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Güven Ölçeği çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir. tez çalışması kapsamında geliştirildiğinden, bu bölümde ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik olarak yapılan genel uygulama ile elde edilen veriler ışığında ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmiştir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları

arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 73'te verilmiştir.

Tablo 73: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Örgütsel Sinizim	%27 üst	104	68,3462	3,82574	30,459	206	,000
	%27 alt	104	39,5673	8,84359			

p<,01

Tablo 73'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Örgütsel Güven Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük örgütsel güven algısına sahip okul personeli ile yüksek örgütsel güven algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 39,5673) üst grup ortalamasından (Ort= 68,3462) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin örgütsel güven algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içermektedir. Tablo 74'te örgütsel güveni ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 74: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	**Madde-ölçek korelasyon değeri (r)**	**Madde No**	**Madde-ölçek korelasyon değeri (r)**
GYG14	,763	GYG136	,855
GYG36	,777	GKG25	,739
GYG3	,826	GKG54	,817
GYG48	,766	GKG92	,836
GYG66	,818	GKG117	,728
GYG88	,765	GKG142	,713
GYG104	,807	GKG151	,725
GYG122	,844		

p<0.01

Tablo 74'e göre, maddelerin birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde

korelasyon sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 15 maddenin de örgütsel güven ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmesine karar verilmiştir.

Yapı geçerliği, ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle ilgilidir. Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 75'te Örgütsel Güven Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 75: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
GYG3	385	1,00	5,00	3,7481	,05434	1,06624	-,727
GYG14	385	1,00	5,00	3,6961	,04876	,95667	-,920
GYG36	385	1,00	5,00	3,7974	,05018	,98451	-,901
GYG48	385	1,00	5,00	4,0104	,04809	,94367	-1,049
GYG66	385	1,00	5,00	3,5636	,05534	1,08576	-,661
GYG88	385	1,00	5,00	3,8545	,04906	,96265	-,973
GYG104	385	1,00	5,00	3,6104	,05327	1,04528	-,735
GYG122	385	1,00	5,00	3,5429	,05378	1,05517	-,528
GYG136	385	1,00	5,00	3,7584	,05100	1,00070	-,817
GKG25	385	1,00	5,00	3,2727	,06189	1,21446	-,351
GKG54	385	1,00	5,00	3,6545	,04942	,96966	-,692
GKG92	385	1,00	5,00	3,6883	,04757	,93346	-,655
GKG117	385	1,00	5,00	3,4104	,05463	1,07184	-,544
GKG142	385	1,00	5,00	3,4286	,05407	1,06101	-,594
GKG151	385	1,00	5,00	3,7429	,05186	1,01748	-,929

p<0.001

Tablo 75'e göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, Örgütsel Güven Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett

testi sonuçları incelenmiştir. Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 76'da gösterilmektedir.

Tablo 76: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

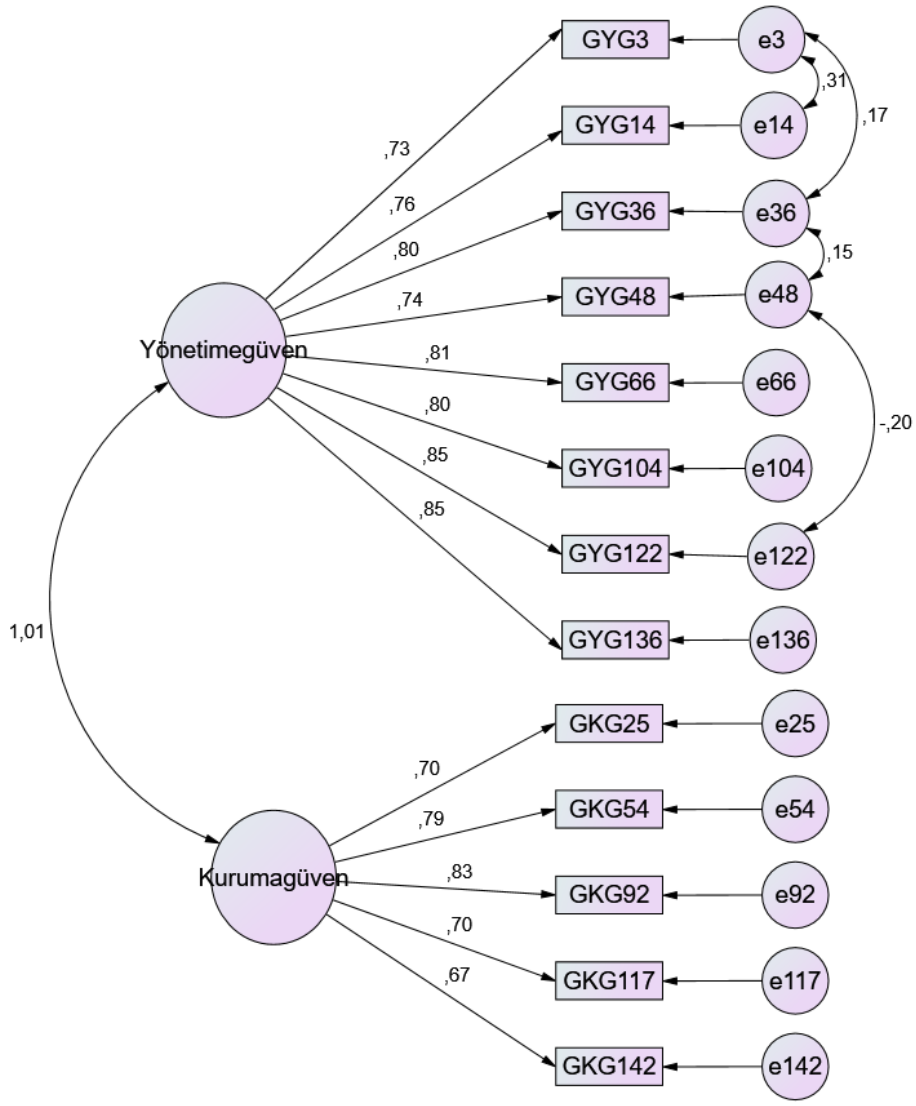
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,967
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	4321,400
	Sd	105
	p	,000

p<0,01

Algılanan Örgütsel Güven Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,967 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 4321,400 ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi $p<0,01$ için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olduğu söylenebilir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında iki faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Örgütsel güveni ölçmeye yönelik 15 ifade, 2 alt boyutta modellenmiştir. 15 ifadenin ilk 9'u (1-9) yönetime güven ve son 6'sı (10-15) kuruma güven boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, model uyum değerlerini olumsuz etkileyen GYG88 ve GKG151 numaralı iki madde, modelden çıkarılmıştır. Tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 15'te verilmiştir.

Şekil 15: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 15'te, iki boyutlu Örgütsel Güven Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte etki ettiği gösterilmektedir. Örgütsel güveni ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Yönetime güven örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,73 ile ,85; ve kuruma güven örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,67 ile ,83 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise örgütsel güvenin alt boyutları olan yönetime güven ve kuruma güven örtük

değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Yönetime güven örtük değişkeni ile kuruma güven örtük değişkenleri arasında 1,00 (1,01 olan değer 1'den büyük olduğu için bu değer 1 olarak alınır) pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 77'de verilmiştir.

Tablo 77: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
GYG36	<---	Yönetime Güven	1,017	,059	17,227	***
GYG48	<---	Yönetime Güven	,902	,062	14,472	***
GYG66	<---	Yönetime Güven	1,144	,071	16,109	***
GYG104	<---	Yönetime Güven	1,087	,068	15,877	***
GYG122	<---	Yönetime Güven	1,157	,069	16,787	***
GKG25	<---	Kuruma Güven	1,000			
GKG54	<---	Kuruma Güven	,899	,060	15,064	***
GKG92	<---	Kuruma Güven	,904	,057	15,718	***
GKG117	<---	Kuruma Güven	,875	,066	13,294	***
GKG142	<---	Kuruma Güven	,839	,065	12,894	***
GYG3	<---	Yönetime Güven	1,000			
GYG14	<---	Yönetime Güven	,938	,052	18,020	***
GYG136	<---	Yönetime Güven	1,097	,065	16,802	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 77'ye göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 78'de sunulmuştur.

Tablo 78: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Yönetime Güven	<-->	Kuruma Güven	,665	,068	9,816	***
e48	<-->	e122	-,071	,020	-3,569	***
e3	<-->	e14	,143	,026	5,589	***
e3	<-->	e36	,072	,022	3,244	,001
e36	<-->	e48	,055	,021	2,607	,009

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 78'e göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 79'da verilmiştir.

Tablo 79: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Yönetime Güven	,595	,073	8,158	***
Kuruma Güven	,726	,093	7,806	***
e3	,532	,040	13,151	***
e14	,389	,030	12,974	***
e36	,350	,028	12,636	***
e48	,403	,031	12,875	***
e66	,396	,031	12,577	***
e104	,387	,030	12,676	***
e122	,313	,026	12,048	***
e136	,282	,023	12,194	***
e25	,745	,056	13,255	***
e54	,351	,028	12,698	***
e92	,276	,023	12,256	***
e117	,590	,044	13,279	***
e142	,611	,046	13,352	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 79'a göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hataları (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçüldüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 80'de verilmiştir.

Tablo 80: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.961	0.026	0.954	0.984	0.968	0.050
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

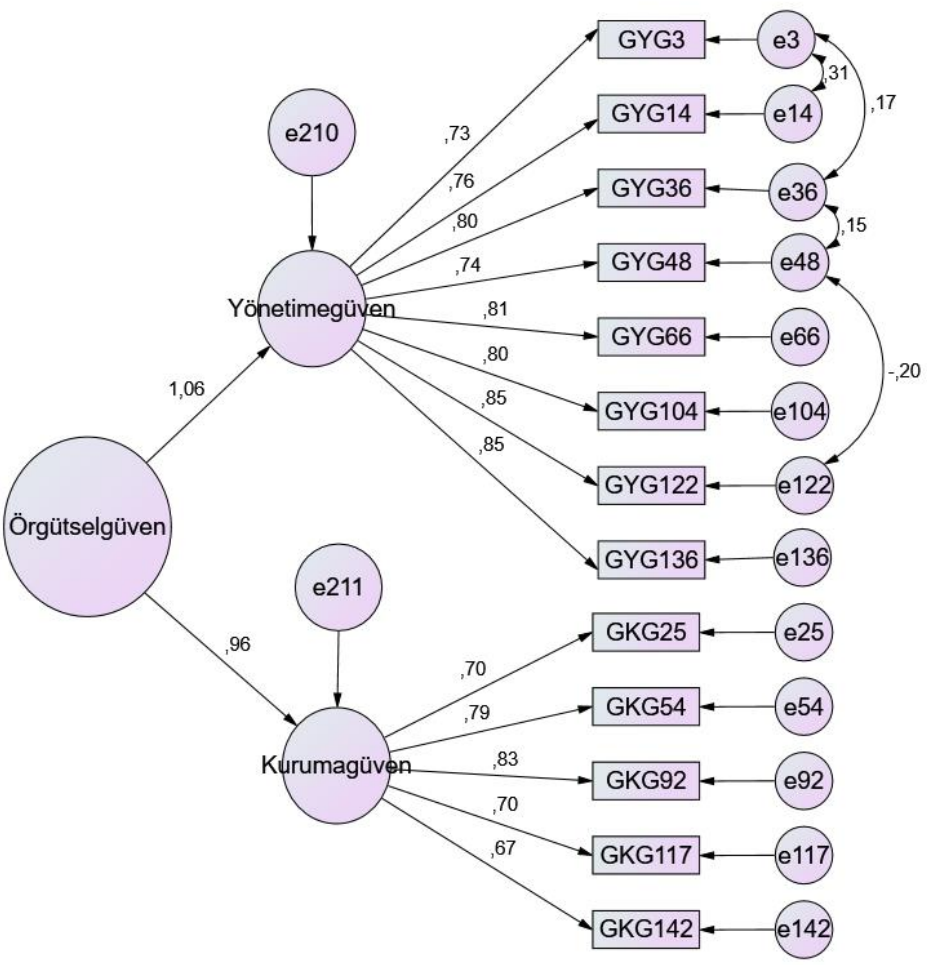
p< 0,05

Tablo 80'e göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlardan Örgütsel Güven Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci düzey analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine ikinci düzey analize geçilmiştir. Örgütsel Güven Ölçeğinin

yönetime güven ve kuruma güven alt boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 16'da verilmiştir.

Şekil 16: Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 16'da, örgütsel güveni ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Örgütsel güven örtük değişkeninden yönetime güven ve kuruma güven örtük değişkenleri ile yönetime güven ve kuruma güven örtük değişkenlilerinden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. İki boyutlu Örgütsel Güven Ölçeği kullanım düzeyini belirlemeye yönelik her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. Yönetime güven örtük değişkene ilişkin faktör yükleri ,73 ile ,85; kuruma güven örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,67 ile ,83 ve örgütsel güven örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,96 ile 1 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 81'de verilmiştir.

Tablo 81: Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Yönetime Güven	<---	Örgütsel Güven	1,000			
Kuruma Güven	<---	Örgütsel Güven	1,000			
GYG36	<---	Yönetime Güven	1,017	,059	17,227	***
GYG48	<---	Yönetime Güven	,902	,062	14,472	***
GYG66	<---	Yönetime Güven	1,144	,071	16,109	***
GYG104	<---	Yönetime Güven	1,087	,068	15,877	***
GYG122	<---	Yönetime Güven	1,157	,069	16,787	***
GKG25	<---	Kuruma Güven	1,000			
GKG54	<---	Kuruma Güven	,899	,060	15,064	***
GKG92	<---	Kuruma Güven	,904	,057	15,718	***
GKG117	<---	Kuruma Güven	,875	,066	13,294	***
GKG142	<---	Kuruma Güven	,839	,065	12,894	***
GYG3	<---	Yönetime Güven	1,000			
GYG14	<---	Yönetime Güven	,938	,052	18,020	***
GYG136	<---	Yönetime Güven	1,097	,065	16,802	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 81'e göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 82'de verilmiştir.

Tablo 82: Örgütsel Güven Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e48	<-->	e122	-,071	,020	-3,569	***
e3	<-->	e14	,143	,026	5,589	***
e3	<-->	e36	,072	,022	3,244	,001
e36	<-->	e48	,055	,021	2,607	,009

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 82'ye göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 83'te verilmiştir.

Tablo 83: Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Örgütsel Güven	,665	,068	9,816	***
e210	-,069	,044	-1,583	,113
e211	,061	,054	1,142	,253
e3	,532	,040	13,151	***
e14	,389	,030	12,974	***
e36	,350	,028	12,636	***
e48	,403	,031	12,875	***
e66	,396	,031	12,577	***
e104	,387	,030	12,676	***
e122	,313	,026	12,048	***
e136	,282	,023	12,194	***
e25	,745	,056	13,255	***
e54	,351	,028	12,698	***
e92	,276	,023	12,256	***
e117	,590	,044	13,279	***
e142	,611	,046	13,352	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 82'e göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Yönetime güven örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e) (p=,113>,05) anlamlı bulunmamıştır. Kuruma güven örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e) (p=,237>,05), anlamlı bulunmamıştır.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 83'te verilmiştir.

Tablo 83: Örgütsel Güven Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.961	0.026	0.954	0.984	0.968	0.050
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< ,05

Tablo 83'e göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Güven Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 13 maddeden oluşan, iki boyutlu Örgütsel Güven Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. Bu amaçla önce alpha (α) güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 84'de Örgütsel Güven Ölçeğine (ÖGÖ) ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 84: Örgütsel Güven Ölçeği (ÖDÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	**Cronbach Alpha**	**Spilit half**	**Guttman**
ÖAÖ **(N= 385)**	,950	,920 (1. yarı) ,886 (2. yarı)	**,877** (Lambda1) ,951(Lambda2) ,950 (Lambda3) ,943 (Lambda4) ,920 (Lambda5) ,951 (Lambda6)

p< ,05

Tablo 84'e göre, Örgütsel Güven Ölçeğinin (ÖGÖ) tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

3.6.8. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

İş Doyumu Ölçeği bu çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir. çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu bölümde ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik olarak yapılan genel uygulama ile edilen veriler ışığında ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

İş Doyumu Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 85'te verilmiştir.

Tablo 85: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Örgütsel Sinizim	%27 üst	104	51,4808	2,23815	34,003	206	,000
	%27 alt	104	37,5673	3,52182			

p<,01

Tablo 85'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, İş Doyumu Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük iş doyumuna sahip okul personeli ile yüksek iş doyumuna sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 37,5673) üst grup ortalamasından (Ort= 51,4808) farklı

olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin iş doyumu daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Tablo 86'da iş doyumunu ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 86: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
İDİD6	,523	İDDD75	,476
İDİD17	,522	İDDD107	,173
İDİD39	,604	İDDD113	,615
İDİD95	,526	İDDD126	,114
İDİD125	,638	İDDD131	,618
İDİD149	,474	İDDD140	,279

p<,01

Kayış (2005), ölçeğin toplanabilirdik özelliğinin bozulmaması için soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve ,25 değerinden büyük olması gerektiği belirtmektedir. Buna göre her maddeye ait madde puanı ile ölçek puanı arasındaki korelasyon katsayıları içerisinde en düşük değere sahip olan İDDD126 numaralı madde belirtilen değerin altında kalmaktadır. Bu tür maddelerin ölçeğin güvenirlik değerini de düşürdüğü belirtilmektedir (Tezbaşaran, 2008). Bundan dolayı İDDD126 numaralı madde ölçek geçerliği ve güvenirliğini azalttığı gerekçesi ile ölçekten çıkarılmıştır. Diğer maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 11 sorununda algılanan iş doyumu ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Yapı geçerliği, ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle ilgilidir. Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup

olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 87'de İş Doyumu Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 87: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
İDİD6	385	1,00	5,00	3,2260	,06195	1,21550	-,388
İDİD17	385	1,00	5,00	4,2416	,04671	,91648	-1,293
İDİD39	385	1,00	5,00	3,8494	,04916	,96456	-,779
İDİD95	385	1,00	5,00	3,7792	,04977	,97659	-,895
İDİD125	385	1,00	5,00	3,8935	,04479	,87891	-1,063
İDİD149	385	1,00	5,00	4,0442	,05932	1,16397	-1,122
İDDD75	385	1,00	5,00	3,8000	,04986	,97841	-,814
İDDD107	385	1,00	5,00	3,8260	,06206	1,21764	-,638
İDDD113	385	1,00	5,00	3,7351	,05336	1,04704	-,835
İDDD131	385	1,00	5,00	3,6597	,05059	,99272	-,625
İDDD140	385	1,00	5,00	3,9117	,05437	1,06678	-,962

p<0,01

Tablo 87'e göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, İş Doyumu Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. İş Doyumu Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 88'de verilmiştir.

Tablo 88: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,794
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	791,451
	Sd	55
	p	,000

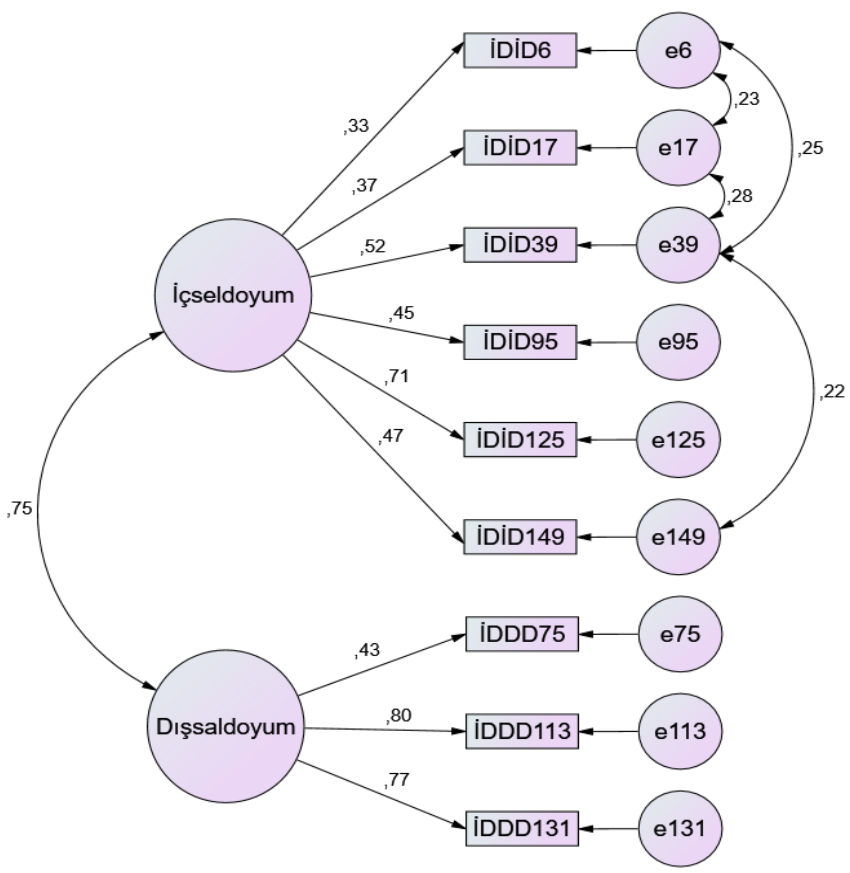
p<0,01

Tablo 88'e göre, İş Doyumu Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,794 ve Bartlett'in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 791,451 (p<0,01) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<0,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. İş Doyumu Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM

kapsamında iki faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. İş doyumunu ölçmeye yönelik 11 ifade, 2 alt boyutta modellenmiştir. 11 ifadenin ilk 6'si (1-6) içsel doyum boyutunu ve son 5'i (7-11) dışsal doyum boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, model uyum değerlerini olumsuz etkileyen İDDD107 ve İDDD140 numaralı maddeler modelden çıkarılmıştır. Tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 17'de gösterilmiştir.

Şekil 17: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 17'de, iki boyutlu iş doyumu ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. İş doyumunu ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. İş Doyumu Ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. İçsel doyum örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,33 ile ,71; ve dışsal doyum örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,43 ile ,80 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise iş doyumunun alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. İçsel doyum ile dışsal doyum arasında ,75 pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 89'da verilmiştir.

Tablo 89: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
İDİD17	<---	İçsel Doyum	,856	,174	4,919	***
İDİD39	<---	İçsel Doyum	1,252	,226	5,541	***
İDİD95	<---	İçsel Doyum	1,113	,238	4,671	***
İDİD125	<---	İçsel Doyum	1,567	,301	5,199	***
İDDD75	<---	Dışsal Doyum	1,000			
İDDD113	<---	Dışsal Doyum	1,992	,264	7,544	***
İDDD131	<---	Dışsal Doyum	1,803	,240	7,526	***
İDİD6	<---	İçsel Doyum	1,000			
İDİD149	<---	İçsel Doyum	1,358	,289	4,698	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 89'a göre, İş Doyumu Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 90'da sunulmuştur.

Tablo 90: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
İçsel Doyum	<-->	Dışsal Doyum	,126	,030	4,255	***
e6	<-->	e17	,228	,055	4,156	***
e39	<-->	e149	,185	,048	3,885	***
e17	<-->	e39	,199	,040	4,922	***
e6	<-->	e39	,235	,053	4,410	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 90'a göre, İş Doyumu Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayıları anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 91'de verilmiştir.

Tablo 91: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
İçsel Doyum	,159	,057	2,777	,005
Dışsal Doyum	,178	,045	3,986	***
e6	1,315	,100	13,167	***
e17	,721	,056	12,948	***
e39	,679	,057	11,916	***
e95	,754	,060	12,485	***
e125	,380	,046	8,249	***
e149	1,058	,086	12,320	***
e75	,777	,059	13,062	***
e113	,386	,057	6,824	***
e131	,403	,050	8,057	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 91'e göre, iş doyumu ölçeğinin doğrulanan modeldeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayıları anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hataları (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçüldüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 92'de verilmiştir.

Tablo 92: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.514	0.035	0.981	0.984	0.956	0.037
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

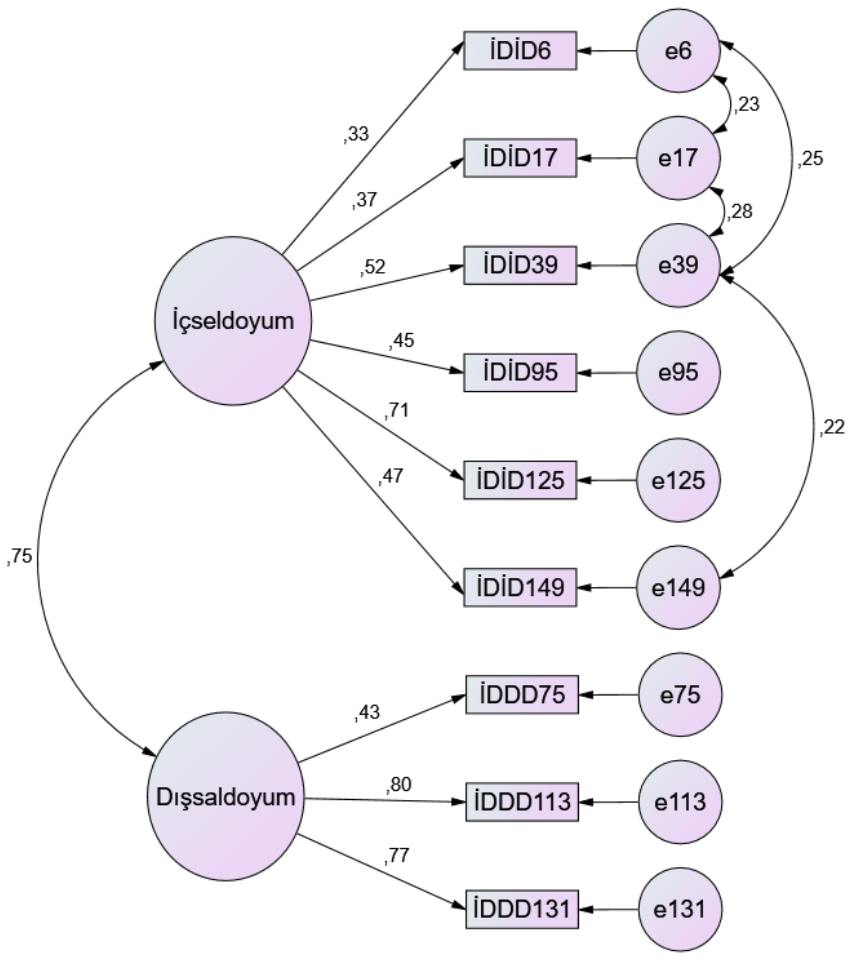
p< 0,05

Tablo 92'e göre, İş Doyumu Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, İş Doyumu Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Birinci düzey analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine ikinci düzey analize geçilmiştir. İş Doyumu Ölçeğinin içsel doyum ve dışsal doyum alt boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir.

Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 18'de gösterilmektedir.

Şekil 18: İş Doyumu Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 18'de görüldüğü üzere, iş doyumunu ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. İş doyumu örtük değişkeninden içsel doyum örtük değişkeni ve dışsal doyum örtük değişkenleri ile içsel doyum örtük değişkeni ve dışsal doyum örtük değişkenlilerinden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu

boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. İki boyutlu iş Doyumu Ölçeği kullanım düzeyini belirlemeye yönelik her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. İçsel doyum örtük değişkene ilişkin faktör yükleri ,33 ile ,71; dışsal doyum örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,43 ile ,80, ve iş doyumu örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,84 ile ,89 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 93'te verilmiştir.

Tablo 93: İş Doyumu Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
İçsel Doyum	<---	İş Doyumu	1,000			
Dışsal Doyum	<---	İş Doyumu	1,000			
İDİD17	<---	İçsel Doyum	,856	,174	4,919	***
İDİD39	<---	İçsel Doyum	1,252	,226	5,541	***
İDİD95	<---	İçsel Doyum	1,113	,238	4,671	***
İDİD125	<---	İçsel Doyum	1,567	,301	5,199	***
İDDD75	<---	Dışsal Doyum	1,000			
İDDD113	<---	Dışsal Doyum	1,992	,264	7,544	***
İDDD131	<---	Dışsal Doyum	1,803	,240	7,526	***
İDİD6	<---	İçsel Doyum	1,000			
İDİD149	<---	İçsel Doyum	1,358	,289	4,698	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 93'e göre, İş Doyumu Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 94'te verilmiştir.

Tablo 94: İş Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e6	<-->	e17	,228	,055	4,156	***
e17	<-->	e39	,199	,040	4,922	***
e39	<-->	e149	,185	,048	3,885	***
e6	<-->	e39	,235	,053	4,410	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 94'e göre, İş Doyumu Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 95'te

verilmiştir.

Tablo 95: İş Doyumu Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
İş Doyumu	,126	,030	4,255	***
e215	,033	,038	,848	,396
e216	,052	,037	1,412	,158
e6	1,315	,100	13,167	***
e17	,721	,056	12,948	***
e39	,679	,057	11,916	***
e95	,754	,060	12,485	***
e125	,380	,046	8,249	***
e149	1,058	,086	12,320	***
e75	,777	,059	13,062	***
e113	,386	,057	6,824	***
e131	,403	,050	8,057	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 95'e göre, İş Doyumu Ölçeğinin doğrulanan modeldeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. İçsel doyum örtük değişkenlerine ait artık ölçüm hatası (e215) (p=,396>,005) anlamlı bulunmamıştır. Dışsal doyum örtük değişkenine artık ölçüm hatası (e216) (p=,158>,005) anlamlı bulunmamıştır.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 96'da verilmiştir.

Tablo 96: İş Doyumu Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.514	0.035	0.981	0.984	0.956	0.037
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< ,05

Tablo 96'ya göre, İş Doyumu Ölçeğinin ikinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. İş Soyumu Ölçeğinin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre İş Doyumu Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 9 maddeden oluşan iki boyutlu İş Doyumu Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. Bu

amaçla önce ölçeğin Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 97'de İş Doyumu Ölçeğine ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 97: İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
İDÖ (N= 385)	,770	,666 (1. yarı) ,652 (2. yarı)	**,684** (Lambda1) ,775(Lambda2) ,770 (Lambda3) ,702 (Lambda4) ,752 (Lambda5) ,774 (Lambda6)

p< ,05

Tablo 97'ye göre, İş Doyumu Ölçeği tüm ölçüm türlerine göre yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilir.

3.6.9. İş Stres Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

İş Stresi Ölçeği (İŞÖ) bu tez çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

çalışması kapsamında geliştirildiğinden dolayı bu bölümde ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik olarak, yapılan genel uygulama ile elde edilen veriler ışığında ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

İş Stresi Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların

%27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 98'de gösterilmektedir.

Tablo 98: İş Stresi Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
İş Stresi	%27 üst	104	37,7212	5,18485	33,190	206	,000
	%27 alt	104	18,4519	2,85875			

p<,01

Tablo 98'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, İş Stresi Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük iş stresine sahip okul personeli ile yüksek iş stresine sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 18,4519) üst grup ortalamasından (Ort= 37,7212) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin iş stresi daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Tablo 99'da iş stresini ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan maddelerin korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 99: İş Stresi Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)
S160	,314	S172	,506
S162	,498	S174	,603
S164	,626	S176	,615
S166	,603	S177	,659
S168	,578	S178	,716
S170	,635	S179	,714

p<,01

Tablo 99'a göre, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla

yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 12 maddenin de iş stresi ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerliliği çalışmaları için faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir. Yapı geçerliği, ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle ilgilidir.

Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 100'de İş Stresi Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 100: İş Stresi Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
S160	385	1,00	5,00	3,0442	,05966	-,037	-,746
S162	385	1,00	5,00	3,2286	,06381	-,095	-,925
S164	385	1,00	5,00	2,2260	,06195	,723	-,464
S166	385	1,00	5,00	1,8753	,05317	1,012	,173
S168	385	1,00	5,00	2,5273	,05953	,259	-,815
S170	385	1,00	5,00	2,6701	,06117	,158	-,827
S172	385	1,00	5,00	2,2727	,05617	,606	-,300
S174	385	1,00	5,00	1,9455	,05528	,933	,056
S176	385	1,00	5,00	1,9870	,06290	1,052	,054
S177	385	1,00	5,00	1,9377	,05257	,884	,064
S178	385	1,00	5,00	1,9766	,05246	,897	,136
S179	385	1,00	5,00	1,9532	,05104	,829	-,004

p<0,01

Tablo 100'e göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, İş Stresi Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. İş Stresi Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 101'de verilmiştir.

Tablo 101: İş Doyumu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,865
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	1204,391
	Sd	55
	p	,000

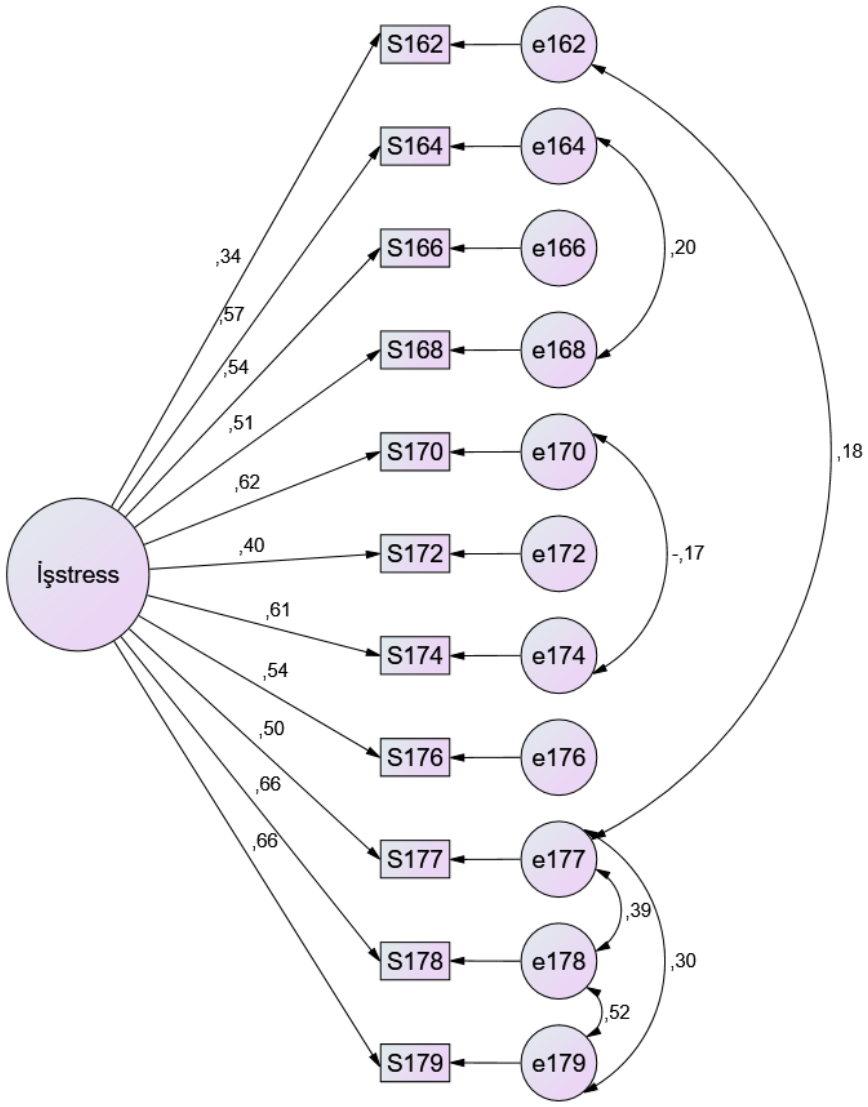
p<,01

Tablo 101'e göre, İş Stresi Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,865 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 1204,391 (p<,01) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. İş Stresi Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında tek faktörlü birincil düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. İş stresini ölçmeye yönelik 12 ifade, tek boyutta modellenmiştir.

İş stresi modeline Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış. Model uyum değerlerin incelenmiştir. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen S160 numaralı madde, modelden çıkarılmıştır. Bu madde, modelden çıkartıldıktan sonara, iş stresini ölçmeye yönelik 11 ifade, tek alt boyutta yeniden modellenmiştir. 11 madde ile oluşturulan iş stresi modeline, tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları şekil 19'da verilmiştir.

Şekil 19: İş Stresi Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 19'da, tek boyutlu İş Stresi Ölçeğinin her bir ifade maddesinin iş stresine ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. İş stresini ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. İş Stresi Ölçeğinden alt boyut ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyuta ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. İş stresi örtük değişkenine ilişkin faktör yükler ,34 ile ,66 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 102'de verilmiştir.

Tablo 102: İş Stresi Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
S164	<---	Stres	1,618	,292	5,551	***
S166	<---	Stres	1,275	,233	5,468	***
S168	<---	Stres	1,368	,256	5,339	***
S170	<---	Stres	1,740	,308	5,651	***
S172	<---	Stres	1,020	,211	4,843	***
S174	<---	Stres	1,575	,280	5,626	***
S176	<---	Stres	1,578	,289	5,460	***
S177	<---	Stres	1,230	,213	5,783	***
S178	<---	Stres	1,655	,287	5,767	***
S179	<---	Stres	1,618	,280	5,778	***
S162	<---	Stres	1,000			

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 102'ye göre, İş Stresi Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarrına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 103'te sunulmuştur.

Tablo 103: İş stresi Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e164	<-->	e168	,199	,060	3,303	***
e177	<-->	e179	,214	,045	4,711	***
e177	<-->	e178	,296	,048	6,103	***
e178	<-->	e179	,342	,049	6,995	***
e162	<-->	e177	,198	,054	3,681	***
e170	<-->	e174	-,144	,052	-2,755	,006

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 103'e göre, İş Stresi Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 104'te verilmiştir.

Tablo 104: İş Stresi Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Stres	,188	,061	3,069	,002
e162	1,463	,109	13,444	***
e164	1,025	,084	12,211	***
e166	,744	,059	12,527	***
e168	1,010	,080	12,631	***
e170	,897	,080	11,274	***
e172	1,039	,078	13,253	***
e174	,771	,068	11,376	***
e176	1,154	,092	12,543	***
e177	,833	,066	12,657	***
e178	,678	,061	11,175	***
e179	,631	,057	11,117	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 104'e göre, İş Stresi Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 105'te verilmiştir.

Tablo 105: İş Stresi Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1,894	0.040	0.968	0.971	0.946	0.048
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Tablo 105'e göre, İş Stresi Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği, ölçeğin tek boyutlu yapısı için $\chi 2$/df, SRMR, GFI, CFI, ve RMSEA iyi uyuma sahipken, NFI uyum değerleri kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. İş Stresi Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, İş Stres Ölçeğini oluşturan tek boyutun yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 11 maddeden oluşan tek boyutlu İş Stres Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. Bu amaçla önce Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 106'da İş Stresi Ölçeğine (İSÖ) ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 106: İş Stresi Ölçeği (İŞÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
İŞÖ **(N= 385)**	,827	,670 (1. yarı) ,820 (2. yarı)	**,752** (Lambda1) ,831 (Lambda2) ,827 (Lambda3) ,790 (Lambda4) ,808 (Lambda5) ,833 (Lambda6)

p< ,05

Tablo 106'ya göre, İş Stres Ölçeğinin (İŞÖ) tüm ölçüm türlerine göre yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilmektedir.

3.6.10. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Tükenmişlik Ölçeği bu çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu bölümde ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik olarak, yapılan genel elde edilen veriler ışığında ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Tükenmişlik Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 107'de verilmiştir.

Tablo 107: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Tükenmişlik	%27 üst	104	47,1250	5,17403	33,668	206	,000
	%27 alt	104	27,2500	3,07748			

p<,01

Tablo 107'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Tükenmişlik Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük tükenmişlik algısına sahip okul personeli ile yüksek tükenmişlik algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 27,2500) üst grup ortalamasından (Ort= 47,1250) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin tükenmişlik algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içerir. Tablo 108'de tükenmişliği ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 108: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
TDT8	,371	TDU143	,604
TDT19	,588	TDU153	,509
TDT43	,666	TKB30	,375
TDT77	,641	TKB61	,392
TDT98	,439	TKB83	,274
TDT108	,520	TKB130	,481
TDU80	,428	TKB146	,453
TDU112	,353	TKB157	,424
TDU127	,618		

P<,01

Tablo 108'de görüldüğü üzere, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının

bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 17 sorununda, Tükenmişlik Ölçeği maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 109'da Tükenmişlik Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 109: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
TDT8	385	1,00	5,00	3,9091	,95172	-,801	,606
TDT19	385	1,00	5,00	1,8338	1,11962	1,272	,695
TDT43	385	1,00	5,00	2,0987	1,14365	,782	-,277
TDT77	385	1,00	5,00	2,5558	1,20443	,331	-,772
TDT98	385	1,00	5,00	1,5766	1,03580	1,893	2,837
TDT108	385	1,00	5,00	2,9117	1,20653	,099	-,798
TDU80	385	1,00	5,00	1,3896	,83160	2,389	5,601
TDU112	385	1,00	5,00	1,7766	1,05424	1,274	,828
TDU127	385	1,00	5,00	2,2234	1,19764	,568	-,803
TDU143	385	1,00	5,00	1,8701	1,04022	1,002	,157
TDU153	385	1,00	5,00	1,7740	,72769	1,069	2,428
TKB30	385	1,00	5,00	2,1610	,93265	,720	,347
TKB61	385	1,00	5,00	2,0779	,81596	,925	1,469
TKB83	385	1,00	5,00	2,3299	,94250	,668	,536
TKB130	385	1,00	5,00	2,1662	,83753	,641	,435
TKB146	385	1,00	5,00	1,7403	,75351	1,020	1,531
TKB157	385	1,00	5,00	2,2701	,96812	,839	,729

p<0,01

Tablo 109'a göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, Tükenmişlik Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Tükenmişlik Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 110'da verilmiştir.

Tablo 110: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,792
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	3383,864
	Sd	120
	p	,000

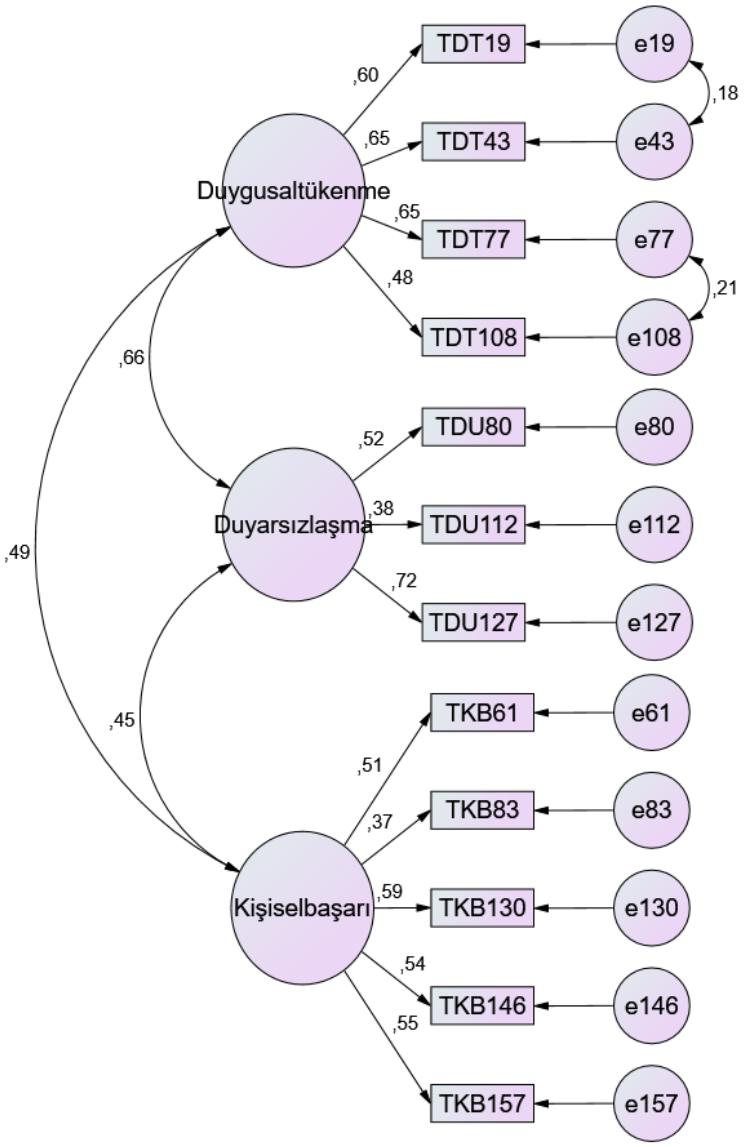
p<0,01

Tükenmişlik Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,792 ve Bartlett'in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 3383,864 (p<0,01) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Tükenmişlik Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Tükenmişlik Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında üç faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Tükenmişliği ölçmeye yönelik 17 ifade, 3 alt boyutta modellenmiştir. 17 ifadenin ilk 6'si (1-6) duygusal tükenme, sonraki 5 ifadesi (7-11) duyarsızlaşma ve son 6'sı (12-17) kişisel başarı boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir.

Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, model uyum değerlerini olumsuz etkileyen TDT8, TDT98, TDU143, TDU153 ve TKB30 numaralı beş madde modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkartıldıktan sonra, tükenmişliği ölçmeye yönelik 12 ifade, 3 alt boyutta yeniden modellenmiştir. 12 ifadenin ilk 4'ü (1-4) duygusal tükenme, sonraki 3 ifadesi (5-7) duyarsızlaşma ve son 5'i (8-12) kişisel başarı boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir. Tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 20'de gösterilmiştir.

Şekil 20: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 20'de, üç boyutlu Tükenmişlik Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. Tükenmişliği ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Duygusal tükenme örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,48 ile ,65; duyarsızlaşma örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,38 ile ,72

ve kişisel başarı örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,37 ile ,59 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise Tükenmişlik Ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında ,66, duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında ,49 ve duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında ,45 pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 111'de sunulmuştur.

Tablo 111: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
TDT19	<---	Duygusal Tükenme	1,000			
TDT43	<---	Duygusal Tükenme	1,141	,123	9,254	***
TDT77	<---	Duygusal Tükenme	1,198	,173	6,919	***
TDT108	<---	Duygusal Tükenme	,867	,148	5,851	***
TKB61	<---	Kişisel Başarı	1,000			
TKB83	<---	Kişisel Başarı	,798	,155	5,147	***
TKB130	<---	Kişisel Başarı	1,133	,167	6,762	***
TKB146	<---	Kişisel Başarı	,964	,148	6,515	***
TKB157	<---	Kişisel Başarı	1,194	,182	6,567	***
TDU80	<---	Duyarsızlaşma	1,000			
TDU112	<---	Duyarsızlaşma	,852	,162	5,252	***
TDU127	<---	Duyarsızlaşma	1,876	,282	6,660	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 111'e göre, Tükenmişlik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 112'de sunulmuştur.

Tablo 112: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Duygusal Tükenme	<-->	Kişisel Başarı	,148	,031	4,704	***
Duygusal Tükenme	<-->	Duyarsızlaşma	,211	,040	5,253	***
Kişisel Başarı	<-->	Duyarsızlaşma	,096	,023	4,202	***
e19	<-->	e43	,146	,073	1,998	,046
e77	<-->	e108	,216	,078	2,776	,006

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 112'e göre, Tükenmişlik Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 113'te verilmiştir.

Tablo 113: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Duygusal Tükenme	,454	,095	4,754	***
Kişisel Başarı	,202	,046	4,344	***
Duyarsızlaşma	,223	,052	4,331	***
e19	,824	,088	9,410	***
e43	,795	,095	8,354	***
e77	,891	,102	8,757	***
e108	1,139	,100	11,419	***
e61	,566	,049	11,495	***
e83	,807	,063	12,814	***
e130	,489	,047	10,339	***
e146	,455	,041	11,122	***
e157	,666	,061	10,986	***
e80	,593	,053	11,103	***
e112	,966	,076	12,709	***
e127	,731	,116	6,295	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 113'e göre, Tükenmişlik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Örtük değişkenlerinin artık ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişkenlerin gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 114'te verilmiştir.

Tablo 114: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.563	0.418	0.968	0.963	0.905	0.038
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

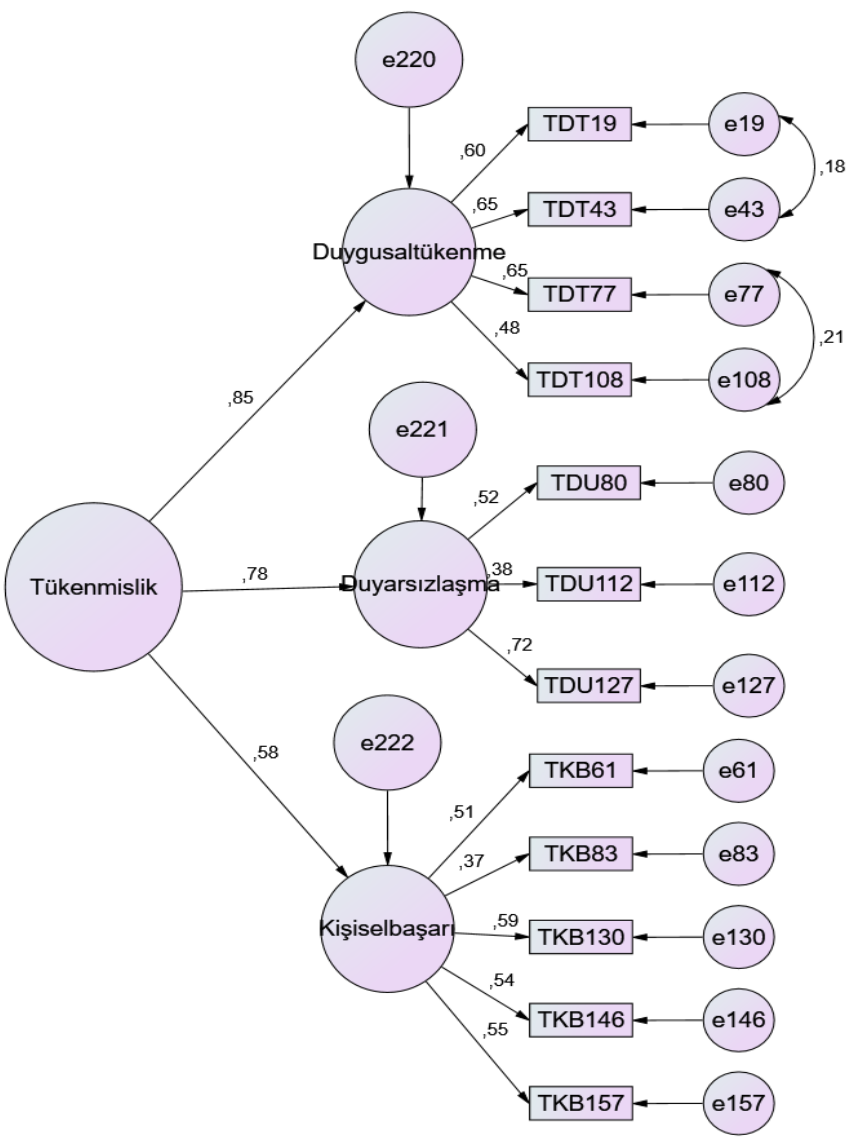
p< ,05

Tablo 114'e göre, Tükenmişlik Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin üç boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, ve RMSEA iyi uyuma

sahipken, CFI ve NFI değerleri için ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre Tükenmişlik Ölçeğini oluşturan her üç boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci düzey analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine ikinci düzey analize geçilmiştir. Tükenmişlik Ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları şekil 21'de gösterilmiştir.

Şekil 21: Tükenmişlik Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 21'de, tükenmişliği ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene ve örtük değişkene ölçüm hatası (e) atanmıştır. Tükenmişlik örtük değişkeninden duygusal tükenme örtük değişkenine, duyarsızlaşma örtük değişkenine ve kişisel başarı örtük değişkenleri ile duygusal tükenme örtük değişkeni, duyarsızlaşma örtük değişkeni ve kişisel başarı örtük değişkenlerinden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Duygusal tükenme örtük değişkene ilişkin faktör yükleri ,48 ile ,65; duyarsızlaşma örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,38 ile ,72; kişisel başarı örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,37 ile ,59 ve tükenmişlik örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,58 ile ,85 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 115'te verilmiştir.

Tablo 115: Tükenmişlik Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Duygusal Tükenme	<---	Tükenmişlik	1,000			
Duyarsızlaşma	<---	Tükenmişlik	,647	,148	4,378	***
Kişisel Başarı	<---	Tükenmişlik	,452	,101	4,480	***
TDT19	<---	Duygusal Tükenme	1,000			
TDT43	<---	Duygusal Tükenme	1,141	,123	9,254	***
TDT77	<---	Duygusal Tükenme	1,198	,173	6,919	***
TDT108	<---	Duygusal Tükenme	,867	,148	5,851	***
TKB61	<---	Kişisel Başarı	1,000			
TKB83	<---	Kişisel Başarı	,798	,155	5,147	***
TKB130	<---	Kişisel Başarı	1,133	,167	6,762	***
TKB146	<---	Kişisel Başarı	,964	,148	6,515	***
TKB157	<---	Kişisel Başarı	1,194	,182	6,567	***
TDU80	<---	Duyarsızlaşma	1,000			
TDU112	<---	Duyarsızlaşma	,852	,162	5,252	***
TDU127	<---	Duyarsızlaşma	1,876	,282	6,660	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 115'e göre, Tükenmişlik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 116'da verilmiştir.

Tablo 116: Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e19	<-->	e43	,146	,073	1,998	,046
e77	<-->	e108	,216	,078	2,776	,006

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 116'ya göre, Tükenmişlik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 117'de verilmiştir.

Tablo 117: Tükenmişlik Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Tükenmislik	,326	,090	3,631	***	
e220	,127	,069	1,832	,067	
e221	,087	,034	2,553	,011	
e222	,135	,034	3,912	***	
e19	,824	,088	9,410	***	
e43	,795	,095	8,354	***	
e77	,891	,102	8,757	***	
e108	1,139	,100	11,419	***	
e61	,566	,049	11,495	***	
e83	,807	,063	12,814	***	
e130	,489	,047	10,339	***	
e146	,455	,041	11,122	***	
e157	,666	,061	10,986	***	
e80	,593	,053	11,103	***	
e112	,966	,076	12,709	***	
e127	,731	,116	6,295	***	

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 117'e göre, Tükenmişlik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Kişisel başarı örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e222) anlamlı bulunması (p<,05), bu örtük değişkenin gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Duyarsızlaşma örtük değişkenine ait artık ölçüm hatası (e221) anlamlı bulunması (p=,011<,005), bu örtük değişkenin gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da

ölçtüğü söylenebilir. Duygusal tükenme örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e) (p=,067> ,005) anlamlı bulunmamıştır.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 118'de verilmiştir.

Tablo 118: Tükenmişlik Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.563	0.042	0.968	0.963	0.905	0.043
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< ,05

Tablo 118'e göre, Tükenmişlik Ölçeğinin ikinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin üç boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI ve RMSEA iyi uyuma sahipken CFI ve NFI için ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Tükenmişlik Ölçeğini oluşturan her üç boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 11 maddeden oluşan 3 boyutlu Tükenmişlik Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. Bu amaçla önce ölçeğin Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 119'da Tükenmişlik Ölçeğine (TÖ) ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 119: Tükenmişlik Ölçeği (TÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	**Cronbach Alpha**	**Spilit half**	**Guttman**
TÖ **(N= 385)**	,748	,680 (1. yarı) ,602 (2. yarı)	**,686**(Lambda1) ,762 (Lambda2) ,748 (Lambda3) ,630 (Lambda4) ,748(Lambda5) ,762 (Lambda6)

p< ,05

Tablo 119'a göre, Tükenmişlik Ölçeğinin (TÖ) tüm ölçüm türlerine göre yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilir.

3.6.11. Mobbing Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Mobbing Ölçeği (MÖ) bu çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Mobbing Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 120'de verilmiştir.

Tablo 120: Mobbing Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Mobbing	%27 üst	104	19,1250	3,75380	28,011	206	,000
	%27 alt	104	8,6154	,74139			

p<,01

Tablo 120'ye göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Mobbing Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük mobbing algısına sahip okul personeli ile yüksek mobbing algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 8,6154) üst grup ortalamasından (Ort= 19,1250) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin mobbing algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt

geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içermektedir. Tablo 121'de mobbinge yönelik olarak ölçekte yer alan soruların, korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 121: Mobbing Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)
MM161	,605	MS169	,505
MM163	,665	MS171	,674
MM165	,663	MS173	,694
MS167	,700	MS175	,658

p<,01

Tablo 121'de görüldüğü gibi, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde, taslakta yer alan 8 sorununda mobbing ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 122'de Mobbing Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 122: Mobbing Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık	
MM161	385	4,00	1,00	5,00	2,0130	,05374	,644	-,602
MM163	385	4,00	1,00	5,00	1,9870	,05076	,853	,302
MM165	385	4,00	1,00	5,00	1,5351	,04110	1,547	2,101
MS167	385	4,00	1,00	5,00	1,5636	,04279	1,390	1,285
MS169	385	4,00	1,00	5,00	1,3896	,04042	2,303	5,153
MS171	385	4,00	1,00	5,00	1,5558	,04689	1,741	2,548
MS173	385	4,00	1,00	5,00	1,6078	,04458	1,533	2,090
MS175	385	4,00	1,00	5,00	1,3766	,03808	2,235	5,209

p<,01

Tablo 122'ye göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, Mobbing Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Mobbing Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 123'te verilmiştir.

Tablo 123: Mobbing Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,818
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	810,625
	Sd	28
	p	,000

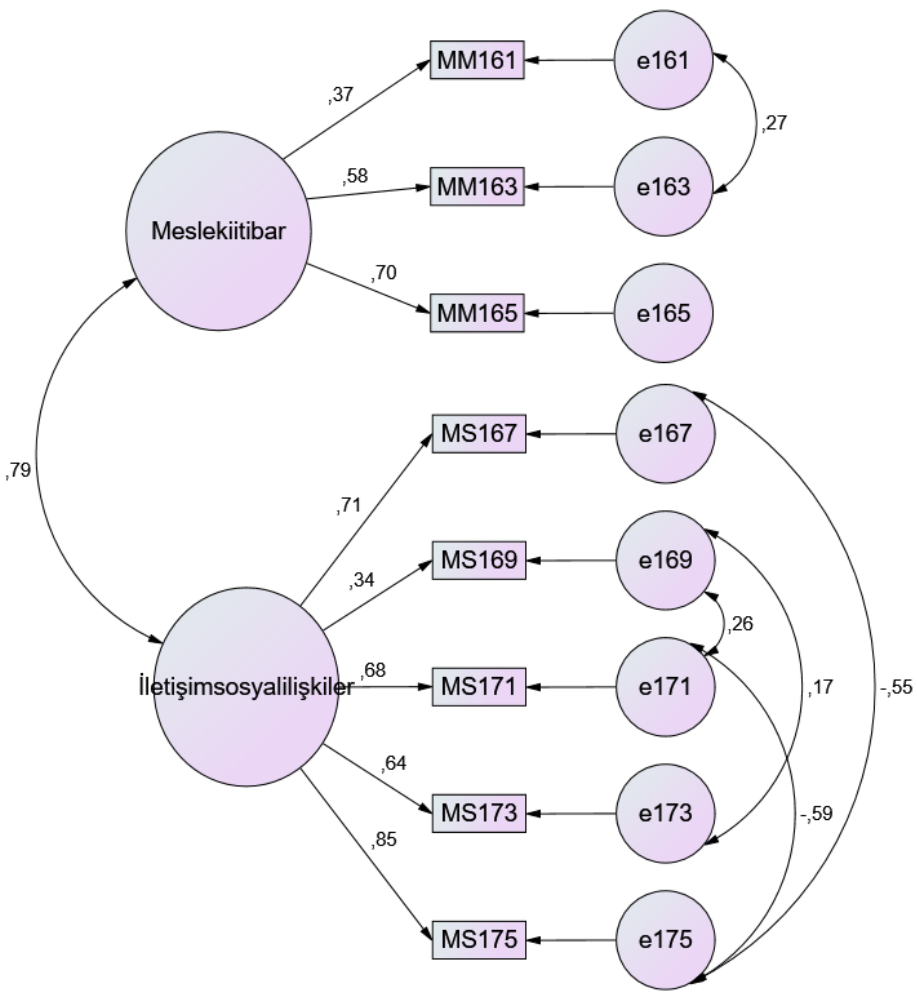
p<0,01

Mobbing Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,818 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 810,625 (p<0,01) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Mobbing Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkacağını göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Mobbing Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında iki faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Mobbingi ölçmeye yönelik 8 ifade, 2 alt boyutta modellenmiştir. 8 ifadenin ilk 3'si (1-3) mesleki itibarı etkileyen davranışları ve son 5'i (4-8) iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışları ölçen gözlenen değişkenlerdir. Mobbing modeline

Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 22'de gösterilmiştir.

Şekil 22: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 22'de, iki boyutlu Mobbing Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. Mobbing özelliğini ölçen her bir madde, gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Herbir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. Mobbing Ölçeğinin alt boyutlarından

ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Mesleki itibarı etkileyen davranışlar örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,37 ile ,70 ve iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,34 ile ,84 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise Mobbing Ölçeğinin alt boyutları olan mesleki itibarı etkileyen davranışlar ve iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar örtük değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Mesleki itibarı etkileyen davranışlar ve iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar örtük değişkenleri arasında ,79 pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 124'te sunulmuştur.

Tablo 124: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
MM161	<---	Mesleki İtibar	1,000			
MM163	<---	Mesleki İtibar	1,444	,222	6,507	***
MM165	<---	Mesleki İtibar	1,425	,243	5,869	***
MS167	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,000			
MS169	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,455	,077	5,939	***
MS171	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,007	,100	10,073	***
MS173	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,962	,094	10,260	***
MS175	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,112	,102	10,873	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 124'e göre, Mobbing Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 125'te sunulmuştur.

Tablo 125: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Mesleki İtibar	<-->	İletişim Sosyal İlişkiler	,195	,037	5,303	***
e161	<-->	e163	,225	,052	4,304	***
e171	<-->	e175	-,161	,031	-5,135	***
e169	<-->	e171	,132	,031	4,215	***
e167	<-->	e175	-,137	,032	-4,269	***
e169	<-->	e173	,091	,028	3,213	,001

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 125'e göre, mobbing ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 126'da verilmiştir.

Tablo 126: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Mesleki İtibar	,166	,053	3,149	,002
İletişim Sosyal İlişkiler	,365	,054	6,725	***
e161	1,061	,082	12,999	***
e163	,675	,060	11,227	***
e165	,351	,042	8,405	***
e167	,366	,039	9,262	***
e169	,583	,043	13,640	***
e171	,432	,044	9,929	***
e173	,475	,040	12,010	***
e175	,171	,041	4,163	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 126'ya göre, Mobbing Ölçeğinin doğrulanan modeldeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 127'de verilmiştir.

Tablo 127: Mobbing Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.827	0.030	0.985	0.985	0.969	0.048
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

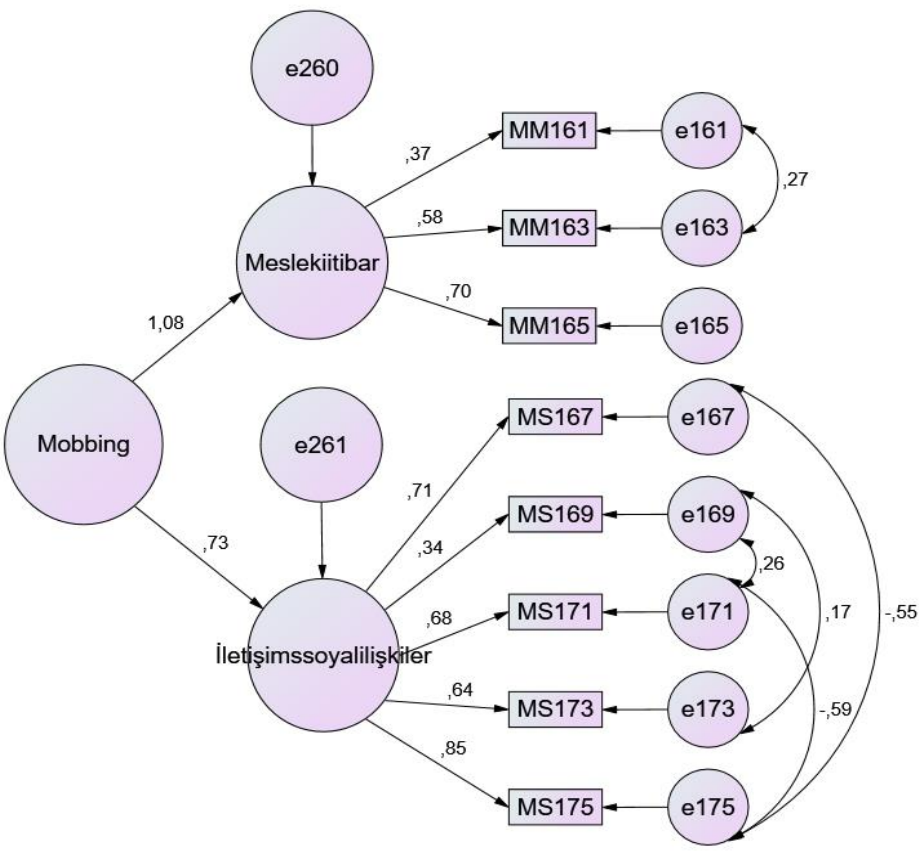
p< ,05

Tablo 127'ye göre, Mobbing Ölçeğinin birincil düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin üç boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Mobbing Ölçeğini oluşturan her üç boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Birincil düzey analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine ikincil düzey analize geçilmiştir. Mobbing Ölçeğinin mesleki itibarı etkileyen davranışlar ve iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar alt

boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 23'te gösterilmektedir.

Şekil 23: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 23'te, mobbingi ölçen her bir madde, gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen ve örtük değişkene ölçüm hatası (e) atanmıştır. Mobbing örtük değişkeninden mesleki itibarı etkileyen davranışlar örtük değişkenine, iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar örtük değişkeni ile mesleki itibarı etkileyen davranışlar örtük değişkeni ve iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar

örtük değişkeninden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Mesleki itibarı etkileyen örtük değişkene ilişkin faktör yükleri ,37 ile ,70 arasında; iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,34 ile ,85 arasında ve mobbing örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,73 ile 1,00 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 128'de sunulmuştur.

Tablo 128: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Mesleki İtibar	<---	Mobbing	1,000			
İletişim Sosyal İlişkiler	<---	Mobbing	1,000			
MM161	<---	Mesleki İtibar	1,000			
MM163	<---	Mesleki İtibar	1,444	,222	6,507	***
MM165	<---	Mesleki İtibar	1,425	,243	5,869	***
MS167	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,000			
MS169	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,455	,077	5,939	***
MS171	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,007	,100	10,073	***
MS173	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,962	,094	10,260	***
MS175	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,112	,102	10,873	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 128'e göre, Mobbing Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 129'da verilmiştir.

Tablo 129: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e161	<-->	e163	,225	,052	4,304	***
e171	<-->	e175	-,161	,031	-5,135	***
e169	<-->	e171	,132	,031	4,215	***
e167	<-->	e175	-,137	,032	-4,269	***
e169	<-->	e173	,091	,028	3,213	,001

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 129'a göre, Mobbing Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 130'da verilmiştir.

Tablo 130: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Mobbing	,195	,037	5,303	***
e260	-,029	,029	-1,015	,310
e261	,170	,050	3,430	***
e161	1,061	,082	12,999	***
e163	,675	,060	11,227	***
e165	,351	,042	8,405	***
e167	,366	,039	9,262	***
e169	,583	,043	13,640	***
e171	,432	,044	9,929	***
e173	,475	,040	12,010	***
e175	,171	,041	4,163	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 130'a göre, Mobbing Ölçeğinin doğrulanan modeldeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. İletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e 261) anlamlı bulunması (p< ,05), bu örtük değişkenin gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Mesleki itibarı etkileyen davranışlar örtük değişkenine ait artık ölçüm hatası (e 2611) (p=,310<,05), anlamlı bulunmamıştır.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 140'ta verilmiştir.

Tablo 131: Mobbing Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.827	0.030	0.985	0.985	0.969	0.046
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< ,05

Tablo 131'e göre, Mobbing Ölçeğinin ikinci düzey DFA modelinin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, Mobbing Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da, yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 8 maddeden oluşan 2 boyutlu Mobbing Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliliği hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve güvenirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir.

Ardından iki yarıya bölme (Spilit-half) ve Guttman yöntemleriyle de ölçek güvenirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 132'de Mobbing Ölçeğine (MÖ) ait iç tutarlılık değerleri verilmiştir.

Tablo 132: Mobbing Ölçeği (MÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
MÖ **(N= 385)**	,797	,667 (1. yarı) ,723 (2. yarı)	**,697** (Lambda1) ,801(Lambda2) ,797 (Lambda3) ,738 (Lambda4) ,775 (Lambda5) ,797 (Lambda6)

p< ,05

Tablo 132'ye göre, Mobbing Ölçeğinin (MÖ) tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilir.

3.6.12. İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

İşgören Performansı Ölçeği bu çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

İşgören Performansı Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz

sonuçları Tablo 133'te gösterilmektedir.

Tablo 133: İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
İşgören Peformansı	2,13815	104	48,3077	7,66669	37,313	206	,000
	3,26151	104	24,7596	3,30488			

p<,01

Tablo 133'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, İşgören Performansı Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük işgören performansı algısına sahip okul personeli ile yüksek işgören performansı algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort=24,7596) üst grup ortalamasından (Ort=48,3077) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin işgören performansı algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içermektedir. Tablo 134'te işgören performansını ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan soruların, korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 134: İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
İP7	,472	İP51	,650
İP18	,589	İP59	,559
İP28	,716	İP60	,644
İP29	,669	İP72	,522
İP40	,581	İP76	,667
İP42	,600	İP97	,439

p<,01

Tablo 134'te görüldüğü gibi, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının

bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde, taslakta yer alan 12 sorununda işgören performansı ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekmektedir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 135'te İşgören Performansı Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 135: İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
İP7	385	1,00	5,00	3,0571	,05878	1,15328	-,296
İP18	385	1,00	5,00	4,3662	,03956	,77621	-1,310
İP28	385	1,00	5,00	4,0571	,04926	,96655	-1,158
İP29	385	1,00	5,00	4,1143	,04071	,79872	-,825
İP40	385	1,00	5,00	3,9299	,04437	,87068	-,649
İP42	385	1,00	5,00	4,3351	,03526	,69180	-1,030
İP51	385	1,00	5,00	4,0649	,03904	,76611	-,635
İP59	385	1,00	5,00	4,1403	,03844	,75420	-,897
İP60	385	1,00	5,00	3,8805	,04083	,80121	-,575
İP72	385	1,00	5,00	4,0753	,04036	,79191	-,704
İP76	385	1,00	5,00	4,0857	,04014	,78755	-,892
İP97	385	1,00	5,00	3,8000	,04547	,89209	-,857

p<0,01

Tablo 135'e göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, İşgören Performansı Ölçeği verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. İşgören Performansı Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 136'da verilmiştir.

Tablo 136: İşgören Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

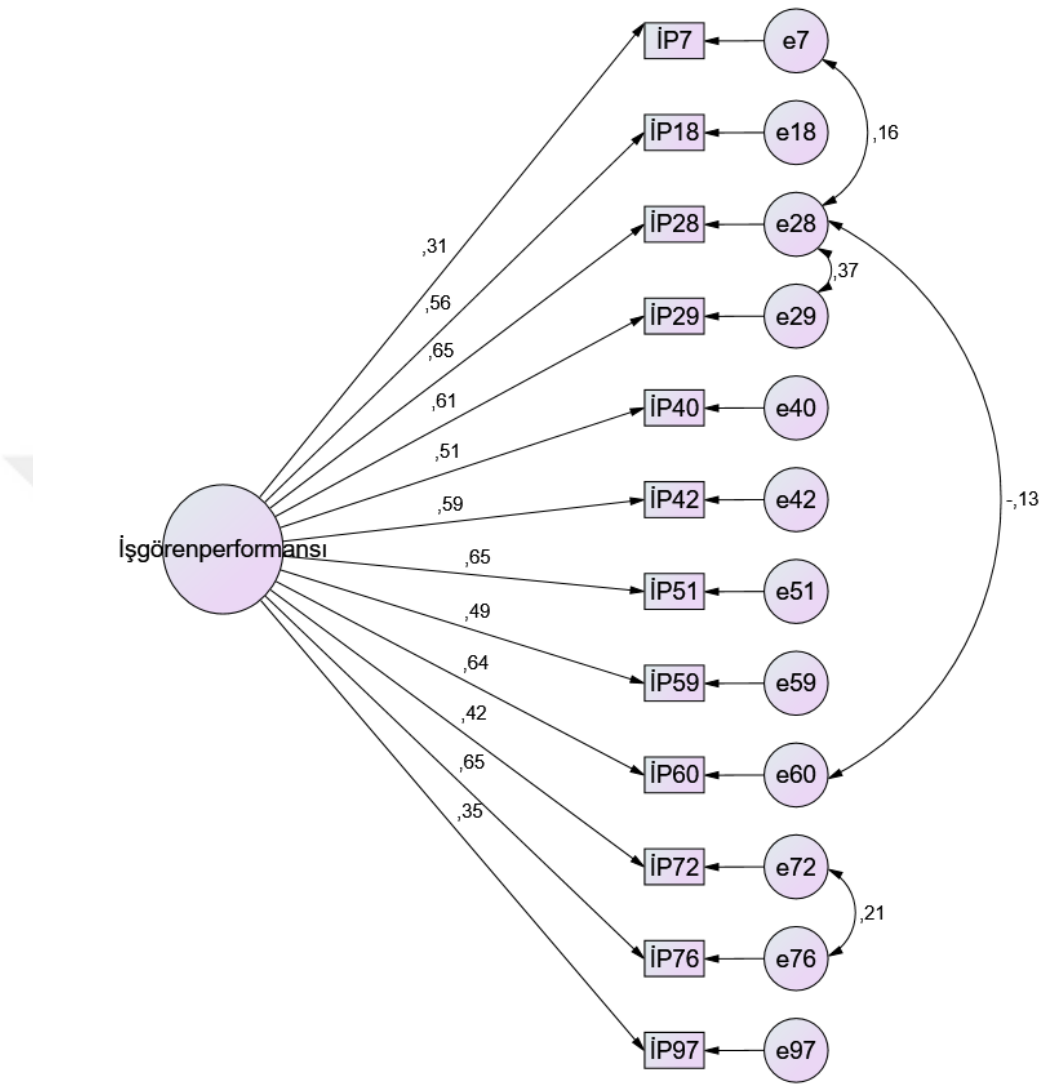
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,889
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	1173,585
	Sd	66
	p	,000

p<,01

İşgören Performansı Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,897 ve Bartlett‟in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 1173,585 (p<,01) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. İşgören Performansı Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında iki faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. İşgören performansı ölçmeye yönelik 8 ifade, tek alt boyutta modellenmiştir. İşgören performansı modeline Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 24’te gösterilmiştir.

Şekil 24: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 24'te, tek boyutlu İşgören Performansı Ölçeğinin her bir ifade maddesinin işgören performansını ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. İşgören performansını ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. İşgören performansı örtük değişkeninden ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. İşgören performansı değişkenine ilişkin faktör yükler ,31 ile ,65 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak

anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 137'de sunulmuştur.

Tablo 137: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
İP18	<---	İşgören Performansı	1,235	,238	5,178	***
İP28	<---	İşgören Performansı	1,761	,312	5,644	***
İP29	<---	İşgören Performansı	1,368	,260	5,263	***
İP40	<---	İşgören Performansı	1,261	,250	5,045	***
İP42	<---	İşgören Performansı	1,151	,220	5,237	***
İP51	<---	İşgören Performansı	1,396	,261	5,344	***
İP59	<---	İşgören Performansı	1,048	,210	4,981	***
İP60	<---	İşgören Performansı	1,455	,273	5,332	***
İP72	<---	İşgören Performansı	,935	,200	4,682	***
İP76	<---	İşgören Performansı	1,441	,269	5,347	***
İP97	<---	İşgören Performansı	,885	,203	4,362	***
İP7	<---	İşgören Performansı	1,000			

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 137'ye göre, İşgören Performansı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 138'de sunulmuştur.

Tablo 138: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e72	<-->	e76	,089	,025	3,558	***
e28	<-->	e29	,173	,031	5,675	***
e28	<-->	e60	-,060	,024	-2,482	,013
e7	<-->	e28	,127	,041	3,073	,002

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 138'e göre, İşgören Performansı Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 139'da verilmiştir.

Tablo 139: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
İşgören Performansı	,126	,045	2,810	,005
e7	1,201	,089	13,551	***
e18	,410	,032	12,605	***
e28	,540	,047	11,501	***
e29	,401	,033	12,135	***
e40	,557	,043	12,898	***
e42	,311	,025	12,422	***
e51	,341	,029	11,922	***
e59	,429	,033	12,999	***
e60	,375	,032	11,766	***
e72	,516	,039	13,216	***
e76	,358	,030	11,862	***
e97	,695	,052	13,480	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 139'a göre, İşgören Performansı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 140'ta verilmiştir.

Tablo 140: İşgören Performansı Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.472	0.036	0.969	0.979	0.937	0.035
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< ,05

Tablo 140'a göre, İşgören Performansı Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin üç boyutlu yapısı için $\chi 2$/df, SRMR, GFI, CFI, ve RMSEA değerleri iyi uyuma sahipken, NFI değeri ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, İşgören Performansı Ölçeğini oluşturan tek boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 12 maddeden oluşan tek boyutlu İşgören Performansı Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. Bu amaçla önce Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından Guttman ve iki yarıya bölme (Spilit-half) yöntemleriyle de ölçek güvenirlik

değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 141'de İşgören Performansı Ölçeğine ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 141: İşgören Performansı Ölçeği (İP) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha	Spilit half	Guttman
İP (N=385)	,823	,716 (1. yarı) ,714 (2. yarı)	,755 (Lambda1) ,827(Lambda2) ,823 (Lambda3) ,786 (Lambda4) ,811 (Lambda5) ,827 (Lambda6)

p< ,05

Tablo 141'e göre, İşgören Performansı Ölçeği tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli bir iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

3.6.13. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSEÖ) bu çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz

sonuçları Tablo 142'de verilmiştir.

Tablo 142: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Örgütsel Sessizlik	%27 üst	104	30,3654	2,36503	34,881	206	,000
	%27 alt	104	18,9519	2,35401			

p<,01

Tablo 142'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Örgütsel Sessizlik Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük örgütsel sessizlik algısına sahip okul personeli ile yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort=18,9519) üst grup ortalamasından (Ort=30,3654) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin örgütsel sessizlik algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içerir. Tablo 143'de örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan maddelerin, korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 143: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	**Madde- ölçek korelasyon değeri (r)**	**Madde No**	**Madde- ölçek korelasyon değeri (r)**
ÖS10	,474	ÖS155	,457
ÖS32	,386	ÖS82	,354
ÖS44	,577	ÖS129	,521
ÖS90	,481	ÖS159	,279
ÖS145	,357		

p<,01

Tablo 143'te görüldüğü gibi, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir (Tezbaşaran, 2008).

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 9 maddenin de örgütsel sessizlik ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 144'te Örgütsel Sessizlik Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 144: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
ÖS10	385	1,00	5,00	1,8390	1,08255	1,166	,462
ÖS32	385	1,00	5,00	2,2494	1,08020	,538	-,418
ÖS44	385	1,00	5,00	2,1740	1,12655	,631	-,478
ÖS90	385	1,00	5,00	2,9195	1,13709	-,002	-,651
ÖS145	385	1,00	5,00	2,3870	1,21550	,458	-,822
ÖS155	385	1,00	5,00	2,7662	1,45502	,147	-1,347
ÖS82	385	1,00	5,00	3,4935	1,41443	-,586	-,957
ÖS129	385	1,00	5,00	2,9481	1,16700	,012	-,694
ÖS159	385	1,00	5,00	3,8545	1,23518	-,971	-,032

p<,01

Tablo 144'e göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 145'te verilmiştir.

Tablo 145: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,713
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	197,060
	Sd	15
	p	,000

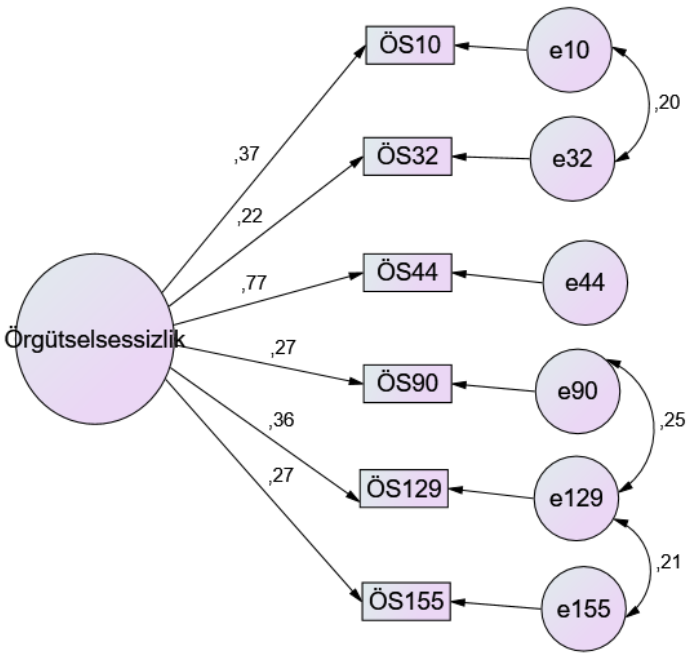
p<0,01

Örgütsel Sessizlik Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,713 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 197,060 ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi $p<,01$ için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında tek faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik 9 ifade, tek boyutta modellenmiştir.

Örgütsel sessizlik modeline Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Model uyum değerlerin incelenmiştir. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen ÖS145, ÖS82 ve ÖS159 numaralı dört madde modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler, modelden çıkartıldıktan sonara, örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik 6 ifade, tek alt boyutta yeniden modellenmiştir. Altı maddeyle yeniden oluşturulan örgütsel sessizlik modeline, tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve doğrulanan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 25'te gösterilmiştir.

Şekil 25: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 25'te, tek boyutlu Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin her bir ifade maddesinin örgütsel sessizliğe ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu gösterilmektedir. Örgütsel sessizliği ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt boyut ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyuta ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Örgütsel sessizlik örtük değişkenine ilişkin faktör yükler ,22 ile ,77 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 146'da verilmiştir.

Tablo 146: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖS10	<---	Örgütsel Sessizlik	1,000			
ÖS90	<---	Örgütsel Sessizlik	,762	,216	3,527	***
ÖS44	<---	Örgütsel Sessizlik	2,138	,615	3,477	***
ÖS32	<---	Örgütsel Sessizlik	,581	,176	3,302	***
ÖS129	<---	Örgütsel Sessizlik	1,034	,245	4,215	***
ÖS155	<---	Örgütsel Sessizlik	,981	,277	3,542	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 146'ya göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 147'de verilmiştir.

Tablo 147: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e90	<-->	e129	,300	,068	4,378	***
e129	<-->	e155	,324	,086	3,777	***
e10	<-->	e32	,208	,062	3,365	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 147'e göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 148'de verilmiştir.

Tablo 148: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Sessizlik	,163	,063	2,584	,010
e10	1,006	,086	11,703	***
e32	1,109	,083	13,338	***
e44	,522	,202	2,582	,010
e90	1,195	,092	12,980	***
e129	1,170	,098	11,989	***
e155	1,955	,151	12,965	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 148'e göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 149'da verilmiştir.

Tablo 149: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1,179	0.027	0.994	0.994	0.964	0.022
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< ,05

Tablo 149'a göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin tek boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI, NFI ve RMSEA iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeğini oluşturan tek boyutun yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 6 maddeden oluşan tek boyutlu Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. Bu amaçla Alpha (α) güvenirlik katsayısı değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 150'de Örgütsel Sessizlik Ölçeğine (ÖSEÖ) ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 150: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSEÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha
ÖSEÖ (N= 385)	,602

p< ,05

Tablo 150'ye göre, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin yeterli güvenilirlikte bir iç tutarlılığa

sahip olduğu söylenebilir.

3.6.14. Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Seslilik Ölçeği (ÖSESÖ) bu çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Örgütsel Seslilik Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 151'de verilmiştir.

Tablo 151: Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Örgütsel Seslilik	%27 üst	104	40,6538	3,40452	35,176	206	,000
	%27 alt	104	29,6442	4,35796			

p<,01

Tablo 151'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Örgütsel Seslilik Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük örgütsel seslilik algısına sahip okul personeli ile yüksek örgütsel seslilik algısına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort= 29,6442) üst grup

ortalamasından (Ort= 40,6538) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinin örgütsel seslilik algısı daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Tablo 152'de Örgütsel Seslilik Ölçeğine yönelik olarak ölçekte yer alan maddelerin korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 152: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde-ölçek korelasyon değeri (r)
ÖSKESE63	,370	ÖSÖYSE21	,471
ÖSKESE100	,379	ÖSÖYSE50	,425
ÖSKESE110	,472	ÖSÖYSE84	,426
ÖSSASE68	,412	ÖSÖYSE133	,453
ÖSSASE81	,292	ÖSÖYSE148	,492
ÖSSASE115	,499		

p<,01

Tablo 151'e göre, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir.

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 11 sorununda Örgütsel Seslilik Ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 153'te Örgütsel Seslilik Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmiştir.

Tablo 53: Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
ÖSKESE63	385	1,00	5,00	3,5273	,84466	-,334	,075
ÖSKESE100	385	1,00	5,00	3,7221	,82485	-,760	1,219
ÖSKESE110	385	1,00	5,00	2,5247	1,21194	,242	-1,052
ÖSSASE68	385	1,00	5,00	2,6260	1,13668	,130	-,902
ÖSSASE81	385	1,00	5,00	1,3896	,70997	1,909	3,432
ÖSSASE115	385	1,00	5,00	2,6286	1,13409	,056	-1,014
ÖSÖYSE21	385	1,00	5,00	3,4260	,89870	-,274	,104
ÖSÖYSE50	385	1,00	5,00	3,8234	,90426	-,855	,918
ÖSÖYSE84	385	1,00	5,00	3,8675	,89303	-,663	,341
ÖSÖYSE133	385	1,00	5,00	3,5948	,91114	-,481	,018
ÖSÖYSE148	385	1,00	5,00	3,8623	,94608	-,816	,814

p<,01

Tablo 153'e göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, Örgütsel Seslilik Ölçek verilerinin normal dağılama sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Örgütsel Seslilik Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 154'te verilmiştir.

Tablo 154: Örgütsel Seslilik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,717
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	429,296
	Sd	28
	p	,000

p<,01

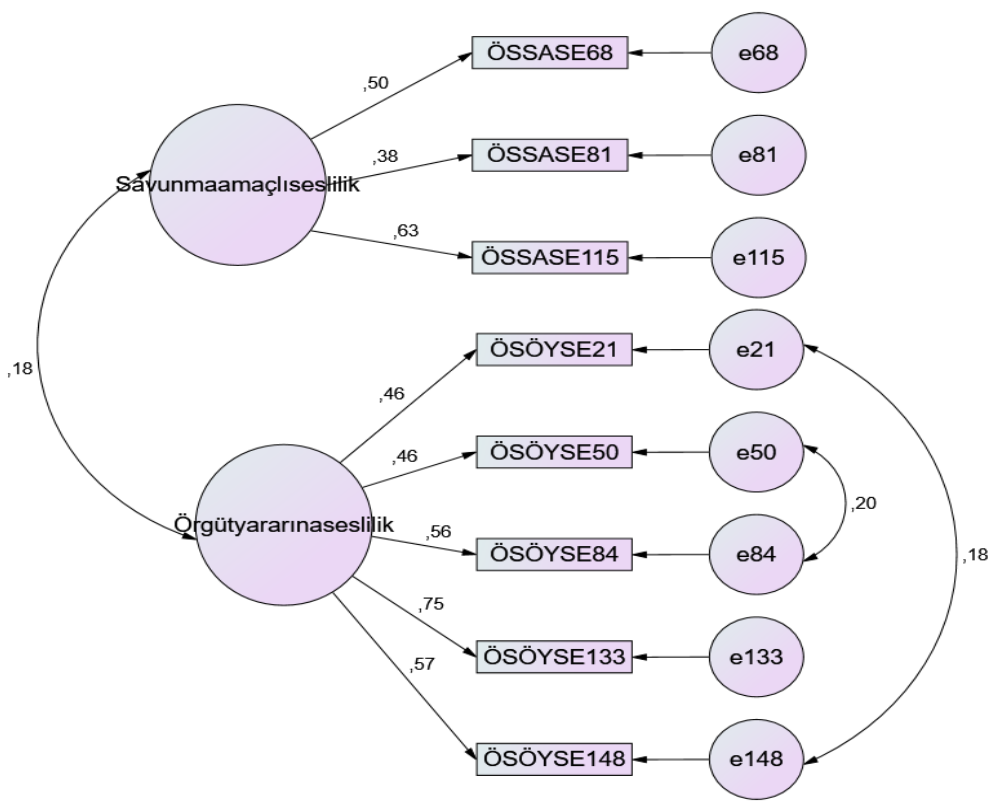
Tablo 154'e göre, Örgütsel Seslilik Ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,717 ve Bartlett"in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 429,296 (p<,01) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Örgütsel Seslilik Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olduğunu göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel Seslilik Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında iki faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Örgütsel sesliliği ölçmeye yönelik 11 ifade, 3 alt boyutta modellenmiştir. 11 ifadenin

ilk 3'si (1-3) kabul edilmiş seslilik, sonraki 3 ifadesi (4-6) savunma amaçlı seslilik ve son 5'i (7-11) örgüt yararına seslilik ölçen gözlenen değişkenlerdir.

Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, model uyum değerlerini olumsuz etkileyen ÖSKESE63, ÖSKESE100 ve ÖSKESE110 numaralı, kabul edilmiş sesliliği oluşturan üç madde modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler modelden çıkartıldıktan sonara, örgütsel sesliliği ölçmeye yönelik 8 ifade, 2 alt boyutta yeniden modellenmiştir. 8 ifadenin ilk 3'ü (1-3) savunma amaçlı seslilik ve sonraki 5 ifadesi (4-8) örgüt yararına seslilik boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir. Tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 26'da verilmiştir.

Şekil 26: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 12'de, iki boyutlu Örgütsel Seslilik Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. Örgütsel sesliliği ölçen her bir madde, gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. Örgütsel Seslilik Ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Savunma amaçlı seslilik örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,38 ile ,63 ve örgüt yararına seslilik örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,46 ile ,75 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise örgütsel seslilik ölçeğinin alt boyutları olan savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik örtük değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. Savunma amaçlı seslilik ile örgüt yararına seslilik arasında ,18 pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 155'te verilmiştir.

Tablo 155: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖSSASE68	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	1,000			
ÖSSASE81	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	,482	,114	4,210	***
ÖSÖYSE21	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,000			
ÖSÖYSE50	<---	Örgüt Yararına Seslilik	,979	,175	5,595	***
ÖSÖYSE84	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,215	,196	6,191	***
ÖSÖYSE133	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,599	,253	6,331	***
ÖSÖYSE148	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,273	,178	7,163	***
ÖSSASE115	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	1,281	,343	3,734	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 155'e göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 156'da verilmiştir.

Tablo 156: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Savunma Amaçlı Seslilik	<-->	Örgüt Yararına Seslilik	-,044	,023	-1,960	,050
e50	<-->	e84	,128	,042	3,049	,002
e21	<-->	e148	,120	,044	2,704	,007

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 156'ya göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 157'de verilmiştir.

Tablo 157: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Savunma Amaçlı Seslilik	,338	,111	3,044	,002
Örgüt Yararına Seslilik	,185	,049	3,770	***
e68	,998	,116	8,612	***
e81	,469	,040	11,657	***
e21	,705	,059	11,990	***
e50	,657	,055	11,973	***
e84	,608	,056	10,851	***
e133	,370	,060	6,147	***
e148	,630	,059	10,646	***
e115	,827	,159	5,190	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 157'ye göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 158'de verilmiştir.

Tablo 158: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.318	0.034	0.985	0.984	0.946	0.032
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

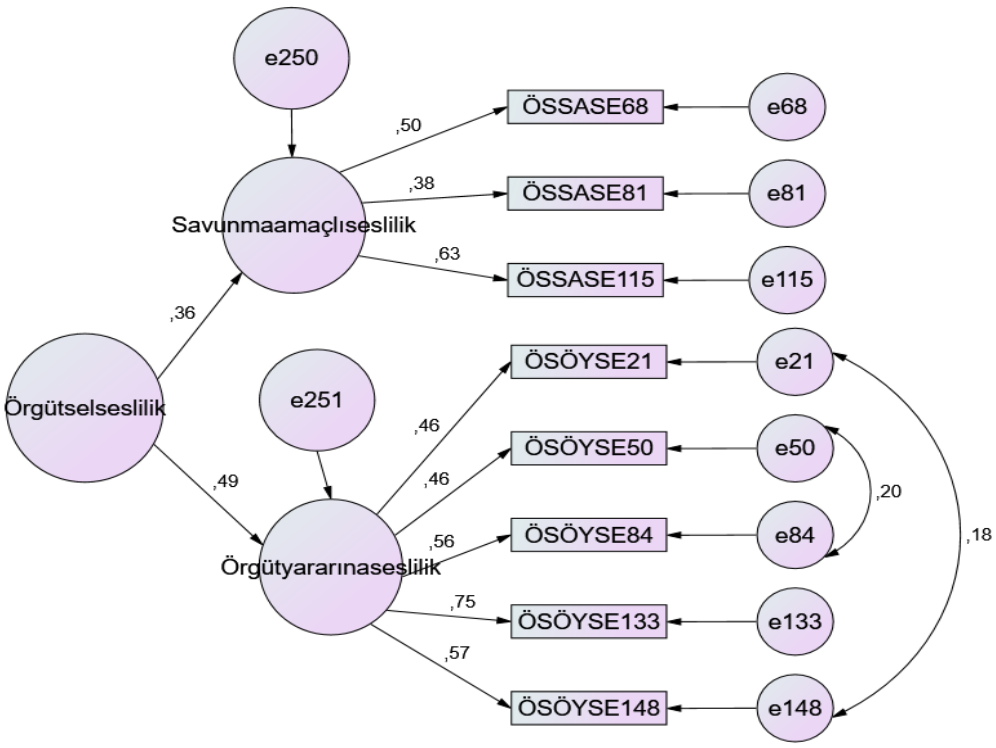
p< ,05

Tablo 158'e göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin üç boyutlu yapısı için $\chi 2$/df, SRMR, GFI, CFI ve RMSEA

iyi uyuma sahipken NFI değerleri için ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Birinci düzey analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine ikinci düzey analize geçilmiştir. Örgütsel Seslilik Ölçeğinin savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik alt boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 26'da verilmiştir.

Şekil 27: Örgütsel Seslilik Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli



Şekil 27'de, örgütsel sesliliği ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene ve örtük değişkene ölçüm hatası (e) atanmıştır. Örgütsel seslilik örtük değişkeninden savunma amaçlı seslilik örtük değişkenine ve örgüt yararına seslilik örtük değişkenine ile savunma amaçlı seslilik örtük değişkeni ve örgüt yararına seslilik değişkeninden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. Savunma amaçlı seslilik örtük değişkene ilişkin faktör yükleri ,36 ile ,63 arasında; örgüt yararına seslilik örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,46 ile ,75 arasında ve örgütsel seslilik örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,36 ile ,49 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 159'da verilmiştir.

Tablo 159: Örgütsel Seslilik İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
Savunma Amaçlı Seslilik	<---	Örgütsel Seslilik	1,000			
Örgüt Yararına Seslilik	<---	Örgütsel Seslilik	1,000			
ÖSSASE68	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	1,000			
ÖSSASE81	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	,482	,114	4,210	***
ÖSÖYSE21	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,000			
ÖSÖYSE50	<---	Örgüt Yararına Seslilik	,979	,175	5,595	***
ÖSÖYSE84	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,215	,196	6,191	***
ÖSÖYSE133	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,599	,253	6,331	***
ÖSÖYSE148	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,273	,178	7,163	***
ÖSSASE115	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	1,281	,343	3,734	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 159'a göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 160'ta verilmiştir.

Tablo 160: Örgütsel Seslilik Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e50	<-->	e84	,128	,042	3,049	,002
e21	<-->	e148	,120	,044	2,704	,007

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 160'a göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 161'de verilmiştir.

Tablo 161: Örgütsel Seslilik Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Seslilik	,044	,023	1,960	,050
e250	,294	,105	2,792	,005
e251	,140	,048	2,929	,003
e68	,998	,116	8,612	***
e81	,469	,040	11,657	***
e21	,705	,059	11,990	***
e50	,657	,055	11,973	***
e84	,608	,056	10,851	***
e133	,370	,060	6,147	***
e148	,630	,059	10,646	***
e115	,827	,159	5,190	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 161'e göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Savunma amaçlı seslilik örtük değişkenine ilişkin artık ölçüm hatası (e250) anlamlı bulunması (p=,005< ,05), örtük değişkeni gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir. Örgüt yararına seslilik örtük değişkenine ait artık ölçüm hatası (e251) anlamlı bulunması (p=,003<,05), örtük değişkeni gözlenen değişkelerden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 162'de verilmiştir.

Tablo 162: Örgütsel Seslilik Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.381	0.034	0.985	0.984	0.946	0.032
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< ,05

Tablo 162'e göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin ikinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df, SRMR, GFI, CFI ve RMSEA iyi uyuma sahipken NFI için ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 8 maddeden oluşan 2 boyutlu Örgütsel Seslilik Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirliği hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve güvenirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 163'te Örgütsel Seslilik Ölçeğine (ÖSESÖ) ait iç tutarlılık değerleri verilmiştir.

Tablo 163: Örgütsel Seslilik Ölçeği (MÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha
ÖSESÖ (N= 385)	,619

p< ,05

Tablo 163'e göre, Örgütsel Seslilik Ölçeğinin (ÖSESÖ) yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

3.6.15. Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Denetim Odağı Ölçeği (DOÖ) bu çalışma kapsamında geliştirildiğinden, bu başlık altında ölçeğe son şeklinin verilmesine yönelik genel uygulama ile toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğin geçerliliğine ve güvenirliğine ilişkin analizler ve sonuçlara yer verilmektedir.

Genel uygulama örneklemini oluşturan 385 kişiden toplanan verilerin faktör analizlerine uygun hale getirilmesi ve ölçeğin son halinde yer alabilecek maddelerin belirlenmesi amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Madde analizleri; iç tutarlılık ölçme yöntemlerinden biri olan alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi ve korelasyona dayalı madde analizi olmak üzere iki yöntemle yapılmıştır.

Denetim Odağı Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek amacıyla birinci olarak alt-üst grup ortalama farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin bu analiz yöntemiyle iç

ölçüt geçerliliği de yapılmaktadır. Okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile okul personellerinin ölçeğin her bir maddesine verdikleri cevap değerleri toplanarak, her bir madde için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanlarını düşük olandan yüksek olana doğru olacak şekilde sıralanmıştır. En düşük puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini alt grup; en yüksek puana sahip olanların %27'sini oluşturan 104 okul personelini ise üst grup olarak isimlendirilmiştir. Yapılan t testi ile oluşturulan bu iki bağımsız grubun ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki anlamlı farklılık, her bir madde için analiz edilmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 164'te verilmiştir.

Tablo 164: Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin Alt ve Üst Grup Ortalama Farkına Dayalı Madde Analizi Bulguları

	Grup	N	X	SS	t	Sd	p
Denetim Odağı	%27 üst	104	38,2404	2,97724	34,999	206	,000
	%27 alt	104	25,5865	2,17493			

p<,01

Tablo 164'e göre, alt ve üst gruptaki her bir maddenin ölçek puanı ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı (p<,01) bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç, Denetim Odağı Ölçeğindeki tüm maddelerin, düşük denetim odağına sahip okul personeli ile yüksek denetim odağına sahip okul personelini birbirinden ayırabildiğini göstermektedir. Ölçeğin alt grup ortalamasının (Ort=25,5865) üst grup ortalamasından (Ort=38,2404) farklı olması, ölçek puanının artmasıyla okul personelinde denetim odağı özelliklerinin daha fazla görüldüğü anlamına da gelmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin iç ölçüt geçerliliğini sağladığı söyleyebilir.

İkinci madde analiz yöntemi olarak korelasyona dayalı madde analizi yapılmıştır. Korelasyona dayalı madde analizi, ölçekte yer alan her bir madde ile ölçek puanı arasındaki korelasyonlarının hesaplanmasını içerir. Tablo 165'te denetim odağını ölçmeye yönelik olarak ölçekte yer alan maddelerin, korelasyona dayalı ölçek-madde analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 165: Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)	Madde No	Madde- ölçek korelasyon değeri (r)
DODD4	,299	DOİD26	,434
DODD15	,455	DOİD37	,209
DODD47	,416	DOİD65	,228
DODD55	,405	DOİD67	,336
DODD56	,283	DOİD105	,321
DODD89	,382	DOİD123	,337
DODD116	,479	DOİD135	,476

p<,01

Tablo 165'te görüldüğü gibi, maddelerini birbiriyle ve ölçek puanlarıyla yeterli düzeyde korelasyona sahip olduğu söylenebilir. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları, aynı boyutta ölçme yaptıklarının bir göstergesidir.

Yapılan iki madde analizi neticesinde taslakta yer alan 14 maddenin de, denetim odağı ölçek maddesi olarak değerlendirilmesine ve yapı geçerlilik çalışmalarında faktör analizlerine dâhil edilmelerine karar verilmiştir.

Faktörlerin incelenmesinde, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olma koşulunu sağlanması gerekir (Çilingirtürk ve Altaş, 2004). Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını, verilerinin çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenerek belirlenebilir. Tablo 166'da Denetim Odağı Ölçeğindeki her bir maddenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilmişidir.

Tablo 166: Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) Değerleri

	N	Minimum	Maksimum	X	SS	Çarpıklık	Basıklık
DODD4	385	1,00	5,00	1,4961	,99510	2,147	3,911
DODD15	385	1,00	5,00	2,0805	1,04146	,756	-,088
DODD47	385	1,00	5,00	2,7117	1,15582	,193	-,697
DODD55	385	1,00	5,00	3,6909	1,22710	-,608	-,558
DODD56	385	1,00	5,00	2,3636	1,08384	,459	-,416
DODD89	385	1,00	4,00	1,7740	,94833	,815	-,648
DODD116	385	1,00	5,00	2,1065	1,06389	,556	-,594
DOİD26	385	1,00	5,00	2,3636	,96702	,764	,494
DOİD37	385	1,00	5,00	2,3766	1,08300	,692	,054
DOİD65	385	1,00	5,00	1,7818	,77673	1,138	2,214
DOİD67	385	1,00	5,00	2,4805	1,04595	,450	-,194
DOİD105	385	1,00	5,00	2,0571	,83345	,788	,896
DOİD123	385	1,00	5,00	2,0156	,85985	,761	,732
DOİD135	385	1,00	5,00	2,5143	1,07064	,500	-,257

p<0,01

Tablo 166'a göre, ölçeğin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, kabul edilebilir sınırlar aralığında olduğundan, Denetim Odağı Ölçeği verilerinin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. Denetim Odağı Ölçeğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi değerleri Tablo 167'de verilmiştir.

Tablo 167: Denetim Odağı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

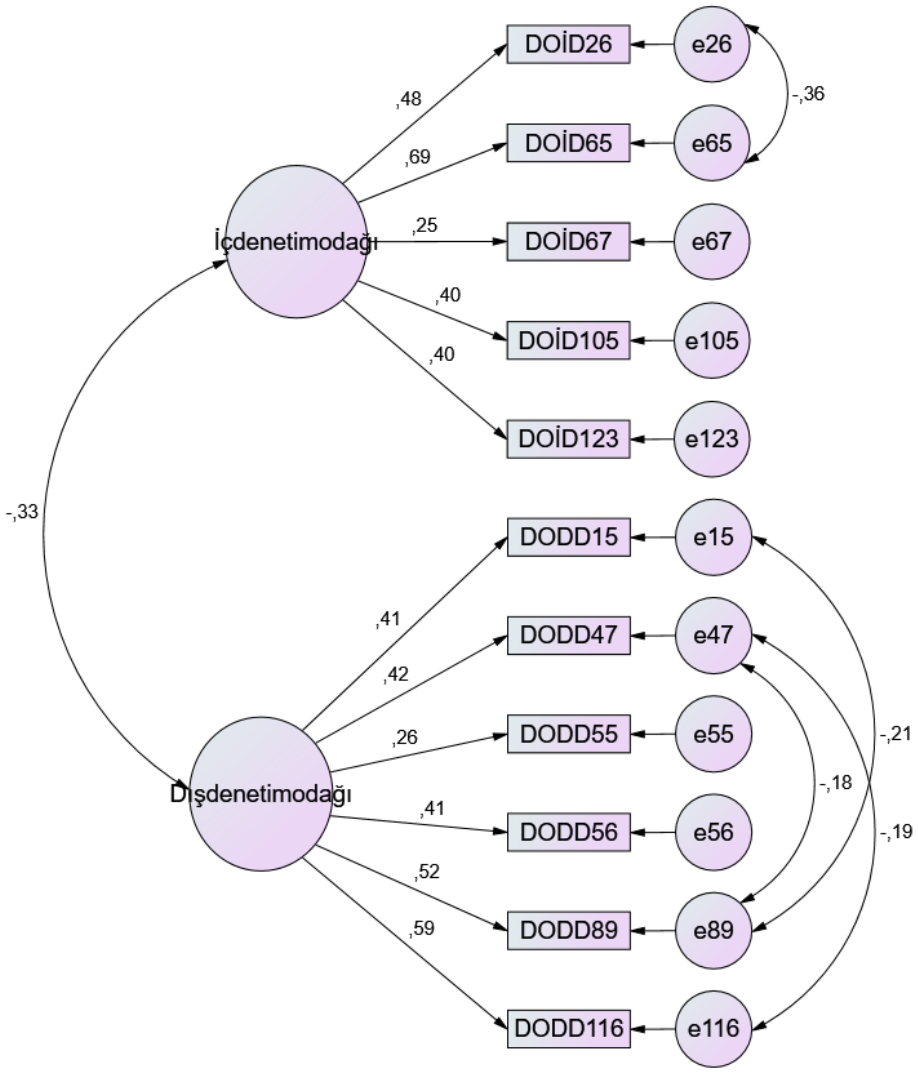
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,701
Bartlett's Sphericity Testi	Ki-Kare	364,938
	Sd	55
	p	,000

Tablo 167'e göre, denetim odağı ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı ,701 ve Bartlett'in küresellik testi $\chi 2$ değeri ise 364,938 (p<0,01) bulunmuştur. Buna göre KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett testi p<0,01 için verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Denetim Odağı Ölçeğinin çok faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkacağını göstermektedir.

Yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Denetim

Odağı Ölçeğinin faktörel yapısı ve maddeler ile olan ilişkisini belirlemek için YEM kapsamında çok faktörlü birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli oluşturulmuştur. Denetim odağını ölçmeye yönelik 14 ifade, 2 alt boyutta modellenmiştir. 14 ifadenin ilk 7'si (1-7) dış denetim odağı ve son 7'si (8-14) iç denetim odağını ölçen gözlenen değişkenlerdir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, model uyum değerlerini olumsuz etkileyen DODD4, DOİD37 ve DOİD135 numaralı üç madde modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler modelden çıkartıldıktan sonara, denetim odağını ölçmeye yönelik 11 ifade, 2 alt boyutta yeniden modellenmiştir. 11 ifadenin ilk 6'sı (1-6) dış denetim odağı ve sonraki 5 ifadesi (7-11) iç denetim odağı boyutunu ölçen gözlenen değişkenlerdir. Tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 28'de gösterilmiştir.

Şekil 28: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 28'de, iki boyutlu Denetim Odağı Ölçeğinin her bir ifade maddesinin hangi boyuta ne yönde ve ne büyüklükte katkısı olduğu görülmektedir. Denetim odağını ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene gözlenen değişken ölçüm hatası (e) atanmıştır. Denetim odağı ölçeğinin alt boyutlarından ifade maddelerine giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. İç denetim odağı örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,25 ile ,69 ve dış denetim odağı örtük değişkenine ilişkin faktör

yükleri ,26 ile ,59 arasında değişmektedir. Değişkenler arasındaki çift uçlu eğri oklar ise Denetim Odağı Ölçeğinin alt boyutları olan iç denetim odağı ve dış denetim odağı örtük değişkenleri arasındaki korelasyonları göstermektedir. İç denetim odağı ile dış denetim odağı arasında -,33 negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 168'de sunulmuştur.

Tablo 168: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
DOİD26	<---	İç Denetim Odağı	,934	,194	4,817	***
DOİD65	<---	İç Denetim Odağı	1,000			
DOİD67	<---	İç Denetim Odağı	,502	,149	3,378	***
DOİD105	<---	İç Denetim Odağı	,635	,147	4,310	***
DOİD123	<---	İç Denetim Odağı	,660	,153	4,310	***
DODD15	<---	Dış Denetim Odağı	1,000			
DODD47	<---	Dış Denetim Odağı	1,069	,295	3,625	***
DODD55	<---	Dış Denetim Odağı	,693	,195	3,551	***
DODD56	<---	Dış Denetim Odağı	,939	,203	4,622	***
DODD89	<---	Dış Denetim Odağı	1,047	,228	4,596	***
DODD116	<---	Dış Denetim Odağı	1,422	,305	4,664	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 168'e göre, Denetim Odağı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 169'da verilmiştir.

Tablo 169: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
İç Denetim Odağı	<-->	Dış Denetim Odağı	-,085	,025	-3,452	***
e26	<-->	e65	-,182	,062	-2,929	,003
e47	<-->	e116	-,191	,086	-2,216	,027
e47	<-->	e89	-,160	,074	-2,167	,030
e15	<-->	e89	-,186	,061	-3,064	,002

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 169'a göre, Denetim Odağı Ölçeğinin, doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 170'te verilmiştir.

Tablo 170: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
İç Denetim Odağı	,290	,074	3,939	***
Dış Denetim Odağı	,225	,075	3,021	,003
e26	,836	,098	8,556	***
e65	,311	,068	4,612	***
e67	1,104	,082	13,387	***
e105	,616	,051	12,072	***
e123	,666	,055	12,073	***
e15	1,113	,096	11,639	***
e47	1,215	,122	9,996	***
e55	1,462	,109	13,358	***
e56	,973	,079	12,354	***
e89	,684	,072	9,477	***
e116	,869	,101	8,588	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 170'e göre, Denetim Odağı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 171'de verilmiştir.

Tablo 171: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	2.689	0.067	0.953	0.951	0.901	0.066
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

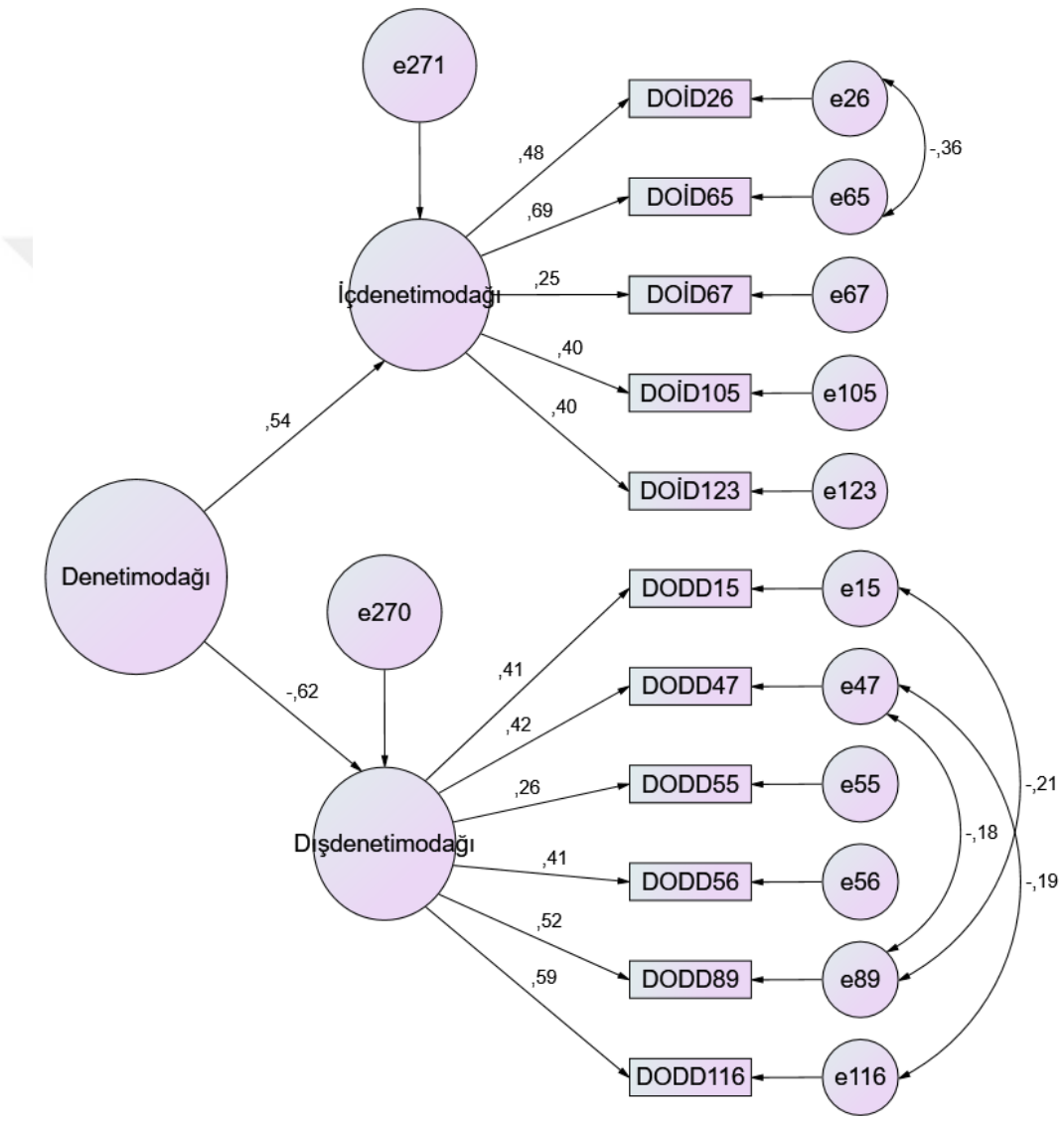
p< ,05

Tablo 171'e göre, Denetim Odağı Ölçeğinin birinci düzey DFA modelin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df ve GFI iyi uyuma sahipken SRMR, RMSEA, CFI ve NFI için uyum değerleri ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir değerlere sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Denetim Odağı Ölçeğini oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Birinci düzey DFA analizde yapı geçerliliğini bozan herhangi bir durumun ortaya çıkmaması üzerine, ikinci düzey DFA analizine geçilmiştir. Denetim Odağı

Ölçeğinin iç denetim odağı ve dış denetim odağı alt boyutlarının bir bütün olarak geçerliliği test edilmektedir. Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 29'da verilmiştir.

Şekil 29: Denetim Odağı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 29'da, denetim odağını ölçen her bir madde gözlenen ve örtük değişkenler olarak atanmıştır. Her bir gözlenen değişkene ve örtük değişkene ölçüm hatası (e) atanmıştır. Denetim odağı örtük değişkeninden iç denetim odağı örtük değişkeni ile

dış denetim odağı örtük değişkenine ve iç denetim odağı örtük değişkeni ile dış denetim odağı örtük değişkeninden gözlenen değişkenlere giden tek uçlu oklar, bu boyutlara ilişkin ifadelerin faktör yüklerini göstermektedir. İç denetim odağı örtük değişkene ilişkin faktör yükleri ,25 ile ,69 arasında; dış denetim odağı örtük değişkenine ilişkin faktör yükleri ,26 ile ,59 arasında ve denetim odağı örtük değişkenine ilişken faktör yükleri ,54 ile -,69 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 172'de verilmiştir.

Tablo 172: Denetim Odağı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
İç Denetim Odağı	<---	Denetim Odağı	1,000			
Dış Denetim Odağı	<---	Denetim Odağı	-1,000			
DOİD26	<---	İç Denetim Odağı	,934	,194	4,817	***
DOİD65	<---	İç Denetim Odağı	1,000			
DOİD67	<---	İç Denetim Odağı	,502	,149	3,378	***
DOİD105	<---	İç Denetim Odağı	,635	,147	4,310	***
DOİD123	<---	İç Denetim Odağı	,660	,153	4,310	***
DODD15	<---	Dış Denetim Odağı	1,000			
DODD47	<---	Dış Denetim Odağı	1,069	,295	3,625	***
DODD55	<---	Dış Denetim Odağı	,693	,195	3,551	***
DODD56	<---	Dış Denetim Odağı	,939	,203	4,622	***
DODD89	<---	Dış Denetim Odağı	1,047	,228	4,596	***
DODD116	<---	Dış Denetim Odağı	1,422	,305	4,664	***

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 172'ye göre, Denetim Odağı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 173'te verilmiştir.

Tablo 173: Denetim Odağı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Kovarynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

			Tahmin	S.H.	K.O.	P
e26	<-->	e65	-,182	,062	-2,929	,003
e47	<-->	e116	-,191	,086	-2,216	,027
e47	<-->	e89	-,160	,074	-2,167	,030
e15	<-->	e89	-,186	,061	-3,064	,002

p< 0,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 173'e göre, denetim odağı ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve kovaryans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Doğrulanan modeldeki varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 174'te verilmiştir.

Tablo 174: Denetim Odağı Ölçeği İkinci Düzey Modelindeki Yollar, Varynas Katsayıları ve Kritik Oranlar

	Tahmin	S.H.	K.O.	P
Denetim Odağı	,085	,025	3,452	***
e271	,205	,070	2,917	,004
e270	,140	,063	2,223	,026
e26	,836	,098	8,556	***
e65	,311	,068	4,612	***
e67	1,104	,082	13,387	***
e105	,616	,051	12,072	***
e123	,666	,055	12,073	***
e15	1,113	,096	11,639	***
e47	1,215	,122	9,996	***
e55	1,462	,109	13,358	***
e56	,973	,079	12,354	***
e89	,684	,072	9,477	***
e116	,869	,101	8,588	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Tablo 174'e göre, Denetim Odağı Ölçeğinin doğrulanan modelindeki yollar ve varyans katsayıları ile birlikte kritik oranlarına ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Gözlenen değişken ölçüm hatası (e) anlamlı bulunması (p<,05), örtük değişken kapsamında belirlenenden başka bir olgunun da ölçtüğü söylenebilir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 175'te verilmiştir.

Tablo 175: Denetim Odağı Ölçeği İkinci Düzey DFA Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	2.689	0.066	0.953	0.950	0.901	0.066
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

p< ,05

Tablo 175'e göre, Denetim Odağı Ölçeğinin ikinci düzey DFA modelinin uyum iyiliği değerleri, ölçeğin iki boyutlu yapısı için χ2/df ve GFI iyi uyuma sahipken SRMR, RMSEA, CFI ve NFI değerleri için ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri genel olarak kabul edilebilir değerlere sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Denetim Odağı Ölçeğini

oluşturan her iki boyutun da yapıyı desteklediği ve yapının geçerli olduğu söylenebilir.

Madde ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 11 maddeden oluşan 2 boyutlu Denetim Odağı Ölçeğinin iç tutarlılık ve genel güvenirlik hesaplanmıştır. İç tutarlılık ve güvenirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 176'da Denetim Odağı Ölçeğine (DOÖ) ait iç tutarlılık değerleri verilmiştir.

Tablo 176: Denetim Odağı Ölçeği (DOÖ) İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alpha
DOÖ (N= 385)	,603

p< ,05

Tablo 176'ya göre, Denetim Odağı Ölçeğinin (DOÖ) yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilmiş bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Okul Personelinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma örneklemindeki katılımcıların (okul personelinin) demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 177'de verilmiştir.

Tablo 177: Okul Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	**N**	**%**
Erkek	151	39,2
Kadın	234	60,8
Toplam	385	100,0
Mesleği Seçme Durumu	**N**	**%**
İsteyerek	339	88,1
İstemeyerek	46	11,9
Toplam	385	100,0
Eğitim	**N**	**%**
Lisans	319	82,9
Yüksek Lisans (Tezsiz)	36	9,4
Yüksek Lisans (Tezli)	27	7,0
Doktora	3	,8
Toplam	385	100,0
Görevi	**N**	**%**
Öğretmen	350	90,9
Müdür	9	2,3
Müdür Yardımcısı	26	6,8
Toplam	385	100,0

Kıdem	**N**	**%**
0-4 yıl	27	7,0
5-9 yıl	68	17,7
10-14 yıl	72	18,7
15-19 yıl	104	27,0
20-24 yıl	68	17,7
25 yıl ve üzeri	46	11,9
Toplam	385	100,0
Branş	**N**	**%**
Anasınıfı Öğretmeni	15	3,9
Sınıf Öğretmeni	82	21,3
Branş Öğretmeni	283	73,5
Memur	5	1,3
Okul Türü	N	%
İlkokul	104	27,0
Ortaokul	135	35,1
Lise	146	37,9
Toplam	385	100,0

Araştırmanın demografik deseni incelendiğinde, okul personelinin cinsiyete göre dağılımı, kadınların daha fazla olduğu (kadın %60,8 ve erkek %39,2) görülmektedir.

Okul personelinin kıdem değişkeninde en fazla bulunan grubun 15-19 yıl arası (%27) grup olduğu görülmektedir. Bu durum okul personelinin farklı kariyer evrelerinde olmasının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Okul personelinin mesleğini isteyerek tercih edenlerin (%88,1) oranının, mesleğini istemeyerek tercih edenlere (%11,9) göre hayli fazla olduğu gözlemlenmektedir.

Okul personelinin, eğitim düzeyi lisans (%82,9), tezsiz yüksek lisans (%9,4), tezli yüksek lisans (%7) ve doktora (%0,8) olduğu görülmektedir. Okul personelinin lisans eğitiminden sonra eğitimine devam etmediği söylenebilir.

Okul personelinin çoğunluğunu öğretmenlerden (%90,9) oluşturmaktadır.

Okul personelinin branş öğretmenleri (%73,5) daha fazla olduğu görülmektedir. Anket formunun giriş bölümünde katılımcılardan branşlarını belirtilmeleri istenen bölümde branş ayrımı yapılmadığından dolayı, ortaokul ve lise personelleri branş bölümünü işaretlediği için bu fark oluşmuştur.

Katılımcıların okul türlerine bakıldığında, araştırmaya (%37,9) en fazla lise türü okullardan katılm olmuştur.

4.2. Araştırma Modeli Değişkenlerinin İstatistikleri

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 177'de özetlenmiştir.

Tablo 177: Araştırma Modeli Değişkenlerinin İstatistikleri

	N	X	S.S.
Örgütsel Sinizm	385	2,2169	,68362
Örgütsel Adalet	385	3,5977	,72811
Örgütsel Güven	385	3,6294	,81658
Örgütsel Destek	385	3,6608	,72053
Psikolojik Sözleşme İhlali	385	2,5107	,71183
Politik Davranış	385	2,4130	,71015
Denetim Odağı	385	3,1171	,37697
İş Doyumu	385	3,8032	,60519
İşgören Performansı	385	3,9922	,49283
Tükenmişlik	385	2,1398	,54090
Örgütsel Vatandaşlık	385	3,8850	,44777
Örgütsel Sessizlik	385	2,4156	,66036
Örgütsel Seslilik	385	3,7308	,51087
İş Stresi	385	2,3335	,66355
Mobbing	385	1,6425	,58291

Okul personelinin örgütsel sinizme ilişkin ortalamaları düşük (2,2169), standart sapması nispeten yüksek (,68362) bulunması, örgütsel sinizm yönelik tutumlarının artabileceğini, ancak bu artışın çok düzenli bir artış olmadığının bir göstergesi olarak görülebilir. Bu düzensiz artış, örgütsel sinizmi etkileyen öncü ve aracı faktörlerin etki düzeylerin bağlı olduğu söylenebilir.

Örgütsel sinizm etkileyen örgütsel adalet (3,5977) ve örgütsel destek (3,6608) ortalamaları yüksekken psikolojik sözleşme ihlali (2,5107) ve politik davranış (2,4130) ortalamaları ise düşüktür.

Örgütsel sinimizden etkilenen işgören performansı (3,5977), örgütsel güven (3,6294), örgütsel vatandaşlık davranışı (3,8850), örgütsel seslilik (3,7308) ve iş

doyumu (3,8032) ortalamaları yüksekken örgütsel sessizlik (2,4156), mobbing (1,6425), iş stresi (2,3335) ve tükenmişlik (2,1398) ortalamaları düşüktür.

Örgütsel sinizm, öncü ve sonuçlarını etkileyen denetim odağı ortalaması (3,1171) nispeten yüksektir.

4.3. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır' olan hipotezdeki farklılıklar; iki grup içeren değişkenler (cinsiyet, bu mesleği isteyerek mi seçtiniz ve görev) için bağımsız grup t-testi, ikiden fazla grup içeren değişkenler (kıdem, öğrenim durumu, branş ve okul türü) için ise varyans analizi (ANOVA) ile farklılıklar araştırılmıştır.

Cinsiyet boyutuyla ilgili örneklem 151 erkek ve 256 kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma değişkenlerinin cinsiyet boyutu örneklem sayısı, normal dağılmadığından, örgütsel sinizmin cinsiyete göre farklılıklarını belirlemek için hem parametrik testlerden olan bağımsız örneklem t testi, hem de örneklem sayısındaki farklılıkların sonuçları etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla nonparametrik testlerden olan, bağımsız örneklem K testleri ile analizler yapılmıştır Parametrik ve nonparekmetrik analizlerin sonuçları benzer olduğu için parametrik analiz sonuçları Tablo 178'de verilmiştir.

Tablo 178: Örgütsel Sinizm ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	CİNSİYET	N	X	S.S.	t	p
Örgütsel Sinizm (ÖS)	Erkek	151	2,2209	,62370	,096	,924
	Kadın	234	2,2143	,72094		

p< 0,05

Tablo 178'e göre, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları erkek (Mean=2,2209) ve kadınlarda (Mean=2,2143) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul personelinin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık (t=,096; p=,924>,05) bulunmamıştır. Okul personelinin (erkek ve kadın) örgütsel sinizmin ölçeklerinin ortalamaları düşük olmakla beraber, standart sapmaları nispeten yüksek bulunmuştur. Bu durum, okul personelinin örgütsel sinizm tutumlarına daha fazla yönelebileceklerinin, ancak bunun çok düzenli bir yönelim olmadığının bir göstergesi olarak görülebilir.

Kıdem boyutuyla ilgili örneklemin, 0-4 yıl kıdemli (27), 5-9 yıl kıdemli (68), 10-14 yıl kıdemli (72), 15-19 yıl kıdemli (104), 20-24 yıl kıdemli (68) ve 25 yıl ve üzeri

kıdemli (46) katılımcı sayısı normal dağılmadığından, örgütsel sinizmin boyutuna göre farklılıkları parametrik ANOVA ve nonparametrik bağımsız örneklem K testleri ile analiz edilmiştir. Parametrik ve nonparekmetrik analizlerin sonuçları benzer olduğu için parametrik analiz sonuçları Tablo 179'da verilmiştir.

Tablo 179: Örgütsel Sinizm ile Kıdem Boyutu Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler	KIDEM	N	X	SS	F	p
Örgütsel Sinizm (ÖS)	0-4 yıl	27	1,8016	,56810	3,178	,008
	5-9 yıl	68	2,3498	,75635		
	10-14 yıl	72	2,2847	,68402		
	15-19 yıl	104	2,2534	,68069		
	20-24 yıl	68	2,2153	,67419		
	25 yıl ve üzeri	46	2,0776	,56017		
	Total	385	2,2169	,68362		

p< 0,05

Tablo 179'a göre, Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalaması ile okul personelinin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık (F=3,178; p=,008<,05) bulunmuştur. ANOVA süreci belirlenen bu farklılıkları bir bütün olarak değerlendirmekte, hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğunu belirtmemektedir. ANOVA sürecinde gözlenen bu farklılıkların tesadüfi olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle Örgütsel Sinizm Ölçeği için farklılıkların hangi kıdem grubundan kaynaklandığını tespit etmek için hem varyansın hem de örneklemin eşit olmaması durumunda kullanılan Dunnett T3 testi uygulanmış ve sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin sonuçlar Tablo 180'de verilmiştir.

Tablo 180: Örgütsel Sinizm ile Kıdem Boyutuna Arasında Çoklu Karşılaştırma: Dunnett T3 Testi

KIDEM	KIDEM	Ortalama Farkları	Sd	p
0-4 yıl	5-9 yıl	-,54820*	,14271	,004
	10-14 yıl	-,48313*	,13584	,011
	15-19 yıl	-,45185*	,12810	,014
	20-24 yıl	-,41375	,13652	,053
	25 yıl ve üzeri	-,27605	,13702	,504

p<,05 Not: Anlamlı farklılıklar göstermeyen gruplar tabloda gösterilmemiştir.

Tablo 180'e göre, 0- 4 yıl kıdem grubu ortalama skoru ile 5-9 yıl, 10-14 yıl ve 15-19 yıl kıdem gruplarına ilişkin ortalama skor arasında anlamlı farklılık bulunurken, diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu farklılık ilişkisinde, 0-4 yıl kıdem aralığı personelin (Ort=1,8016), 5-9 yıl kıdem (Ort=2,3498), 10-14 yıl kıdem (Ort=2,2847) ve 15-19 yıl kıdem (Ort=2,2534) aralığındaki personellerden daha az örgütsel sinizm tutumlarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dunnett T3 testi her gruptaki örneklemin sayısını dikkate aldığından ANOVA sonucuyla bir miktar çelişebilmektedir (Stevens, 2009). Örneklem sayısındaki farklılıkların sonuçları etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla Tukey HSD testi de uygulanmıştır. Tukey HSD testi sonuçları Dunnett T3 testi ile paralellik gösterdiği için Tablo gösterimi sunulmamıştır. Özellikle 20- 24 yıl ve 25 yıl üzeri kıdeme sahip personelin diğer gruplardakilere oranla daha az sinik tutumlara sahip olmaları, okul personelinin iş tecrübelerinin artması ile örgütsel sinizm tutumları azaldığının göstergesi olabilir.

Öğrenim durumu boyutuyla ilgili örneklemi lisans 319 kişi ve lisansüstü 66 kişidir. Örgütsel sinizim değişkeninin öğrenim durumu boyutuna göre farklılıkları hem parametrik bağımsız örneklem t testi ve hem de örneklem sayısındaki farklılıkların sonuçları etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi amacıyla nonparametrik bağımsız örneklem K testleri ile analiz edilmiştir. Parametrik ve nonparekmetrik analizlerin sonuçları benzer olduğu için parametrik analiz sonuçları Tablo 181'de verilmiştir.

Tablo 181: Örgütsel Sinizm ile Öğrenim Durumu Boyutu Arasında Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	X	SS	t	p
Örgütsel Sinizm (ÖS)	Lisans	319	2,2192	,67700	,141	,888
	Lisansüstü	66	2,2056	,72003		

p<,05

Tablo 181'e göre, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalaması, lisans öğrenim düzeyi (Ort=2,2192) ile lisansüstü öğrenim düzeyi (Ort= 2,2056) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul personelinin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık (t=,141; p=,888>,05) bulunmamıştır.

Görev boyutunda örneklemin sayısı, öğretmen (350) ve yönetici sayısı (35) normal dağılmadığından dolayı, örgütsel sinizim değişkenini görev boyutuna göre farklılıkları parametrik bağımsız örneklem t ve nonparametrik bağımsız örneklem K testleri ile analiz edilmiştir. Parametrik ve nonparekmetrik analizlerin sonuçları benzer olduğu için parametrik analiz sonuçları kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 181'de verilmiştir.

Tablo 182: Örgütsel Sinizm ile Görev Boyutu Arasında Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Görevi	N	X	SS	t	p
Örgütsel Sinizm (ÖS)	Öğretmen	350	2,2296	,69192	1,319	,194
	Yönetici	35	2,0898	,58783		

p<,05

Tablo 182'ye göre, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları, öğretmen (Ort=2,2296) ve yöneticiler (Ort= 2,0898) için birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul personelinin görevleri arasında anlamlı bir farklılık (t=1,319; p=,194>,05) belirlenmemiştir.

Mesleğini tercih boyutuyla ilgili örneklemin evet yanıt sayısı (339) ve hayır yanıt sayısı (46) normal dağılmadığından, örgütsel sinizm ile mesleği tercih boyutuna göre farklılık parametrik bağımsız örneklem t ve nonparametrik bağımsız örneklem K testleri ile analiz edilmiştir. Parametrik ve nonparekmetrik analizlerin sonuçları benzer olduğu için parametrik analiz sonuçları kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 183'te gösterilmiştir.

Tablo 183: Örgütsel Sinizm ile Mesleği İsteyerek mi Tercih Ettiniz? Sorusu Arasında Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Tercih Durumu	N	X	SS	t	p
Örgütsel Sinizm (ÖS)	Evet	339	2,2050	,66174	-,778	,440
	Hayır	46	2,3043	,83060		

p<,05

Tablo 183'e göre, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları, mesleğini isteyerek seçenler (Ort = 2,2050) ile mesleğini isteyerek seçmeyenler (Ort = 2,3043) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul personelinin mesleğini seçme durumu arasında anlamlı bir farklılık (t=-,778; p=,440>,05) belirlenmemiştir. Mesleğini isteyerek seçmeyenlerin hem örgütsel sinizmin ölçeklerinin ortalamaları mesleğini isteyerek seçenlerden fazla, hem de standart sapmaları daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, mesleğini isteyerek seçmeyenlerin, örgütsel sinizm tutumlarına daha fazla yönelebileceklerinin göstergesi olduğu söylenebilir.

Katılımcıların, branş boyutuyla ilgili örneklemi, anasınıfı öğretmeni sayısı (15), ilkokul öğretmeni sayısı (82), branş öğretmeni sayısı (283) ve memur sayısı (5), normal dağılmadığından, örgütsel sinizm ile branş boyutuna göre farklılık, parametrik ANOVA ve nonparametrik bağımsız örneklem K testleri ile analiz

edilmiştir. Parametrik ve nonparekmetrik analizlerin sonuçları benzer olduğu için parametrik analiz sonuçları kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 184'te gösterilmiştir.

Tablo 184: Örgütsel Sinizm ile Branş Boyutu Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek	Branşı	N	X	SS	F	p
Örgütsel Sinizm (ÖS)	Anasınıfı Öğretmeni	15	2,2667	,84103	,632	,595
	İlkokul Öğretmeni	82	2,1359	,61962		
	Branş Öğretmeni	283	2,2408	,68797		
	Memur	5	2,0429	1,01217		
	Total	385	2,2169	,68362		

p<,05

Tablo 184'e göre, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları anasınıfı öğretmeleri (Ort=2,2667), ilkokul öğretmeleri (Ort=2,1359), branş öğretmeleri (Ort=2,2408) ve memurlar (Ort=2,0429) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul personelinin branşları arasında anlamlı bir farklılık (F=,632; p=,595>,05) belirlenmemiştir. Okul personelinin branşlarına göre Örgütsel Sinizmin Ölçeklerinin ortalamaları düşük olmakla beraber, standart sapmaları nispeten yüksek bulunmuştur. Bu durum, farklı branş öğretmenlerinin ve memurların örgütsel sinizm tutumlarına daha fazla yönelebileceklerinin, ancak bunun çok düzenli bir yönelim olmadığının bir göstergesi olarak görülebilir.

Katılımcıların, okul türü boyutuyla ilgili örneklemi, ilkokul sayısı (104), ortaokul sayısı (135) ve lise sayısı (146) normal dağılmadığından, örgütsel sinizm ile okul türü boyutuna göre farklılık, parametrik ANOVA ve nonparametrik bağımsız örneklem K testleri ile analiz edilmiştir. Parametrik ve nonparekmetrik analizlerin sonuçları benzer olduğu için parametrik analiz sonuçları kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 185'te gösterilmiştir.

Tablo 185: Örgütsel Sinizm ile Okul Türü Boyutu Arasında Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	N	X	SS	F	p
Örgütsel Sinizm (ÖS)	İlkokul	104	2,1497	,65500	,806	,447
	Ortaokul	135	2,2624	,73844		
	Lise	146	2,2226	,65096		
	Total	385	2,2169	,68362		

p<,05

Tablo 185'e göre, okul türene göre okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ilkokul (Ort=2,1497), ortaokul (Ort= 2,2624) ve lise (Ort= 2,2226) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul türe arasında anlamlı bir farklılık (F=,806; p=,447>,05) belirlenmemiştir. Okul türü Örgütsel Sinizmin Ölçeklerinin ortalamaları düşük olmakla beraber, standart sapmaları nispeten yüksek bulunmuştur. Bu durum, okul türüne göre okul personelinin örgütsel sinizm tutumlarına daha fazla yönelebileceklerinin, ancak bunun çok düzenli bir yönelim olmadığının bir göstergesi olarak görülebilir.

Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, Hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir.

4.4. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel sinizmin öncü, sonuç, düzenleyici ve aracı değişkenlerin etkisinin hipotetik olarak araştırıldığı bu bölümünde çalışmanın hipotez testleri için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) temeli psikoloji ve biyoloji alanlarındaki araştırmalara dayanmasına rağmen son yıllarda sosyal bilimler, davranış bilimleri, eğitim bilimleri, ekonomi, pazarlama ve tıbbı bilimler gibi birçok farklı alanda belirli bir kuramsal temele dayalı olarak gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi çok sayıda istatistiği içeren ve karar aşamasında birden fazla parametreyle istatistiksel işlem yapılan oldukça güçlü bir nicel analiz yöntemidir. Yapısal eşitlik modellemesi, araştırmacılara hem bir değişkenden diğerine giden doğrudan etkileri, hem de iki değişken arasında, aracı bir değişkenin etkisiyle oluşan dolaylı etkileri içeren çok değişkenli modelleri geliştirme, tahmin ve test etmeye olanak tanır. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi, gözlenen değişkenlere (endojen ve egzojen değişken) ait ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntemdir (Karagöz, 2016).

Bu araştırma kapsamında incelenen bağımlı (endojen), bağımsız (egzojen), düzenleyici ve aracı değişkenlerin tamamı, psikolojik olması dolayısıyla soyut yapılardır. Her biri teorik ve soyut bir olguyu temsil eden bu yapılar örtük değişkenler ile ölçümlenebilmektedir. On beş farklı yapıyı ölçen pek çok örtük değişkenin istatistiksel analizlerinin yapıldığı bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin birlikte açıklaması, bu ilişkileri açıklarken ölçüm hatalarını ve gözlemlenemeyen yapıları da

analize dâhil etmesi ve tüm hipotetik ilişkileri bir model olarak tanımlaması (Hair vd., 2010) bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesinin tercih edilmesini sağlamıştır. Faktör analizleri ve çoklu regresyon analiz yöntemlerini birlikte kullanan yapısal eşitlik modellemesi istatistiksel olarak karmaşık pek çok analiz ve testi içerdiğinden paket programlardan faydalanılarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda farklı programlar arasından kullanım kolaylığı açısından araştırmacı tarafından AMOS 24 Paket programı tercih edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde, hem ölçüm modellerinin veriyi ne kadar iyi açıkladığı hem de yapısal eşitlik araştırma modelinin ve hipotez testlerinin veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum indeksleri belirlenir. Bu ölçütler ileri sürülen modellerin parametreleri ile örnek verilerden elde edilen istatistiklerin göstermektedir. Teorik olarak kurulan ya da önerilen modelin örneklem verisi ile ne ölçüde uyumlu olduğu (Schumacker ve Lomax, 2004) bu indeksler sayesinde belirlenmektedir.

Literatürde pek çok uyum indeksleri vardır ve bunlardan hangilerinin daha iyi bir ölçüt olduğu konusunda bir mutabakat yoktur. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) çalışmalarında kullanılan uyum indeksleri kesin sınırlarla ifade edilmemekle beraber, araştırmacının bakış açısına ve araştırılan modelin durumuna göre farklı değerlendirmeler görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Yapısal model uygunluğunun değerlendirmesinde kullanılan uyum indeksleri genel uyum indeksleri, karşılaştırmalı uyum indeksleri, mutlak uyum indeksleri, koruyucu uyum indeksleri, artık temelli uyum indeksleri ve model karşılaştırma uyum indeksleri ölçütler olmak üzere altı farklı kategoriye ayrılmaktadır. Araştırmacı tarafından bu çalışmada kullanılacak olan uyum indeksleri belirlenirken her kategoriden en az bir uyum indeksinin seçilmesine dikkat edilerek yapılan literatür taraması sonucunda benzer çalışmalarda sıklıkla kullanılan değerler seçilmiştir (Bkz. 3. Bölüm ölçek geçerlilik ve güvenirlik analizleri).

Model karşılaştırmalı uyum indekslerinden de AIC veya CAIC kullanılmıştır. Önerilen modelin AIC veya CAIC de indeks değeri diğer iki modellin indeks değerlerinden küçük olmalıdır (Karagöz, 2016).

Uyum indeks değerlerinin 1'e yakınlaşması teori ile veri arasındaki uyumun iyi olduğunu göstermektedir. Uyum indeksleri değerlerinin aynısını bire bir yakalamak şartı yoktur. Hair vd., (2010) de belirttiği gibi çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, araştırma örneklemi, araştırmada ele alınan faktör, yapı ve değişken sayısı (soru sayısı) uyum indekslerini etkileyebilmektedir.

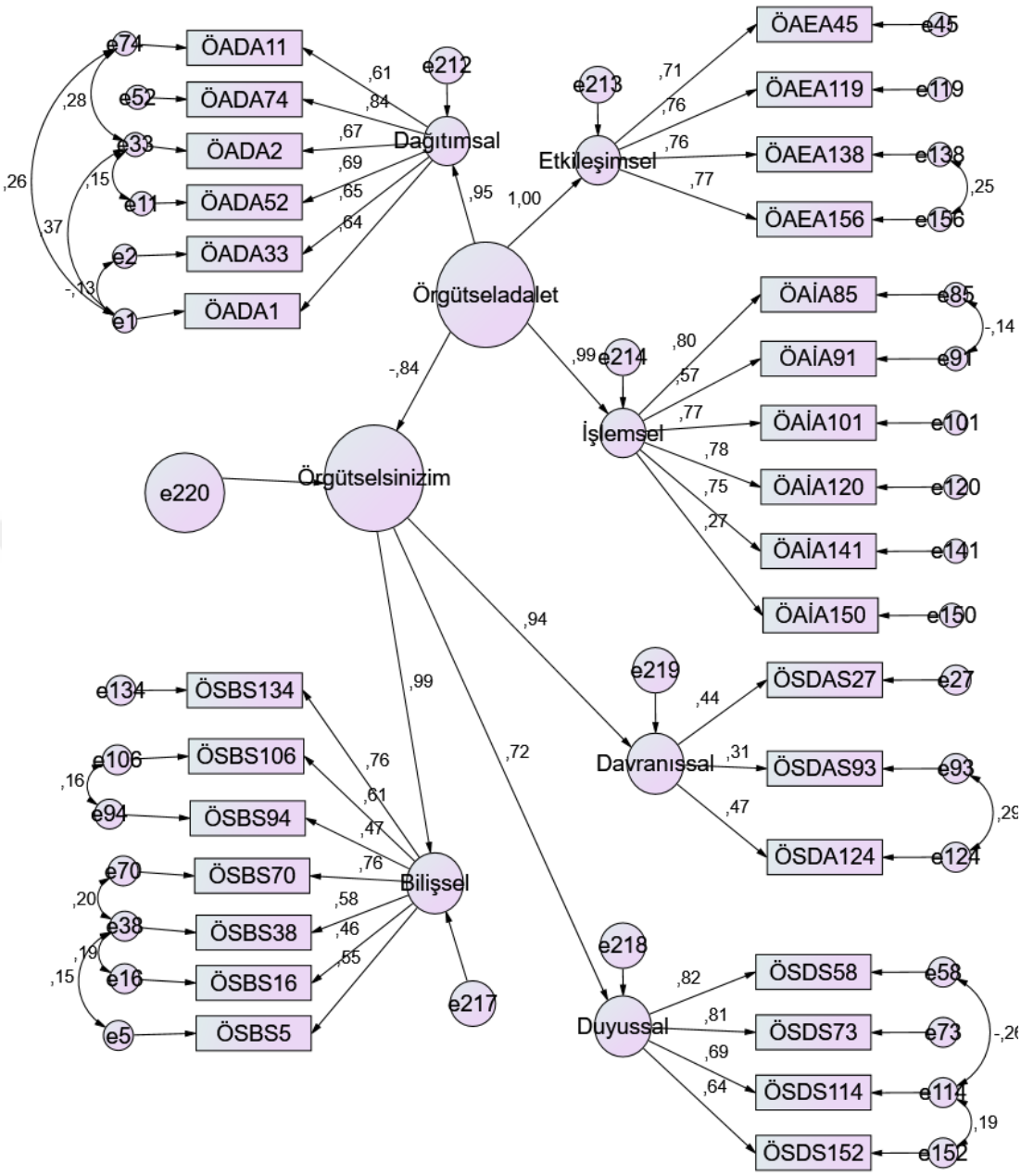
Dolayısıyla gözlenen ve örtük değişken sayısının artması; bir modeldeki yapı sayısının fazlalaşması uyum indekslerini yakalamayı zorlaştıran durumlardandır. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesinde sadece uyum indekslerine bakmak yeterli değildir. Tahmin değerlerinin de istatiksel açıdan anlamlı çıkması gerekmektedir. Model uyum indeksleri incelendikten sonra tahmin değerleri ve ilişkileri gösteren standardize edilmemiş regresyon skorları ve standardize edilmiş regresyon skorları da incelenmelidir. Anlamlı bulunmayan ya da uyum indekslerini çok fazla düşüren parametreler modelden çıkarılmalıdır.

Yapısal eşitlik modelinin ayırt edici diğer önemli bir özelliği de modeli iyileştirmeye yönelik modifikasyonlar yapılmasına olanak sağlamasıdır. Modelin uyumunu ve anlamlılığını bozan veya anlamlı olmayan bağıntıların modelden atılması ve anlamlılığı arttıracak yeni bağıntıların modele eklenmesi ile modifiksayon yapılabilmektedir (Karagöz, 2016).

Model ilişkileri belirlenirken path analizlerinden yararlanılır. Path analizi gözlenen ve gizli değişkenlerle yapılan yol analizleri olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir. Gözlenen değişkenlerle yapılan yol analiz, gizli değişkenlerle yapılan yol analizinden daha basit olmakla birlikte, daha az avantaj sağlayan bir analiz yöntemidir. Gizli değişkenlerle yapılan yol analizi, gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizinden daha güvenilir sonuçlar üreten bir analizdir (Karagöz, 2016).

‘Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır’ hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek, yol analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet egzojen (bağımsız) değişken, örgütsel sinizm ise endojen (bağımlı) değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Buna göre örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 30’da gösterilmiştir.

Şekil 30: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 186'da verilmiştir.

Tablo 186: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.702	0.043	0.899	0.951	0.890	0.043
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	815,524
Saturated model	930,000
Independence model	6003,624

Tablo 186'ya göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 187'de sunulmuştur.

Tablo 187: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Sinizim	<---	Örgütsel Adalet	-,910	-,844	,105	-8,688	***
Dağıtımsal	<---	Örgütsel Adalet	1,000	,948			
Etkileşimsel	<---	Örgütsel Adalet	1,142	1,001	,100	11,473	***
İşlemsel	<---	Örgütsel Adalet	1,414	,987	,114	12,430	***
Davranıssal	<---	Örgütsel Sinizim	,735	,941	,109	6,749	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,992			
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,041	,725	,117	8,860	***
ÖADA2	<---	Dağıtımsal	1,033	,665	,074	14,028	***
ÖADA74	<---	Dağıtımsal	1,319	,840	,099	13,312	***
ÖAEA119	<---	Etkileşimsel	1,116	,761	,078	14,345	***
ÖAEA138	<---	Etkileşimsel	1,004	,757	,071	14,241	***
ÖAİA85	<---	İşlemsel	1,000	,801			
ÖAİA91	<---	İşlemsel	,584	,574	,053	11,046	***
ÖAİA101	<---	İşlemsel	,901	,772	,053	16,841	***
ÖAİA120	<---	İşlemsel	,932	,781	,055	17,090	***
ÖAİA141	<---	İşlemsel	,901	,751	,055	16,249	***
ÖADA52	<---	Dağıtımsal	1,192	,685	,104	11,436	***
ÖAİA150	<---	İşlemsel	,325	,274	,061	5,282	***
ÖADA1	<---	Dağıtımsal	1,000	,636			
ÖADA11	<---	Dağıtımsal	,976	,606	,081	12,039	***
ÖADA33	<---	Dağıtımsal	1,247	,653	,120	10,364	***
ÖAEA156	<---	Etkileşimsel	1,131	,765	,079	14,394	***

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖAEA45	<---	Etkileşimsel	1,000	,706			
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,825			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,848	,808	,055	15,490	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,797	,687	,067	11,956	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,719	,641	,059	12,279	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,445			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,691	,308	,148	4,684	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,036	,474	,165	6,281	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,340	,757	,130	10,295	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,039	,613	,114	9,082	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,890	,472	,118	7,538	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,295	,762	,125	10,331	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,027	,585	,108	9,486	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,546			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,773	,460	,104	7,409	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 187'ye göre, doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlara ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Şekilde 30 ve Tablo 187'ye göre, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,84'tür. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel adalette meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sinizmde ,84 birimlik azalmaya veya örgütsel adalette meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel sinizmde ,84 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet, örgütsel sinizmin öncülerinden olduğu söylenebilir. Bu durumda Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Örgütsel adaletin, örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 188'de verilmiştir.

Tablo 188: Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin, Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Adalet		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Bilişsel Sinizm	,000	-,837	-,837
Duyuşsal Sinizm	,000	-,611	-,611
Davranışsal Sinizm	,000	-,794	-,794
Örgütsel Sinizm	-,844	,000	-,844

Tablo 188'e göre, örgütsel adalet, örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisi vardır. Örgütsel adaletin bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi -,837, davranışsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi -,794 ve duyuşsal sizinim üzerindeki dolaylı etkisi -,611 olduğundan, örgütsel adaletin etkisiyle örgütsel sinizim alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Hipotez 2a kabul edilmiştir.

Aracı değişken, egzojen (bağımsız) ve endojen (bağımlı) değişken arasında, egzojen değişkenin etkisini endojen değişkene ileten değişkendir. Böylece aracı değişken egzojen değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardım etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Baron ve Kenny'nin klasik aracılık teorisine göre, herhangi bir değişkenin egzojen ve endojen değişkenler arasında aracılık etmesi için bir takım varsayımların sağlanması gereklidir. Söz konusu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir (Baron ve Kenny, 1986; Awang, 2012):

- Birincisi egzojen ve endojen değişkenler arasında bir regresyon ilişkisi olmalıdır. Başka deyişle egzojen değişken endojen değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- -İkinci olarak egzojen değişken aracılık ettiği tahmin edilen değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- Üçüncü varsayım ise aracı değişkenin endojen değişken üzerindeki anlamlı etkisidir.

Egzojen, endojen ve aracı değişkenlerin birlikte dâhil edildiği aracılık analizinde egzojen değişkenin endojen değişken üzerindeki etkisi, anlamsız olduğunda tam aracılık durumu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu etkiye ait katsayının azalması ancak yine de anlamlı olması durumunda ise kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Örtük değişkenlerle çoklu değişkenli verilerde aracılık etkisinin analizi daha da karmaşıktır. Aracılık analizlerinde doğrudan etki ve dolaylı etki karşılaştırması yapılır. Doğrudan etki, egzojen değişkenden endojen değişkene doğru giden etkidir; dolaylı etki ise, egzojen değişkenden aracı değişken aracılığıyla endojen değişkene olan etkidir. Çoklu değişkenli verilerde, herhangi bir değişkenin egzojen değişkenlerden ve endojen değişkenler arasında aracılık etmesi için bir takım varsayımların sağlanması gereklidir. Söz konusu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir (Awang, 2012):

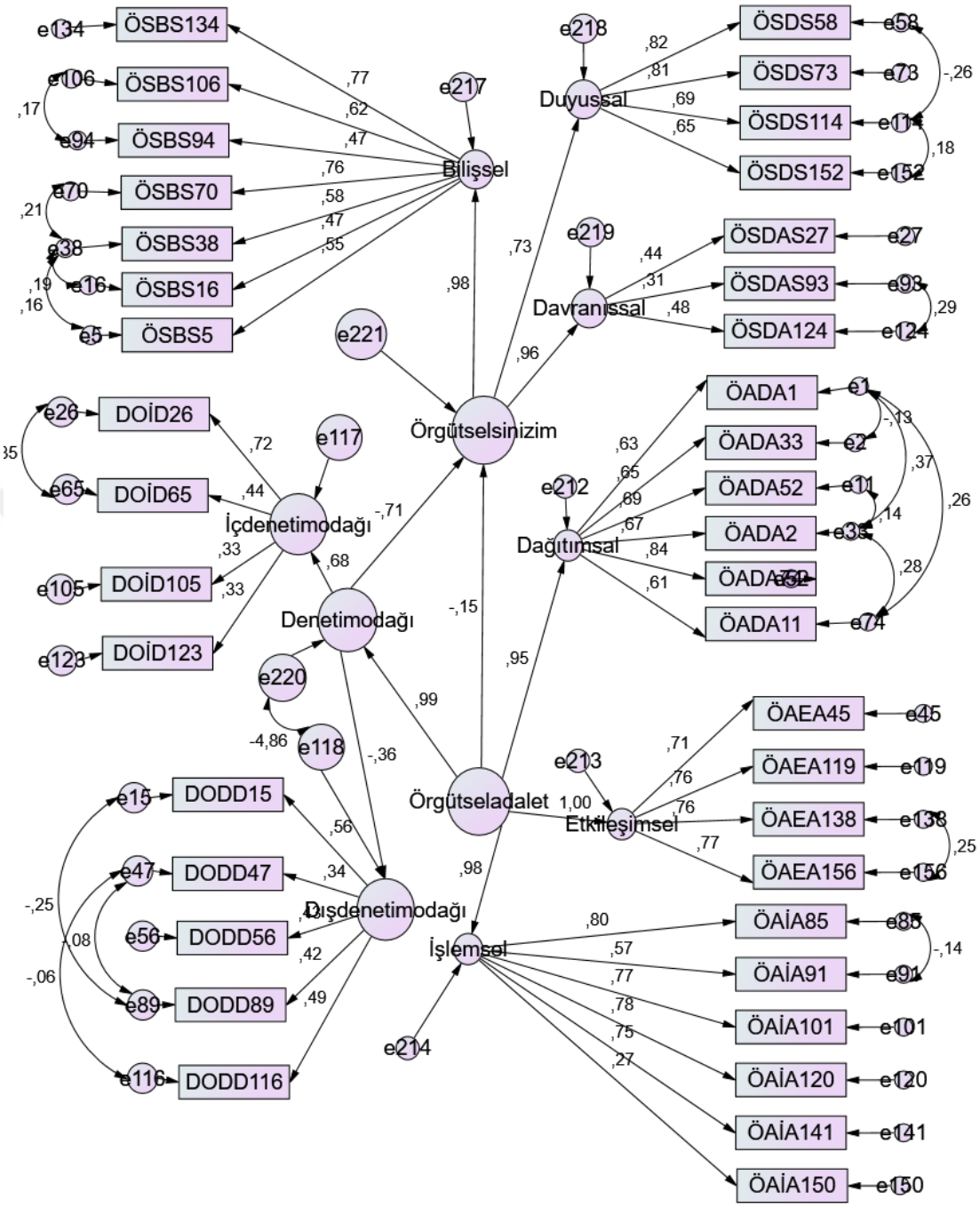
- Egzojen değişkenle endojen değişken arasındaki doğrudan tahminler hesaplanır.
- Egzojen değişkenle endojen değişken arasındaki dolaylı tahminler hesaplanır.
- Egzojen değişkenle aracı değişken arasındaki yol ile aracı değişken ile endojen değişken arasındaki yol anlamlı olmalıdır.
- Dolaylı Etki> Doğrudan Etkisi olduğundan aracılık gerçekleşir.
- Aracı değişken modele girdikten sonra doğrudan etki hala anlamlı ise kısmi aracılık, anlamlı değilse tam aracılık etkisi vardır.

'Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde denetim odağı aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm endojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve örgütsel adalet ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakılmıştır. Böylece örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin aracı değişken denetim odağının etkisi gözlenerek, aracı değişkenin aracılık durumuna karar verilmiştir. Testin grafik çıktısı Şekil 30'da gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 187'de özetlenmiştir.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel adalet için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi uygulanmış. Model uyum değerlerin incelenmiştir. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen denetim odağının DOİD67 ve DODD55 numaralı iki maddesi modelden çıkarılmıştır. Bu maddeler, modelden çıkarıldıktan sonra, oluşturulan modele tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 31'de verilmiştir.

Şekil 31: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 189'da verilmiştir.

Tablo 189: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.725	0.055	0.856	0.920	0.912	0.043
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1375,140
Saturated model	1560,000
Independence model	6950,927

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 189'a göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 190'da verilmiştir.

Tablo 190: Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Adalet	,992	,379	,055	6,887	***	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Denetim Odağı	-,708	-1,971	,534	-3,693	***	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Örgütsel Adalet	-,148	-,158	,189	-,833	,405	Anlamlı Değil

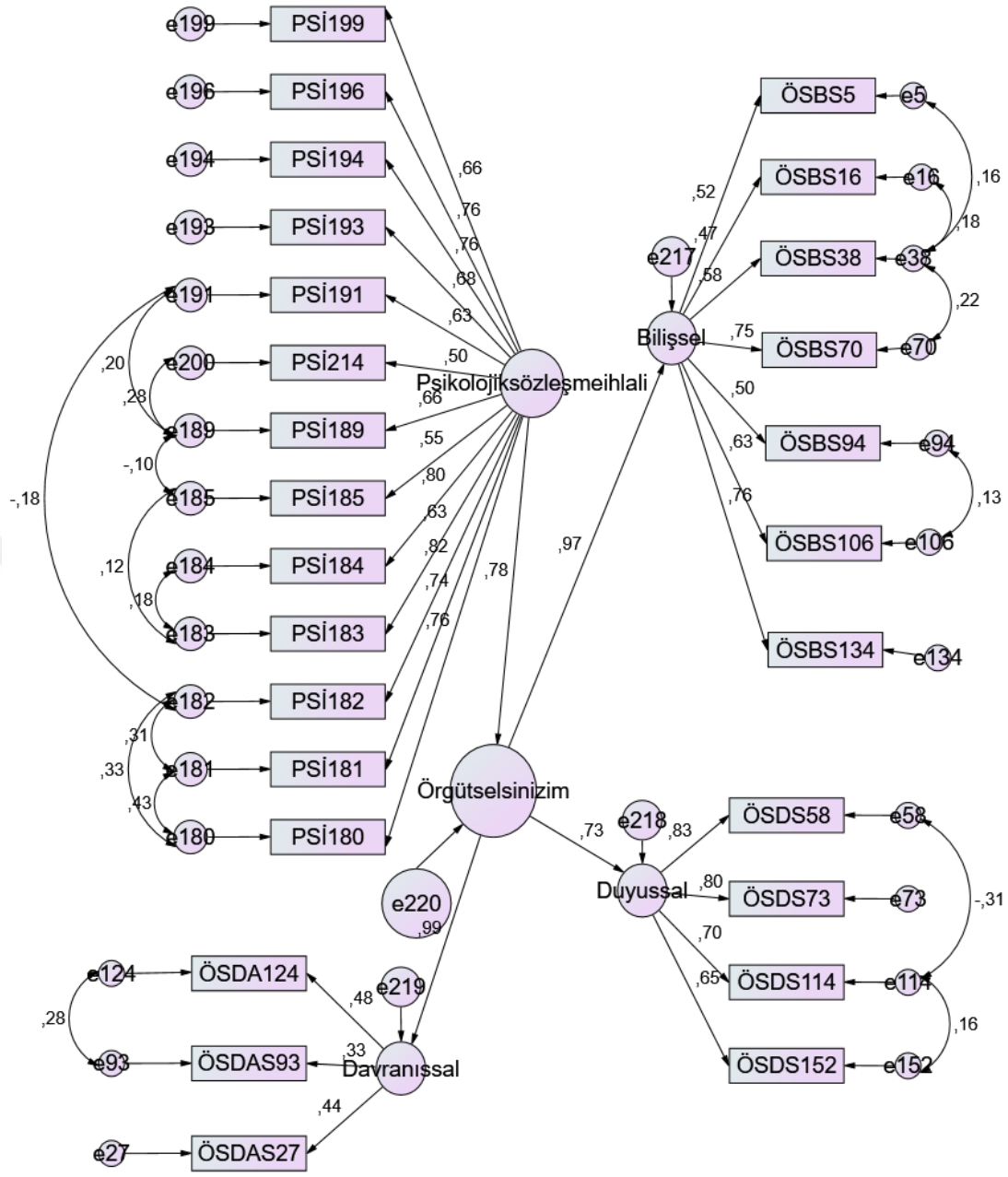
p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Şekil 30'a göre, örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,84'tür. Ancak Şekil 31'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sinizmi arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,405>0,05). Yani örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü olduğundan Hipotez 2b kabul edilmiştir.

4.5. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

‘Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır’ hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm endojen değişken olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki modeli oluştururken, psikolojik sözleşme ihlalinin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modelli kullanılmışken örgütsel sinizmin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modeli kullanılmıştır. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 32’de gösterilmiştir.

Şekil 32: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 191'da verilmiştir.

Tablo 191: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.718	0.043	0.906	0.954	0.898	0.043
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	670,198
Saturated model	756,000
Independence model	5186,607

Tablo 191'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 192'de sunulmuştur.

Tablo 192: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Sinizim	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,631	,779	,076	8,310	***
Davranıssal	<---	Örgütsel Sinizim	,818	,986	,124	6,617	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,969			
Duyusşal	<---	Örgütsel Sinizim	1,122	,727	,135	8,307	***
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,827			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,835	,798	,055	15,248	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,815	,705	,068	12,067	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,722	,646	,059	12,314	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,441			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,740	,327	,147	5,020	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,051	,476	,163	6,448	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,417	,764	,146	9,732	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,117	,630	,127	8,779	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,980	,497	,130	7,524	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,327	,746	,138	9,621	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,059	,577	,117	9,025	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,522			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,822	,467	,114	7,232	***
PSİ181	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,809	,739	,063	12,772	***
PSİ182	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,005	,820	,072	13,929	***
PSİ183	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,777	,634	,069	11,186	***
PSİ184	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,996	,796	,073	13,633	***
PSİ185	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,847	,553	,085	9,918	***
PSİ189	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,877	,664	,075	11,670	***

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P
PSİ214	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,621	,501	,068	9,067	***
PSİ191	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,808	,634	,072	11,180	***
PSİ193	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,903	,675	,076	11,875	***
PSİ194	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,942	,756	,072	13,069	***
PSİ196	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,072	,762	,081	13,157	***
PSİ199	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,000	,660			
PSİ180	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,889	,758	,068	13,042	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 192'ye göre, doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlara ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Tablo 192 ve Şekilde 31'e göre, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,78'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sinizmde ,78 birimlik artışa veya psikolojik sözleşme ihlalinde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel sinizmde ,78 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Bundan dolayı psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin öncülerinden olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 193'te verilmiştir.

Tablo 193: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin, Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Psikolojik Sözleşme İhlali		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Bilişsel Sinizm	,000	,755	,755
Duyuşsal Sinizm	,000	,566	,566
Davranışsal Sinizm	,000	,769	,769
Örgütsel Sinizm	-,779	,000	,779

Tablo 193'e göre, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile aynı yönlü dolaylı ilişkisi vardır. Psikolojik sözleşme ihlali bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,755, davranışsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,769 ve duyuşsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,566 vardır. Bu sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ihlali etkisiyle örgütsel sinizim alt boyutlarındaki değişim

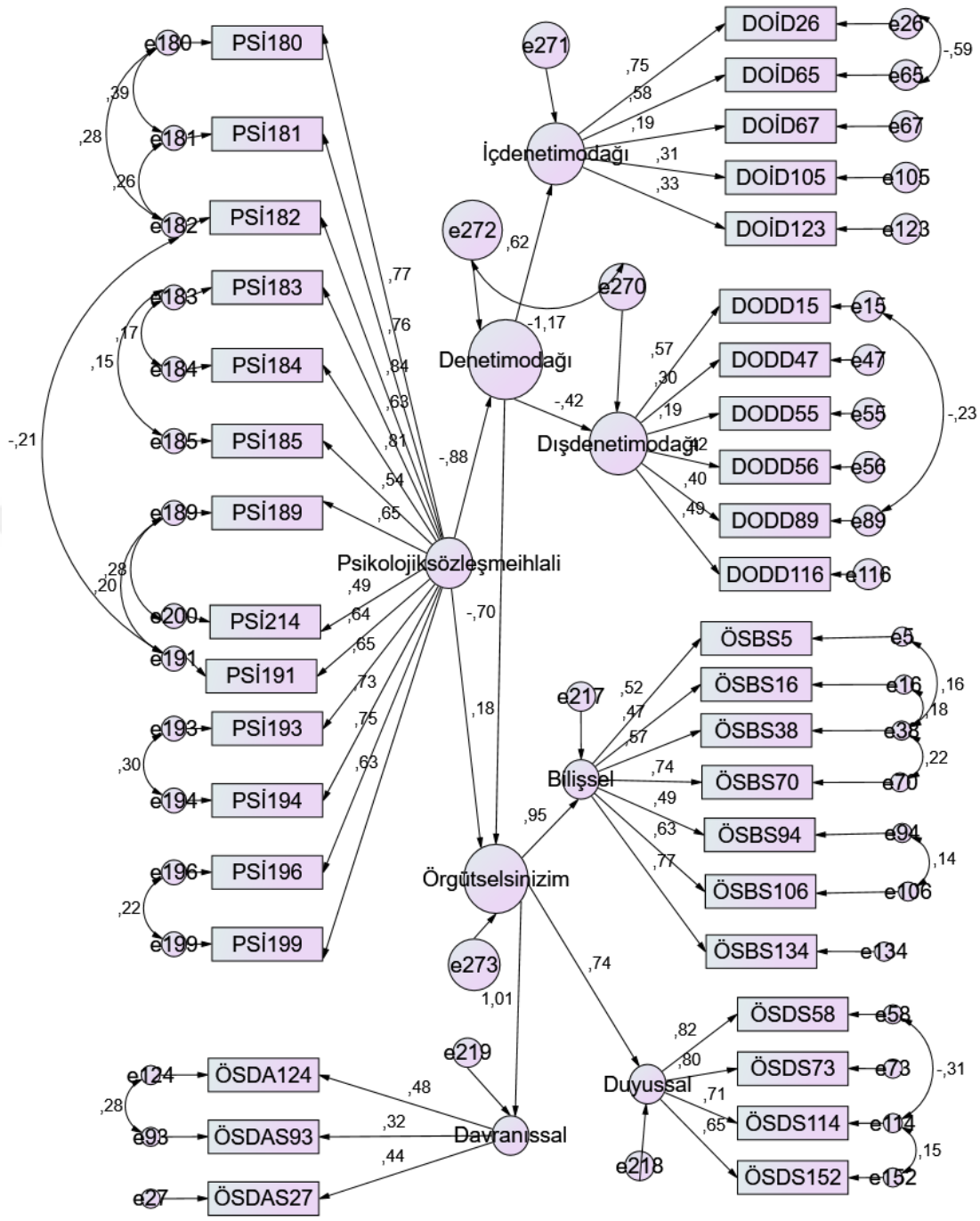
tutarsızlaşmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Hipotez 3a kabul edilmiştir.

‘Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır’ hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm endojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve psikolojik sözleşme ihlali ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 31’de gösterilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

İkinci olarak; aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme üzerindeki etkisinin beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuş. Model oluştururken, psikolojik sözleşme ihlalinin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modelli kullanılmışken, örgütsel sinizm ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, kurulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 33’te verilmiştir.

Şekil 33: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 194'te verilmiştir.

Tablo 194: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.606	0.057	0.874	0.928	0.921	0.040
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1230,648
Saturated model	1482,000
Independence model	6156,441

Tablo 194'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 195'te verilmiştir.

Tablo 195: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Psikolojik Sözleşme ihlali	-,336	,885	,046	-7,272	***	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Psikolojik Sözleşme ihlali	,145	,136	,136	1,069	,285	Anlamlı Değil
Örgütsel Sinizm	<---	Denetim Odağı	-1,535	,415	,415	-3,695	***	Anlamlı

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Şekil 32'ye göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,78'dir. Ancak Şekil 33'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmi arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,285>0,05). Yani psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu sonuca göre psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü olduğundan Hipotez 3b kabul edilmiştir.

Düzenleyici (moderator) değişken, egzojen (bağımsız) ve endojen (bağımlı) değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/ya gücünü etkileyen nitel veya nicel değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

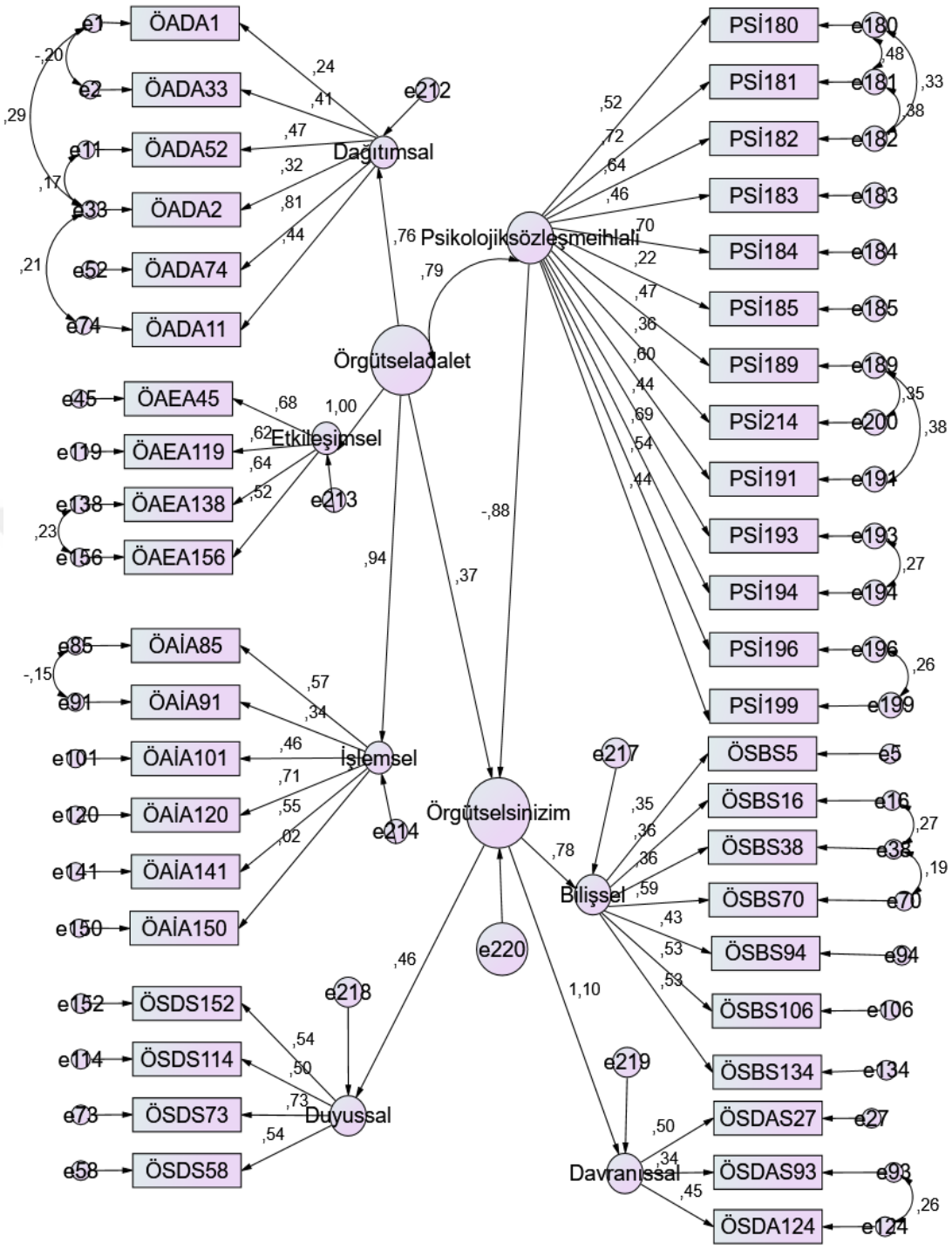
Çok faktörlü gizli (örtük) değişkenlerle yapılan, düzenleyici değişkeni analizlerinde; bir değişkenin endojen ve egzojen değişkenler arasında düzenleyici rolünün belirlenebilmesi için aşağıdaki adımların takip edilmesi gerekir (Hair vd., 2010; Awang, 2012):

- Test edebilecek düzenleyici değişkenine göre veriler iki gruba ayrılır.
- Gruplar iki ayrı dosyaya kaydedilerek adlandırılır.
- Gruplardan biri seçilerek yol analiz modeli oluşturulur.
- İki ayrı model oluşturulur. Modeller Model 1 ve Model 2 olarak adlandırılır.
- Model 1'de, düzenleyici değişkenin yol tahmini 1 eşitlenerek sınırlandırılır.
- Model 1 sınırlandırılmış model olarak adlandırılır.
- Model 2'de, düzenleyici değişkenin yol tahmini sınırlandırılmaz.
- Model 2 sınırlandırılmamış model olarak adlandırılır.
- Birinci gruptaki veriler kullanılarak sınırlandırılmış model tahminleri bulunur.
- Birinci gruptaki tekrar kullanılarak sınırlandırılmamış model tahminleri bulunur.
- Sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin ki-kare farklarının ve serbestlik derecesi değerleri bulunur. Eğer ki-kare farkları değeri, 1 serbestlik derecesi için 3,84'ten büyükse düzenleyici değişken model üzerinde etkilidir.
- İkinci gruptaki verilere aynı prosedürler uygulanır.
- İkinci gruptaki veriler kullanılarak sınırlandırılmış model tahmin edilir.
- İkinci gruptaki veriler kullanılarak sınırlandırılmamış model tahmin edilir.
- Sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin ki-kare farklarının ve serbestlik derecesi değerleri bulunur. Eğer ki-kare farkları değeri, 1 serbestlik derecesi için 3,84'ten büyükse düzenleyici değişkeni model üzerinde etkilidir.
- Her iki grubun sonuçları paralellik göstermelidir. Gruplar farklı sonuçlar verirse, oluşturulan gruplar yeniden düzenlenmeli ve tekrar prosedürler uygulanmalıdır.
- Her iki gruptaki tahminler anlamlıysa kısmi etkileşim oluşur. Bir grup anlamlı, değir grup anlamsız olursa, anlamlı olan tam etkileşim olduğunu gösterir.

Örgütsel adalet düzenleyici değişkenine göre veriler iki gruba ayrılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan ifadelerin değerleri (1'den 5'e kadar) toplanarak her bir ifade için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanları düşükten yüksek olana doğru sıralanmıştır. En yüksek puanlara sahip olan 193 veri üst grup; en düşük puanlara sahip olan 192 veri ise alt grup olarak isimlendirilmiştir.

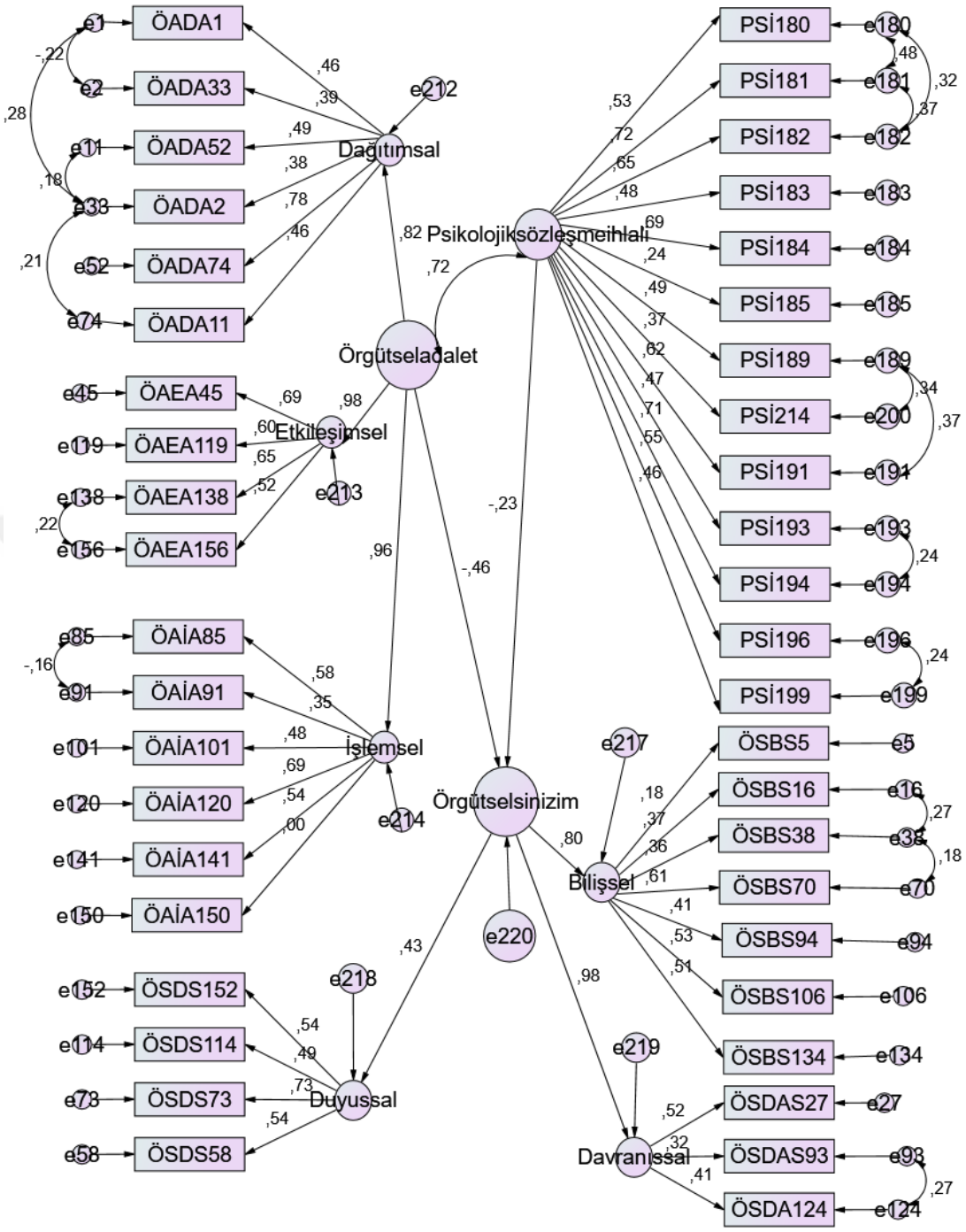
'Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel adalet düzenleyici rol vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenler ile yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm endojen değişken, örgütsel adalet düzenleyici değişken ve psikolojik sözleşme ihlali ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 34 ve Şekil 35'te verilmiştir.

Şekil 34: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 34'teki örgütsel adalet üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,88; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,37 ve psikolojik sözleşme ihlal ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,79'dur.

Şekil 35: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 35'teki örgütsel adalet üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,23; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,46 ve psikolojik sözleşme ihlal ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,72'dir.

Örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ilişkin ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 196'da sunulmuştur.

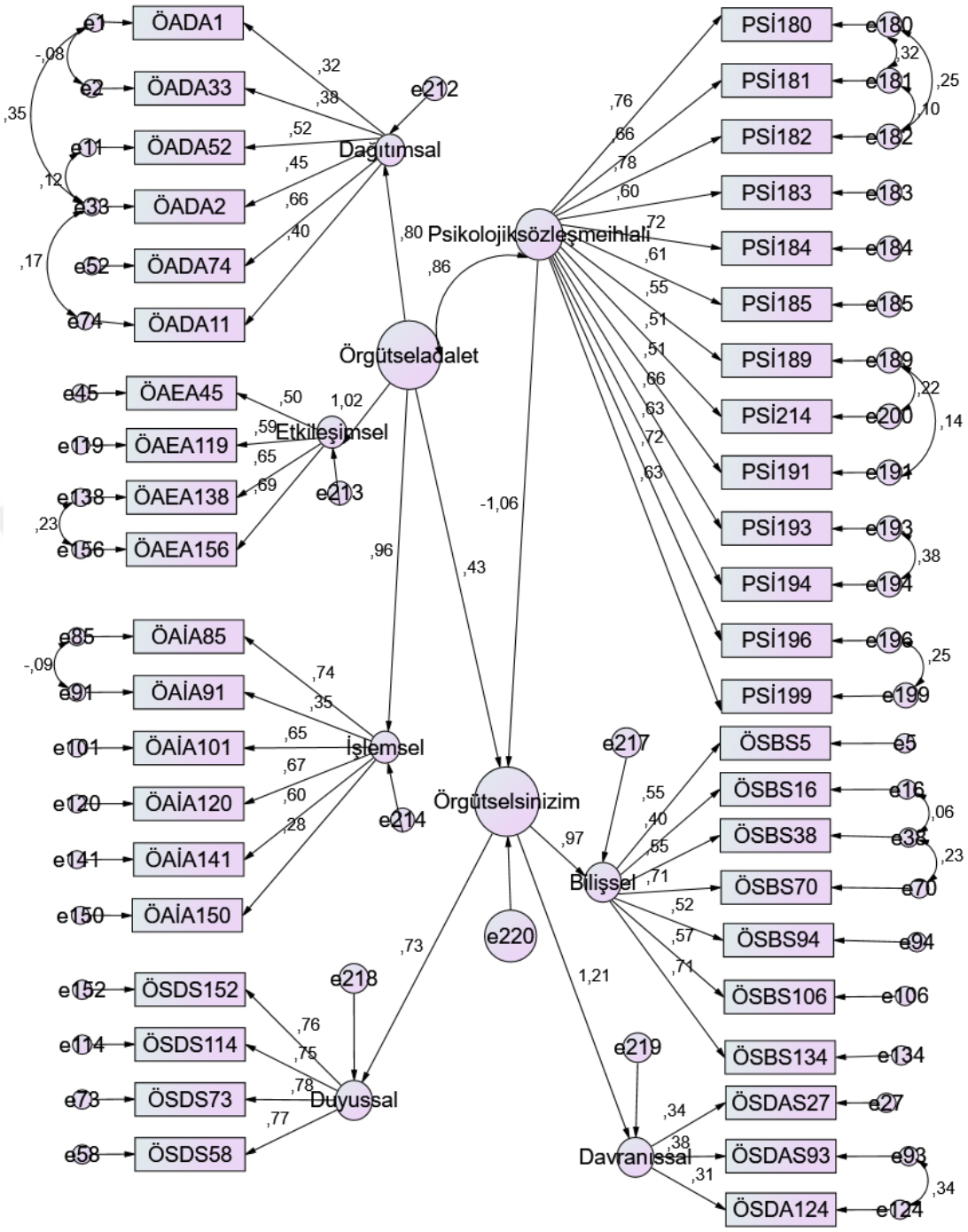
Tablo 196: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1170,457	1134,396	36,061	Anlamlı	Destekliyor
DF	836	835	1		
GFI	,793	,799			
CFI	,842	,859			
RMSEA	,046	,043			
CMIN/DF	1,400	1,359			

Tablo 196'ya göre, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1170,457 - 1134,396 =36,061 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 836 - 835 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

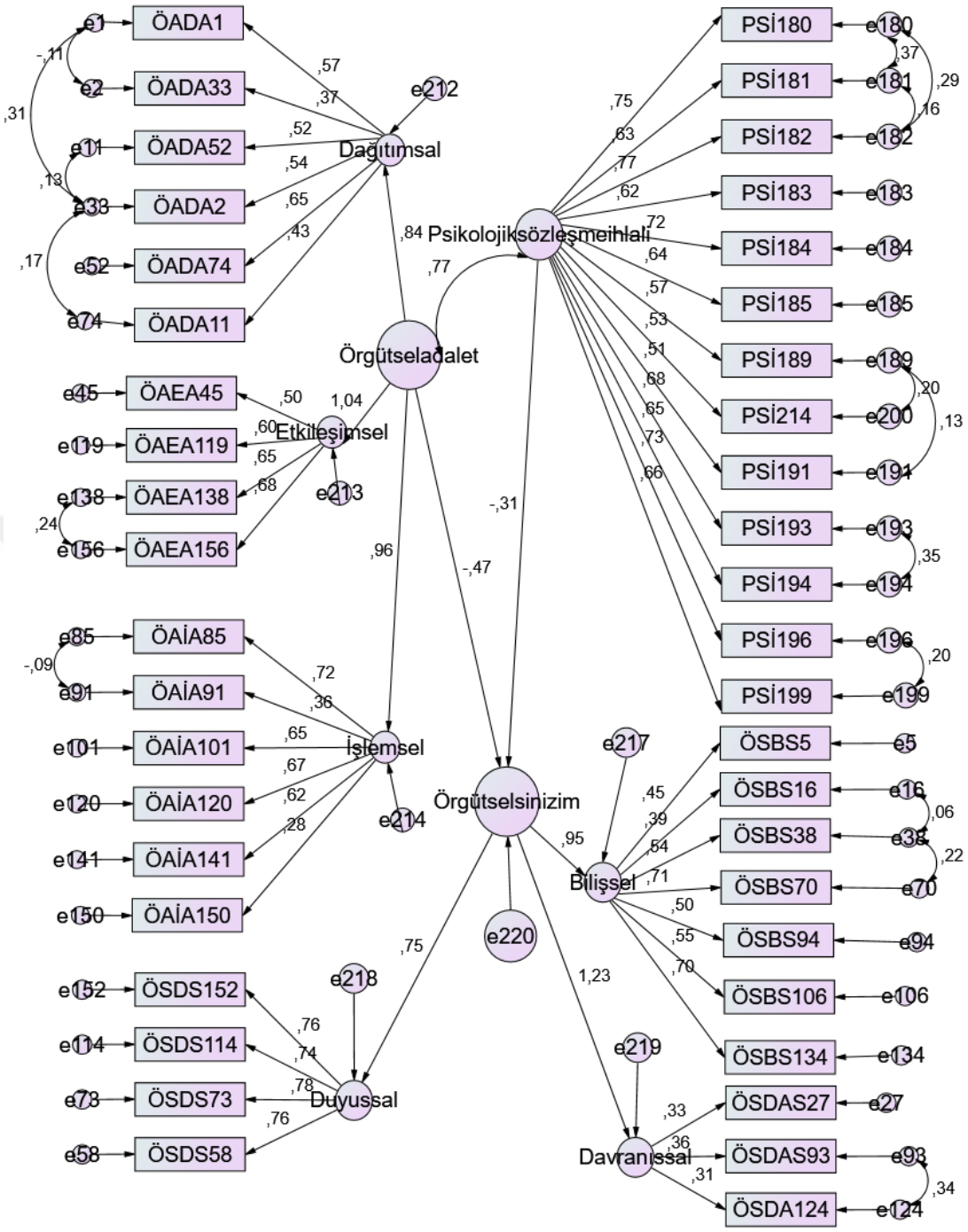
Bu durumda örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 36 ve Şekil 37'de verilmiştir.

Şekil 36: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 36'daki örgütsel adalet alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -1; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,43 ve psikolojik sözleşme ihlal ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,86'dır.

Şekil 37: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 37'teki örgütsel adalet alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,31; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,47 ve psikolojik sözleşme ihlal ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,77'dir.

Örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ilişkin ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 197'de sunulmuştur.

Tablo 197: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1520,152	1463,657	56,495	Anlamlı	Destekliyor
DF	836	835	1		
GFI	,730	,740			
CFI	,798	,815			
RMSEA	,065	,063			
CMIN/DF	1,818	1,753			

Tablo 197'ye göre, örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1520,152 - 1463,657 = 56,495 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 836 - 835 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

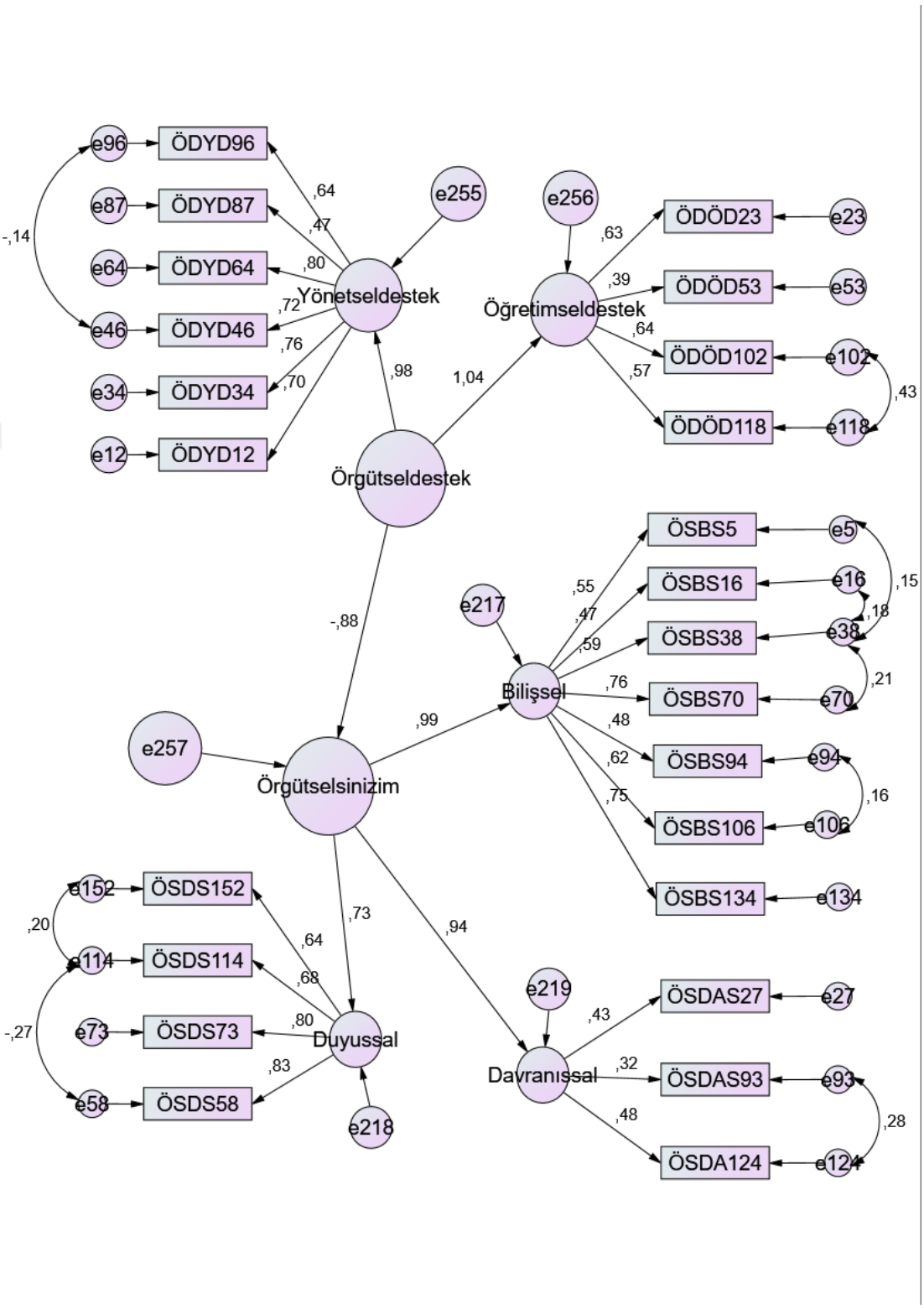
Örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali egzojen değişkeninin örgütsel sinizm endojen değişkeni arasındaki ilişkiyi yönlendirdiği hipotezini desteklediğinden Hipotez 3c kabul edilmiştir.

4.6. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel destek endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel destek ve örgütsel sinizmin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, maksimum olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir.

Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 38'de gösterilmiştir.

Şekil 38: Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 198'de verilmiştir.

Tablo 198: Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.563	0.043	0.927	0.962	0.902	0.038
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	496,112
Saturated model	600,000
Independence model	3848,528

p< ,05

Tablo 198'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 199'da sunulmuştur.

Tablo 199: Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Sinizim	<---	Örgütsel Destek	-,844	-,876	,085	-9,943	***
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,710	,937	,107	6,635	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,987			
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,049	,730	,116	9,012	***
Yönetsel Destek	<---	Örgütsel Destek	1,000	,983			
Öğretimsel Destek	<---	Örgütsel Destek	1,000	1,035			
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,832			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,838	,805	,054	15,591	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,787	,684	,066	11,937	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,708	,636	,058	12,252	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,434			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,736	,321	,155	4,760	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,085	,484	,174	6,229	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,304	,745	,126	10,335	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,034	,617	,112	9,209	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,887	,476	,116	7,637	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,279	,762	,122	10,459	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,016	,585	,106	9,561	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,553			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,783	,471	,103	7,594	***
ÖDYD34	<---	Yönetsel Destek	1,088	,758	,069	15,671	***

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖDYD46	<---	Yönetsel Destek	1,151	,723	,078	14,730	***
ÖDYD64	<---	Yönetsel Destek	1,373	,799	,082	16,729	***
ÖDYD87	<---	Yönetsel Destek	,720	,471	,079	9,115	***
ÖDÖD53	<---	Öğretimsel Destek	,567	,392	,074	7,627	***
ÖDÖD102	<---	Öğretimsel Destek	,979	,644	,075	13,015	***
ÖDÖD118	<---	Öğretimsel Destek	,911	,574	,080	11,442	***
ÖDYD12	<---	Yönetsel Destek	1,000	,704			
ÖDYD96	<---	Yönetsel Destek	,937	,642	,073	12,790	***
ÖDÖD23	<---	Öğretimsel Destek	1,000	,625			

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 199'a göre, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,88'tir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre örgütsel destekte meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sinizmde ,88 birimlik azalmaya veya örgütsel destek meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel sinizmde ,88 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu durumda örgütsel destek, örgütsel sinizmin öncülerinden olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Örgütsel destek, örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 193'de verilmiştir.

Tablo 200: Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Destek		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Bilişsel Sinizm	,000	-,865	-,865
Duyuşsal Sinizm	,000	-,639	-,639
Davranışsal Sinizm	,000	-,820	-,820
Örgütsel Sinizm	-,876	,000	-,876

Tablo 200'e göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel desteğin bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi -,865, davranışsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi -,820 ve duyuşsal sizinim üzerindeki dolaylı etkisi -,639 vardır. Örgütsel desteğin etkisiyle örgütsel sinizim alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Hipotez 4a kabul edilmiştir.

'Örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde denetim odağı aracılık rolü

vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm endojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve örgütsel destek ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 38'de gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 198'de özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 198'de ve Şekil 38'deki modelde görüldüğü gibi, örgütsel desteğin örgütsel sinizmi üzerindeki etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,88'dir.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel destek için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 39'ta gösterilmiştir.

Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 201'de verilmiştir.

Tablo 201: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

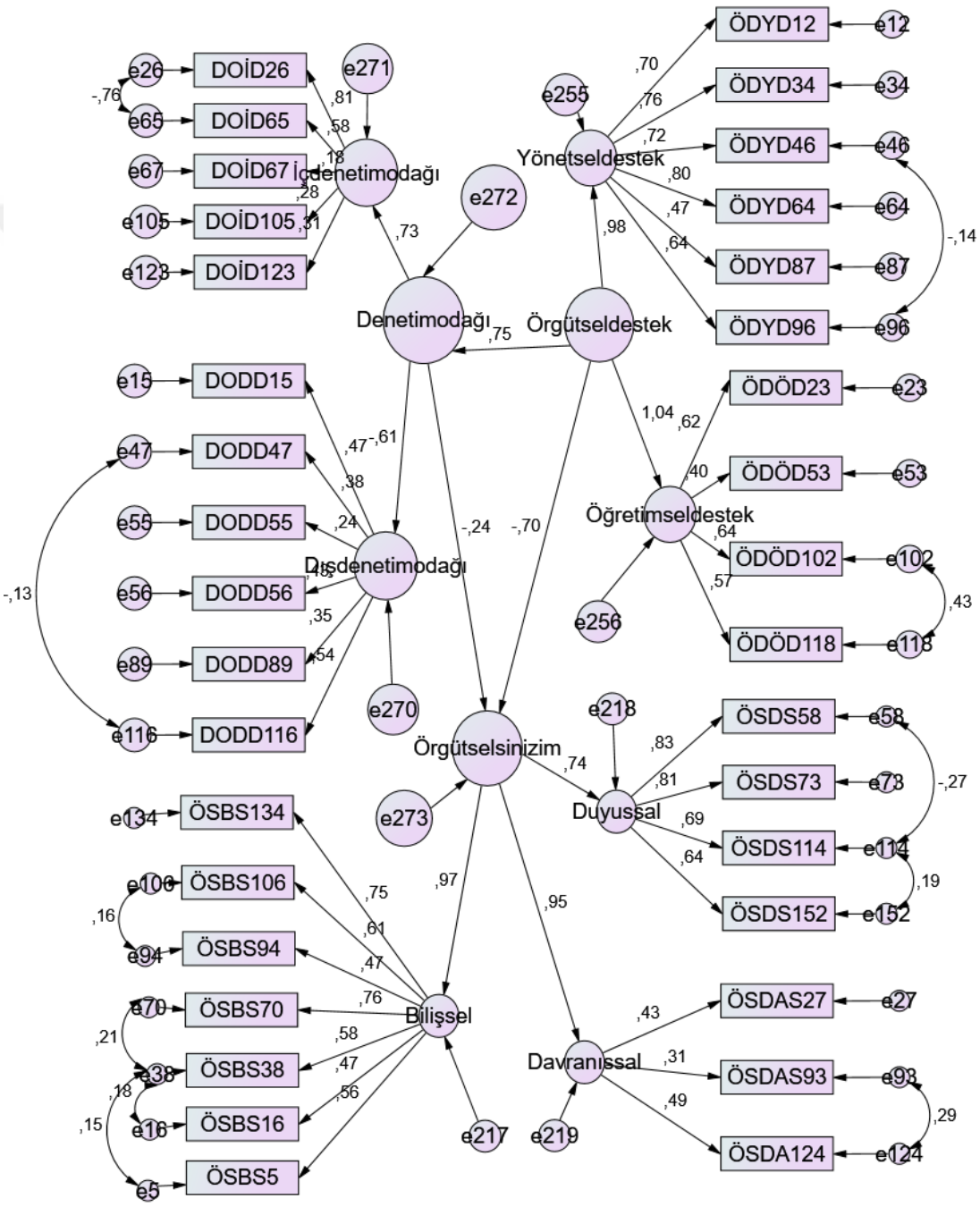
	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.813	0.055	0.870	0.895	0.885	0.046
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1158,572
Saturated model	1260,000
Independence model	4854,843

p< ,05

Tablo 194'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Şekil 39: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 202'de verilmiştir.

Tablo 202: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

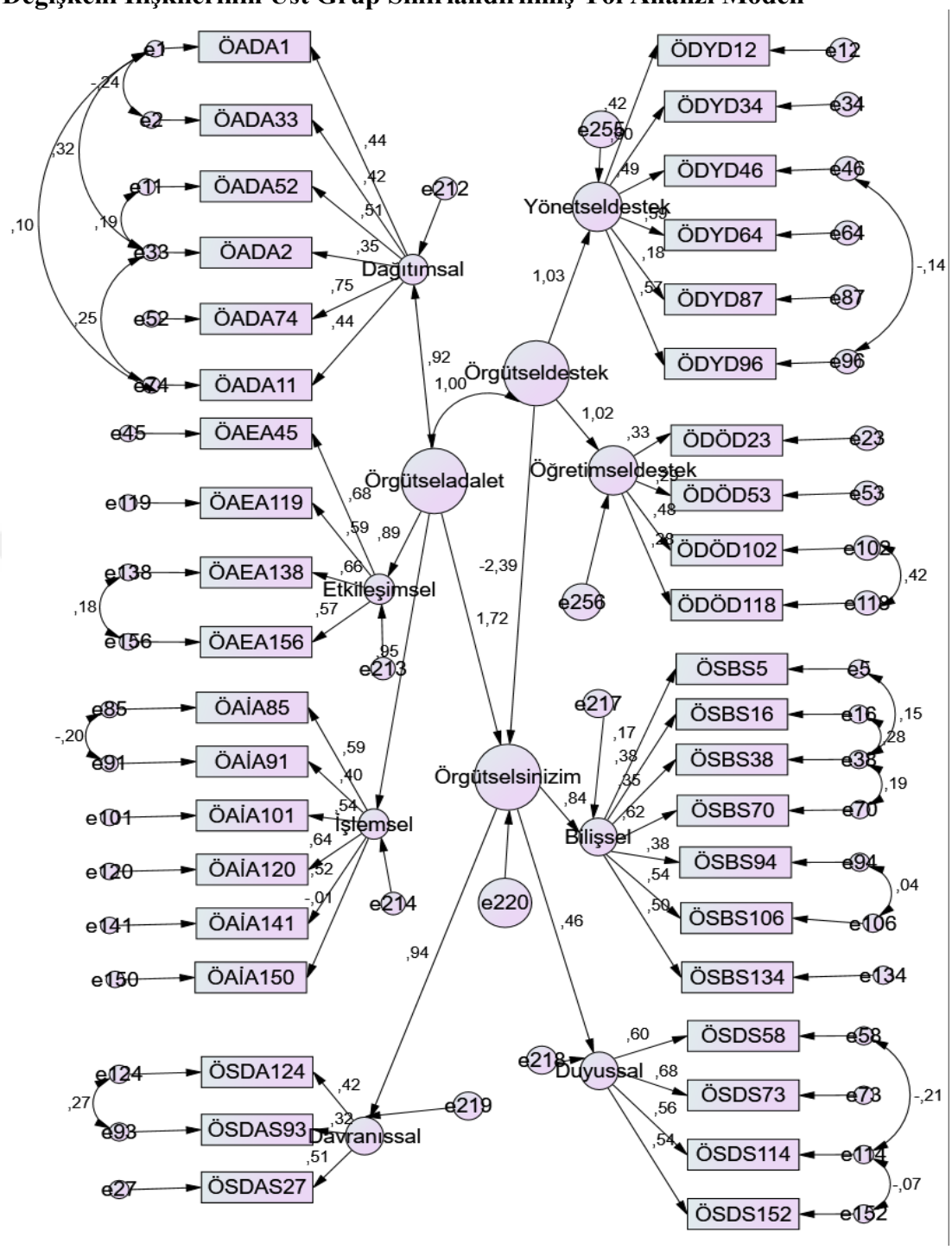
			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Destek	,751	,360	,045	7,949	***	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Denetim Odağı	-,241	-,481	,233	-2,062	,039	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Örgütsel Destek	-,701	-,670	,111	-6,016	***	Anlamlı

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 202'e göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizme etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,88'dir. Ancak Şekil 38'deki modelde göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel desteğin ve örgütsel sinizmi arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,70'e düşmüştür. Örgütsel desteğin değişkenin etkisinin azalması ancak tamamen ortadan kalkmaması ve anlamlı çıkması (p=,039<,05), bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla örgütsel destek ile örgütsel sinizm ilişkisinde, denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır. Bu sonuca göre Hipotez 4b kısmen kabul edilmiştir.

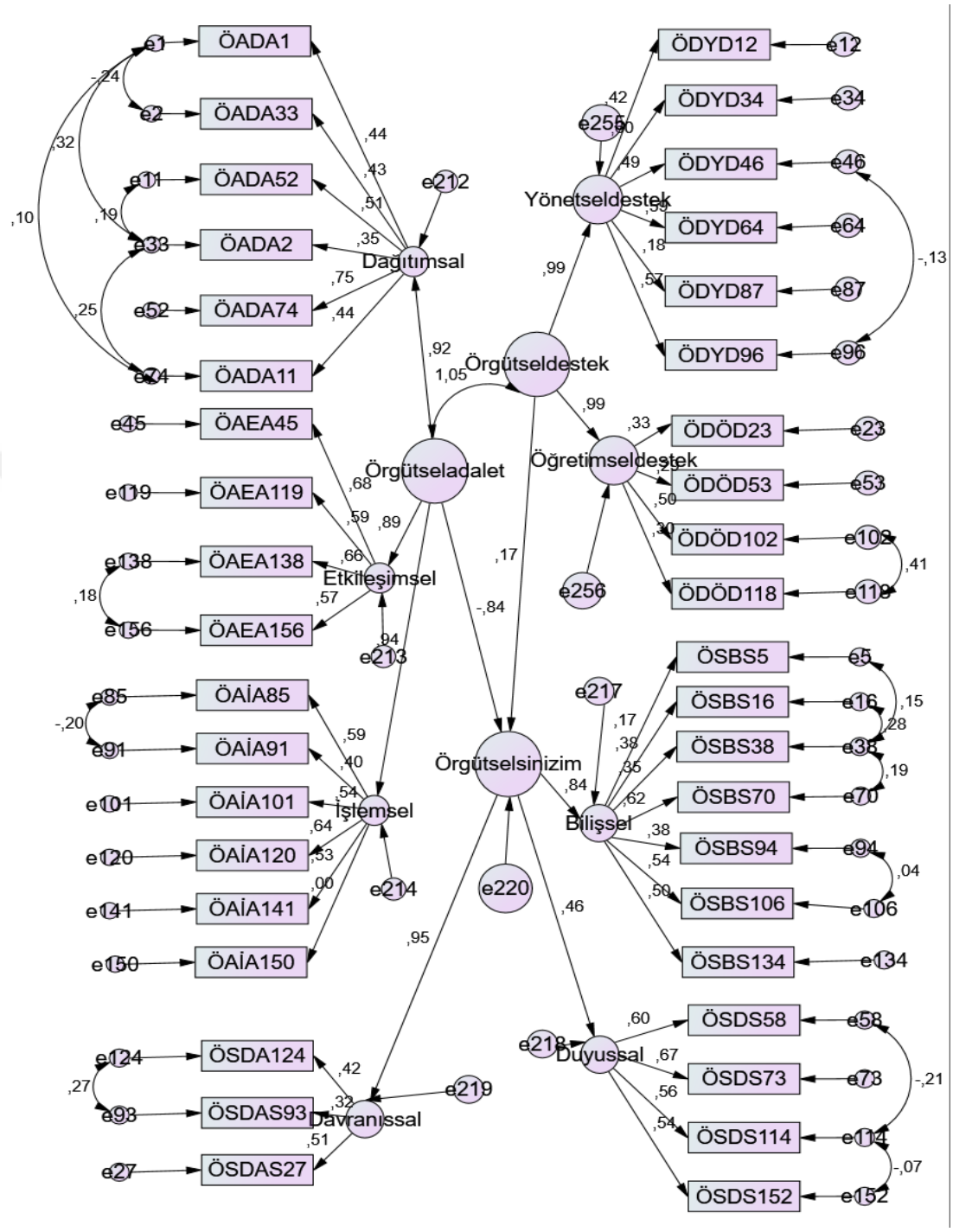
'Örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenler ile yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm endojen değişken, örgütsel adalet düzenleyici değişkeni, örgütsel destek ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 40 ve Şekil 41'de gösterilmiştir.

Şekil 40: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 40'taki örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -1; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1, ve örgütsel destek ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1'dir (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Şekil 41: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 41'deki örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,17, örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,84 ve örgütsel destek ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1'dir.

Örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 203'de sunulmuştur.

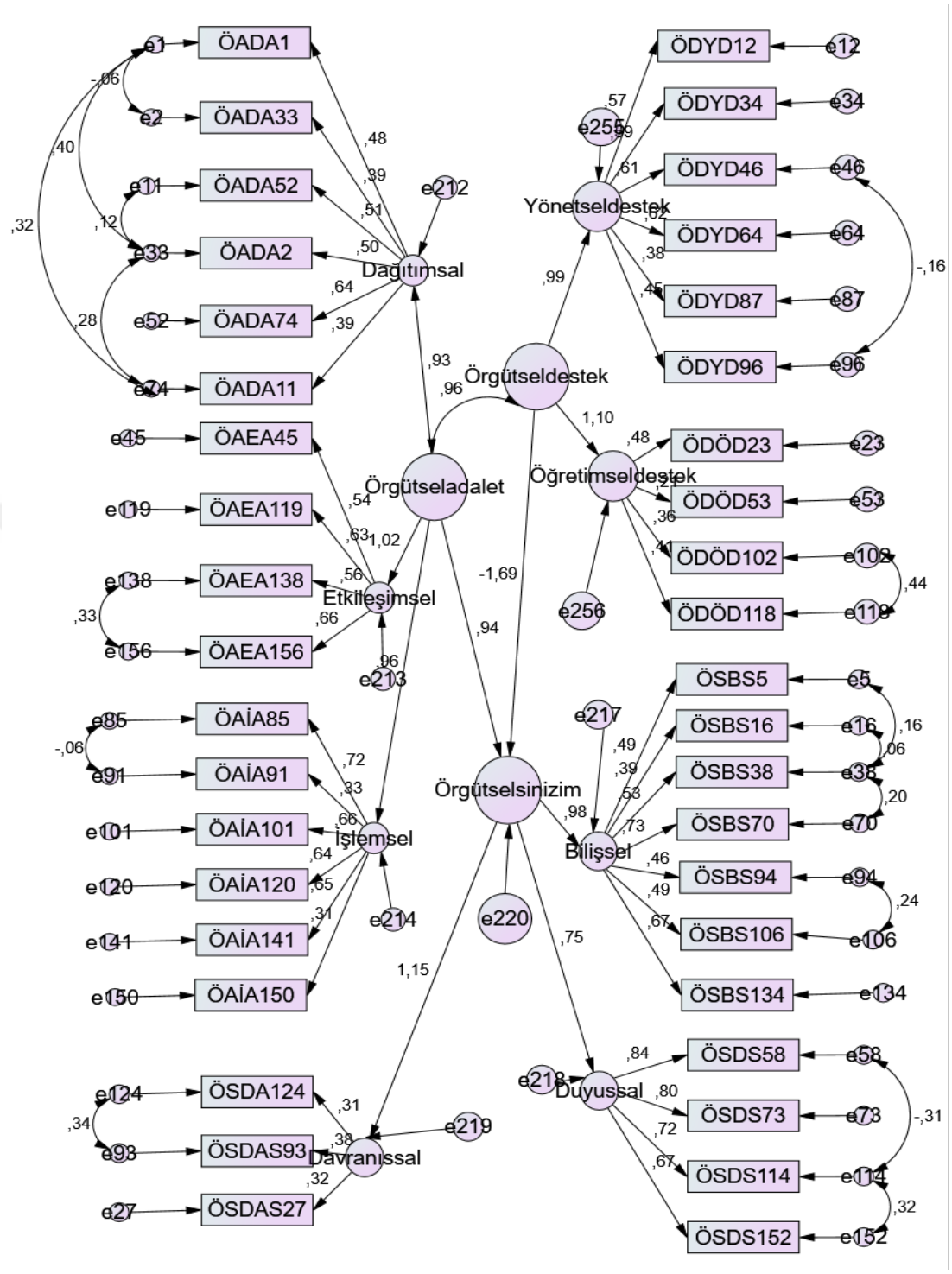
Tablo 203: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1097,869	1096,347	1,495	Anlamlı Değil	Desteklemiyor
DF	721	720	1		
GFI	,794	,794			
CFI	,786	,786			
RMSEA	,052	,052			
CMIN/DF	1,523	1,523			

Tablo 13 görüldüğü gibi, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84'ten küçük olduğu için önemsizdir.

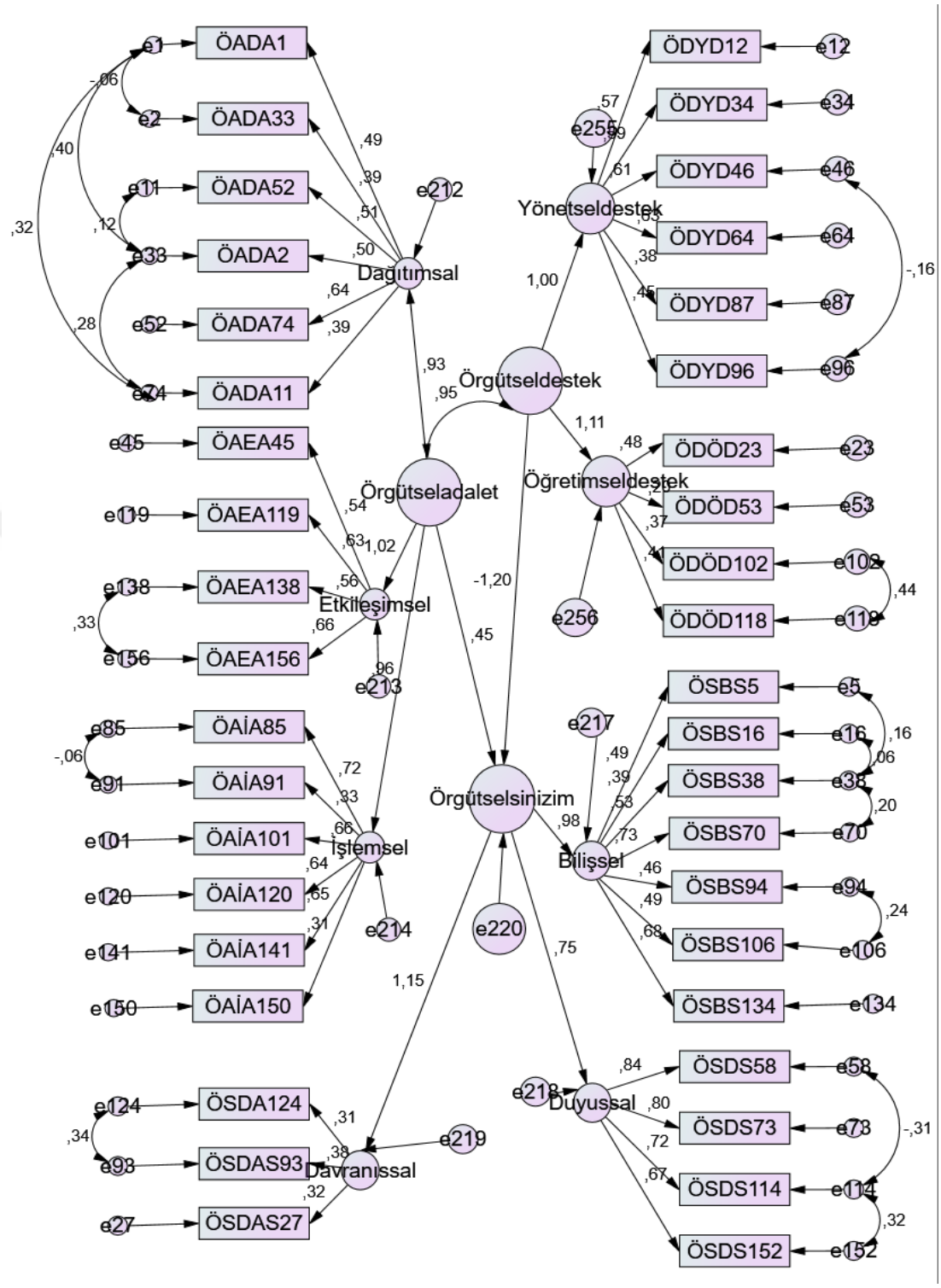
Bu durumda örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 42 ve Şekil 43'te gösterilmiştir.

Şekil 42: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 42'deki örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,17, örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,84 ve örgütsel destek ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1'dir.

Şekil 43: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 43'teki örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -1, örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,45 ve örgütsel destek ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,95'tir.

Örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 204'te verilmiştir.

Tablo 204: Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1204,913	1204,463	0,045	Anlamlı Değil	Desteklemiyor
DF	721	720	1		
GFI	,762	,762			
CFI	,809	,809			
RMSEA	,059	,059			
CMIN/DF	1,671	1,673			

Tablo 204'e göre, örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ilişkin Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84'ten küçük olduğu için anlamsızdır.

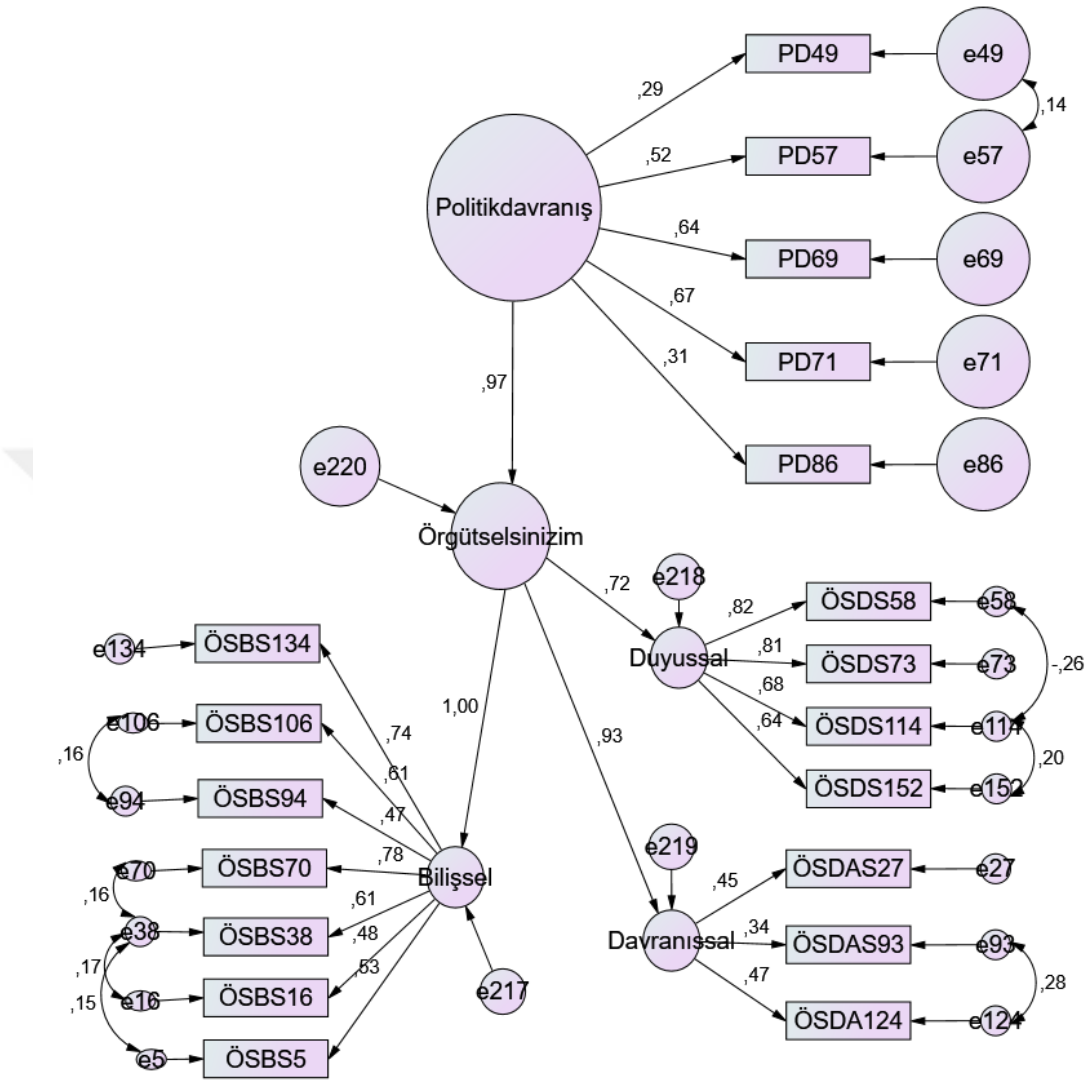
Örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel adaletin örgütsel destek egzojen değişkeninin örgütsel sinizm endojen değişkeni arasındaki ilişkiyi yönlendirdiği hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 4c reddedilmiştir.

4.7. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Politik davranış ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır' hipotez için oluşturulan modelde ilişkiler, gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Politik davranış endojen (bağımsız, dışsal) değişken olarak belirlenmişken, örgütsel sinizm egzojen (bağımlı, içsel) değişken olarak belirlenmiştir. Politik davranış ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki modeli oluştururken, politik davranışın ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modelli kullanılmışken, örgütsel sinizm için ise ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Buna göre politik davranış ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model Maksimum

Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 44'e gösterilmiştir.

Şekil 44: Politik Davranış ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 205'te verilmiştir.

Tablo 205: Politik Davranış ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.665	0.043	0.941	0.958	0.903	0.042
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	333,160
Saturated model	380,000
Independence model	2451,108

p< ,05

Tablo 205'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 206'da verilmiştir.

Tablo 206: Politik Davranış ile Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Sinizim	<---	Politik Davranış	1,751	,966	,362	4,839	***
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,753	,926	,115	6,541	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,996			
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,072	,720	,126	8,497	***
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,825			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,851	,810	,055	15,497	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,793	,684	,067	11,915	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,715	,637	,059	12,195	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,447			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,749	,335	,152	4,926	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,018	,467	,166	6,148	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,362	,739	,140	9,735	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,081	,613	,123	8,768	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,929	,474	,126	7,373	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,374	,777	,138	9,969	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,120	,612	,119	9,398	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,525			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,848	,485	,113	7,510	***
PD49	<---	Politik Davranış	1,000	,294			
PD57	<---	Politik Davranış	1,620	,517	,310	5,230	***

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P
PD69	<---	Politik Davranış	1,984	,641	,383	5,179	***
PD71	<---	Politik Davranış	2,379	,668	,456	5,218	***
PD86	<---	Politik Davranış	,909	,307	,227	4,007	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 206'ya göre, politik davranışın örgütsel sinizme etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı ,97'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde politik davranış ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Politik davranışta meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sinizmde ,97 birimlik artışa veya politik davranışta meydana gelen bir birimlik azalmanın örgütsel sinizmde ,97 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Bu durumda politik davranış örgütsel sinizmin öncülerinden olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Hipotez 5 kabul edilmiştir.

Politik davranış, örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 207'de verilmiştir.

Tablo 207: Politik Davranış ile Örgütsel Sinizm Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Adalet		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Bilişsel Sinizm	,000	,996	,837
Duyuşsal Sinizm	,000	,720	,720
Davranışsal Sinizm	,000	,926	,926
Örgütsel Sinizm	,966	,000	,966

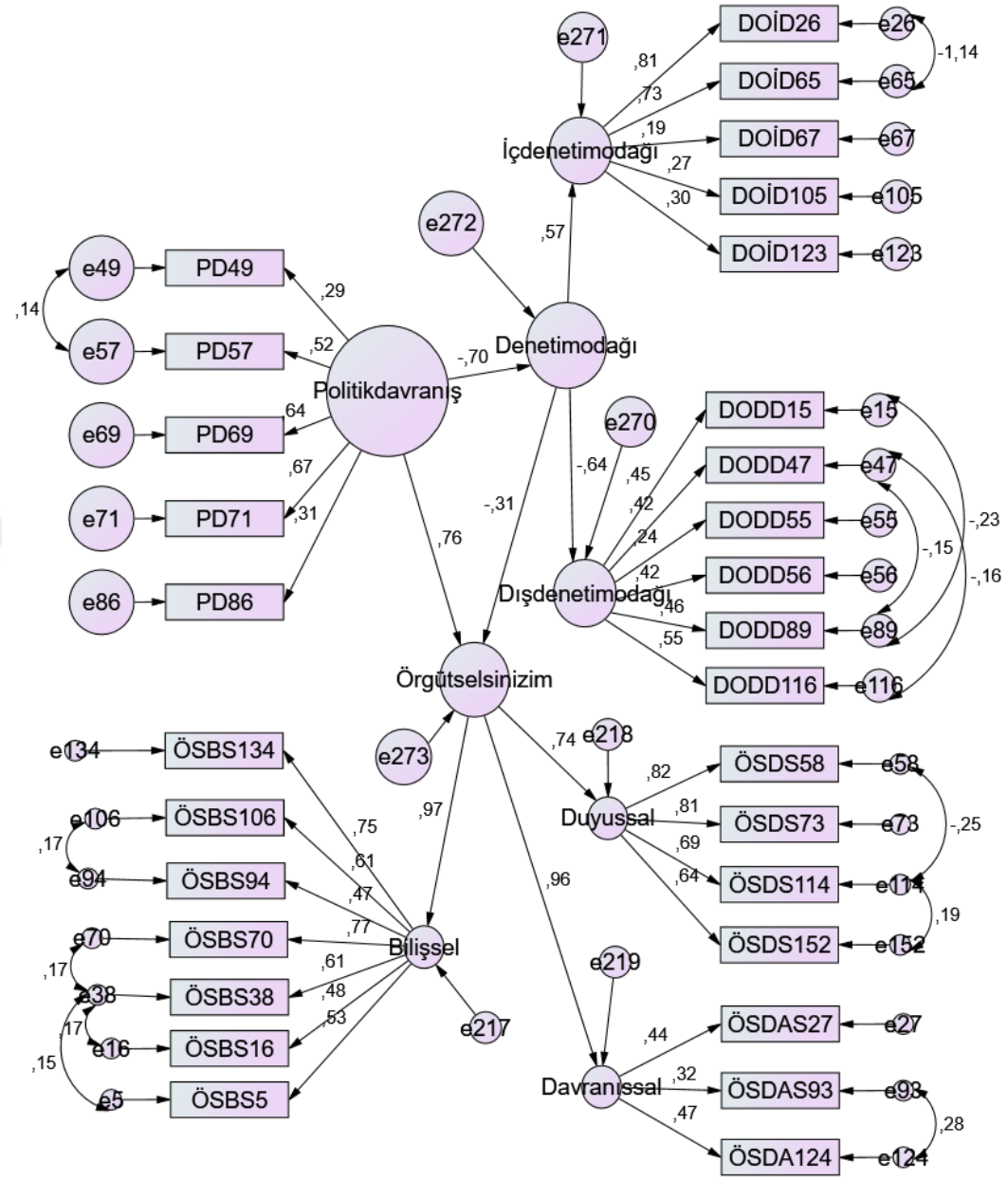
Tablo 207'ye göre, politik davranışın örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile aynı yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Politik davranışın bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,996, davranışsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,926 ve duyuşsal sizinim üzerindeki dolaylı etkisi ,720 olduğu görülmektedir. Politik davranışın etkisiyle örgütsel sinizmin alt boyutlarında farklı düzeyde değişim gerçekleşmede, dolayısıyla örgütsel sinizmin alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 5a kabul edilmiştir.

'Politik davranışın örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler, gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm endojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve politik davranış ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak politik davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 44'te gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 205'de özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 205 ve Şekil 44'e göre, politik davranışın örgütsel sinizme etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,97'dir.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, politik davranış için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde politik davranışın örgütsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için politik davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuş. Model oluştururken, politik davranışın ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modelli kullanılmışken, örgütsel sinizm ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 45'te gösterilmiştir.

Şekil 45: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 208'de verilmiştir.

Tablo 208: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.912	0.067	0.883	0.877	0.861	0.049
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	896,162
Saturated model	930,000
Independence model	3352,180

p< ,05

Tablo 208'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 209'da verilmiştir.

Tablo 209: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkilerinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Politik Davranış	-,654	-,697	,152	-4,315	***	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Denetim Odağı	-,592	-,307	,243	-2,434	,015	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Politik Davranış	1,377	,760	,337	4,084	***	Anlamlı

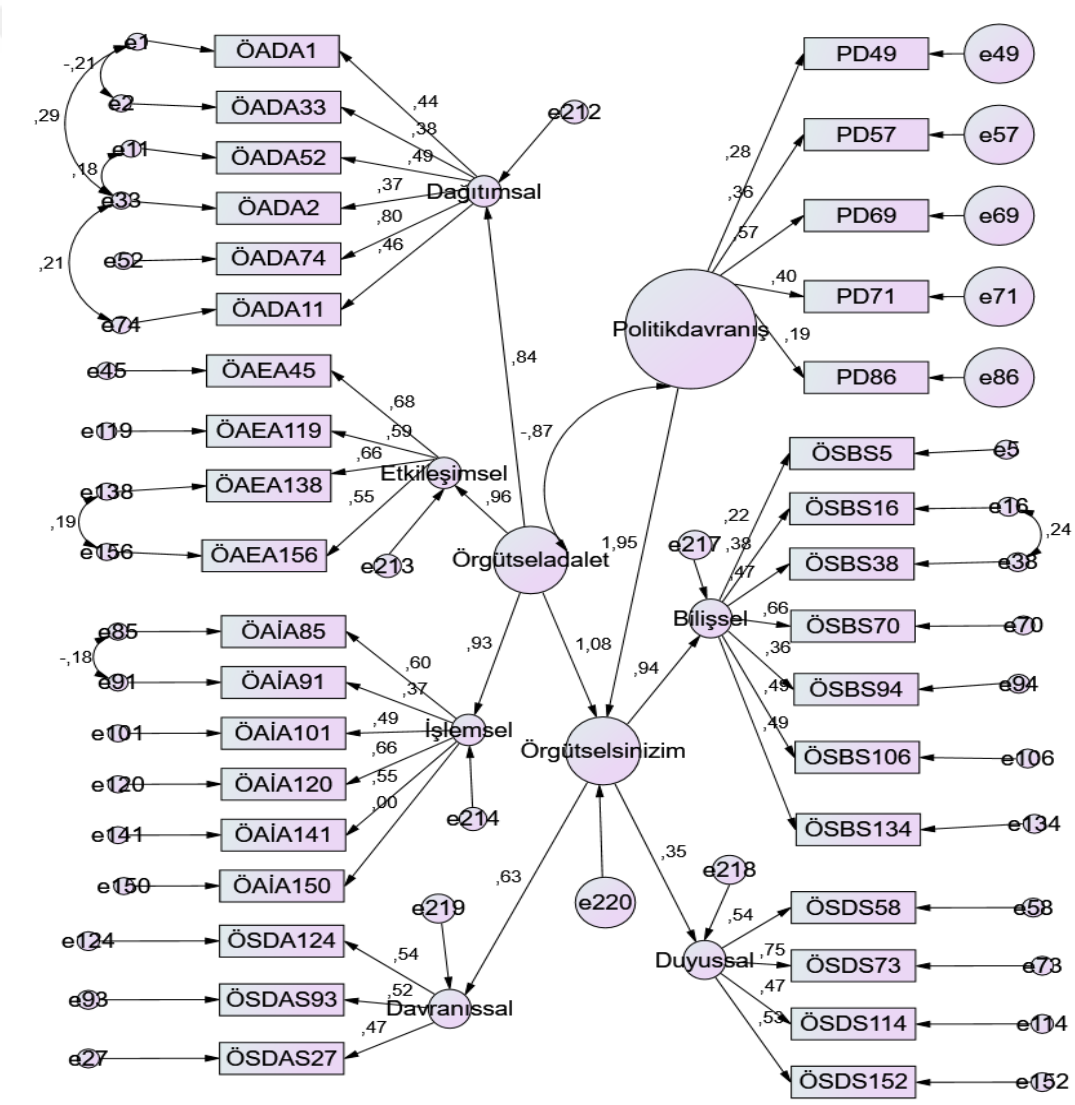
p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 209'a göre, politik davranışın örgütsel sinizme etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,97'dir. Ancak Şekil 39'a göre denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel desteğin ve örgütsel sinizmi arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,76 düşmüştür. Politik davranış değişkenin örgütsel sinizme etkisinin azalması ancak tamamen ortadan kalkmaması ve anlamlı çıkması (p=,***< ,05), bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla politik davranış ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır. Bu sonuca göre Hipotez 5b kısmen kabul edilmiştir.

‘Politik davranışın örgütsel sinizme etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır’ hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm endojen değişken, örgütsel adalet etkileşim değişkeni ve politik davranış ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

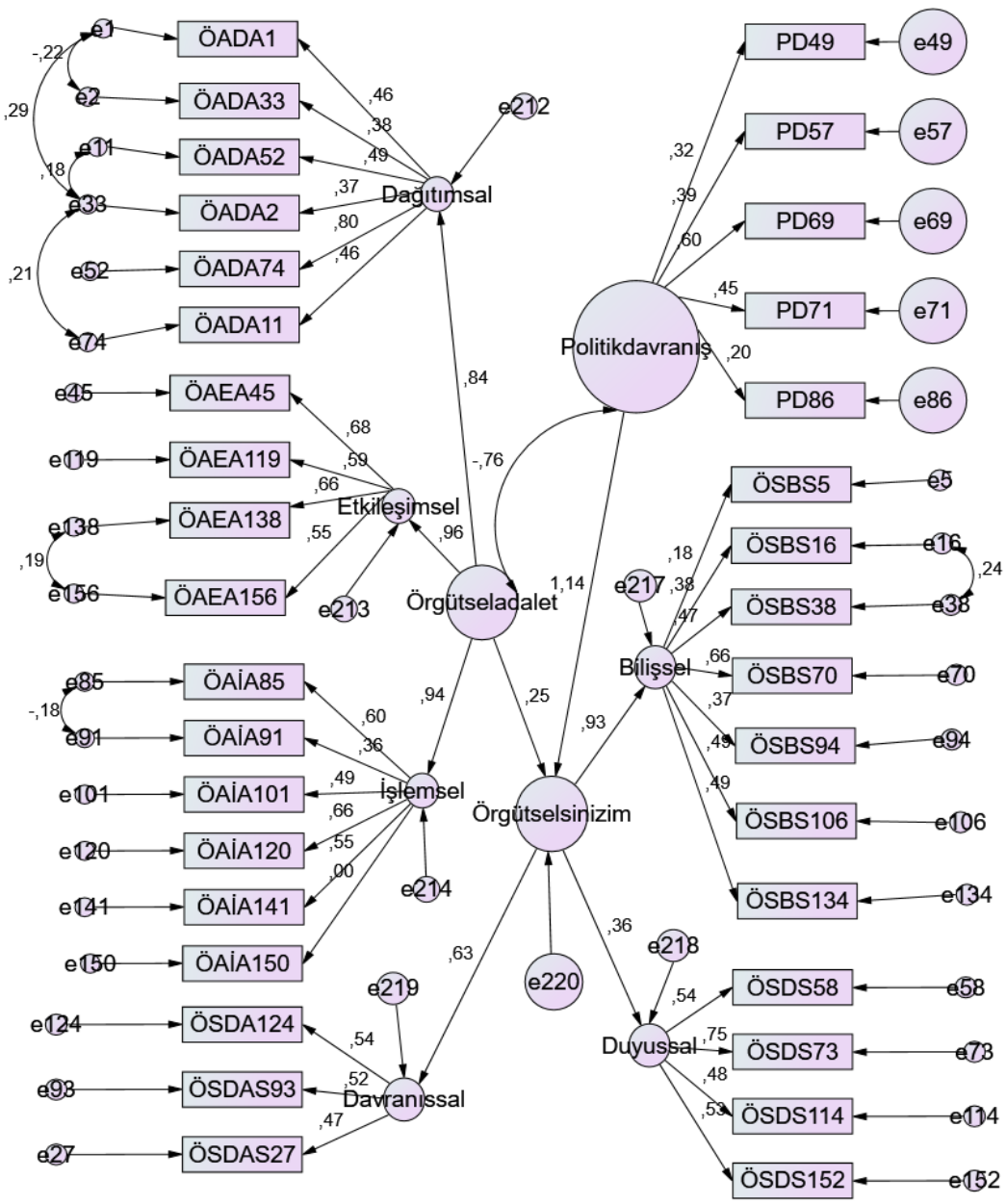
Örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 46 ve Şekil 47’de gösterilmiştir.

Şekil 46: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 46'daki örgütsel adalet üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, politik davranışın örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1, ve politik davranış ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,87'dir (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Şekil 47: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 47'deki örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, politik davranışın örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,25 ve politik davranış ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,76'dır (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 210'da verilmiştir.

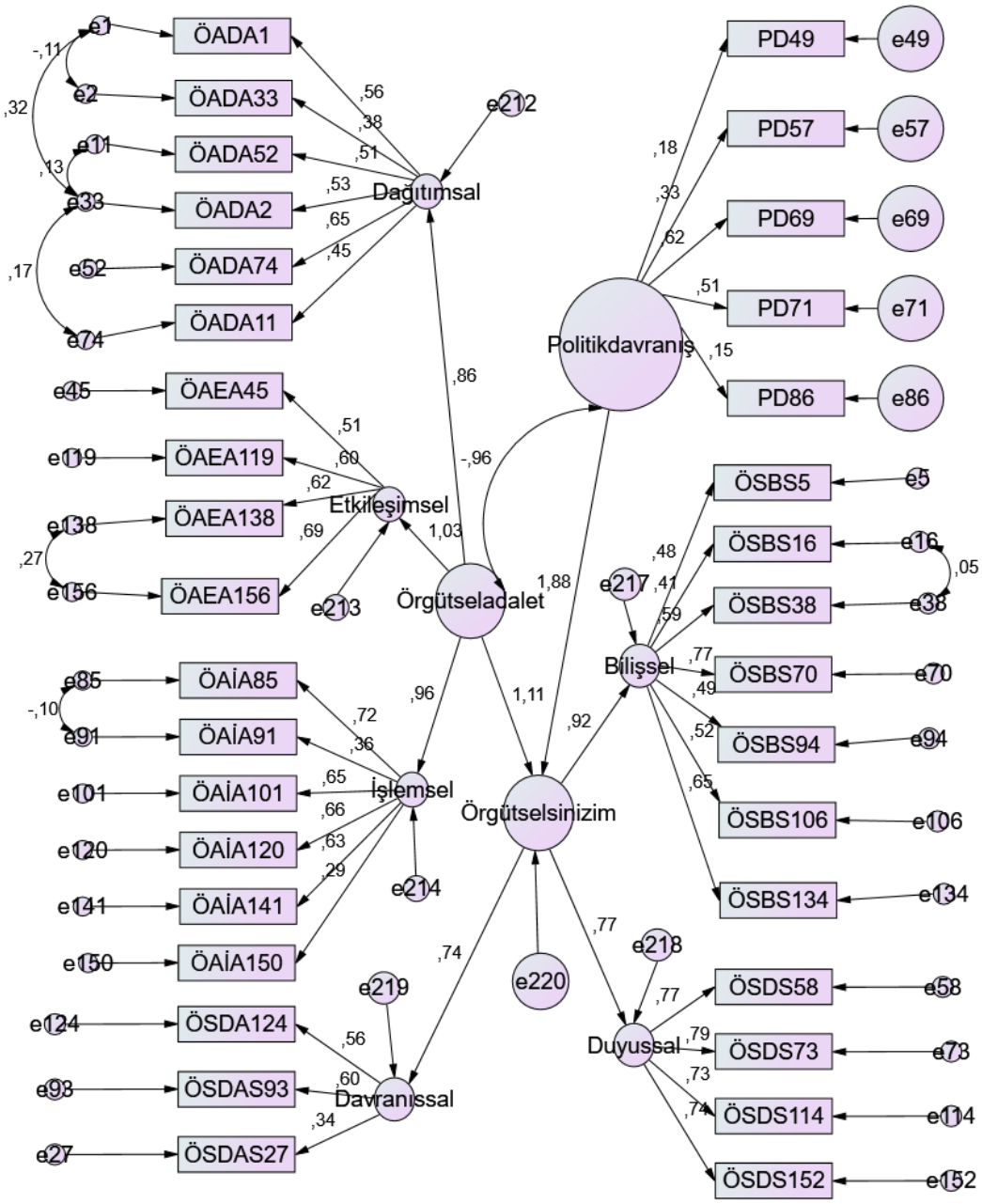
Tablo 210: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	724,783	722,148	2,59	Anlamlı Değil	Desteklemiyor
DF	545	544	1		
GFI	,835	,835			
CFI	,858	,859			
RMSEA	,041	,041			
CMIN/DF	1,330	1,327			

Tablo 210'a göre, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84'ten küçük olduğu için anlamsızdır.

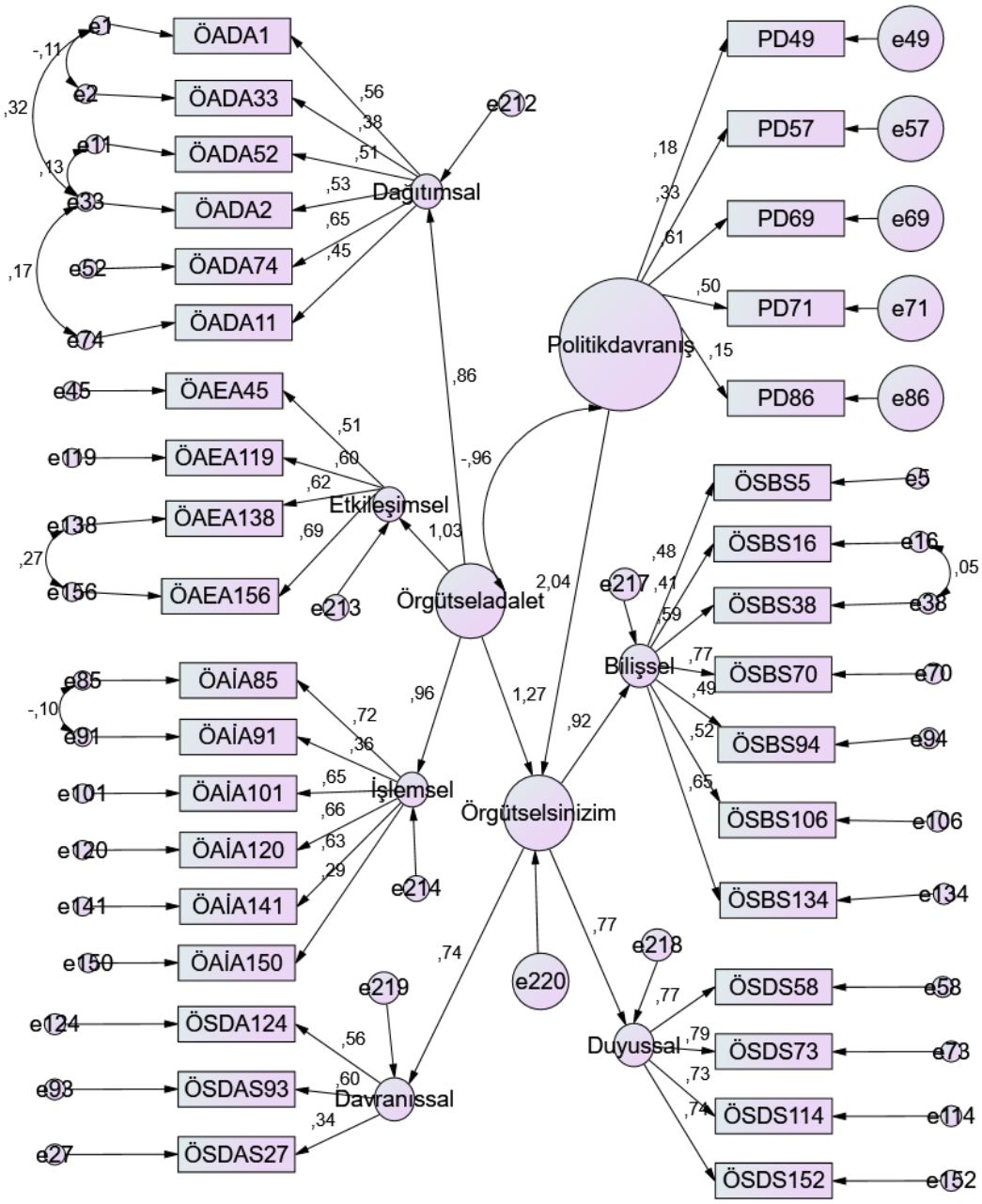
Bu durumda örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 48 ve Şekil 49'da gösterilmiştir.

Şekil 48: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 48'deki örgütsel adalet üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, politik davranışın örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1 ve politik davranış ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,96'dır (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Şekil 49: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni İlişkilerinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 49'daki örgütsel adalet üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, politik davranışın örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1; örgütsel adaletin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,25 ve politik davranış ile örgütsel adaletin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,96'dır (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 211'de verilmiştir.

Tablo 211: Politik Davranış, Örgütsel Sinizm ve Düzenleyici Örgütsel Adalet Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	975,448	975,446	0,002	Anlamlı Değil	Desteklemiyor
DF	545	544	1		
GFI	,778	,778			
CFI	,797	,796			
RMSEA	,064	,064			
CMIN/DF	1,790	1,793			

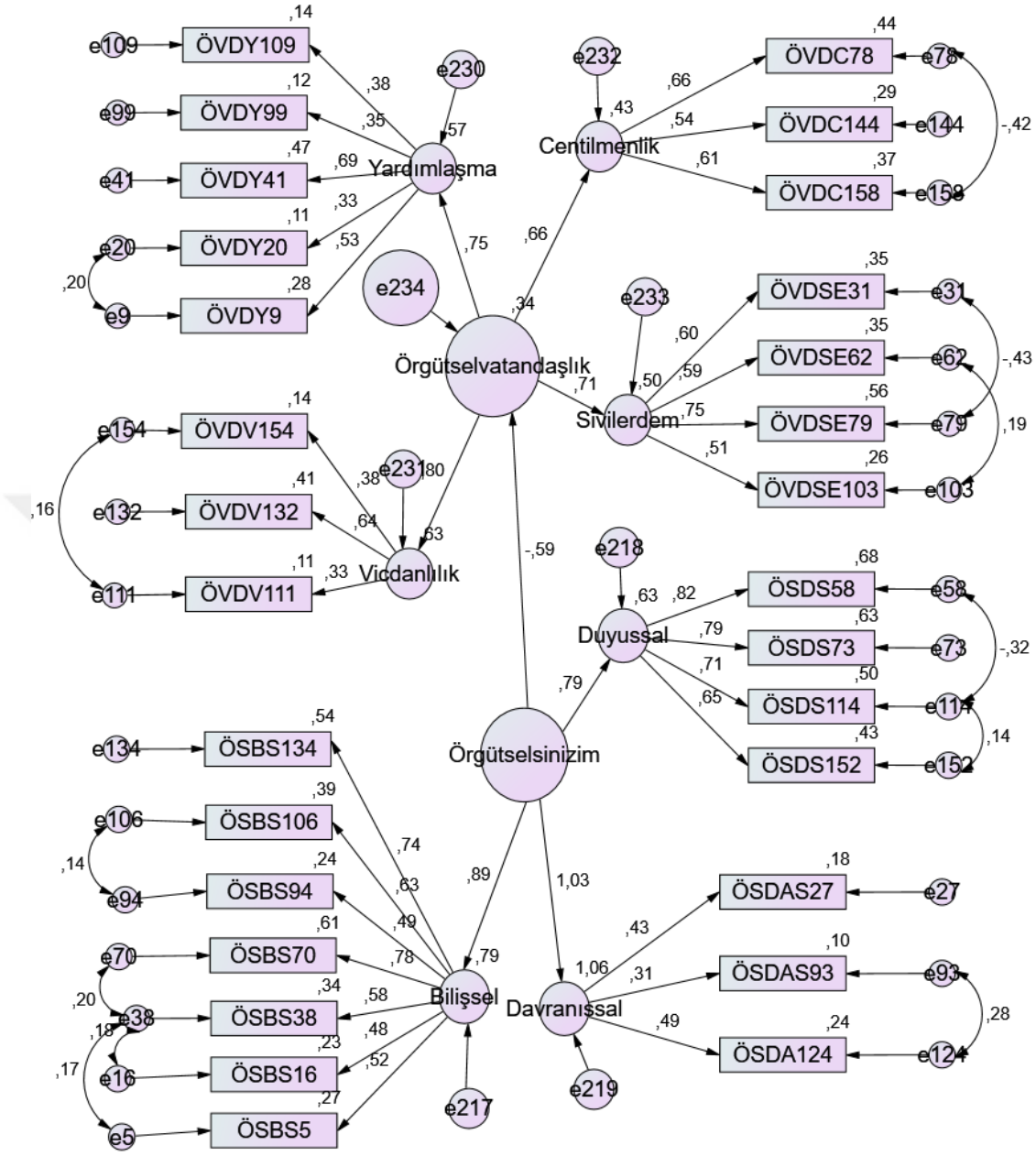
Tablo 211'e göre, örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ilişkin Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84'ten küçük olduğu için anlamsızdır.

Örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel adaletin politik davranış egzojen değişkeninin örgütsel sinizm endojen değişkeni arasındaki ilişkiyi etkilediği hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 5c reddedilmiştir.

4.8. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Buna göre örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, maksimum olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 50'de gösterilmiştir.

Şekil 50: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 212'de verilmiştir.

Tablo 212: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Yol Analizi Modeli, Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.847	0.069	0.899	0.892	0.795	0.047
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	815,439
Saturated model	870,000
Independence model	3273,230

p< ,05

Tablo 212'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 213'te verilmiştir.

Tablo 213: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Vatandaşlık	<---	Örgütsel Sinizim	-,377	-,586	,074	-5,105	***
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,911	1,030	,146	6,218	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,891			
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,341	,791	,173	7,750	***
Yardımlaşma	<---	Örgütsel Vatandaşlık	1,000	,752			
Sivil Erdem	<---	Örgütsel Vatandaşlık	,866	,709	,157	5,511	***
Centilmenlik	<---	Örgütsel Vatandaşlık	1,272	,656	,231	5,509	***
Vicdanlılık	<---	Örgütsel Vatandaşlık	,750	,796	,188	3,982	***
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,825			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,834	,795	,055	15,287	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,822	,709	,068	12,133	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,733	,653	,059	12,489	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,427			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,735	,314	,153	4,806	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,125	,494	,175	6,420	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,381	,736	,149	9,288	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,123	,626	,132	8,525	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,977	,489	,134	7,277	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,409	,783	,148	9,527	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,078	,579	,123	8,782	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,516			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,850	,478	,118	7,195	***
ÖVDY20	<---	Yardımlaşma	,863	,335	,163	5,304	***
ÖVDY41	<---	Yardımlaşma	1,204	,686	,169	7,119	***
ÖVDY99	<---	Yardımlaşma	,729	,352	,145	5,030	***
ÖVDY109	<---	Yardımlaşma	,640	,376	,121	5,278	***
ÖVDV111	<---	Vicdanlılık	1,000	,334			
ÖVDV132	<---	Vicdanlılık	1,355	,641	,305	4,438	***
ÖVDV154	<---	Vicdanlılık	1,234	,375	,282	4,371	***
ÖVDC78	<---	Centilmenlik	1,000	,660			
ÖVDC144	<---	Centilmenlik	,644	,537	,114	5,654	***
ÖVDC158	<---	Centilmenlik	,872	,608	,137	6,363	***
ÖVDSE31	<---	Sivil Erdem	1,000	,595			
ÖVDSE62	<---	Sivil Erdem	1,337	,588	,200	6,694	***
ÖVDSE79	<---	Sivil Erdem	1,655	,751	,216	7,643	***
ÖVDSE103	<---	Sivil Erdem	1,049	,507	,168	6,248	***
ÖVDY9	<---	Yardımlaşma	1,000	,526			

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 213'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı -,59'dur. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışında ,59 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel vatandaşlık davranışında ,59 birimlik artmaya neden olmaktadır. Bu durumda, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Hipotez 6 kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışını üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışını alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 214'te verilmiştir.

Tablo 214: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizmin Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Sinizm		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Sivil Erdem	,000	-,416	-,416
Centilmenlik	,000	-,384	-,384
Vicdanlılık	,000	-,466	-,466
Yardımlaşma	,000	-,440	-,440
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-,586	,000	-,586

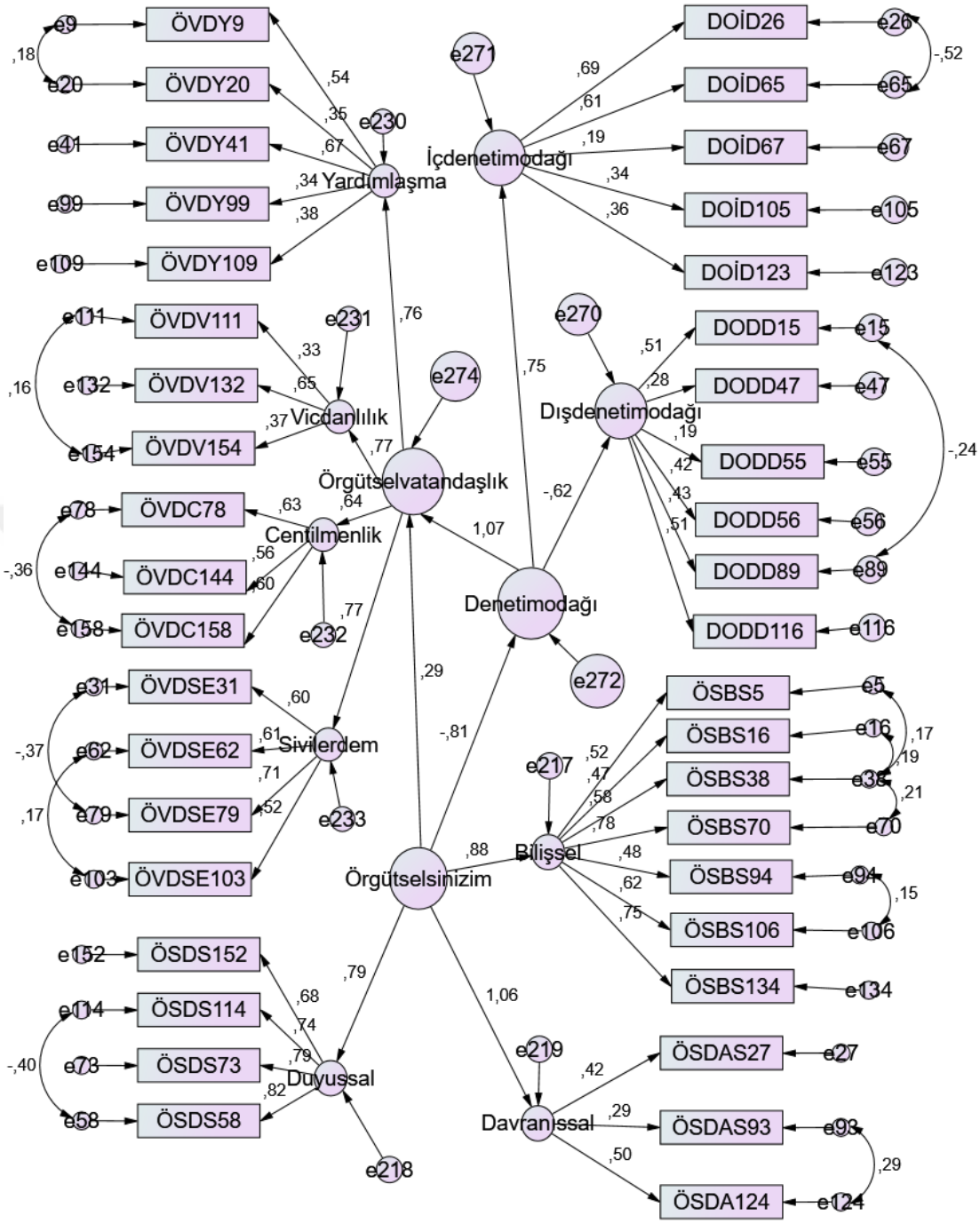
Tablo 214'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin sivil erdem üzerindeki dolaylı etkisi -,416, centilmenlik üzerindeki dolaylı etkisi -,384, vicdanlılık üzerindeki dolaylı etkisi -,466 ve yardımlaşma üzerindeki dolaylı etkisi -,440 olduğu görülmektedir.

'Örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise endojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmiştir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 50'de gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 212'de özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir. Tablo 213 ve Şekil 50'ye göre, örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,59'dur.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmiştir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve denetim odağının ikinci bölümde geçerlilik ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 51'de gösterilmiştir.

Şekil 51: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 215'te verilmiştir.

Tablo 215: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.846	0.072	0.852	0.827	0.812	0.047
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1529,866
Saturated model	1640,000
Independence model	4372,055

p< ,05

Tablo 215'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 216'da verilmiştir.

Tablo 216: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,523	-,807	,078	-6,728	***	Anlamlı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<---	Denetim Odağı	1,101	1,068	,431	2,557	,011	Anlamlı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<---	Örgütsel Sinizm	,196	,294	,226	,869	,385	Anlamlı Değil

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

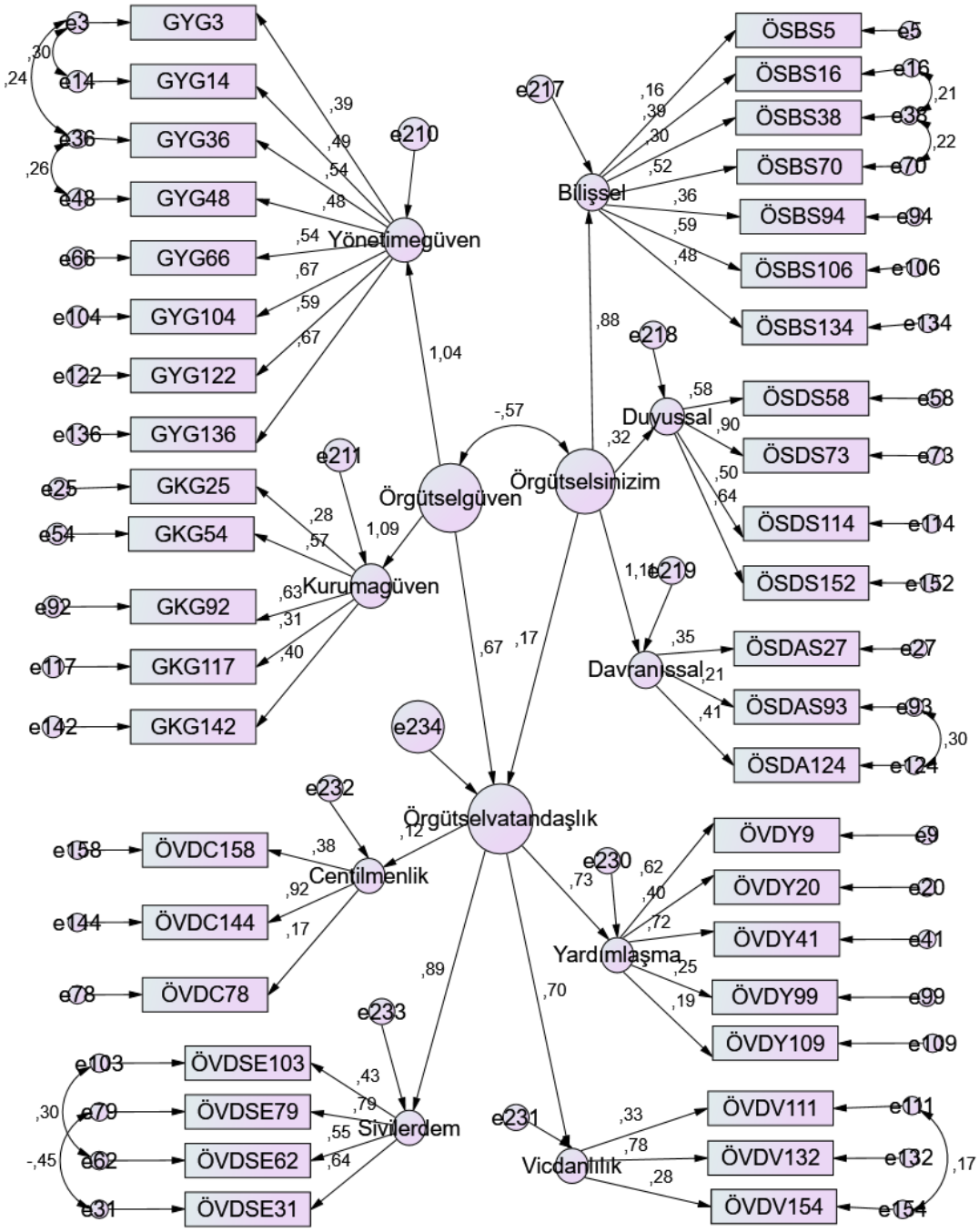
Tablo 213 ve Şekil 51'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,59'dur. Ancak Tablo 216 ve Şekil 50'ye göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,385>0,05). Yani örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü oynamaktadır. Bu sonuca göre, Hipotez 6a kabul edilmiştir.

Örgütsel güven düzenleyici değişkenine göre veriler iki gruba ayrılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinde yer alan ifadelerin değerleri (1'den 5'e kadar) toplanarak her bir ifade için bir ölçek puanı elde edilmiştir. Ölçek puanları düşükten yüksek olana doğru sıralanmıştır. En yüksek puanlara sahip olan 193 veri üst grup; en düşük puanlara sahip olan 192 veri ise alt grup olarak isimlendirilmiştir.

'Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenler ile belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı endojen değişken, örgütsel güven düzenleyici değişken ve örgütsel sinizm ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

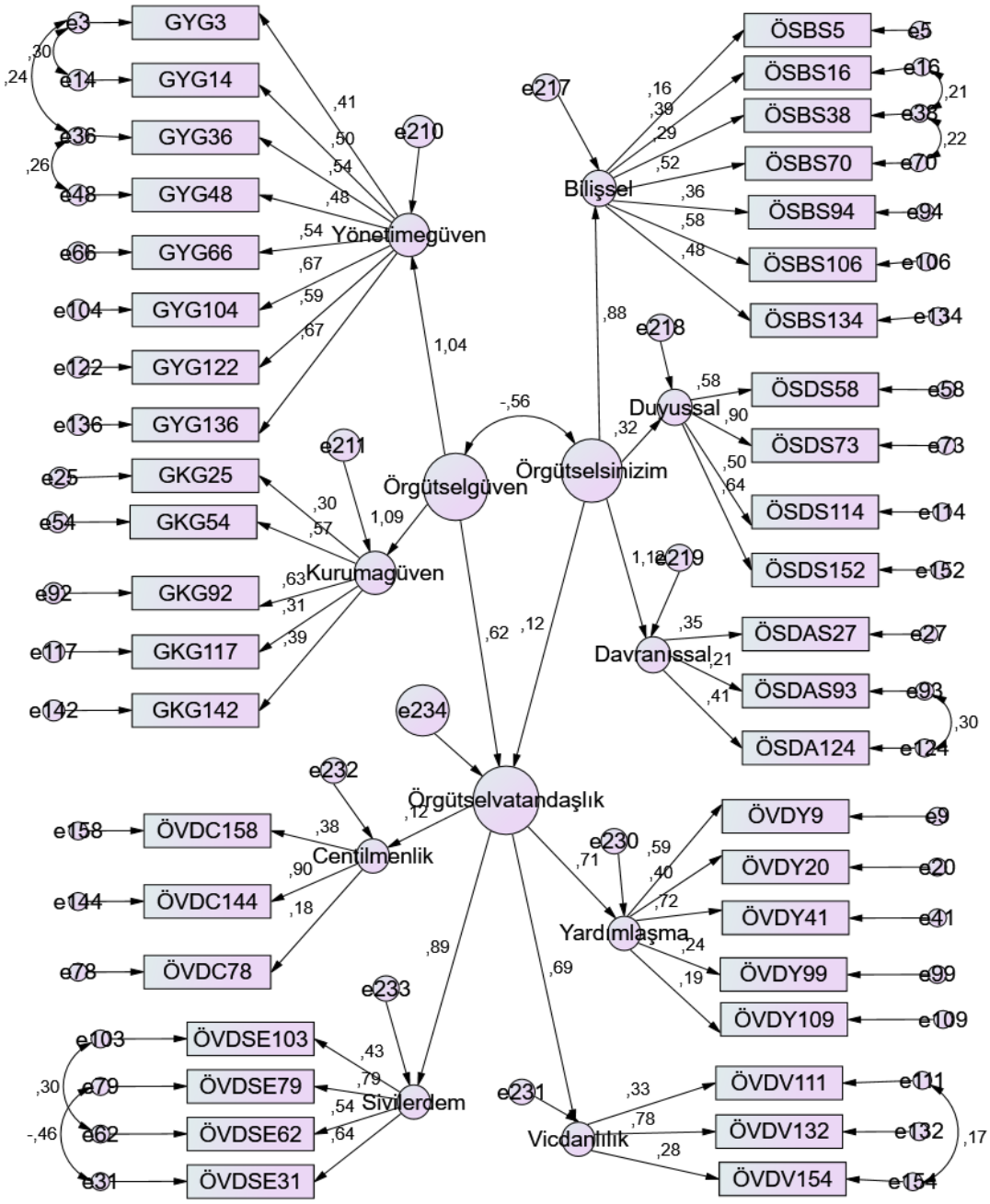
Örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine, Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modellerin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 51 ve Şekil 52'de gösterilmiştir.

Şekil 51: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 51'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,17; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,67 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,57'dir.

Şekil 52: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 52'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizimin örgütsel vatandaşlık davranışı etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,12; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,62 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,56'dir (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 217'de verilmiştir.

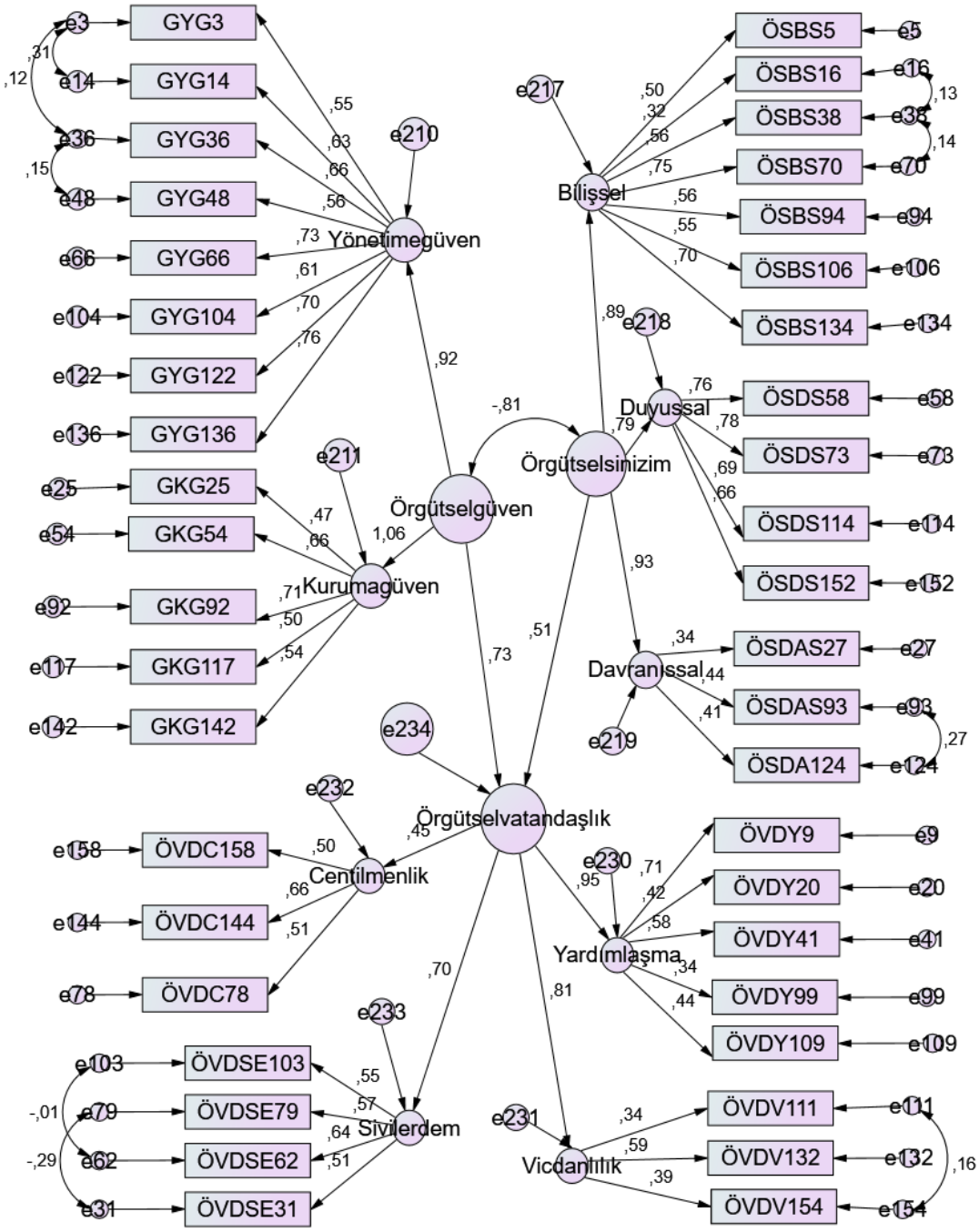
Tablo 217: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1217,187	1216,597	0,59	Anlamlı Değil	Desteklemiyor
DF	800	799	1		
GFI	,779	,779			
CFI	,759	,758			
RMSEA	,052	,052			
CMIN/DF	1,521	1,523			

Tablo 217'ye göre, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84'ten küçük olduğu için önemsizdir.

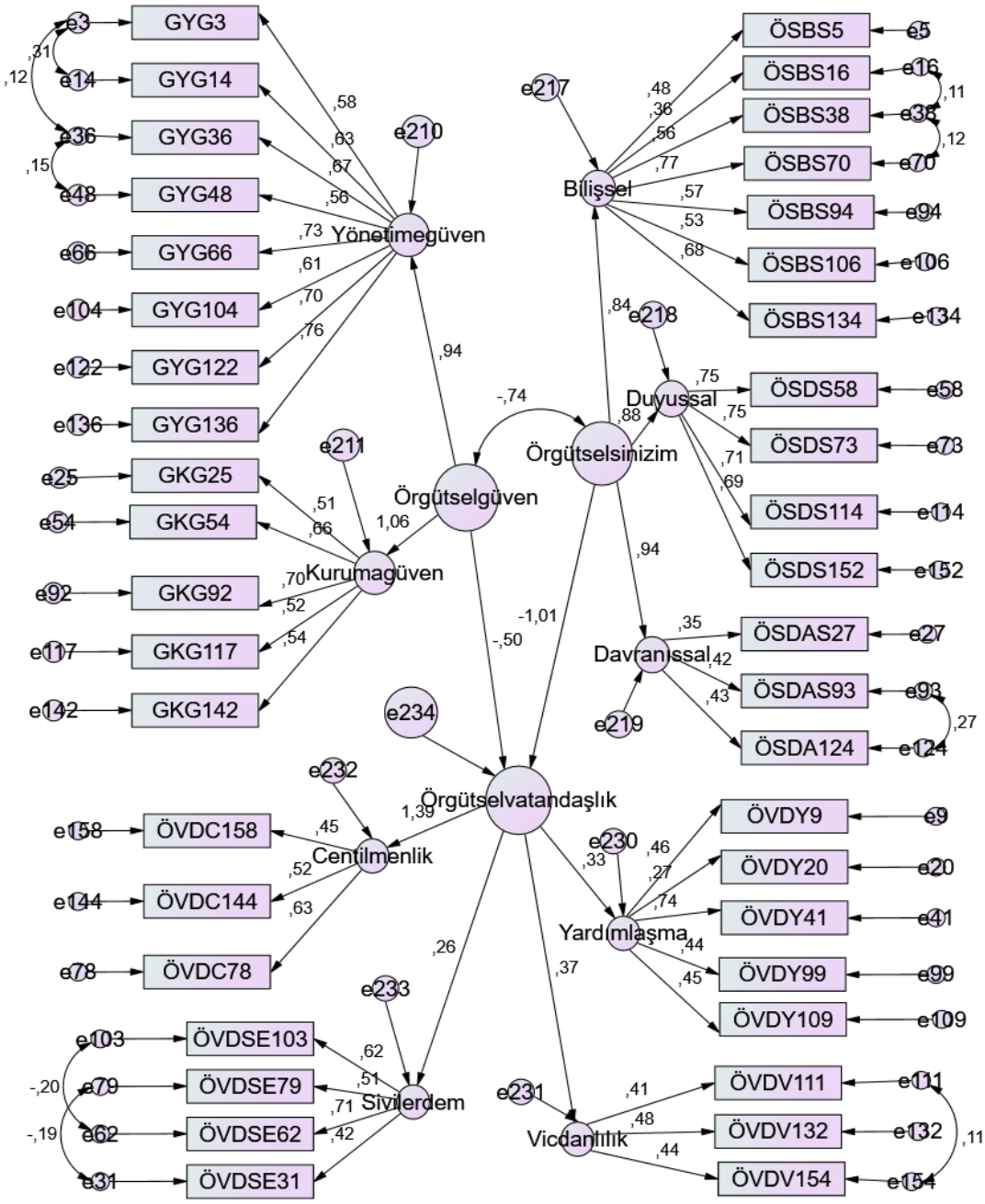
Bu durumda örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 53 ve Şekil 54'te gösterilmiştir.

Şekil 53: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 53'teki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizimin örgütsel vatandaşlık davranışı etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,51; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,73 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,81'dir.

Şekil 54: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 54'teki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizimin örgütsel vatandaşlık davranışı etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -1; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,50 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,74'tür (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 218'de verilmiştir.

Tablo 218: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

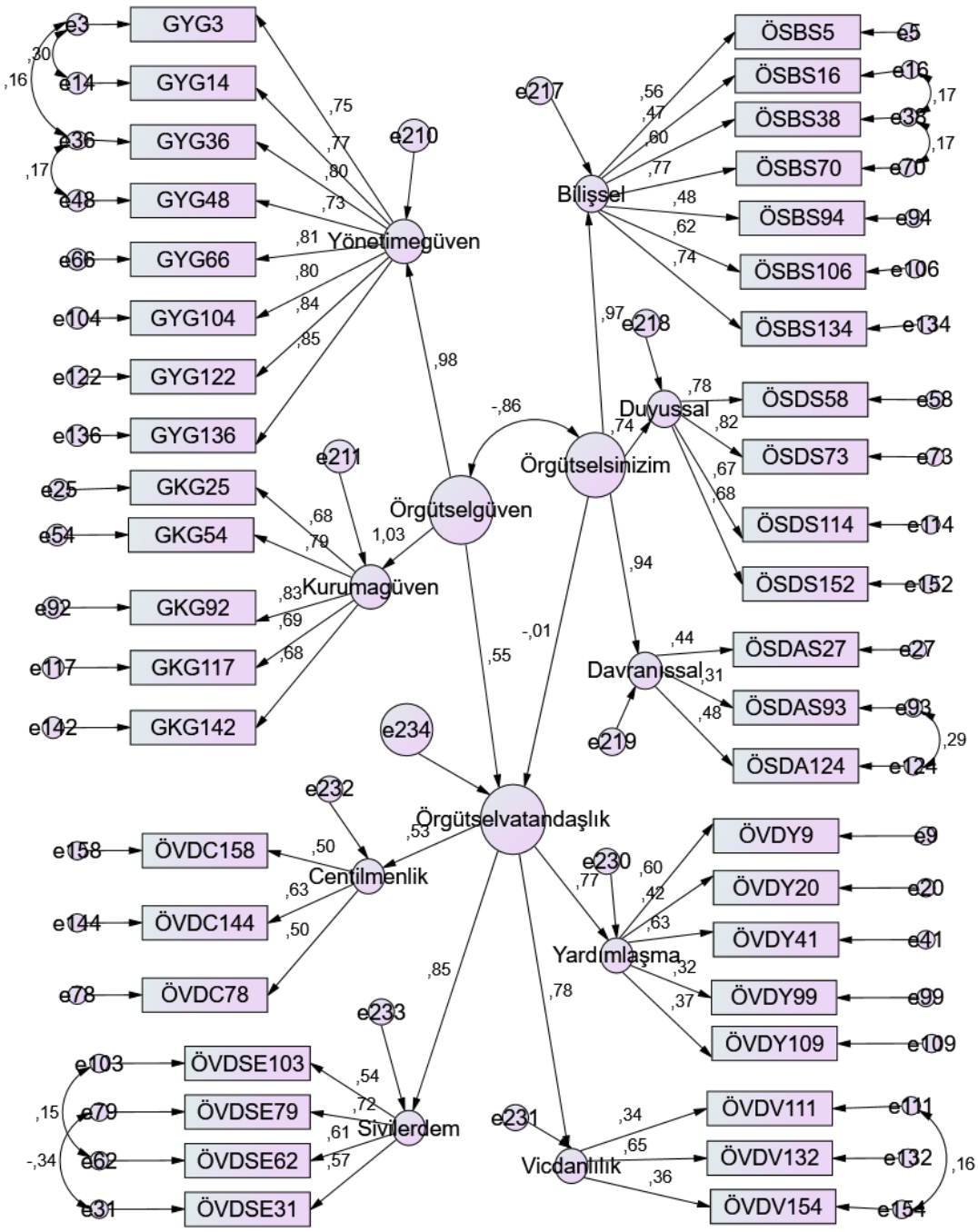
	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
CMIN	1411,003	1367,409	43,594	Anlamlı	Destekliyor
DF	800	799	1		
GFI	,743	,751			
CFI	,760	,777			
RMSEA	,063	,061			
CMIN/DF	1,764	1,711			

Tablo 218'e göre, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1411,003 - 1367,409 = 43,594 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 800 - 799 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarından farklı olduğu için örgütsel güven verilerine göre yeniden iki grup oluşturulmuştur. 385 örgütsel güven verisinin ilk 193 verisini birinci grup, diğer 192 veriyi ise ikinci grup olarak belirlenmiştir.

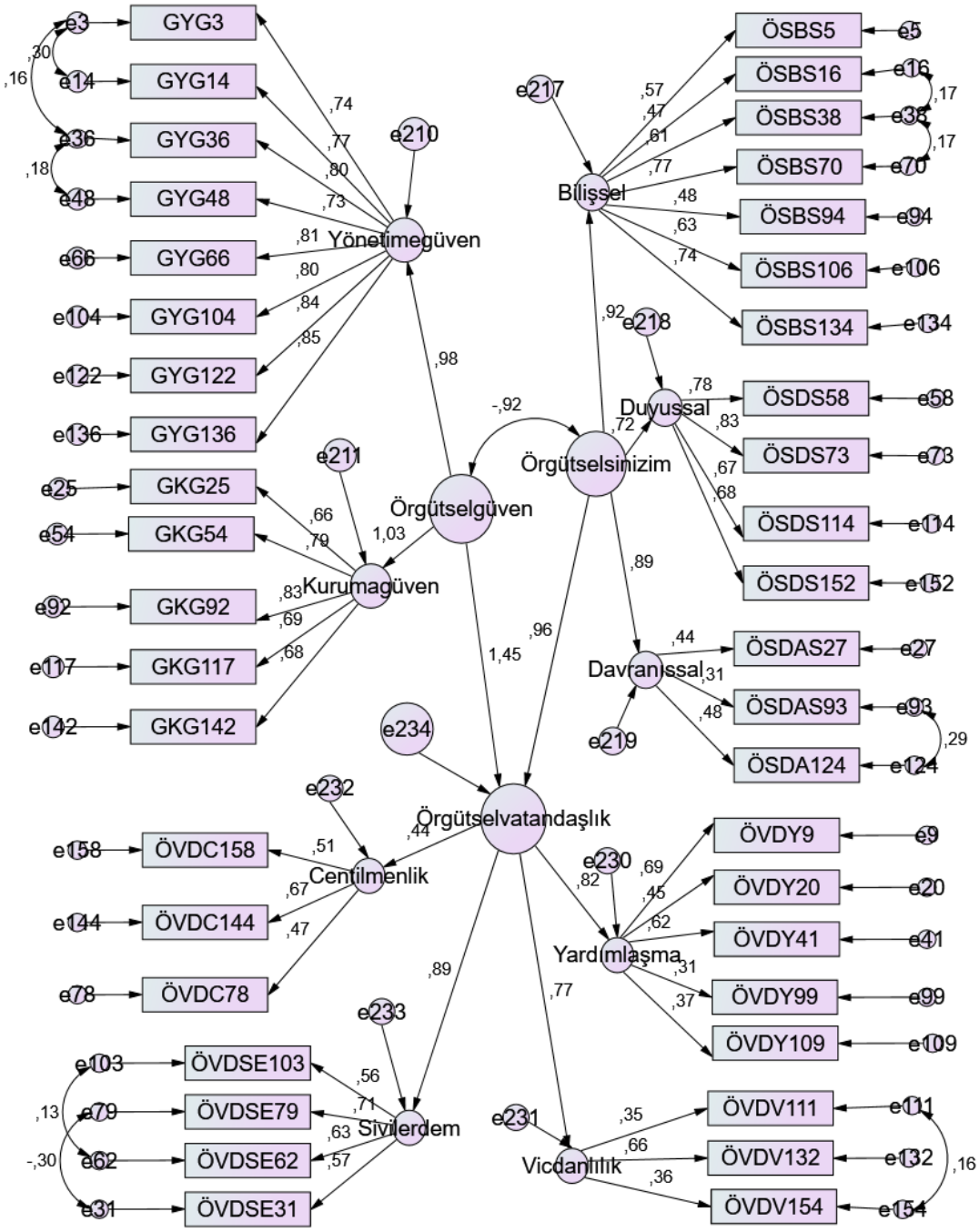
Örgütsel güven birinci grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 55 ve Şekil 56'da gösterilmiştir.

Şekil 55: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Birinci Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 55'teki örgütsel birinci grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizimin örgütsel vatandaşlık davranışı etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,01; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,55 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,86'dir.

Şekil 56: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Birinci Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 56'daki örgütsel birinci grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizimin örgütsel vatandaşlık davranışı etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,96; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,92'dir (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Örgütsel güven birinci grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 219'da verilmiştir.

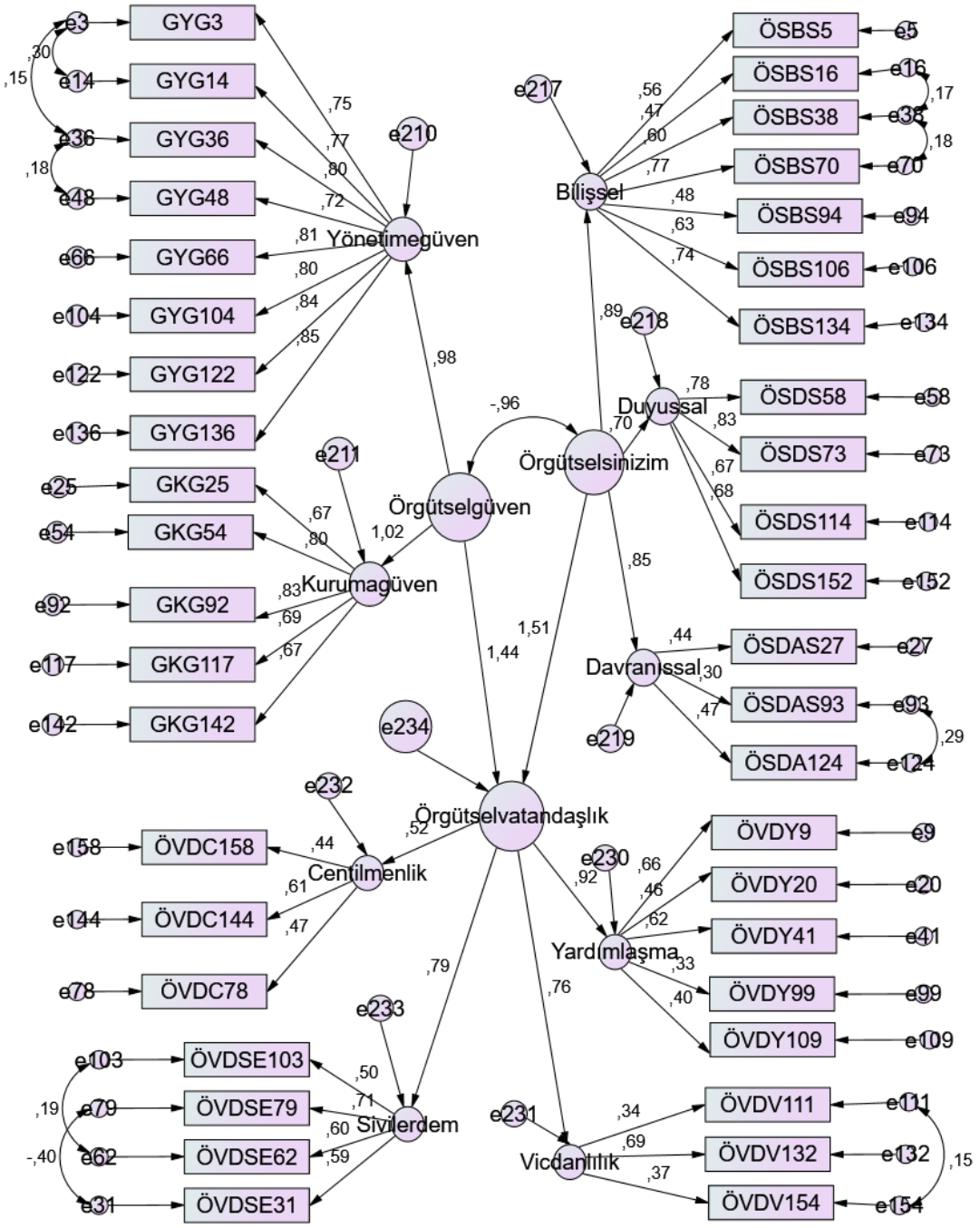
Tablo 219: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Birinci Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1301,135	1286,039	15,096	Anlamlı	Destekliyor
DF	800	799	1		
GFI	,764	,768			
CFI	,867	,871			
RMSEA	,057	,056			
CMIN/DF	1,626	1,610			

Tablo 219'da görüldüğü gibi, örgütsel güven birinci grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1301,135 - 1286,039 = 15,096 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 800 - 799 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

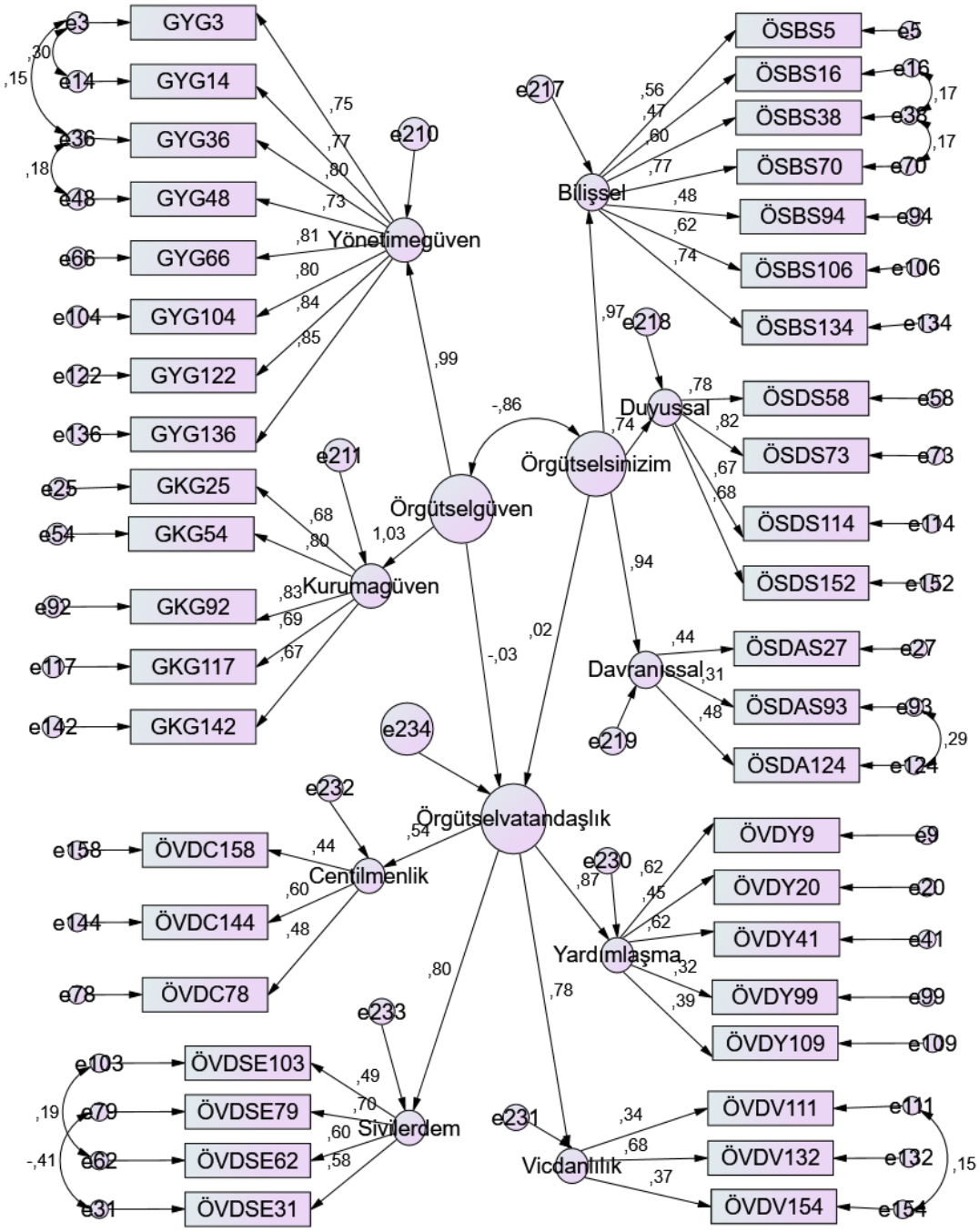
Bu durumda örgütsel güven ikinci grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven birinci grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven ikinci grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 57 ve Şekil 58'de gösterilmiştir.

Şekil 57: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin İkinci Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 57'deki örgütsel ikinci grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizimin örgütsel vatandaşlık davranışı etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,96'dır (1'den büyük değerler için standardize edilmiş regresyon katsayısı 1 alınır).

Şekil 58: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin İkinci Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 58'deki örgütsel ikinci grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizimin örgütsel vatandaşlık davranışı etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,02; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,03 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,86'dır.

Örgütsel güven ikinci grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 220'de verilmiştir.

Tablo 220: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Birinci Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1333,812	1320,668	13,144	Anlamlı	Destekliyor
DF	800	799	1		
GFI	,753	,756			
CFI	,855	,858			
RMSEA	,059	,058			
CMIN/DF	1,667	1,653			

Tablo 220'ye göre, örgütsel güven ikinci grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1333,812 - 1320,668 = 13,144 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 800 - 799 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

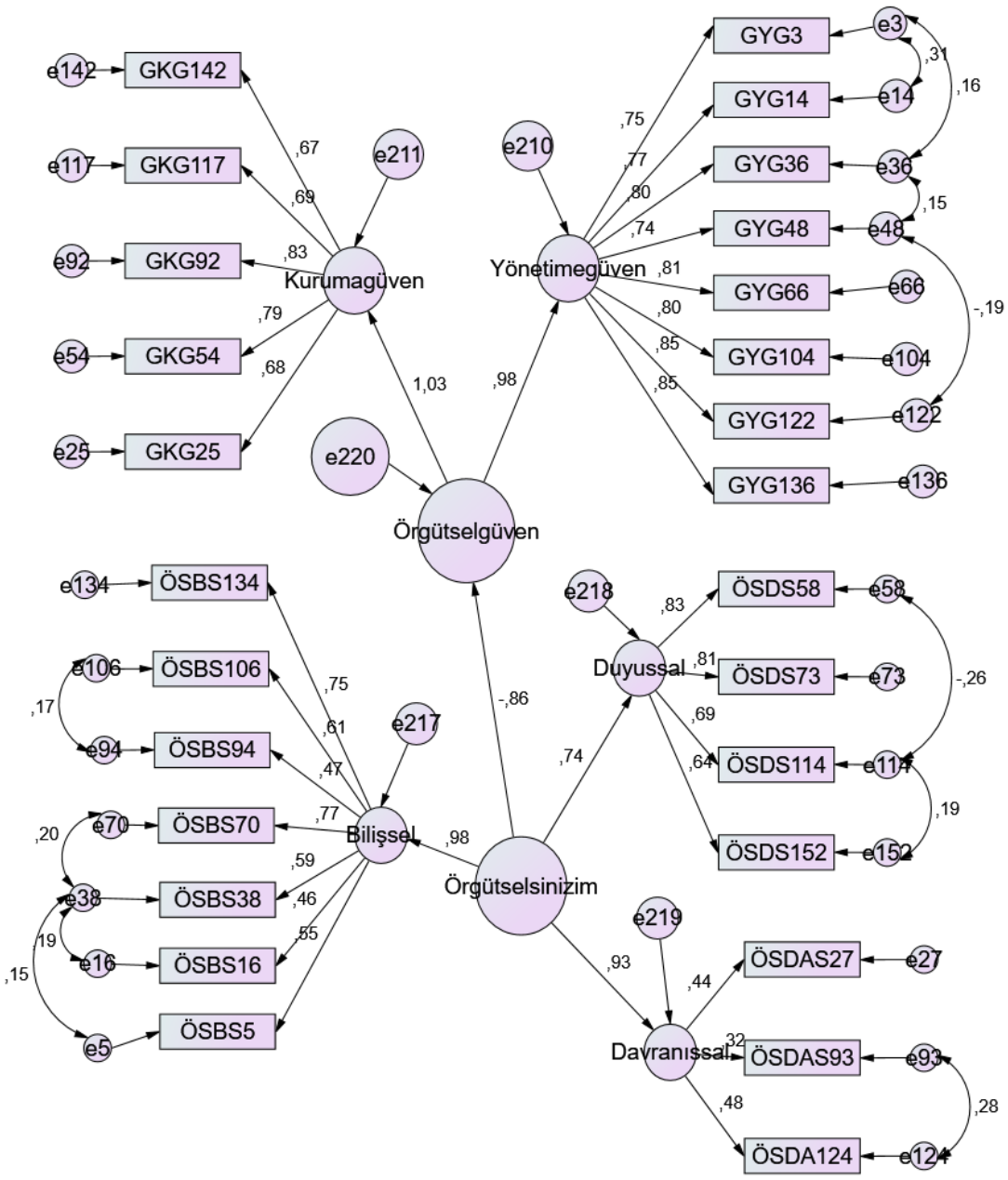
Örgütsel güven ikinci grup verilerine göre oluşturulan modellerin sonuçları, örgütsel güven birinci grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre Hipotez 6b kabul edilmiştir.

4.9. Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek, yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel güven endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizm ve örgütsel güvenin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Buna göre örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin

edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 59'da gösterilmektedir.

Şekil 59: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 221'de verilmiştir.

Tablo 221: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.787	0.041	0.905	0.958	0.953	0.045
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	690,338
Saturated model	756,000
Independence model	6224,625

p< ,05

Tablo 221'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 222'de verilmiştir.

Tablo 222: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Güven İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Güven	<---	Örgütsel Sinizim	-1,054	-,856	,108	-9,742	***
Davranıssal	<---	Örgütsel Sinizim	,718	,934	,108	6,672	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,981			
Duyussal	<---	Örgütsel Sinizim	1,063	,739	,117	9,069	***
Yönetime Güven	<---	Örgütsel Güven	1,000	,985			
Kuruma Güven	<---	Örgütsel Güven	1,000	1,027			
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,826			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,846	,808	,054	15,633	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,793	,685	,066	11,972	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,716	,639	,058	12,302	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,438			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,726	,318	,153	4,742	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,068	,481	,172	6,223	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,309	,747	,126	10,352	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,023	,610	,112	9,141	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,868	,466	,116	7,513	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,293	,770	,123	10,517	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,024	,589	,107	9,595	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,553			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,772	,465	,103	7,516	***
GYG36	<---	Yönetime Güven	,960	,801	,048	20,120	***
GYG48	<---	Yönetime Güven	,842	,737	,051	16,596	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
GYG66	<---	Yönetime Güven	1,070	,813	,056	19,190	***
GYG104	<---	Yönetime Güven	1,015	,802	,054	18,791	***
GYG122	<---	Yönetime Güven	1,081	,845	,053	20,362	***
GKG25	<---	Kuruma Güven	1,000	,676			
GKG54	<---	Kuruma Güven	,975	,795	,053	18,506	***
GKG92	<---	Kuruma Güven	,978	,828	,050	19,674	***
GKG117	<---	Kuruma Güven	,938	,692	,061	15,299	***
GKG142	<---	Kuruma Güven	,903	,673	,061	14,760	***
GYG3	<---	Yönetime Güven	1,000	,751			
GYG14	<---	Yönetime Güven	,898	,768	,044	20,465	***
GYG136	<---	Yönetime Güven	1,032	,851	,050	20,582	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Şekilde 59 ve Tablo 222'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel güvene etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı -,86'dır. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel güvende ,86 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel güvende ,86 birimlik artmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm örgütsel güveni etkilemekte olduğundan, örgütsel güven örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 6 kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizm, örgütsel güven üzerinden örgütsel güvenin alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 223'te verilmiştir.

Tablo 223: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yol Analizi Modelindeki Örgütsel Sinizmin Örgütsel Güven Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Sinizm		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Örgütsel Güven	-,856	,000	-,856
Kuruma Güven	,000	-,879	-,879
Yönetime Göven	,000	-,842	-,842

p< ,05

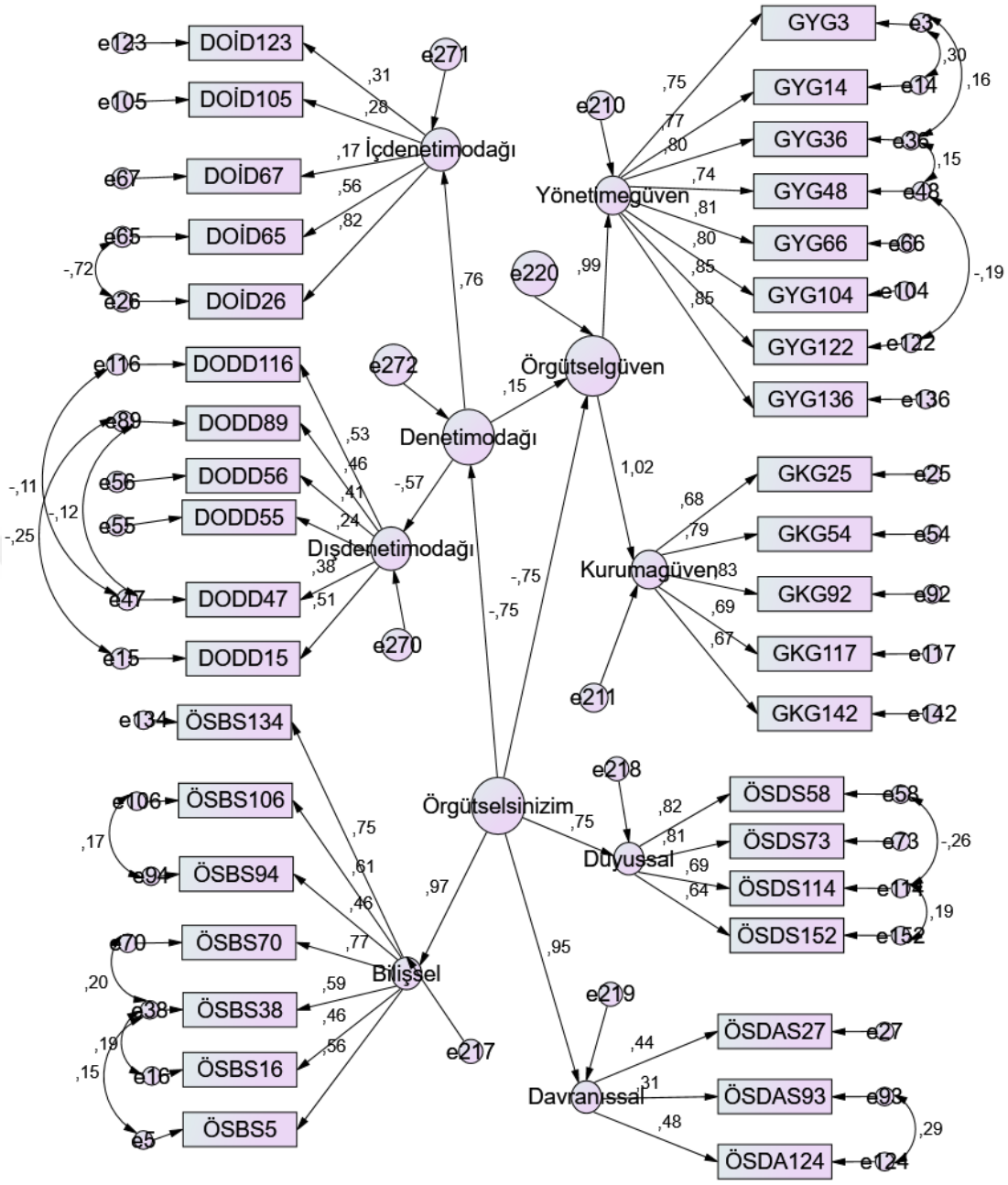
Tablo 223'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel güvenin alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin kuruma güvene dolaylı etkisi -,879 ve yönetime güvene dolaylı etkisi -,842 olduğu görülmektedir.

'Örgütsel sinizmin örgütsel güven üzerindeki etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol

analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve örgütsel güven ise endojen değişken olarak belirlenmiştir. Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin örgütsel güven üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 59'da gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 221'de özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 221 ve Şekil 59'a göre, örgütsel sinizmin örgütsel güvene etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,86'dır.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele, aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizmin örgütsel güvene doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin örgütsel güvene etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, örgütsel sinizm, örgütsel güven ve denetim odağının ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 60'ta gösterilmiştir.

Şekil 60: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Güven ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 224'te verilmiştir.

Tablo 224: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Güven ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.926	0.064	0.854	0.909	0.901	0.049
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1434,366
Saturated model	1482,000
Independence model	7320,930

p< ,05

Tablo 224'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 225'te verilmiştir.

Tablo 225: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Güven ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,381	-,748	,057	-6,729	***	Anlamlı
Örgütsel Güven	<---	Örgütsel Sinizm	-,928	-,747	,141	-6,563	***	Anlamlı
Örgütsel Güven	<---	Denetim Odağı	,366	,150	,240	1,527	,127	Anlamlı Değil

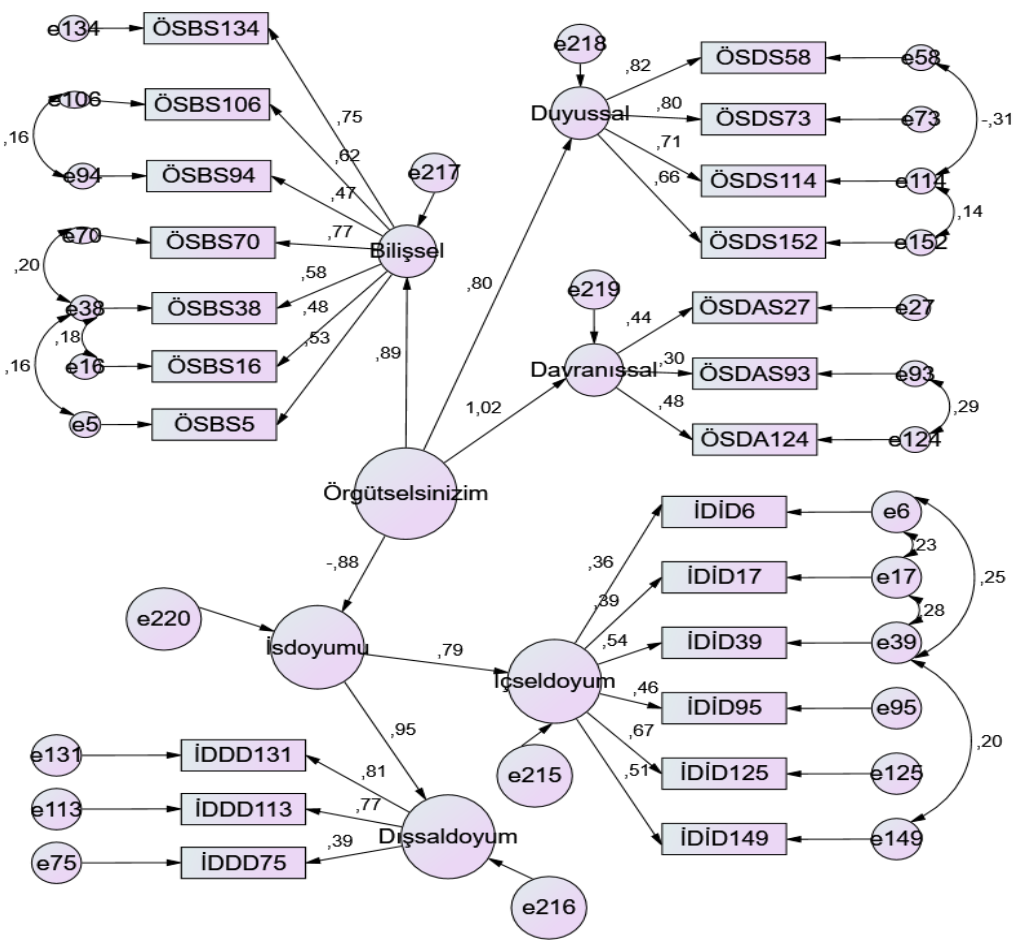
p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 221 ve Şekil 59'a göre, örgütsel sinizmin örgütsel güvene etisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,86'dır. Ancak Şekil 60 ve Tablo 225'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde denetim odağı ile örgütsel güven arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,127>0,05). Bu durumda örgütsel sinizm ile örgütsel güven ilişkisinde denetim odağı aracı değişken rolü yoktur. Bu sonuca göre, Hipotez 7b reddedilmiştir.

4.10. Sekizinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, iş doyumu ise endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile iş doyumu arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizm ve iş doyumu için ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 61'de verilmiştir.

Şekil 61: Örgütsel Sinizm ile İş Doyumu İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 226'da verilmiştir.

Tablo 226: Örgütsel Sinizm ile İş Doyumu İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.842	0.048	0.917	0.936	0.871	0.047
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	518,294
Saturated model	552,000
Independence model	3095,764

p< ,05

Tablo 226'ya göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 227'de verilmiştir.

Tablo 227: Örgütsel Sinizm ile İş Doyumu İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	-,547	-,884	,082	-6,678	***
İş Doyumu	<---	Örgütsel Sinizim	,902	1,022	,136	6,647	***
Davranıssal	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,892			
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,307	,799	,154	8,484	***
Duyussal	<---	Örgütsels İnizim	1,000	,794			
İçsel Doyum	<---	İş Doyumu	1,000	,946			
Dışsal Doyum	<---	İş Doyumu	1,000	,817			
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	,846	,798	,055	15,463	***
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,837	,714	,068	12,271	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,745	,657	,059	12,591	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	1,000	,436			
ÖSDAS27	<---	Davranışssal	,685	,299	,143	4,779	***
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	1,077	,483	,163	6,599	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,371	,749	,142	9,658	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,084	,618	,125	8,696	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	,923	,474	,127	7,262	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	1,353	,770	,138	9,778	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,061	,584	,117	9,039	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,000	,528			
ÖSBS5	<---	Bilişsel	,835	,480	,113	7,366	***
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,801	,390	,131	6,108	***
İDİD17	<---	İçsel Doyum	1,166	,538	,154	7,567	***
İDİD39	<---	İçsel Doyum	1,005	,460	,162	6,220	***
İDİD95	<---	İçsel Doyum	1,326	,673	,173	7,642	***
İDİD125	<---	İçsel Doyum	1,000	,387			
İDDD75	<---	Dışsal Doyum	2,144	,769	,250	8,568	***
İDDD113	<---	Dışsal Doyum	2,142	,810	,246	8,724	***
İDDD131	<---	Dışsal Doyum	1,000	,364			
İDİD6	<---	İçsel Doyum	1,334	,512	,201	6,623	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 227'e göre, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı -,88'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın iş doyumunda ,88 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma iş doyumunda ,88 birimlik artmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm iş doyumunu etkilemekte olduğundan, iş doyumu örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 8 kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizm, iş doyumu üzerinden iş doyumunun alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 228'de verilmiştir.

Tablo 228: Örgütsel Sinizmin İş Doyumu Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Sinizm		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Dışsal Doyum	,000	-,836	-,856
İçsel Doyum	,000	-,701	-,879
İş Doyumu	-884,	,000	-,842

Tablo 228'e göre, örgütsel sinizmin, iş doyumunun alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin dışsal doyum üzerindeki dolaylı etkisi -,836 ve içsel doyum üzerindeki dolaylı etkisi -,701 olduğu görülmektedir. İçsel doyum yaşayan okul personeli dışsal doyum yaşayanlardan daha az örgütsel sinizmden etkilenmiştir.

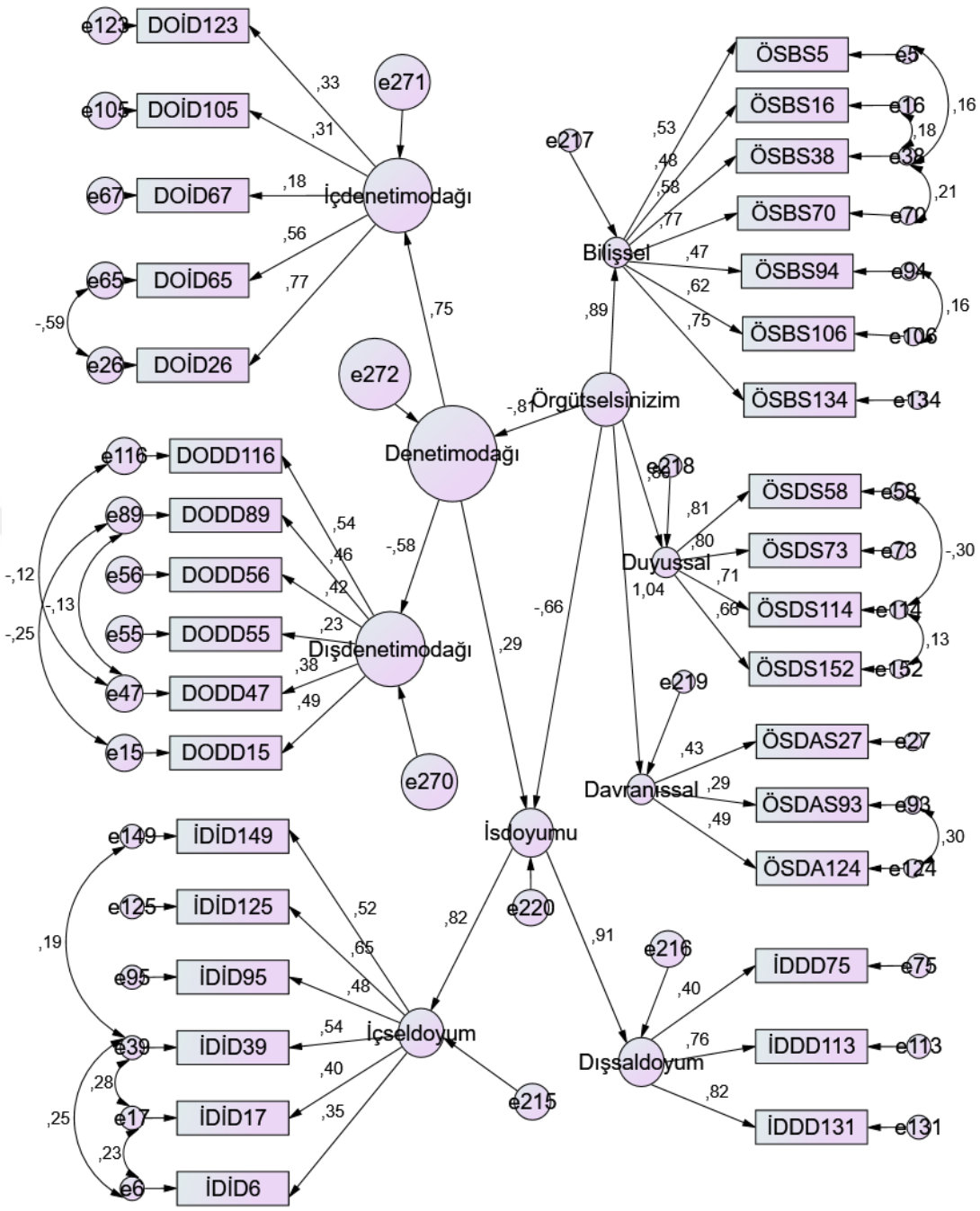
'Örgütsel sinizmin iş doyumu üzerindeki etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol

analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve iş doyumu ise endojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin iş doyumu üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 61'de gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 226'da özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 226 ve Şekil 61'e göre, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,88'dir.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin iş doyumu üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin iş doyumu üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, örgütsel sinizm, iş doyumu ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele, Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 62'de gösterilmiştir.

Şekil 62: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 229'da verilmiştir.

Tablo 229: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	2.130	0.063	0.856	0.840	0.820	0.054
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1255,572
Saturated model	1190,000
Independence model	4194,389

p< ,05

Tablo 229'a göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 230'da verilmiştir.

Tablo 230: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,461	-,806	,070	-6,610	***	Anlamlı
İş Doyumu	<---	Örgütsel Sinizm	-,407	-,664	,109	-3,721	***	Anlamlı
İş Doyumu	<---	Denetim Odağı	,315	,294	,186	1,692	,091	Anlamlı Değil

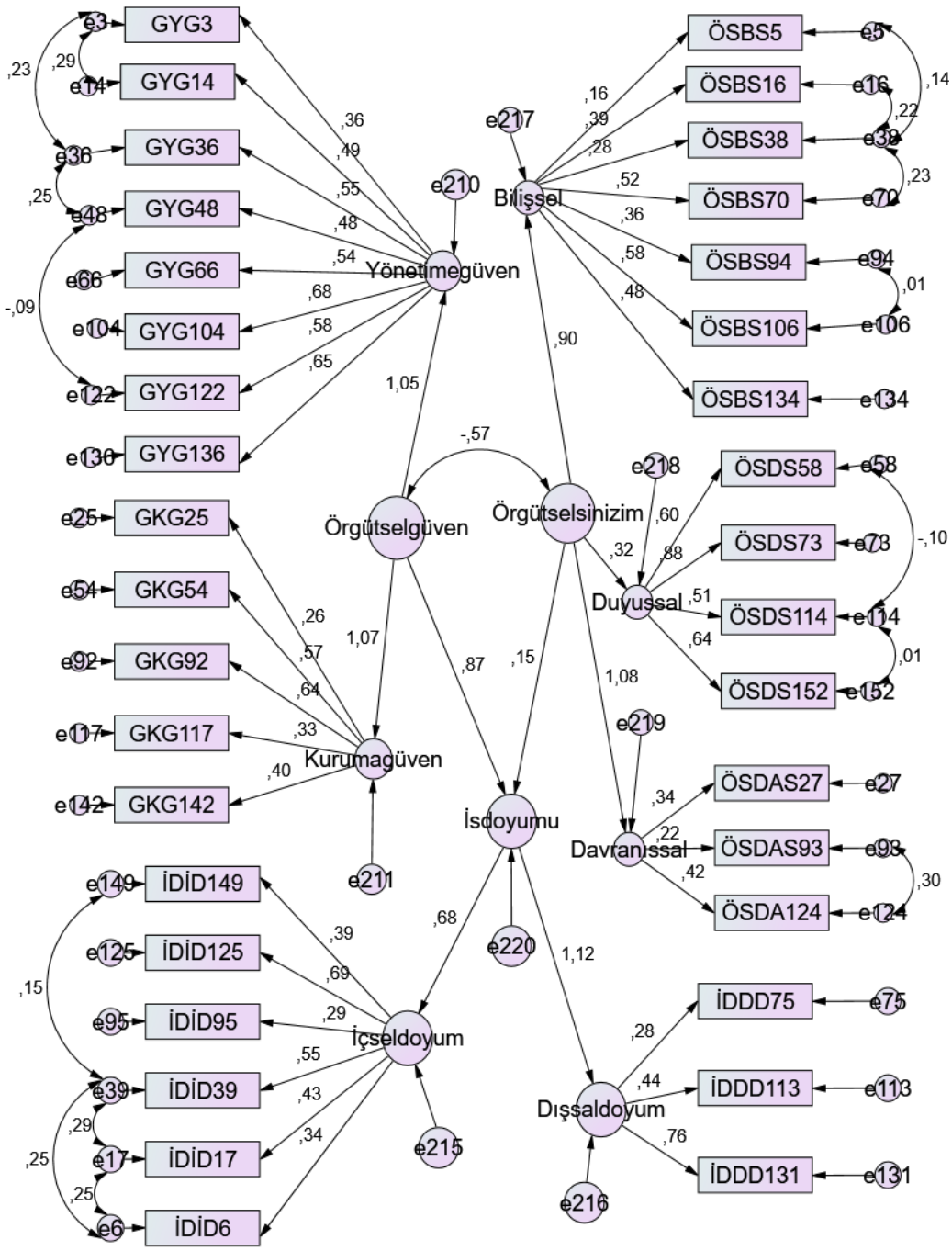
p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 226 ve Şekil 61'a göre, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinde standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,88'dir. Ancak Şekil 62 ve Tablo 230'a göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, denetim odağı ile iş doyumu arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,091>0,05). Bu durumda örgütsel sinizm ile iş doyumu ilişkisinde denetim odağı aracı değişken rolü yoktur. Bu sonuca göre, Hipotez 8b reddedilmiştir.

'Örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinde örgütsel güven düzenleyici rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılarak belirlenmiştir. İş doyumu endojen değişken, örgütsel güven düzenleyici değişkeni ve örgütsel sinizm ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel

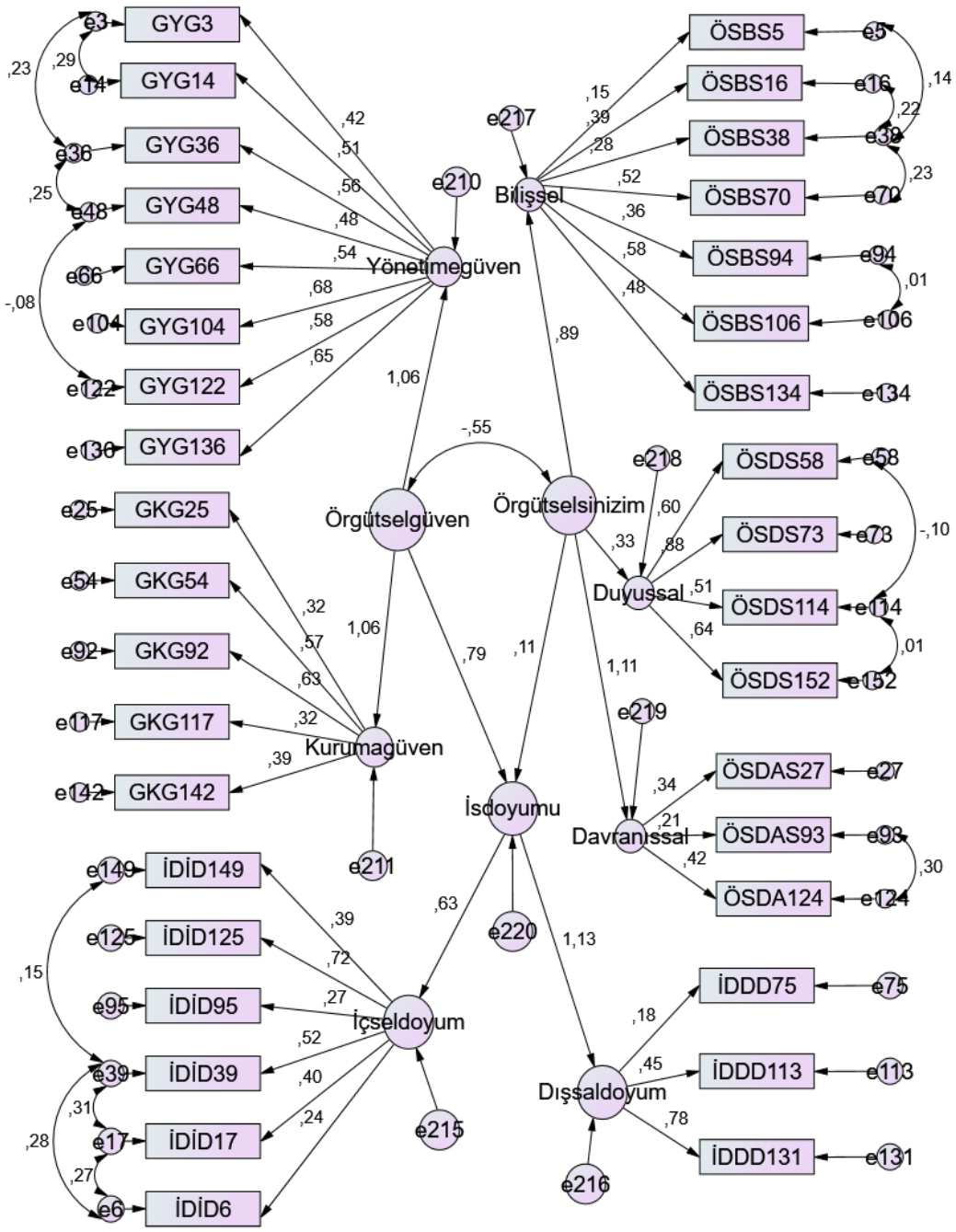
güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 63 ve Şekil 64'te gösterilmiştir.

Şekil 63: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 63'teki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,15; örgütsel güvenin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,87 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,57'dir.

Şekil 64: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 64'teki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,11; örgütsel güvenin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,79 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,55'tir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 231'de verilmiştir.

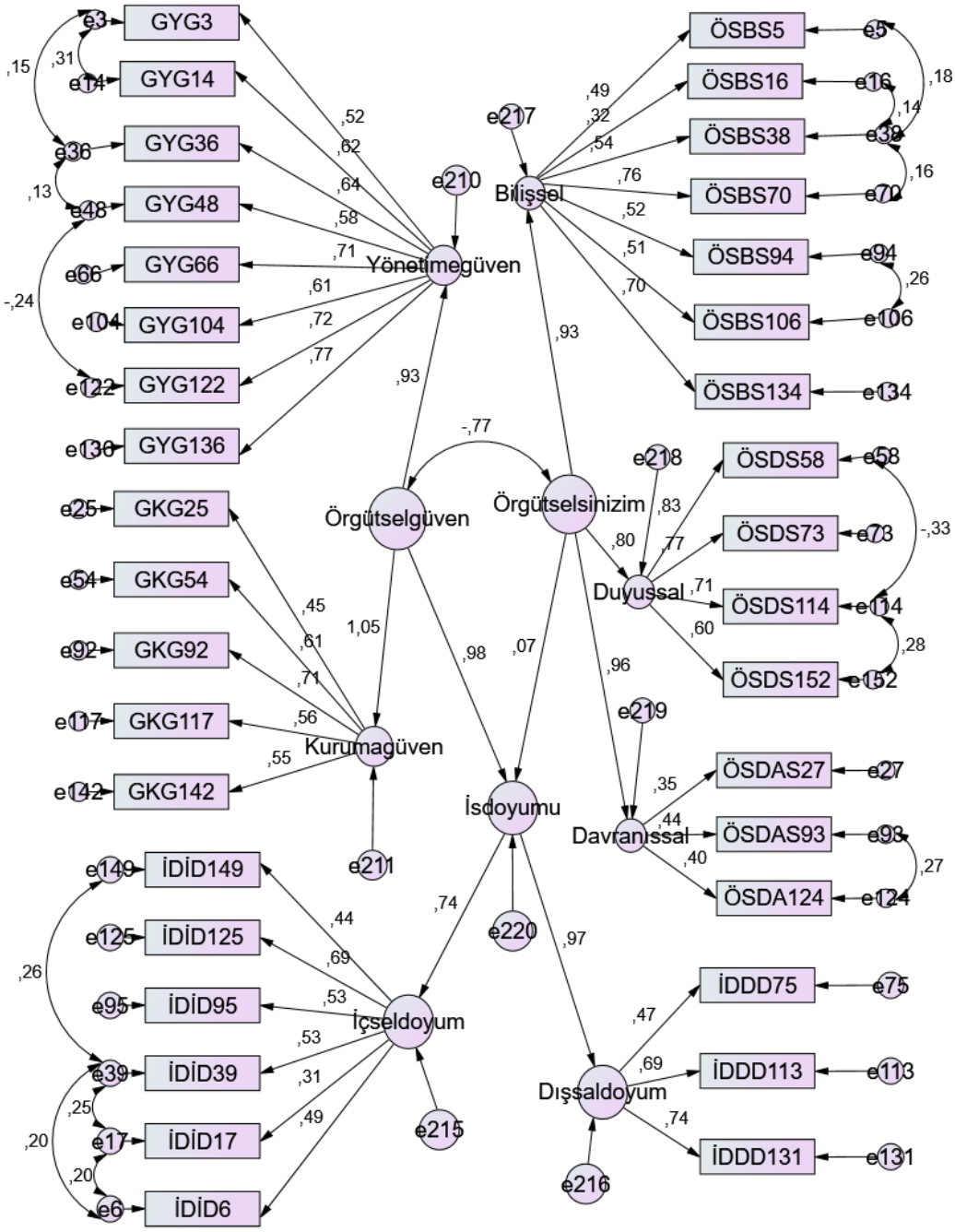
Tablo 231: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Üst Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	929,064	923,938	5,126	Anlamlı	Destekliyor
DF	579	578	1		
GFI	,779	,782			
CFI	,794	,796			
RMSEA	,056	,056			
CMIN/DF	1,605	1,599			

Tablo 217'ye göre, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 929,064 - 923,938 = 5,126 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 579 - 578 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

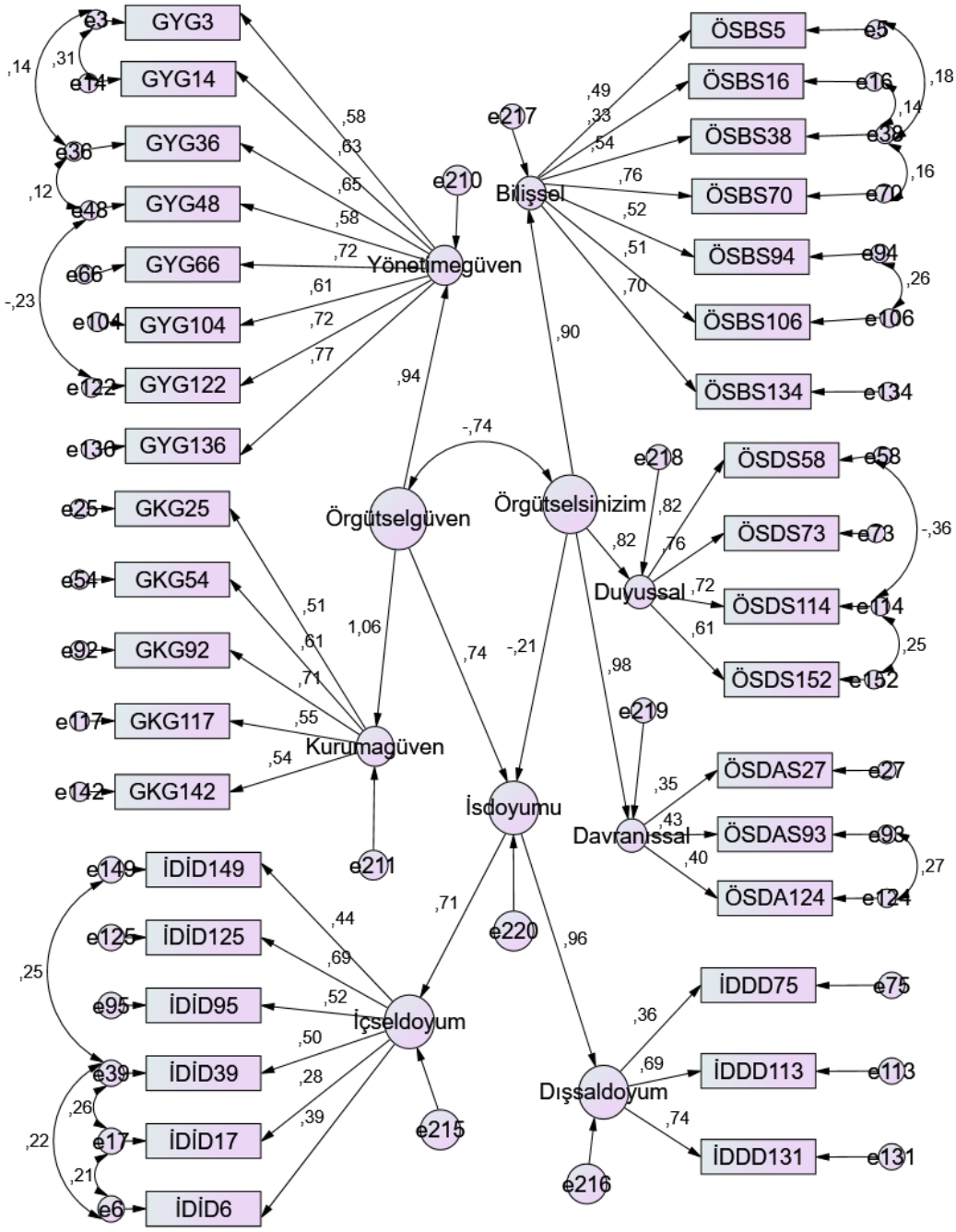
Bu durumda örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 65 ve Şekil 66'da gösterilmiştir.

Şekil 65: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 65'teki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modele göre, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,7; örgütsel güvenin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,98 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,77'dir.

Şekil 65: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 65'teki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modele göre, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,21; örgütsel güvenin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,74 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,74'tür.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 232'de verilmiştir.

Tablo 232: Örgütsel Sinizm, İş Doyumu ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1103,386	1090,758	12,628	Anlamlı	Destekliyor
DF	579	578	1		
GFI	,760	,763			
CFI	,794	,799			
RMSEA	,069	,068			
CMIN/DF	1,906	1,887			

Tablo 232'ye göre, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1103,386 - 1090,758 = 12,628 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 579 - 578 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

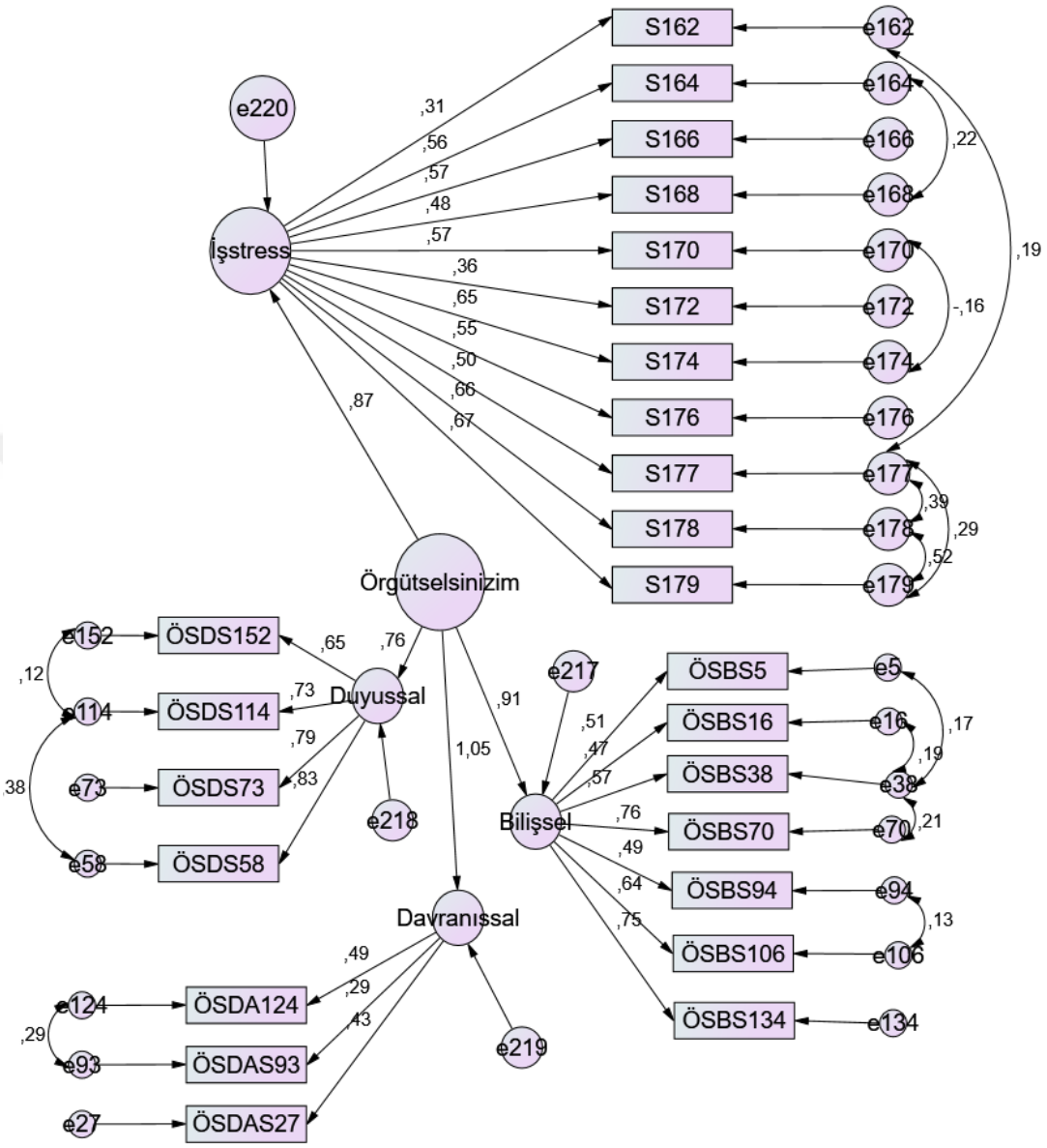
Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 8c kabul edilmiştir.

4.11. Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, iş stresi ise endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile iş stresi arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizmin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modeli kullanılmışken, iş stresi ise ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ile iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir.

Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 66'da gösterilmiştir.

Şekil 66: Örgütsel Sinizm ile İş Stresi İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 234'te verilmiştir.

Tablo 234: Örgütsel Sinizm ile İş Stresi İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.588	0.047	0.920	0.953	0.883	0.039
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	418,922
Saturated model	420,000
Independence model	2419,088

p< ,05

Tablo 234'te göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 235'te verilmiştir.

Tablo 235: Örgütsel Sinizm ile İş Stresi İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,930	1,051	,139	6,672	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,908			
İş Stres	<---	Örgütsel Sinizim	,620	,874	,125	4,976	***
Duyussal	<---	Örgütsel Sinizim	1,280	,763	,155	8,268	***
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,825			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,825	,787	,054	15,182	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,848	,731	,069	12,342	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,729	,651	,059	12,404	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,431			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,682	,295	,141	4,851	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,102	,488	,162	6,804	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,427	,754	,152	9,417	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,163	,643	,134	8,679	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,987	,491	,135	7,319	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,380	,761	,146	9,449	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,070	,571	,121	8,806	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,512			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,836	,466	,118	7,094	***
S164	<---	İş Stres	1,713	,558	,322	5,314	***
S166	<---	İş Stres	1,468	,575	,274	5,360	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
S168	<---	İş Stres	1,394	,479	,275	5,067	***
S170	<---	İş Stres	1,717	,569	,323	5,322	***
S172	<---	İş Stres	1,008	,364	,222	4,536	***
S174	<---	İş Stres	1,812	,654	,329	5,513	***
S176	<---	İş Stres	1,750	,551	,330	5,300	***
S177	<---	İş Stres	1,312	,499	,235	5,588	***
S178	<---	İş Stres	1,789	,657	,324	5,529	***
S179	<---	İş Stres	1,773	,671	,319	5,554	***
S162	<---	İş Stres	1,000	,312			

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 235'e göre, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı ,87'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde, örgütsel sinizm ile iş stresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın iş stresi ,87 birimlik artmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma iş stresi ,87 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm iş stresini etkilemekte olduğundan iş stresi örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 9 kabul edilmiştir.

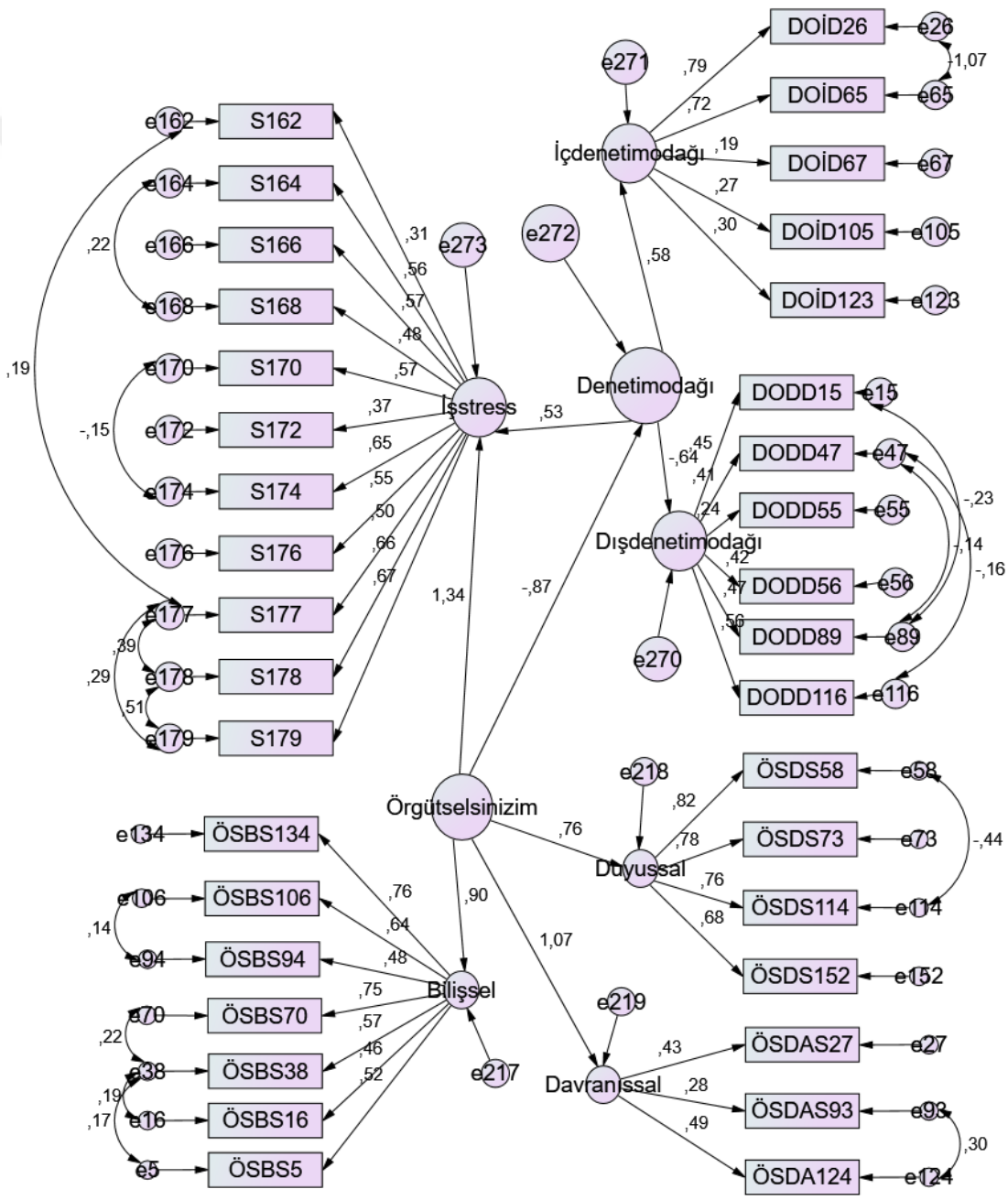
'Örgütsel sinizmin iş stresine etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve iş stresi ise endojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin iş stresi üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 66'da gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 235'de özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 235 ve Şekil 66'ya göre, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,87'dir.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizmin iş stresi üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin iş stresi üzerindeki etkisinde,

aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, iş stresinin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modelli kullanılmışken, örgütsel sinizm ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış ve modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 67'de gösterilmiştir.

Şekil 67: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 235'te verilmiştir.

Tablo 235: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.671	0.062	0.876	0.899	0.889	0.042
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1144,253
Saturated model	1332,000
Independence model	4498,528

p< ,05

Tablo 235'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 236'da verilmiştir.

Tablo 236: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,501	-,874	,074	-6,816	***	Anlamlı
İş Stres	<---	Denetim Odağı	,622	,526	,506	1,230	,219	Anlamlı Değil
İş Stres	<---	Örgütsel Sinizm	,930	1,339	,320	2,901	,004	Anlamlı

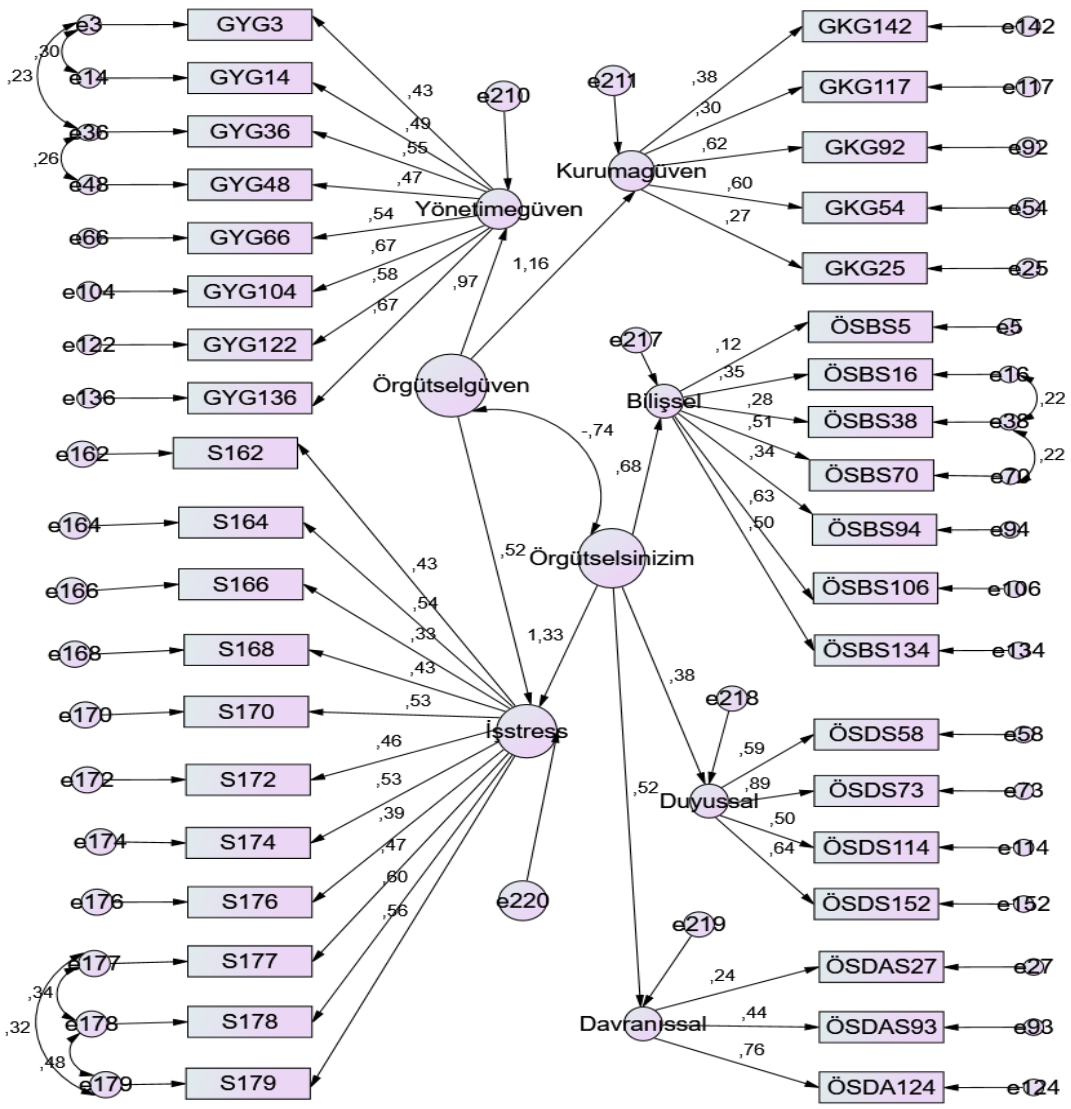
p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 235 ve Şekil 66'ya göre, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,87'dir. Ancak Şekil 67 ve Tablo 236'ya göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, denetim odağı ile iş stresi arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,219>0,05). Bu durumda örgütsel sinizm ile iş stresi ilişkisinde denetim odağı aracı değişken rolü yoktur. Bu sonuca göre, Hipotez 9b reddedilmiştir.

'Örgütsel sinizmin iş stresine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi

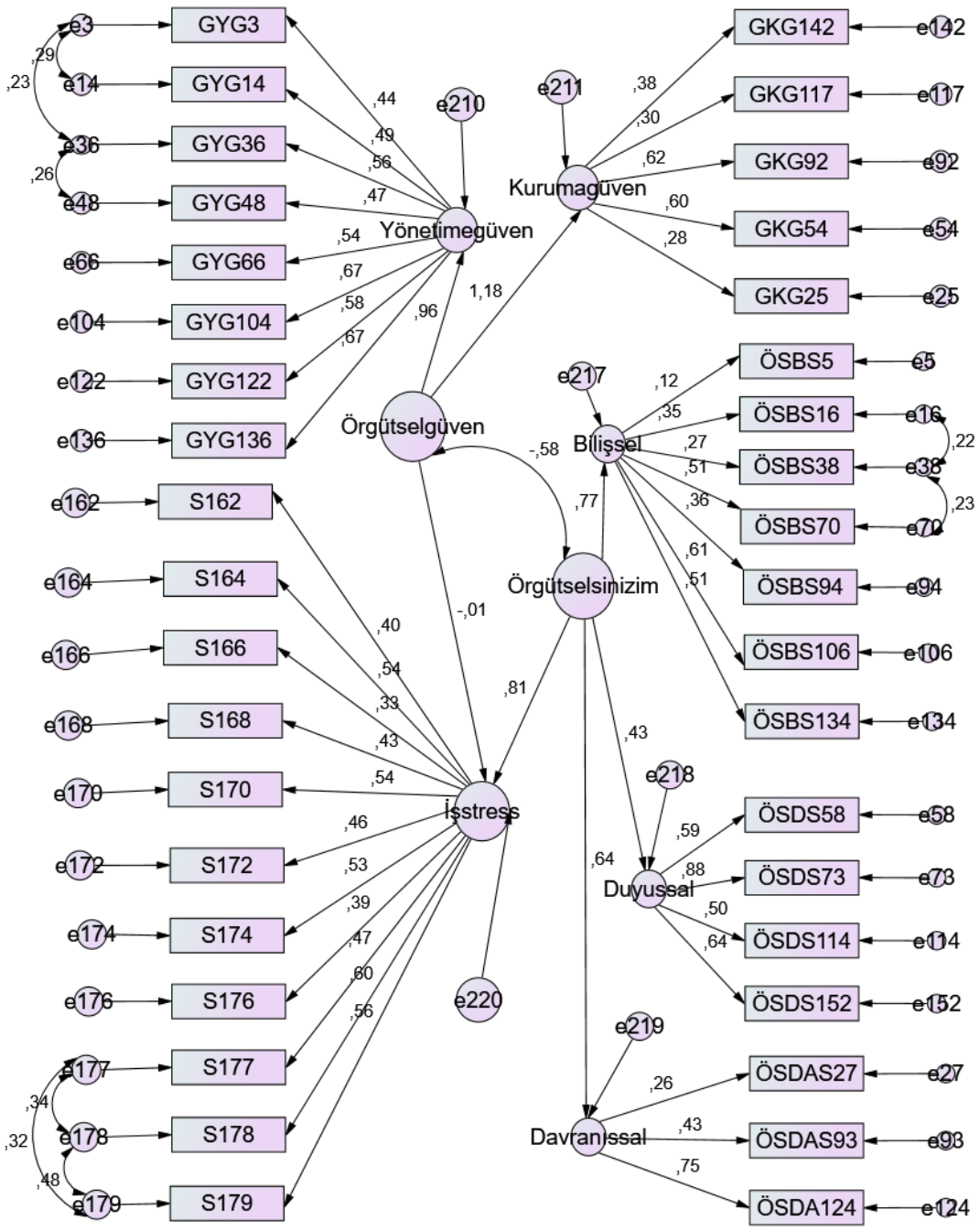
yapılmıştır. İş stresi endojen değişken, örgütsel güven düzenleyici değişkeni ve örgütsel sinizm ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 68 ve Şekil 69'da gösterilmiştir.

Şekil 68: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 68'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1; örgütsel güvenin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,52 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,74'tür.

Şekil 69: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 69'daki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,81; örgütsel güvenin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,01 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,58'dir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 237'de verilmiştir.

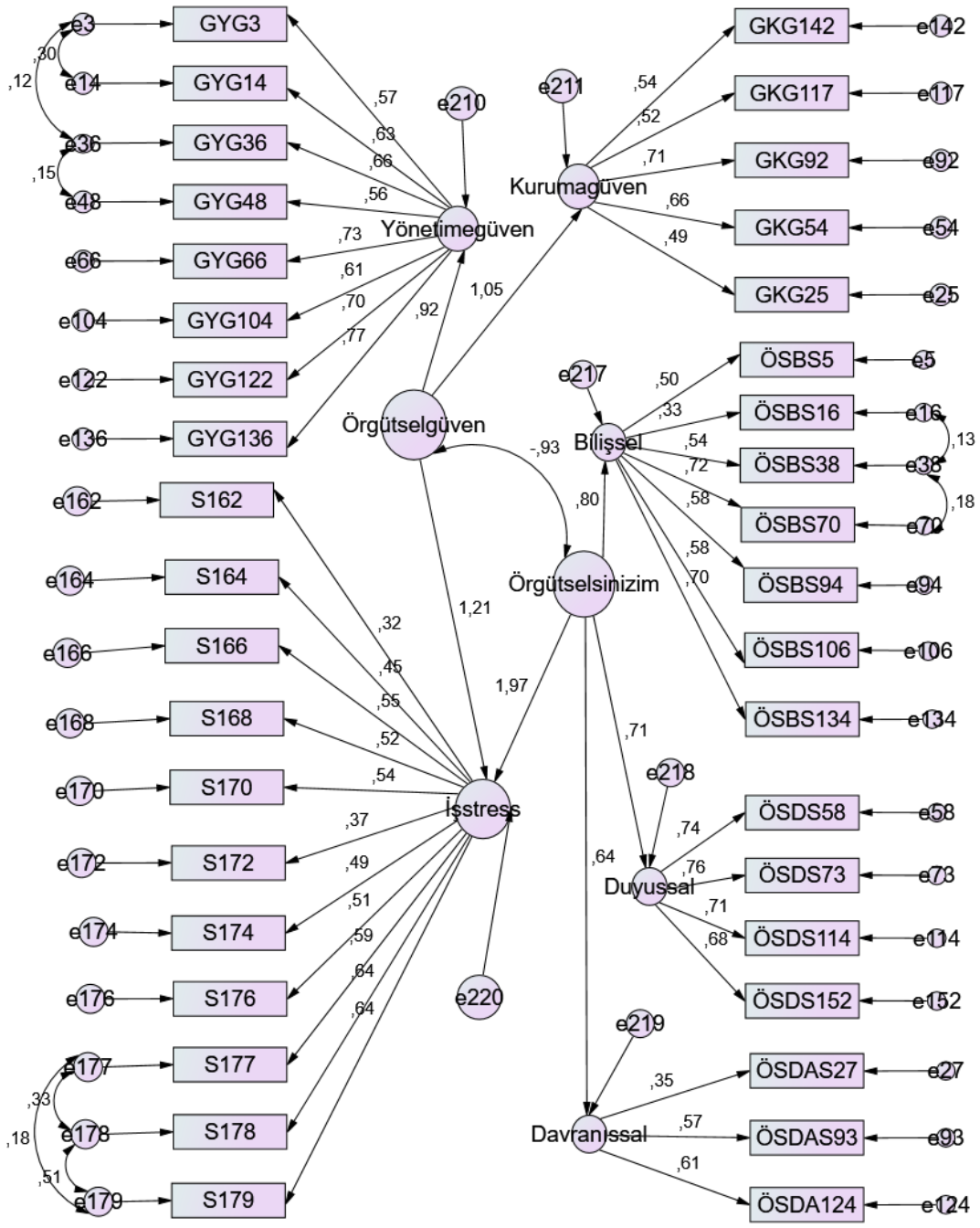
Tablo 237: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	976,787	972,137	4,65	Anlamlı	Destekliyor
DF	651	650	1		
GFI	,796	,796			
CFI	,808	,810			
RMSEA	,051	,051			
CMIN/DF	1,500	1,496			

Tablo 237'ye göre, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 976,787 - 972,137 = 4,65 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 651 - 650 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

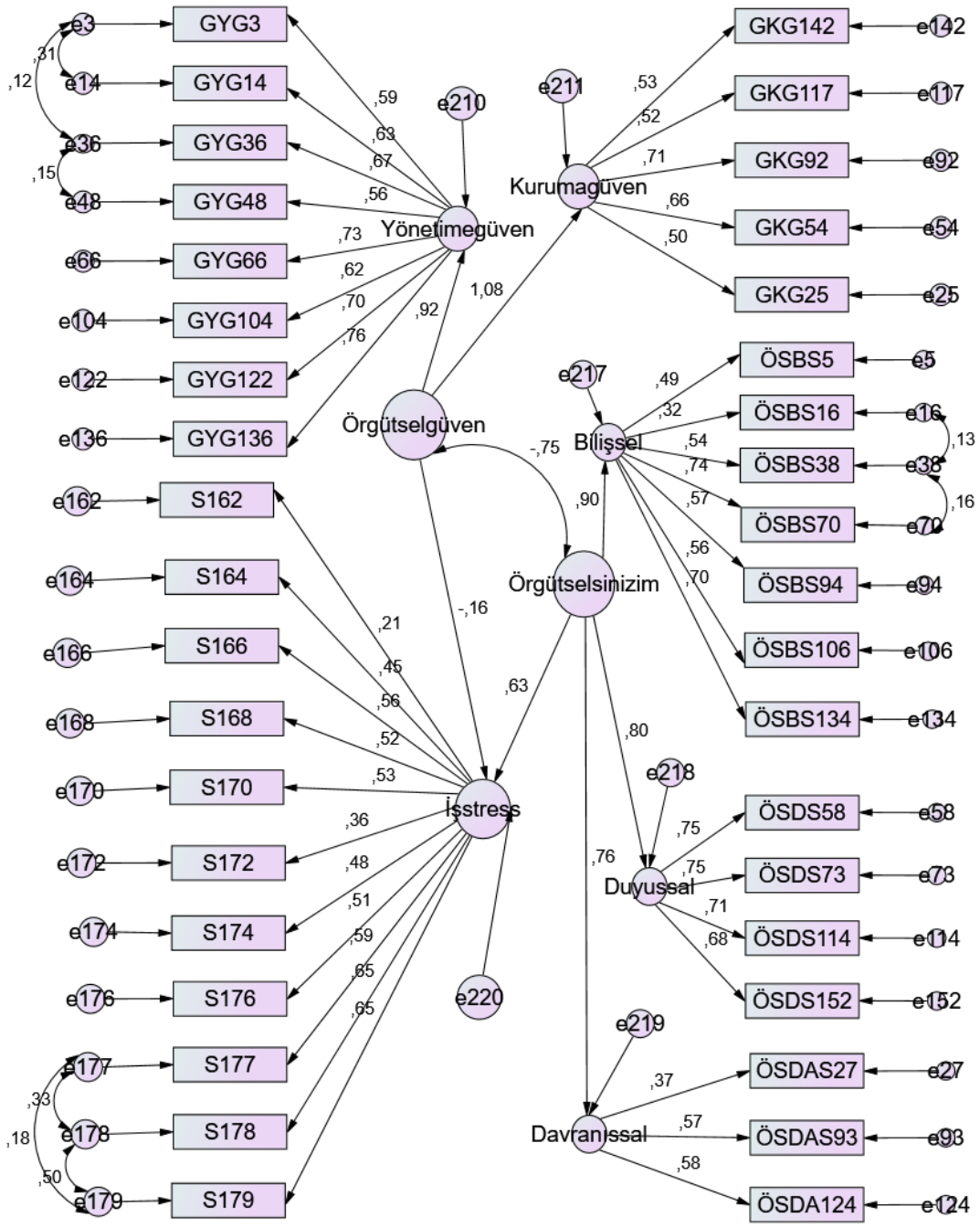
Bu durumda örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 70 ve Şekil 71'de gösterilmiştir.

Şekil 70: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 70'deki örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,93'tür.

Şekil 71: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 71'deki örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,63; örgütsel güvenin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,16 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,75'tir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 239'da verilmiştir.

Tablo 238: Örgütsel Sinizm, İş Stresi ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1151,737	1125,484	26,235	Anlamlı	Destekliyor
DF	651	650	1		
GFI	,763	,766			
CFI	,811	,821			
RMSEA	,063	,062			
CMIN/DF	1,769	1,732			

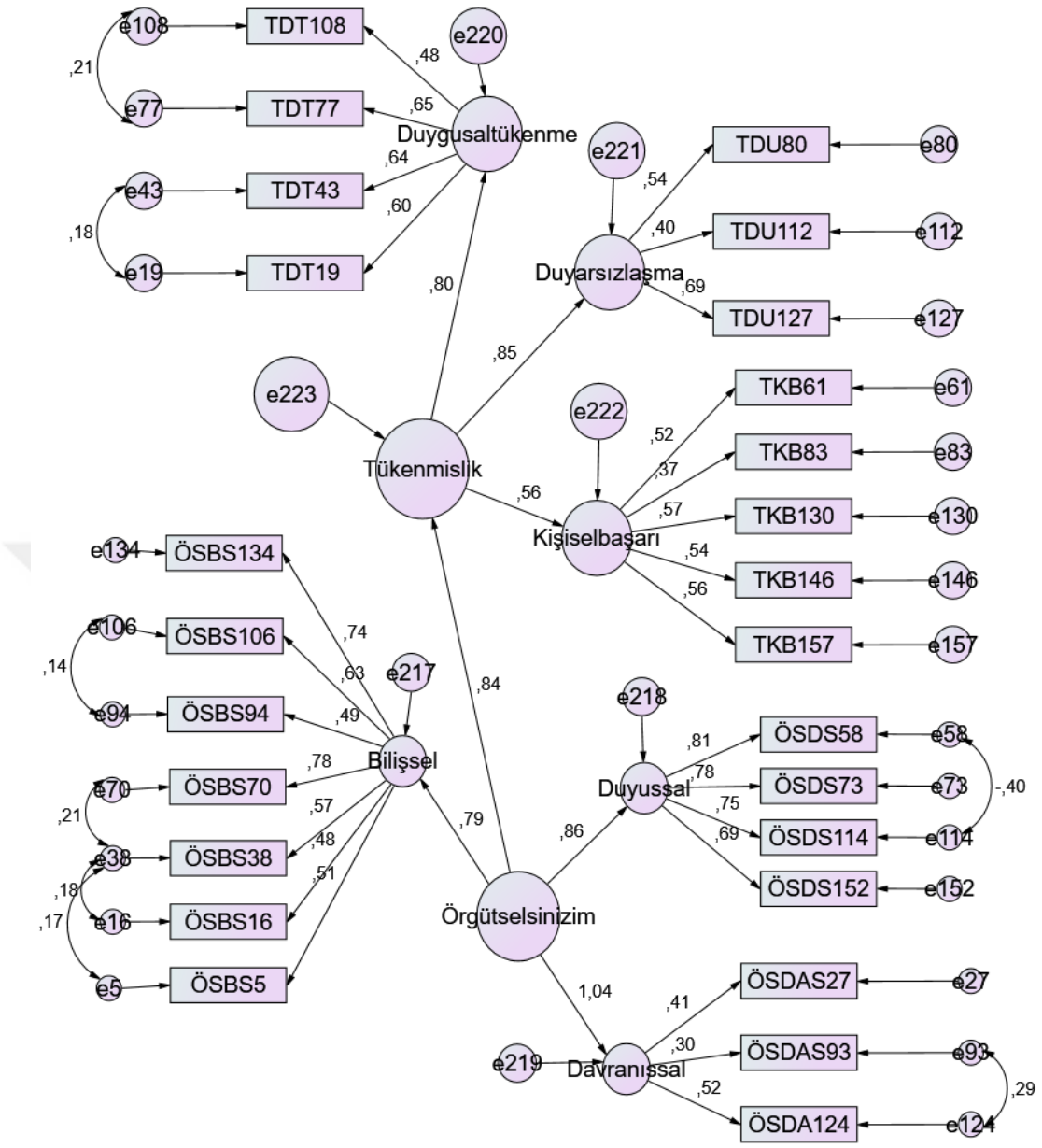
Tablo 238'e göre, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1151,737 - 1125,484 = 26,235 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 651 - 650 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinde, örgütsel güven düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 9c kabul edilmiştir.

4.12. Onuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, tükenmişlik ise endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizm ve tükenmişliğin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Buna göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, maksimum olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 72'de gösterilmiştir.

Şekil 72: Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 239'da verilmiştir.

Tablo 239: Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.615	0.049	0.916	0.936	0.849	0.040
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	592,720
Saturated model	702,000
Independence model	3093,419

p< ,05

Tablo 239'a göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 240'ta verilmiştir.

Tablo 240: Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Tükenmişlik	<---	Örgütsel Sinizim	,926	,843	,147	6,301	***
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,992	1,045	,163	6,101	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,792			
Duygusal Tükenme	<---	Tükenmişlik	1,000	,801			
Duyarsızlaşma	<---	Tükenmişlik	,758	,854	,121	6,261	***
Kişisel Başarı	<---	Tükenmişlik	,468	,556	,088	5,308	***
Duyussal	<---	Örgütsel Sinizim	1,620	,864	,204	7,942	***
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,809			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,835	,780	,055	15,309	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,888	,750	,069	12,863	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,787	,688	,059	13,449	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,406			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,737	,300	,157	4,685	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,240	,518	,190	6,533	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,386	,737	,150	9,218	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,134	,630	,133	8,498	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,979	,489	,135	7,225	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,404	,779	,149	9,422	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,070	,574	,123	8,673	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,515			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,861	,483	,120	7,204	***
TDT19	<---	Duygusal Tükenme	1,000	,602			

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
TDT43	<---	Duygusal Tükenme	1,115	,645	,116	9,633	***
TDT77	<---	Duygusal Tükenme	1,188	,651	,152	7,814	***
TDT108	<---	Duygusal Tükenme	,862	,482	,134	6,437	***
TKB61	<---	Kişisel Başarı	1,000	,523			
TKB83	<---	Kişisel Başarı	,771	,365	,150	5,147	***
TKB130	<---	Kişisel Başarı	1,081	,573	,159	6,814	***
TKB146	<---	Kişisel Başarı	,945	,540	,143	6,626	***
TKB157	<---	Kişisel Başarı	1,188	,558	,177	6,732	***
TDU80	<---	Duyarsızlaşma	1,000	,536			
TDU112	<---	Duyarsızlaşma	,888	,404	,153	5,791	***
TDU127	<---	Duyarsızlaşma	1,752	,688	,227	7,712	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Şekilde 66 ve Tablo 240'e göre, örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı ,84'tür. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın, tükenmişlikte ,84 birimlik artmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma ise tükenmişlikte ,84 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm tükenmişliği etkilenmekte olduğundan tükenmişlik örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 10 kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizmin tükenmişliğin alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 241'de verilmiştir.

Tablo 241: Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Sinizm		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Duygusal Tükenme	,000	,719	,719
Duyarsızlaşma	,000	,675	,675
Kişisel Başarı	,000	,469	,469
Tükenmişlik	,843	,000	,843

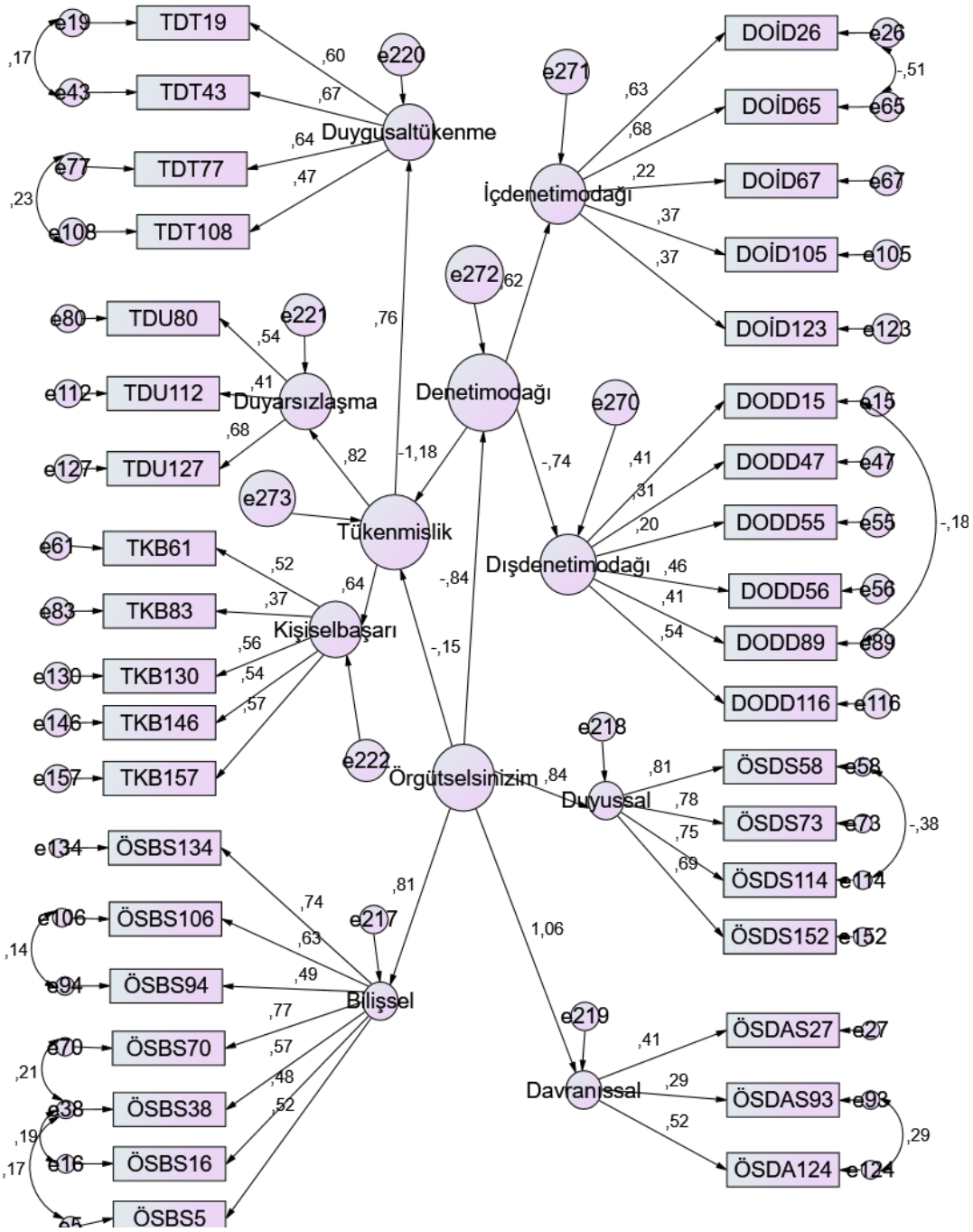
Tablo 241'e göre, örgütsel sinizmin tükenmişliğin alt boyutları ile aynı yönlü dolaylı ilişkisi vardır. Örgütsel sinizmin duygusal tükenme üzerindeki dolaylı etkisi ,719, duyarsızlaşma üzerindeki dolaylı etkisi ,675 ve kişisel başarı üzerindeki dolaylı etkisi ,469 olduğu görülmektedir.

'Örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve tükenmişlik ise endojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 72'de gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 239'da özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 235 ve Şekil 72'ye göre, örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,84'tür.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuş. Model oluştururken, örgütsel sinizm, tükenmişlik ve denetim odağının ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 73'te gösterilmiştir.

Şekil 73: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 242'de verilmiştir.

Tablo 242: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.793	0.865	0.859	0.846	0.045
İyi Uyum	0≤x≤3	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1280,025
Saturated model	1406,000
Independence model	4169,480

p< ,05

Tablo 242'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verileri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 243'te verilmiştir.

Tablo 243: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,555	-,844	,085	-6,564	***	Anlamlı
Tükenmişlik	<---	Örgütsel Sinizm	-,151	-,150	,473	-,319	,750	Anlamlı Değil
Tükenmişlik	<---	Denetim Odağı	-1,799	-1,179	,849	-2,120	,034	Anlamlı

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

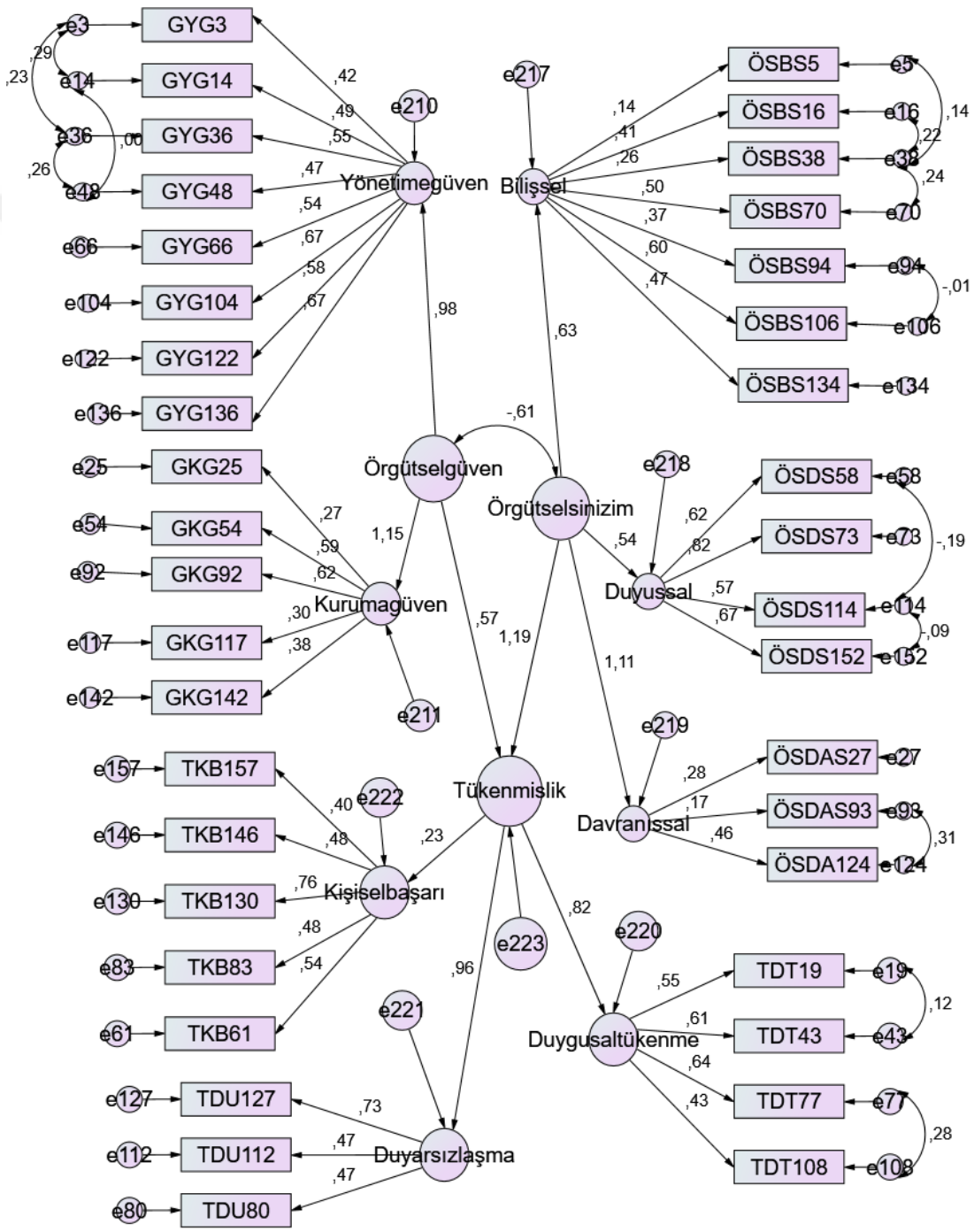
Tablo 240 ve Şekil 72'ye göre, örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,84'tür. Ancak Şekil 73 ve Tablo 243'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,094>0,05). Yani örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile tükenmişlik ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 10a kabul edilmiştir.

'Örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi

yapılmıştır. Tükenmişlik endojen değişken, örgütsel güven etkileşim değişkeni ve örgütsel sinizm ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

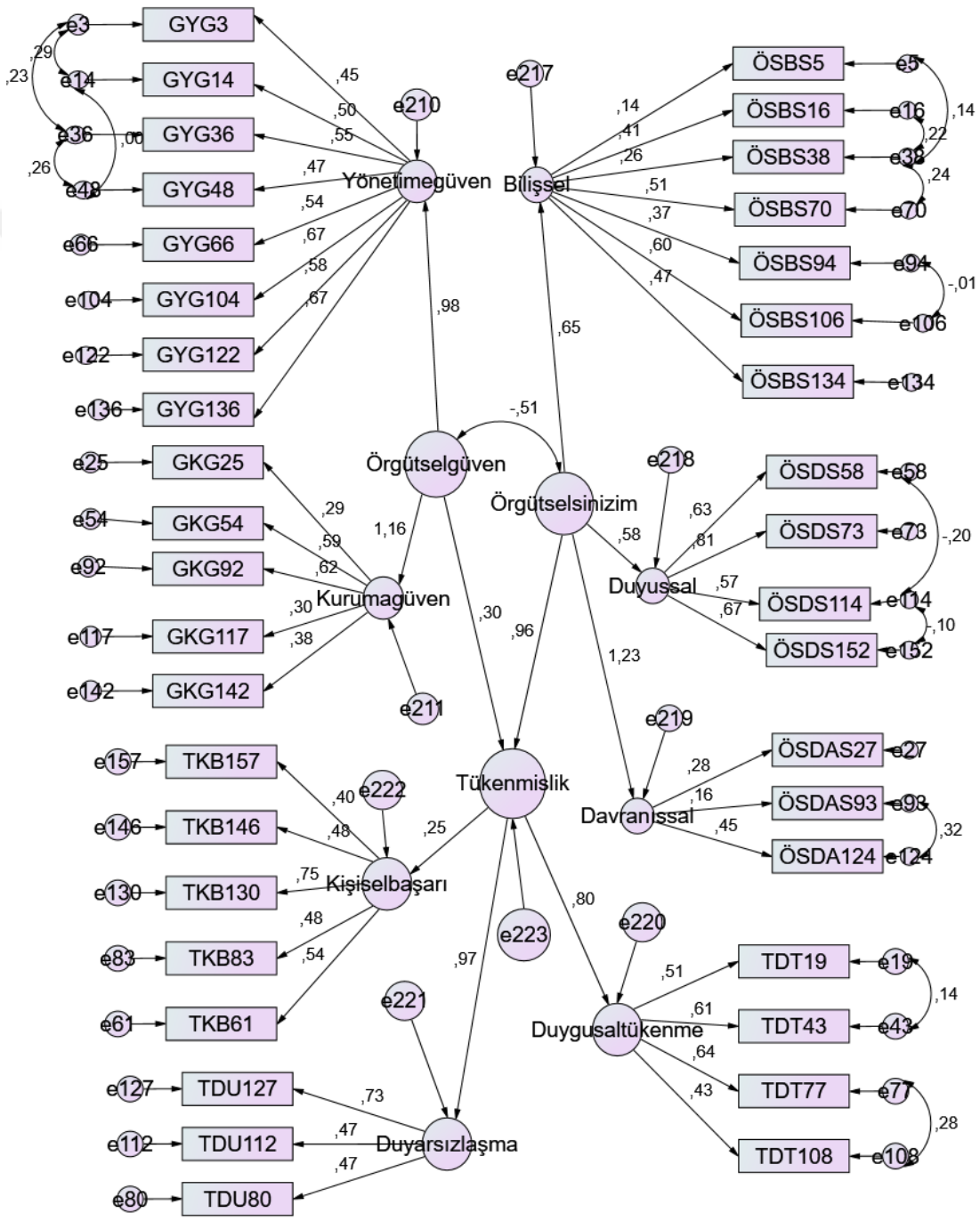
Örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 74 ve Şekil 75'te gösterilmiştir.

Şekil 74: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 74'teki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin tükenmişlik etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin tükenmişlik etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,57 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,61'dir.

Şekil 75: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 75'teki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin tükenmişlik etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,96; örgütsel güvenin tükenmişlik etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,30 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,51'dir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 244'te verilmiştir.

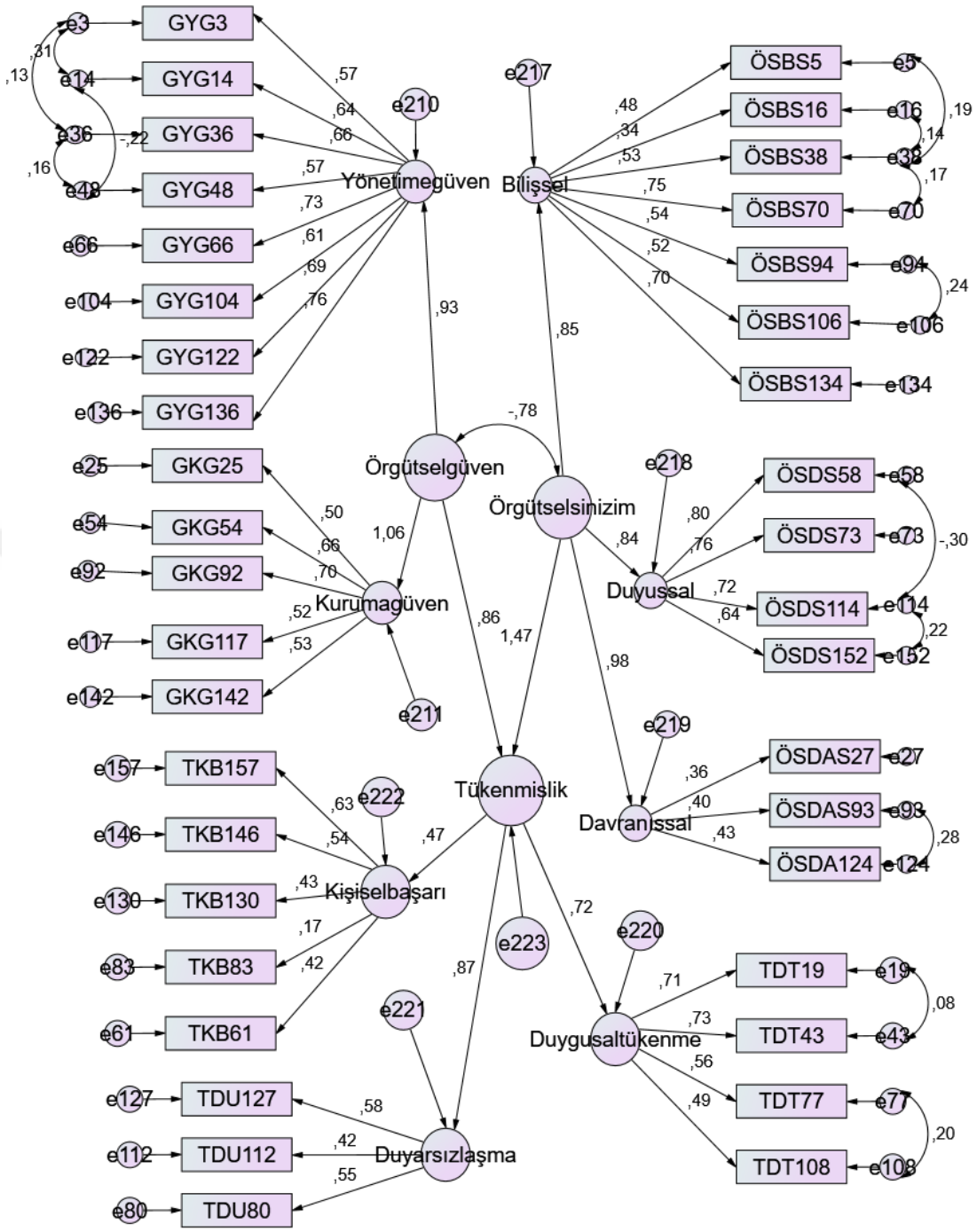
Tablo 244: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1061,927	1059,309	2,618	Anlamlı Değil	Desteklemiyor
DF	693	684	1		
GFI	,738	,780			
CFI	,776	,791			
RMSEA	,058	,053			
CMIN/DF	1,643	1,549			

Tablo 237'ye göre, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84'ten küçük olduğu için anlamsızdır.

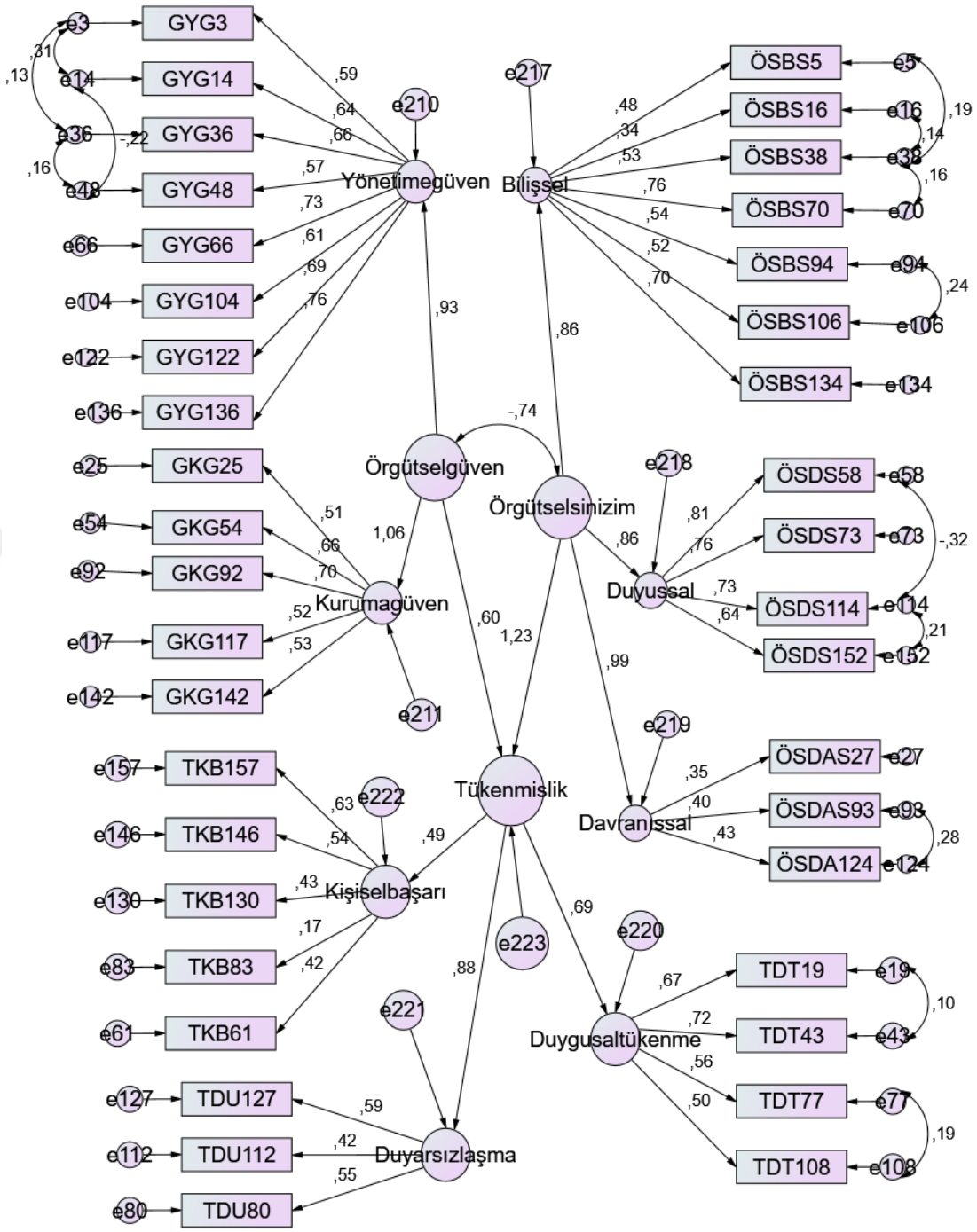
Bu durumda örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine, Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 76 ve Şekil 77'de gösterilmiştir.

Şekil 76: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 76'daki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin tükenmişlik etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin tükenmişlik etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,86 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,78'dir.

Şekil 77: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 77'deki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin tükenmişlik etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin tükenmişlik etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,60 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,74'tür.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 245'te verilmiştir.

Tablo 245: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1157,021	1154,403	2,618	Anlamlı Değil	Desteklemiyor
DF	693	692	1		
GFI	,764	,764			
CFI	,809	,810			
RMSEA	,059	,059			
CMIN/DF	1,670	1,668			

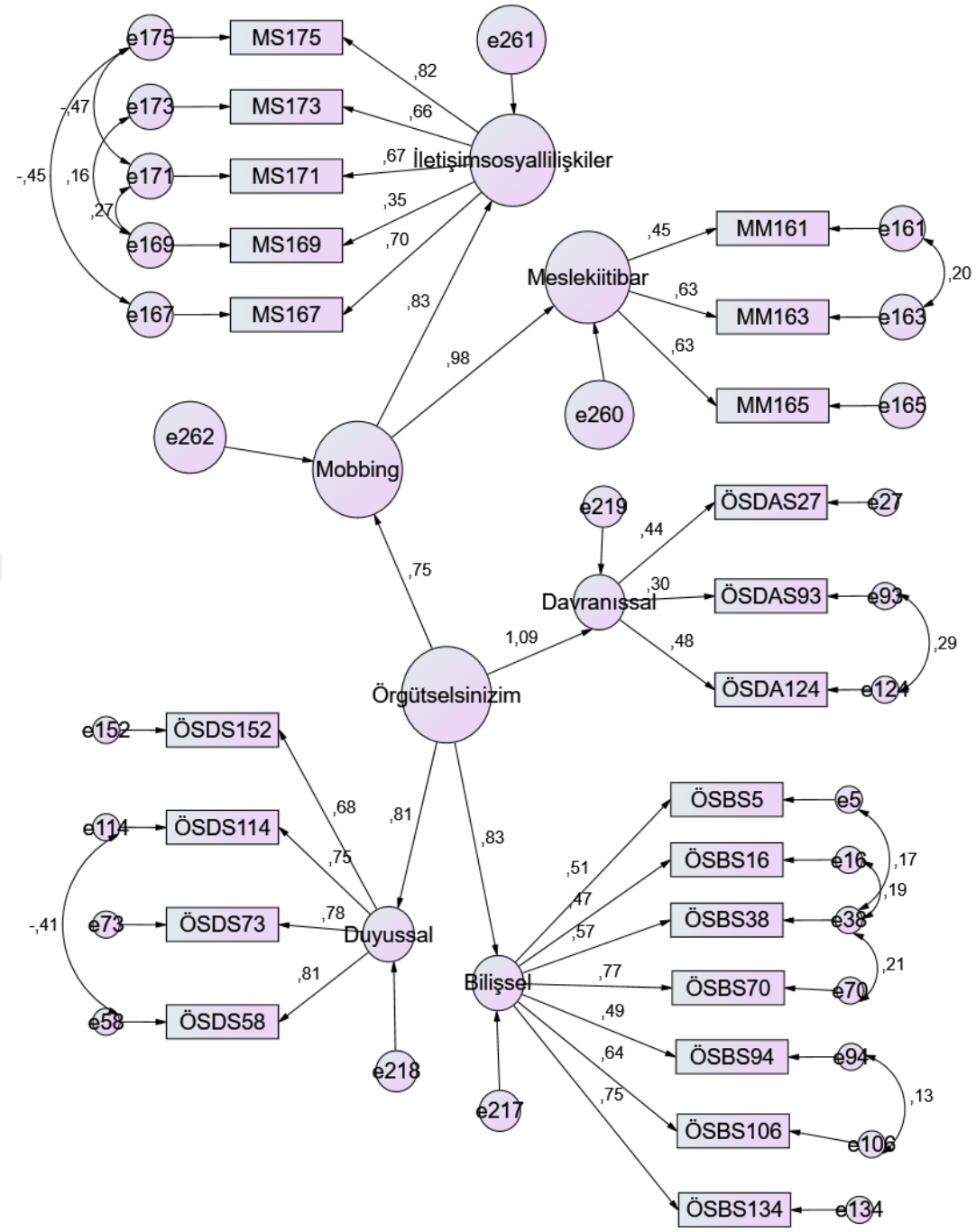
Tablo 245'e göre, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ilişkin Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84'ten küçük olduğu için anlamsızdır.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 10b reddedilmiştir.

4.13. On Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile mobbing (yıldırma) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, mobbing ise endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile mobbing arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizm ve mobbingin, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ile mobbing arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 78'de gösterilmiştir.

Şekil 78: Örgütsel Sinizm ile Mobbing İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 246'da verilmiştir.

Tablo 246: Örgütsel Sinizm ile Mobbing İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.765	0.049	0.925	0.946	0.935	0.045
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	460,599
Saturated model	506,000
Independence model	3011,048

p< ,05

Tablo 246'a göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının, uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşıklığından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 247'de verilmiştir.

Tablo 247: Örgütsel Sinizm ile Mobbing İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Mobbing	<---	Örgütsel Sinizim	,718	,745	,100	7,165	***
Davranışsal	<---	Örgütselsinizim	1,074	1,092	,164	6,556	***
Bilişsel	<---	Örgütselsinizim	1,000	,830			
Duyuşsal	<---	Örgütselsinizim	1,475	,815	,188	7,862	***
Mesleki İtibarı	<---	Mobbing	1,000	,977			
İletişim Sosyal İlişkiler	<---	Mobbing	1,000	,831			
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,812			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,834	,782	,055	15,177	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,887	,751	,069	12,806	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,777	,681	,059	13,222	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,437			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,691	,303	,138	5,009	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,072	,482	,156	6,859	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,421	,749	,154	9,220	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,159	,638	,136	8,509	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,990	,490	,137	7,212	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,400	,769	,150	9,319	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,079	,574	,125	8,660	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,510			

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,844	,469	,120	7,036	***
MM161	<---	Mesleki İtibar	1,000	,454			
MM163	<---	Mesleki İtibar	1,248	,626	,122	10,259	***
MM165	<---	Mesleki İtibar	1,037	,635	,110	9,456	***
MS167	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,000	,703			
MS169	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,471	,346	,077	6,108	***
MS171	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,003	,668	,093	10,757	***
MS173	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,992	,657	,091	10,951	***
MS175	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,085	,821	,091	11,884	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Şekilde 72 ve Tablo 247'e göre, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı ,75'tir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile mobbing arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın mobbingde ,75 birimlik artışa veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma mobbigde ,75 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizim mobbingi etkilenmekte olduğundan, mobbing örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 11 kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizmin mobbingin alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 248'de verilmiştir.

Tablo 248: Örgütsel Sinizmin Mobbing Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Sinizm		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Mobbing	,745	,000	,745
Mesleki İtibarı Zedeleyen Davranışlar	,000	,620	,620
İletişim ve Sosyal İlişkileri Engelleyen Davranışlar	,000	,728	,728

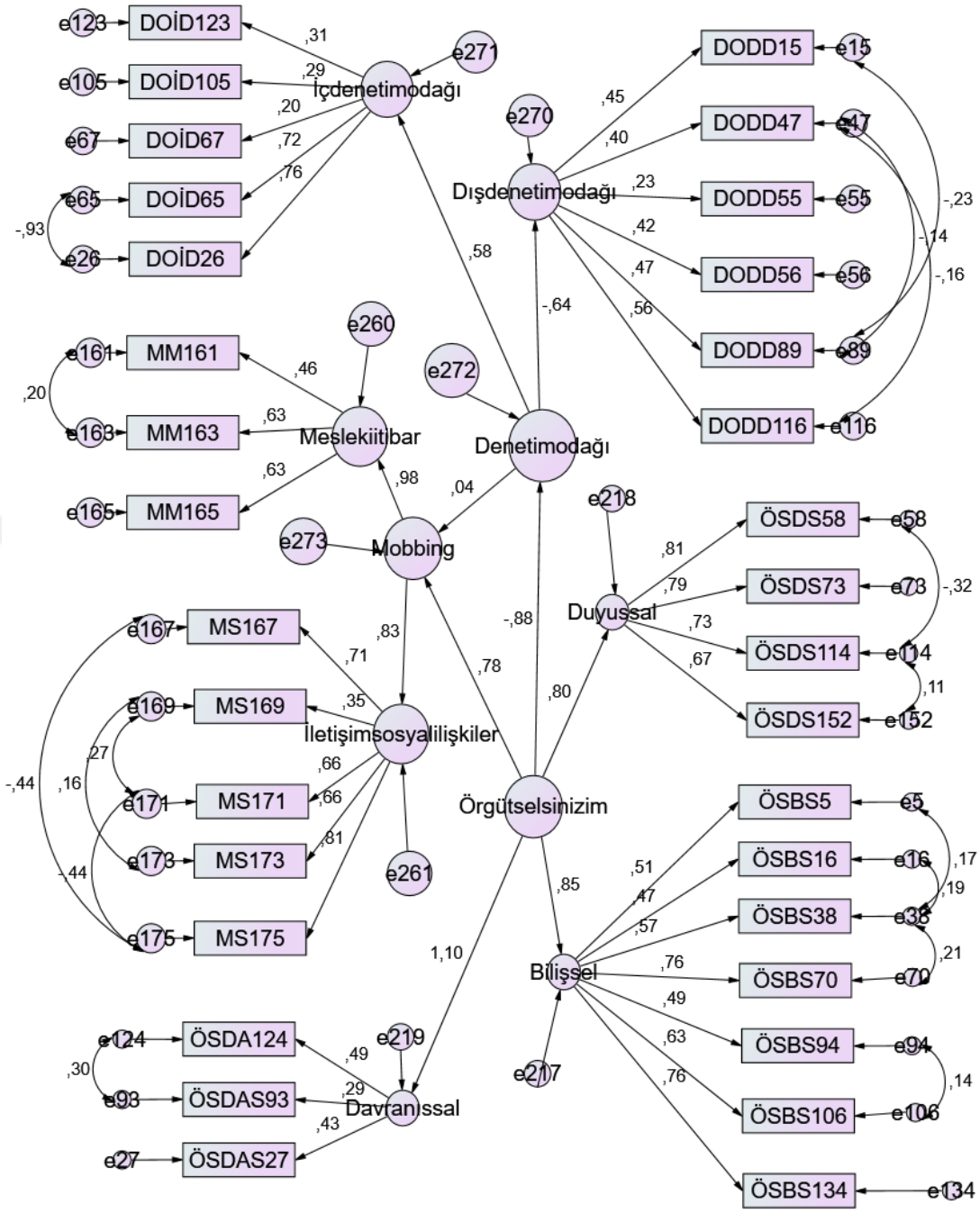
Tablo 248'e göre, örgütsel sinizmin mobbingin alt boyutları ile pozitif yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin, mesleki itibarı zedeleyen davranışlar üzerindeki dolaylı etkisi ,620 ve iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar üzerindeki dolaylı etkisi ,728 olduğu görülmektedir.

‘Örgütsel sinizmin mobbinge etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır’ hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve mobbing ise endojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin mobbing üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 78’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 246’de özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Tablo 247 ve Şekil 78’ye göre, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,75’tir.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısı değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizmin mobbing üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin mobbing üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken mobbingin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modelli kullanılmışken örgütsel sinizm ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 79’da gösterilmiştir.

Şekil 79: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 249'da verilmiştir.

Tablo 249: Örgütsel Sinizm, Tükenmişlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.699	0.063	0.885	0.900	0.888	0.043
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	980,432
Saturated model	1122,000
Independence model	3879,450

p< ,05

Tablo 249'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verileri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 250'de verilmiştir.

Tablo 250: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,543	-,878	,082	-6,664	***	Anlamlı
Mobbing	<---	Denetim Odağı	,065	,042	,437	,148	,883	Anlamlı Değil
Mobbing	<---	Örgütsel Sinizm	,736	,780	,270	2,728	,006	Anlamlı

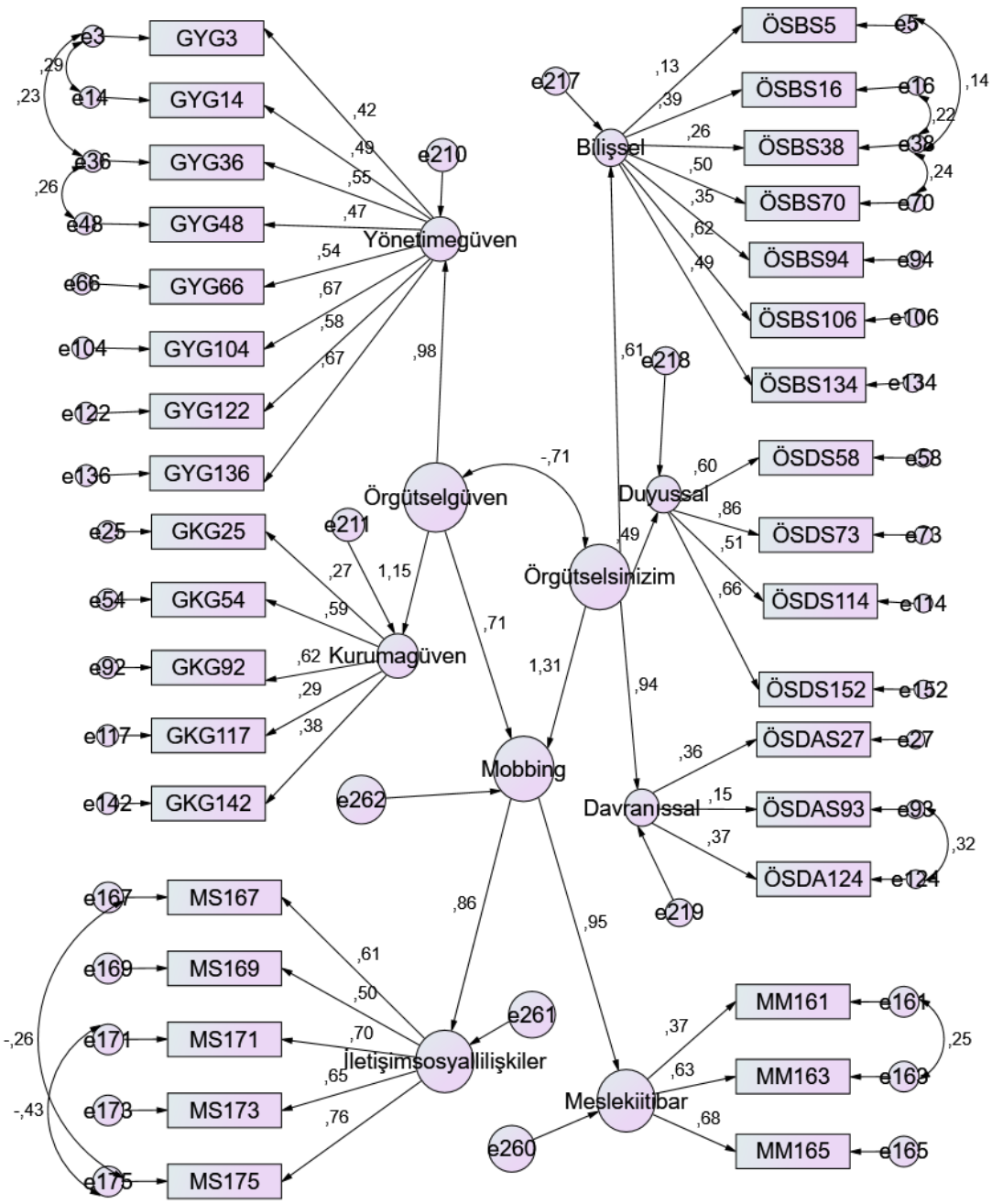
p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 247 ve Şekil 78'e göre, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,75'tir. Ancak Tablo 250 ve Şekil 79'a göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde denetim odağı ile mobbing arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,219>0,05). Bu durumda, örgütsel sinizm ile mobbing ilişkisinde denetim odağı aracı değişken rolü oynamamaktadır. Bu sonuca göre, Hipotez 11b reddedilmiştir.

'Örgütsel sinizmin mobbinge etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Mobbing endojen değişken, örgütsel güven düzenliyici değişkeni ve örgütsel sinizm ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

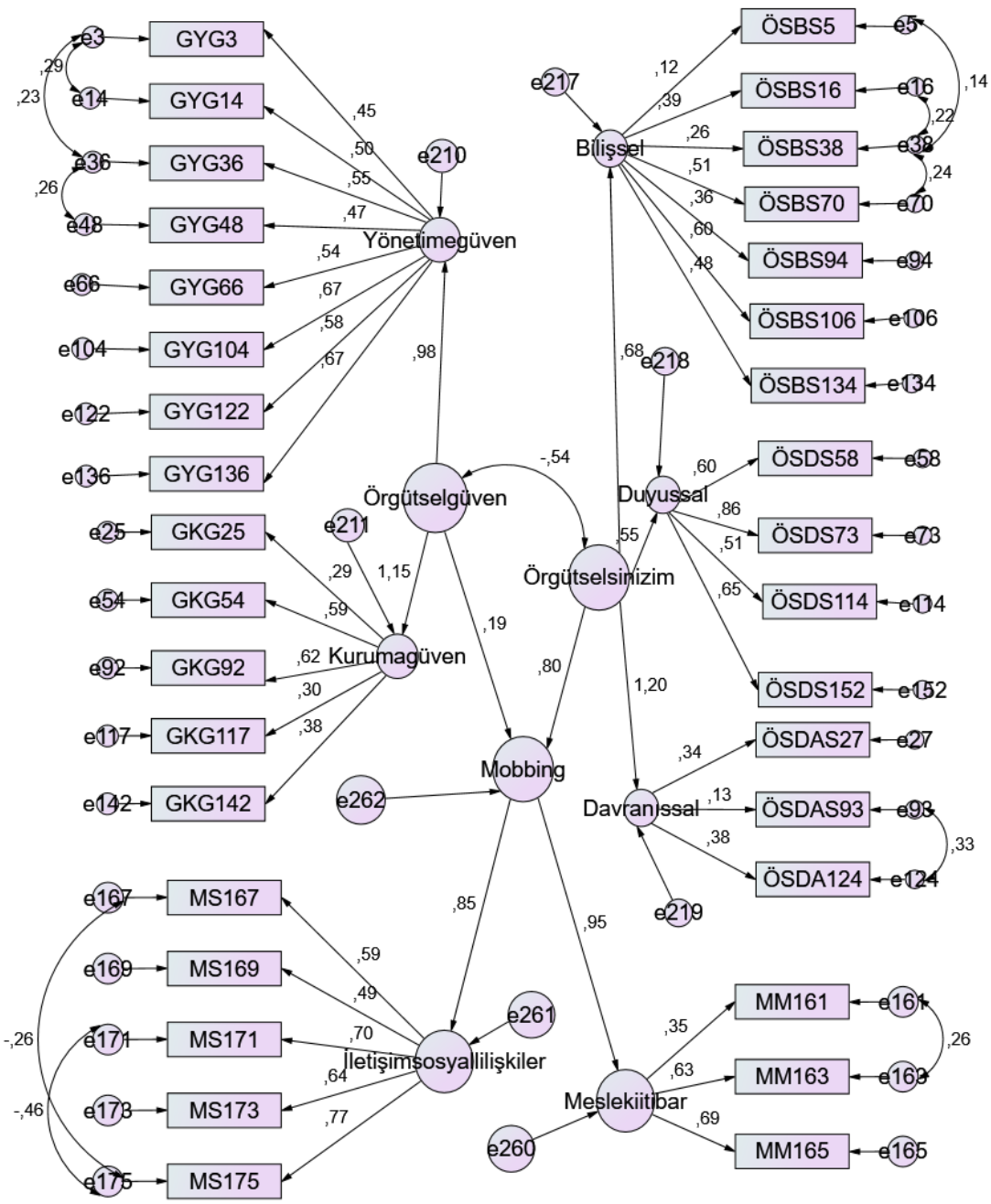
Örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 80 ve Şekil 81'de gösterilmiştir.

Şekil 80: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 80'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,71 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,71'dir.

Şekil 81: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 81'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,80; örgütsel güvenin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,19 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,54'tür.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 251'de verilmiştir.

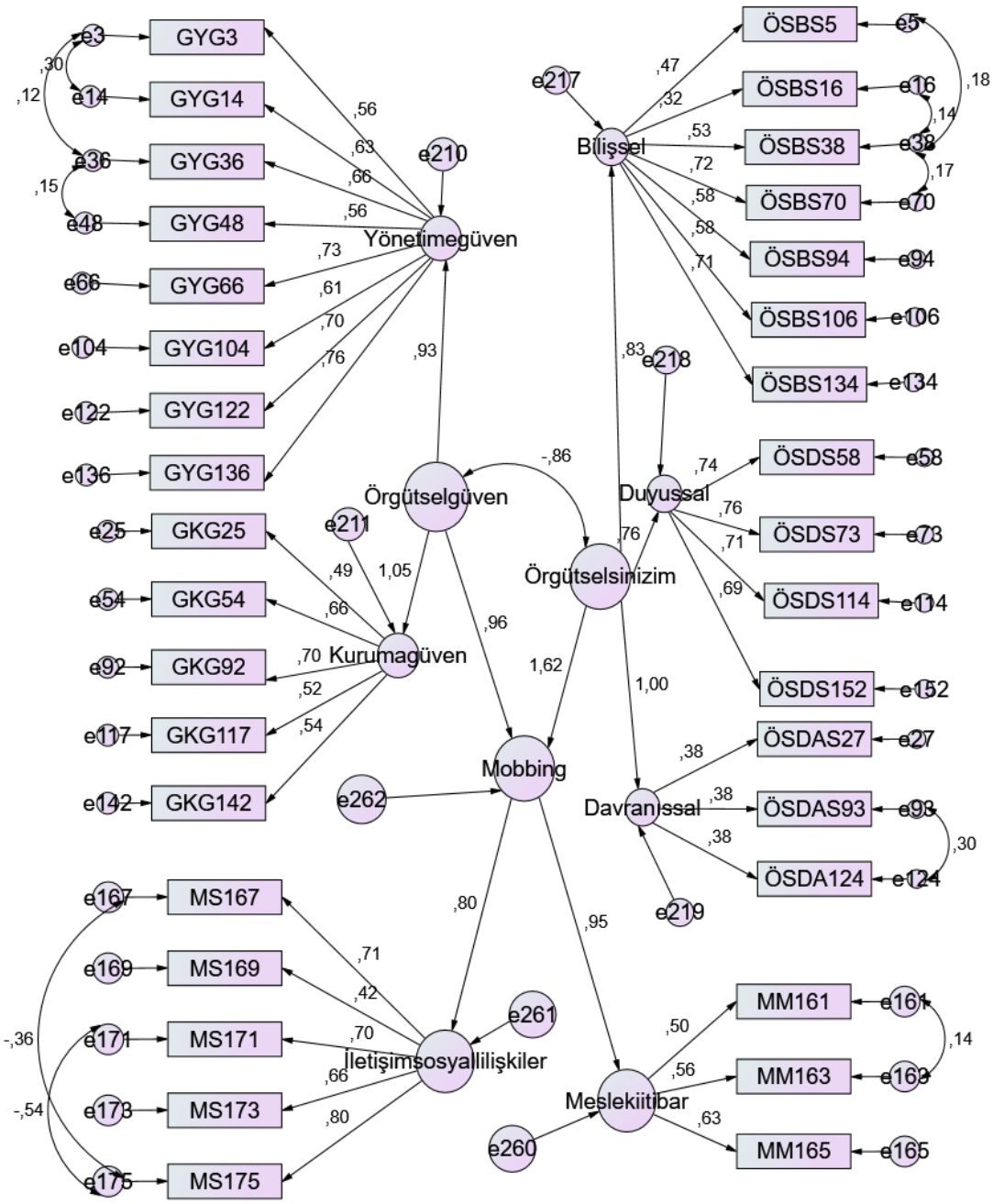
Tablo 251: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	821,336	814,714	6,622	Anlamlı	Destekliyor
DF	543	542	1		
GFI	,806	,807			
CFI	,826	,829			
RMSEA	,052	,051			
CMIN/DF	1,513	1,503			

Tablo 251'e göre, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 821,336 - 814,714 = 6,622 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 543 - 542 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

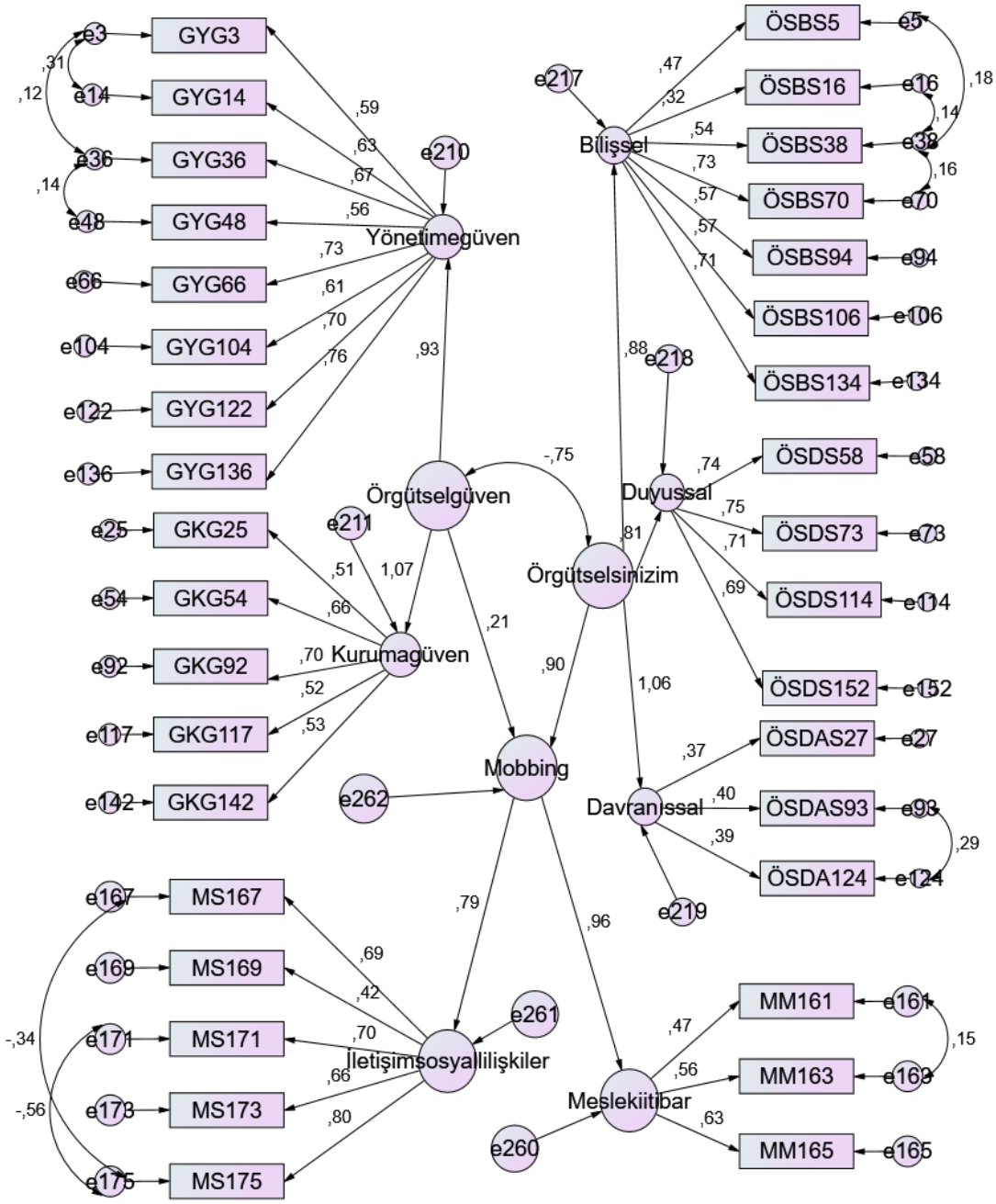
Bu durumda, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 82 ve Şekil 83'te gösterilmiştir.

Şekil 82: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 82'deki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,80; örgütsel güvenin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,96 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,86'dır.

Şekil 83: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 83'teki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,90; örgütsel güvenin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,21 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,75'tir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 252'de verilmiştir.

Tablo 252: Örgütsel Sinizm, Mobbing ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	908,227	896,294	11,933	Anlamlı	Destekliyor
DF	543	542	1		
GFI	,786	,788			
CFI	,848	,853			
RMSEA	,059	,059			
CMIN/DF	1,673	1,654			

Tablo 252'e göre, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 908,227 - 896,294 = 11,933 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 543 - 542 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

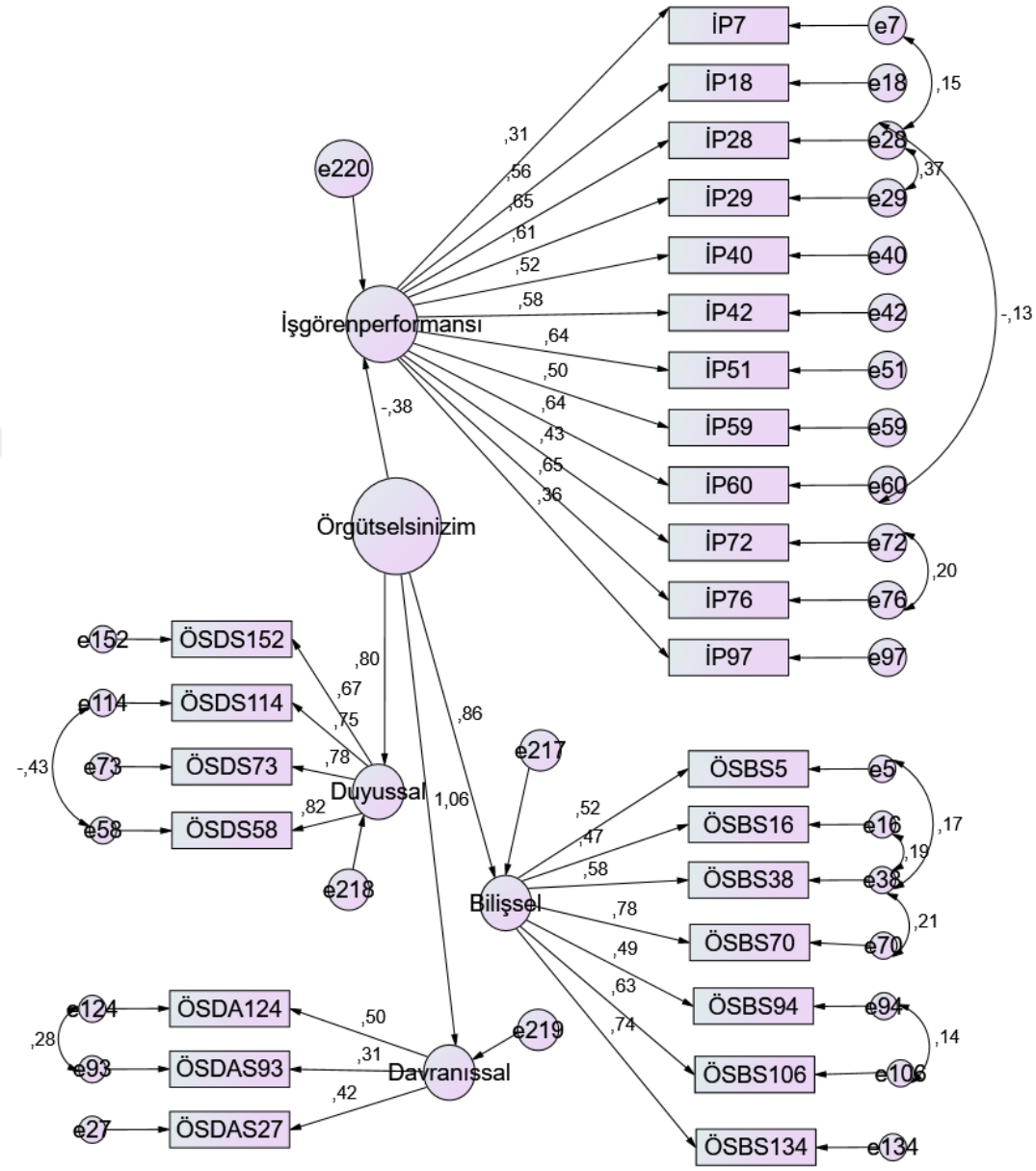
Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 11b kabul edilmiştir.

4.14. On İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, işgören performansı ise endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile işgören performansı arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizmin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modeli kullanılmışken, işgören performansının ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model,

Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 84'te gösterilmiştir.

Şekil 84: Örgütsel Sinizm ile İşgören Performansı İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 253'te verilmiştir.

Tablo 253: Örgütsel Sinizm ile İşgören Performansı İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.646	0.043	0.913	0.938	0.858	0.041
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	600,985
Saturated model	702,000
Independence model	3350,259

p< ,05

Tablo 253'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının, uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olması ve doğrulanan modelin karmaşıklığından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 254'te verilmiştir.

Tablo 254: Örgütsel Sinizm ile İşgören Performansı İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,962	1,065	,154	6,233	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,858			
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,394	,800	,183	7,610	***
İşgören Performansı	<---	Örgütsel Sinizim	-,251	-,379	,064	-3,922	***
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,823			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,822	,782	,054	15,221	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,868	,745	,068	12,746	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,758	,674	,058	13,128	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,423			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,733	,311	,152	4,839	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,145	,498	,175	6,537	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,382	,742	,148	9,344	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,123	,630	,131	8,575	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,968	,488	,133	7,268	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,386	,776	,146	9,517	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,062	,575	,121	8,756	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,520			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,838	,474	,117	7,160	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
İP18	<---	İşgören Performansı	1,212	,560	,232	5,233	***
İP28	<---	İşgören Performansı	1,756	,652	,307	5,722	***
İP29	<---	İşgören Performansı	1,352	,607	,254	5,331	***
İP40	<---	İşgören Performansı	1,256	,518	,246	5,117	***
İP42	<---	İşgören Performansı	1,120	,581	,212	5,282	***
İP51	<---	İşgören Performansı	1,373	,643	,254	5,409	***
İP59	<---	İşgören Performansı	1,060	,504	,209	5,076	***
İP60	<---	İşgören Performansı	1,424	,638	,264	5,391	***
İP72	<---	İşgören Performansı	,949	,430	,198	4,783	***
İP76	<---	İşgören Performansı	1,421	,648	,262	5,415	***
İP97	<---	İşgören Performansı	,892	,359	,201	4,443	***
İP7	<---	İşgören Performansı	1,000	,311			

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Şekilde 84 ve Tablo 254'e göre, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı -,38'tir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın işgören performansında ,38 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma işgören performansında ,38 birimlik artışa neden olmaktadır. Örgütsel sinizm işgören performansını etkilemekte olduğundan işgören performansı örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 12 kabul edilmiştir.

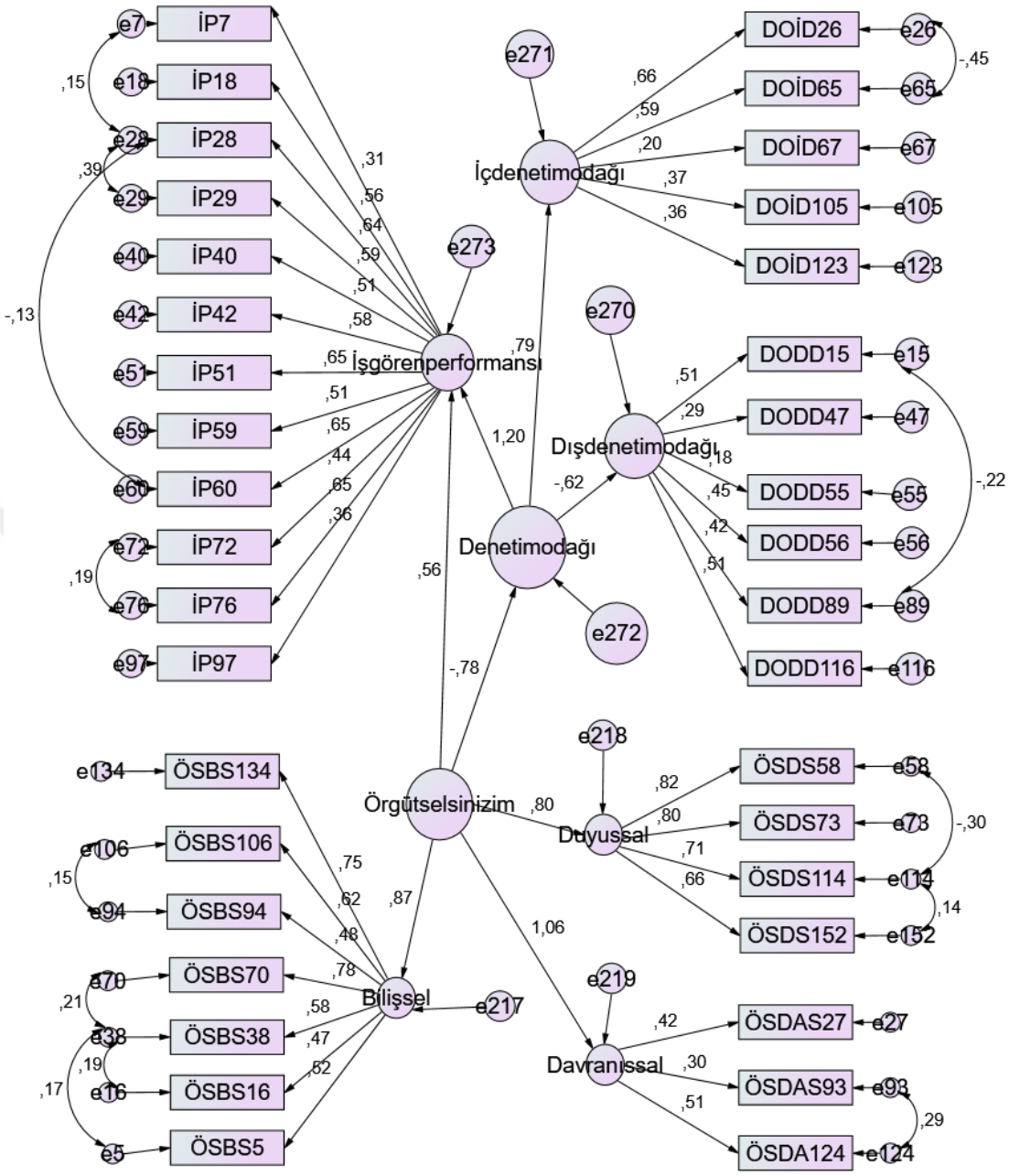
'Örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve işgören performansı endojen ise değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin işgören

performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 84'te gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 253'te özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 254'te ve Şekil 84'e göre, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,38'dir.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizmin işgören performansı üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, işgören performansının ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli kullanılmışken, örgütsel sinizm ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 85'te gösterilmiştir.

Şekil 85: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 255'te verilmiştir.

Tablo 255: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.912	0.066	0.866	0.873	0.861	0.043
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1265,182
Saturated model	1406,000
Independence model	4423,761

p< ,05

Tablo 255'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verileri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 256'de verilmiştir.

Tablo 256: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,511	-,783	,077	-6,667	***	Anlamlı
İşgören Performansı	<---	Örgütsel Sinizm	,364	,564	,217	1,675	,094	Anlamlı Değil
İşgören Performansı	<---	Denetim Odağı	1,185	1,198	,431	2,751	,006	Anlamlı

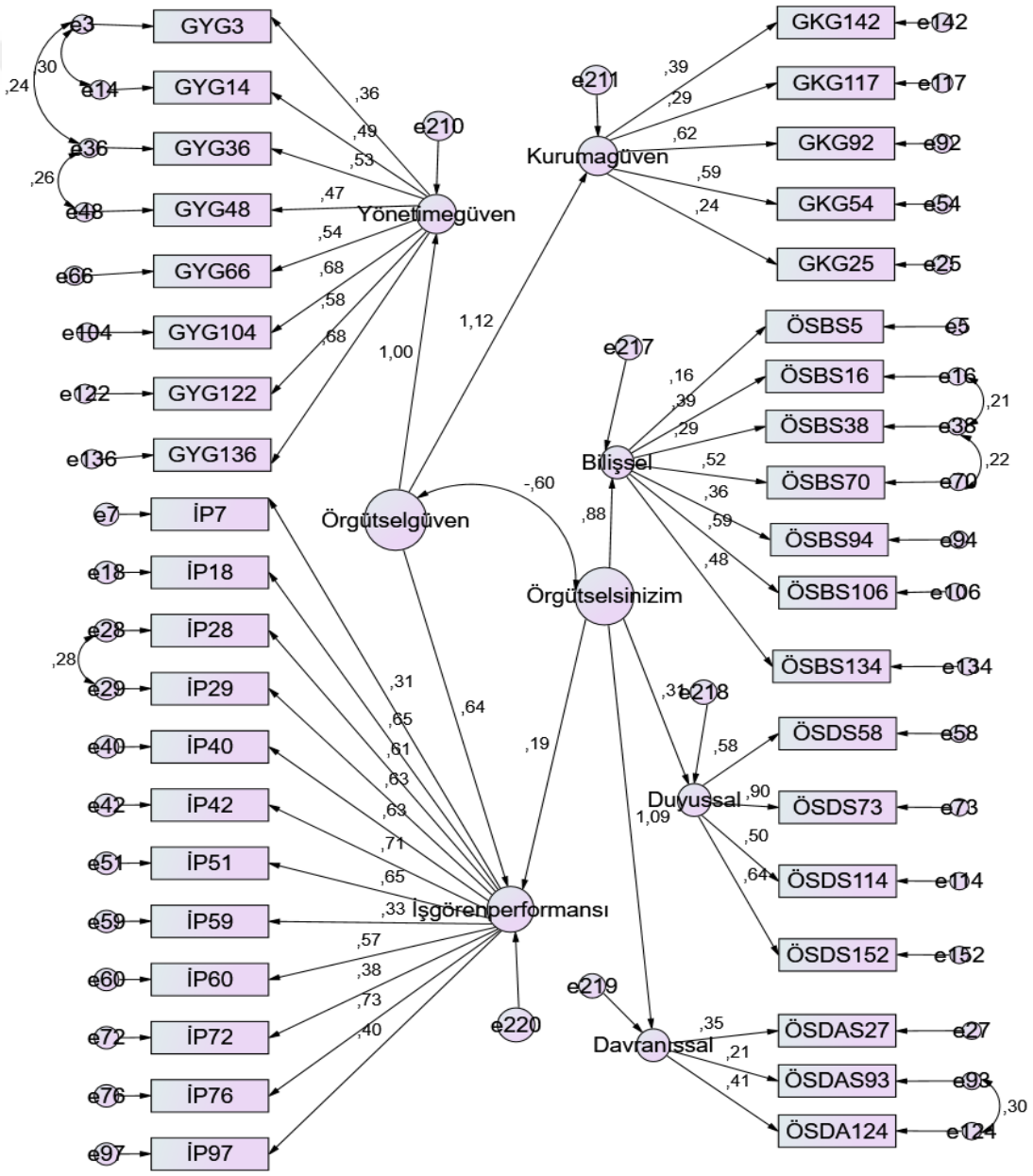
p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Tablo 254 ve Şekil 84'te göre, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,38'dir. Ancak Şekil 85 ve Tablo 256'ya göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizm ile işgören performansı arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,094>0,05). Yani örgütsel sinizm ile işgören performansı arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile işgören performansı ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 12a kabul edilmiştir.

‘Örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır’ hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılarak belirlenmiştir. İşgören performansı endojen değişken, örgütsel güven düzenleyici değişken ve örgütsel sinizm ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

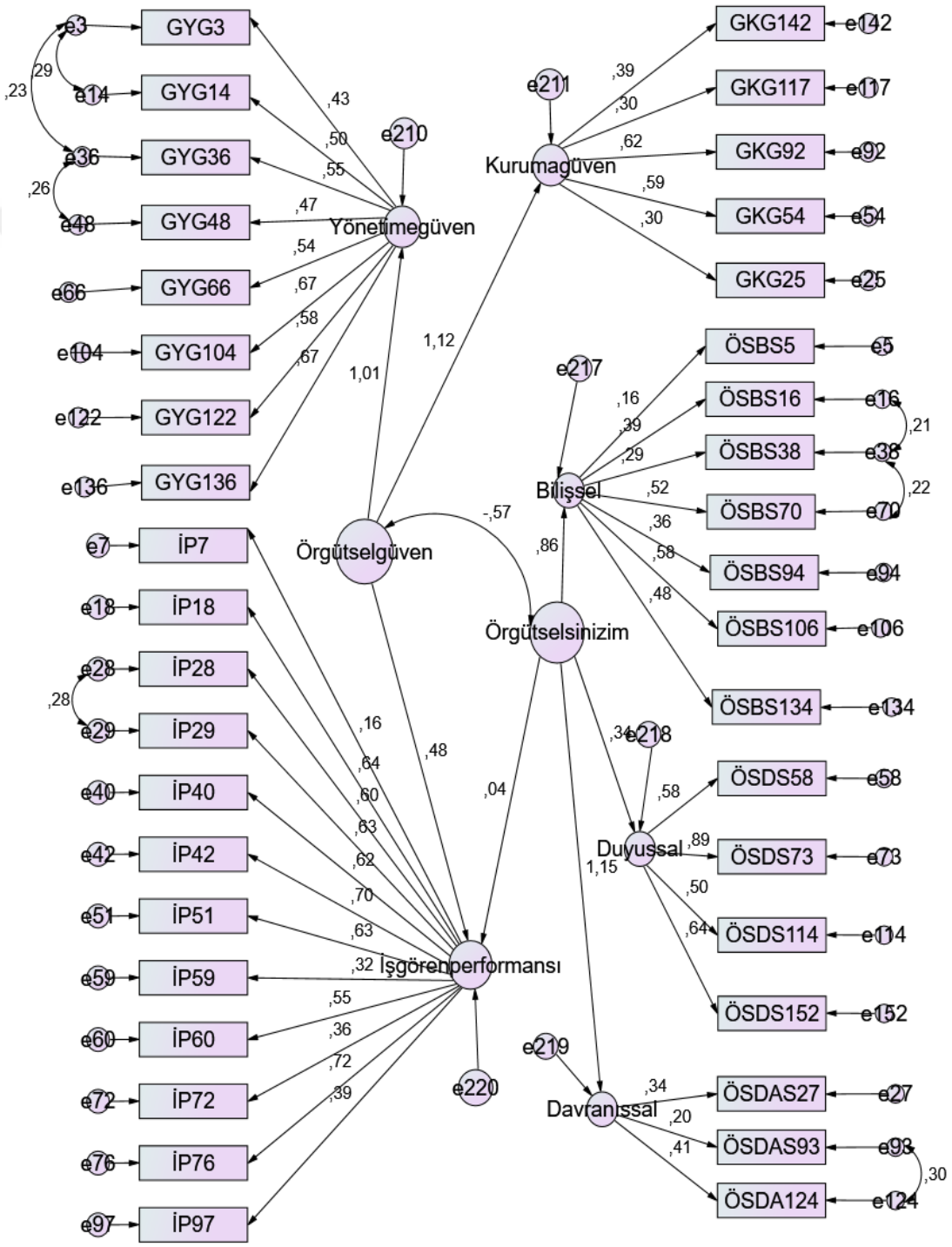
Örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 86 ve Şekil 87’de gösterilmiştir.

Şekil 86: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 86'daki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,19; örgütsel güvenin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,64 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,60'tır.

Şekil 87: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 87'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,04; örgütsel güvenin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,48 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,57'dir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 257'de verilmiştir.

Tablo 257: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

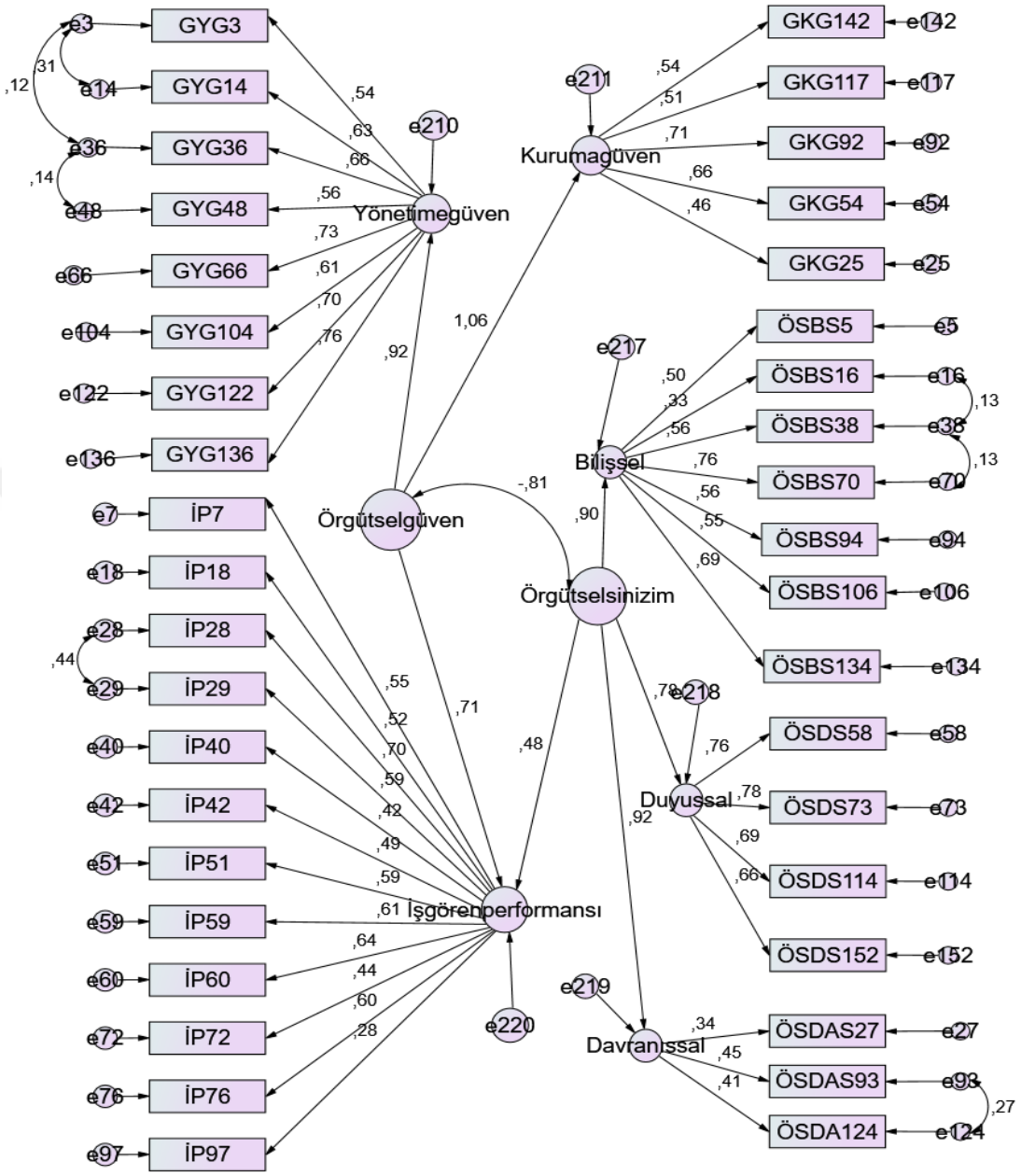
	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1030,851	1022,380	8,471	Anlamlı	Destekliyor
DF	689	688	1		
GFI	,794	,796			
CFI	,815	,819			
RMSEA	,051	,050			
CMIN/DF	1,496	1,486			

Tablo 257'ye göre, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1030,851 - 1022,380 = 8,471iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 689 - 688 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

Bu durumda örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 88 ve Şekil 89'da gösterilmiştir.

Şekil 88: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli

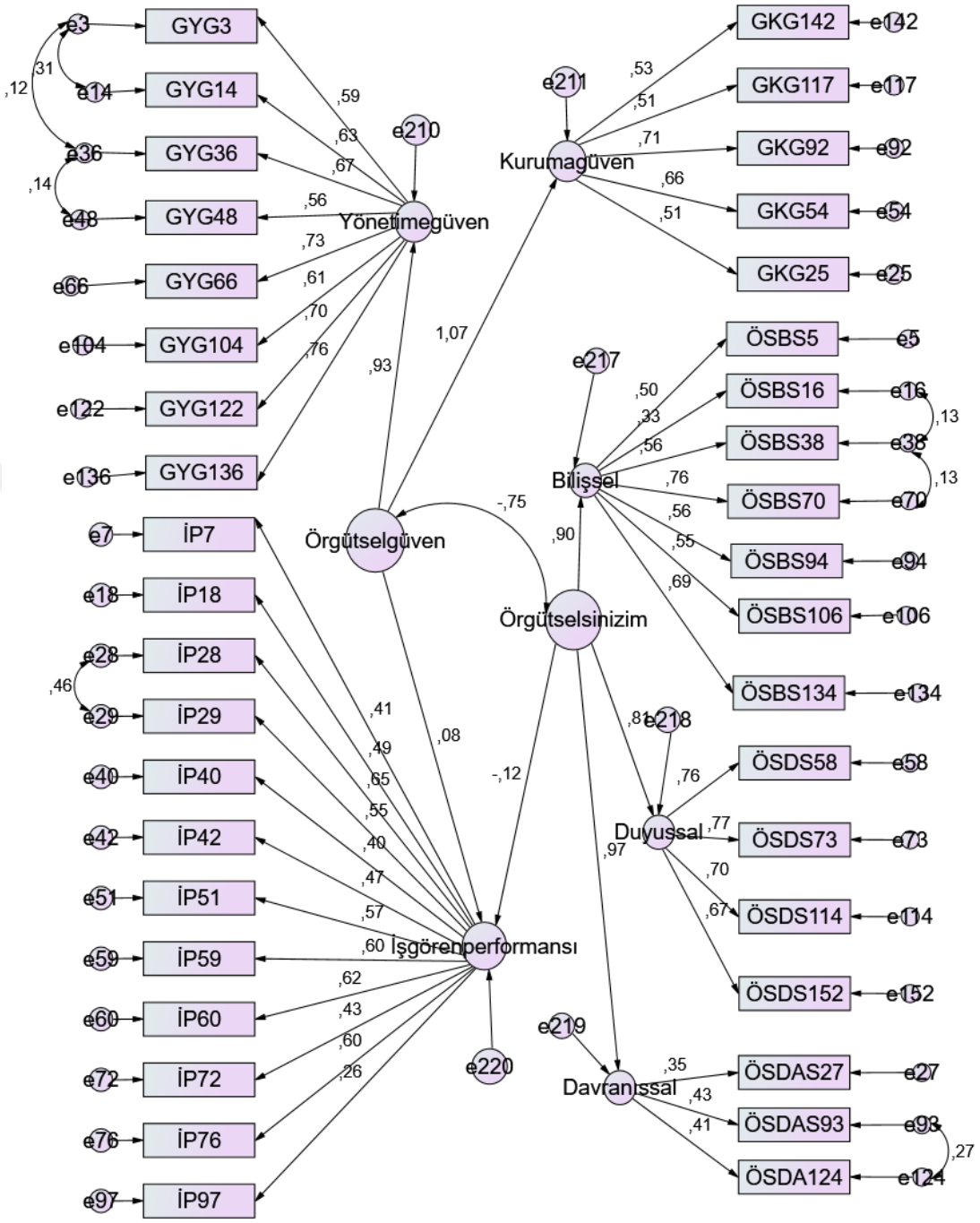
Kljmnışlkm



Şekil 88'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,48; örgütsel güvenin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,71 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,81'dir.

Şekil 89: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli

Hgjk



Şekil 89'daki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,12; örgütsel güvenin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,08 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,75'tir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 258'de verilmiştir.

Tablo 258: Örgütsel Sinizm, İşgören Performansı ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1244,936	1223,596	21,34	Anlamlı	Destekliyor
DF	689	688	1		
GFI	,757	,761			
CFI	,789	,796			
RMSEA	,065	,064			
CMIN/DF	1,807	1,778			

Tablo 258'e göre, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1244,936 - 1223,596= 21,34 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 689 - 688 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

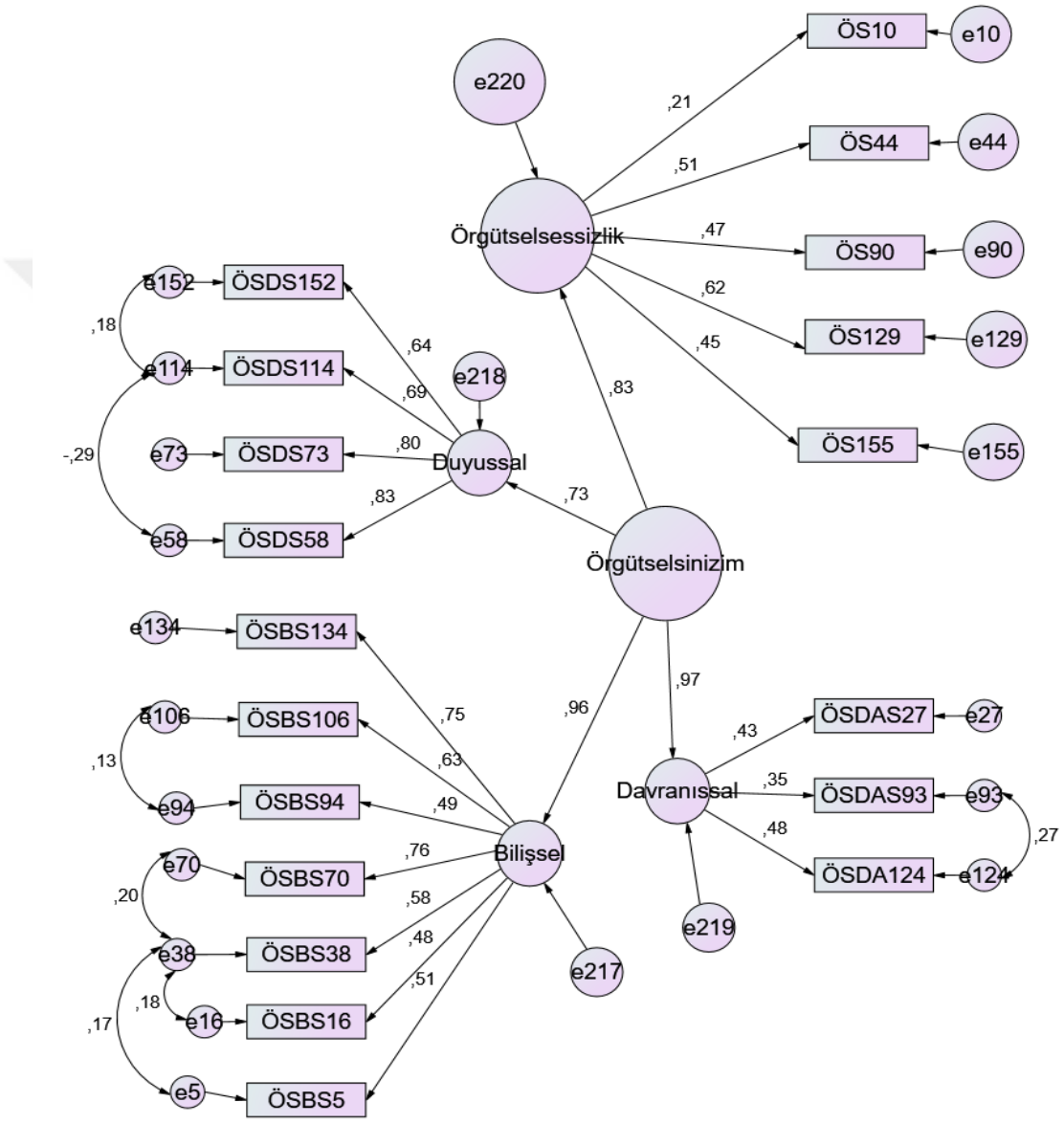
Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 12b kabul edilmiştir.

4.15. On Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, örgütsel sessizlik endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizmin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modeli kullanılmışken, örgütsel sessizlik için ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modeli kullanılmıştır. Buna göre örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, Maksimum Olasılık

yöntemiyle tahmin edilmiştir. Model uyum ve tahmin değerlerin incelenmiştir. Model uyum ve tahmin değerlerini olumsuz etkileyen ÖS32'nolu örgütsel sinizmin maddesi modelden çıkarılmıştır. Bu madde, modelden çıkarıldıktan sonra, oluşturulan modelle tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 90'da gösterilmiştir.

Şekil 90: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 259'da verilmiştir.

Tablo 259: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	1.896	0.054	0.934	0.940	0.927	0.048
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	365,297
Saturated model	380,000
Independence model	2297,294

p< ,05

Tablo 259'a göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının, uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olmasından ve doğrulan modelin karmaşıklığından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 260'ta verilmiştir.

Tablo 260: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,811	,975	,130	6,250	***
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,732			
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Sinizim	1,162	,826	,146	7,936	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	,312	,965	,094	3,321	***
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,829			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,837	,802	,055	15,329	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,800	,693	,067	11,968	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,717	,642	,058	12,275	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,431			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,814	,351	,159	5,126	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,092	,484	,174	6,263	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,419	,749	,152	9,369	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,149	,634	,134	8,596	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,997	,495	,136	7,355	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,389	,764	,147	9,446	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,095	,583	,123	8,873	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,511			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,855	,476	,119	7,188	***
ÖS10	<---	Örgütsel Sessizlik	1,000	,210			
ÖS90	<---	Örgütsel Sessizlik	2,365	,472	,711	3,327	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖS44	<---	Örgütsel Sessizlik	2,508	,505	,746	3,363	***
ÖS129	<---	Örgütsel Sessizlik	3,205	,624	,929	3,451	***
ÖS155	<---	Örgütsel Sessizlik	2,863	,447	,869	3,293	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

Şekilde 90 ve Tablo 259'a göre, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,83'tür. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sessizlikte ,83 birimlik artmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel sessizlikte ,83 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm, örgütsel sessizliği etkilemekte olduğundan örgütsel sessizlik örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 13 kabul edilmiştir.

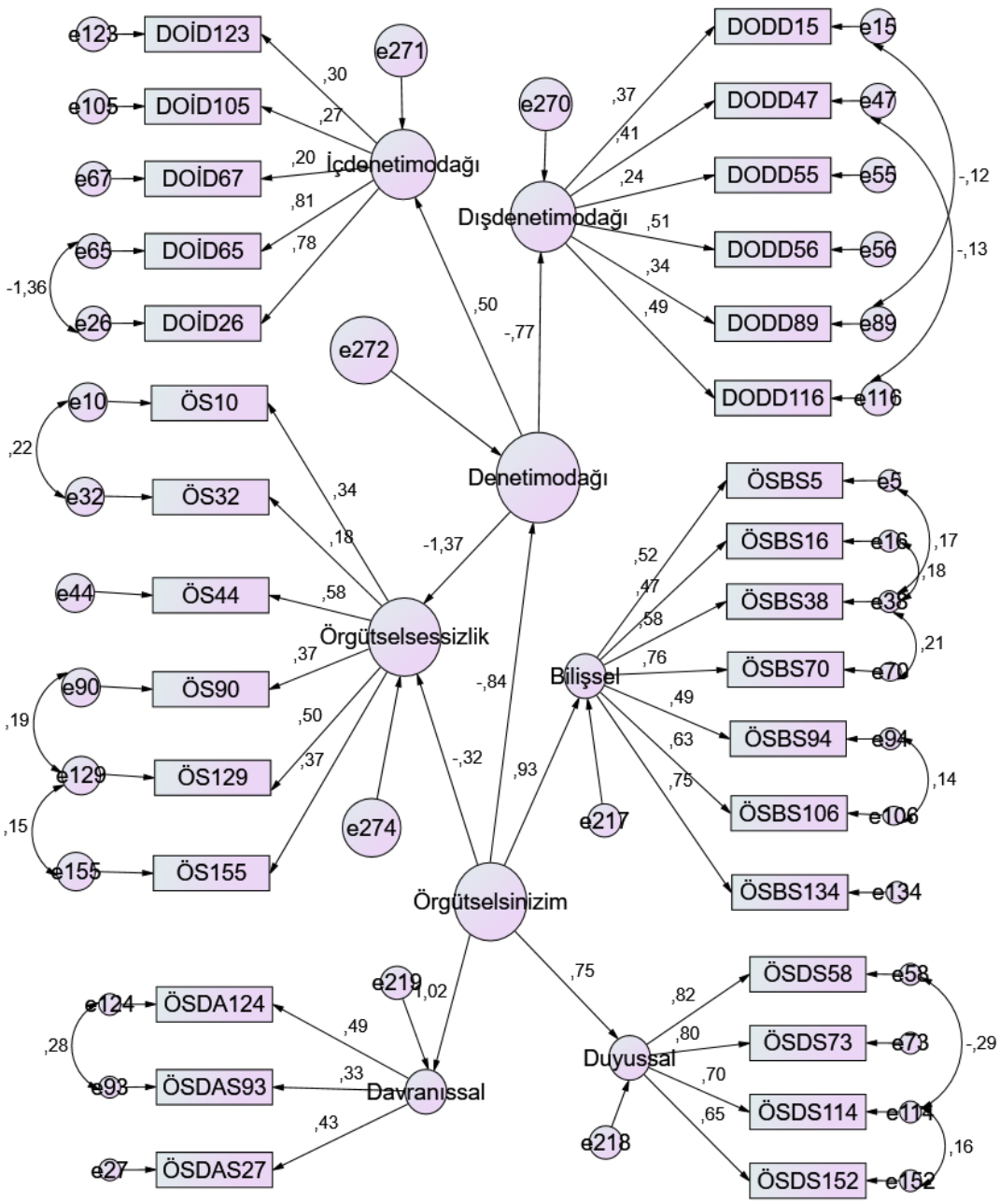
'Örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve örgütsel sessizlik ise endojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 90 gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 259'da özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 260 ve Şekil 90'a göre, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,83'tür.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, örgütsel sessizliğin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan birinci düzey doğrulayıcı faktör modelli kullanılmışken, örgütsel sinizm

ve denetim odağının, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 91'de gösterilmiştir.

Şekil 91: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 261'de verilmiştir.

Tablo 261: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	2.032	0.070	0.873	0.848	0.829	0.052
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1005,232
Saturated model	992,000
Independence model	3340,478

p< ,05

Tablo 261'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verileri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 262'de verilmiştir.

Tablo 262: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,463	-,843	,070	-6,623	***	Anlamlı
Örgütsel Sessizlik	<---	Denetim Odağı	-1,568	-1,371	,741	-2,117	,034	Anlamlı
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Sinizm	-,203	-,323	,335	-,605	,545	Anlamlı Değil

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

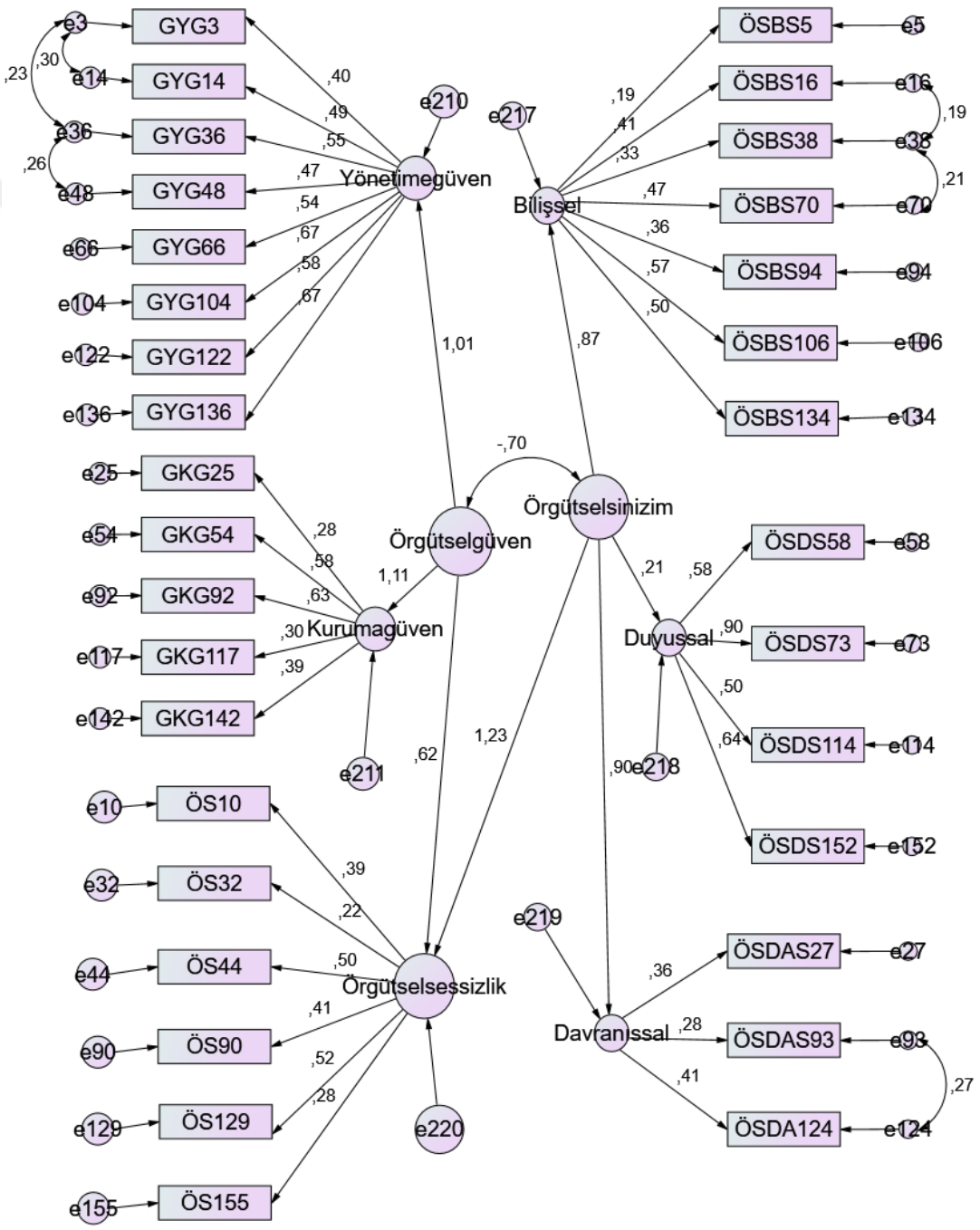
Tablo 260 ve Şekil 90'a göre, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,83'tür. Ancak Şekil 91 ve Tablo 262'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,545>0,05). Yani örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 13a kabul edilmiştir.

'Örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol

analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik endojen değişken, örgütsel güven etkileşim değişkeni ve örgütsel sinizm ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

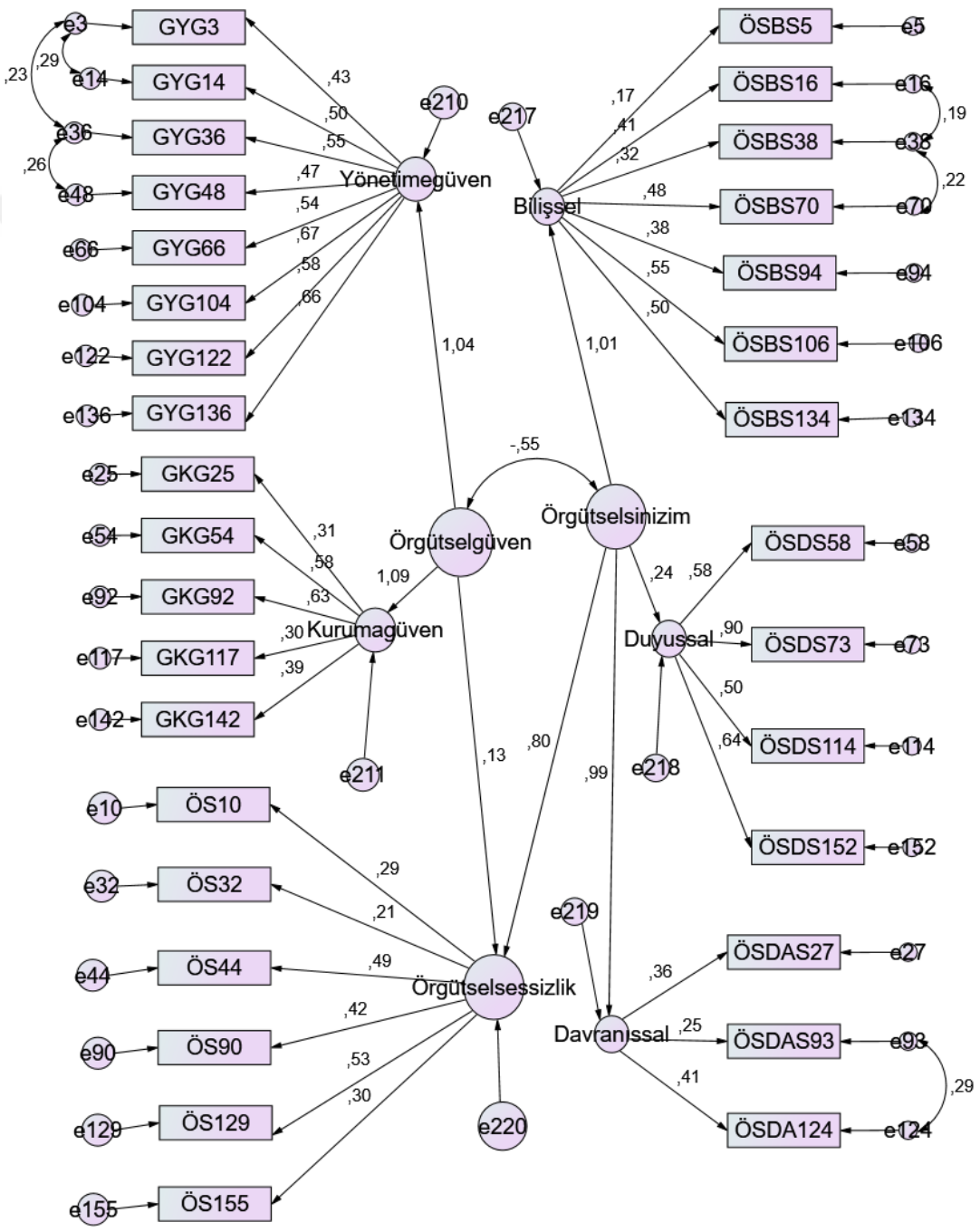
Örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 92 ve Şekil 93'te gösterilmiştir.

Şekil 92: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 92'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,62 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,70'dir.

Şekil 93: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 93'teki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,80; örgütsel güvenin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,13 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,55'tir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 263'te verilmiştir.

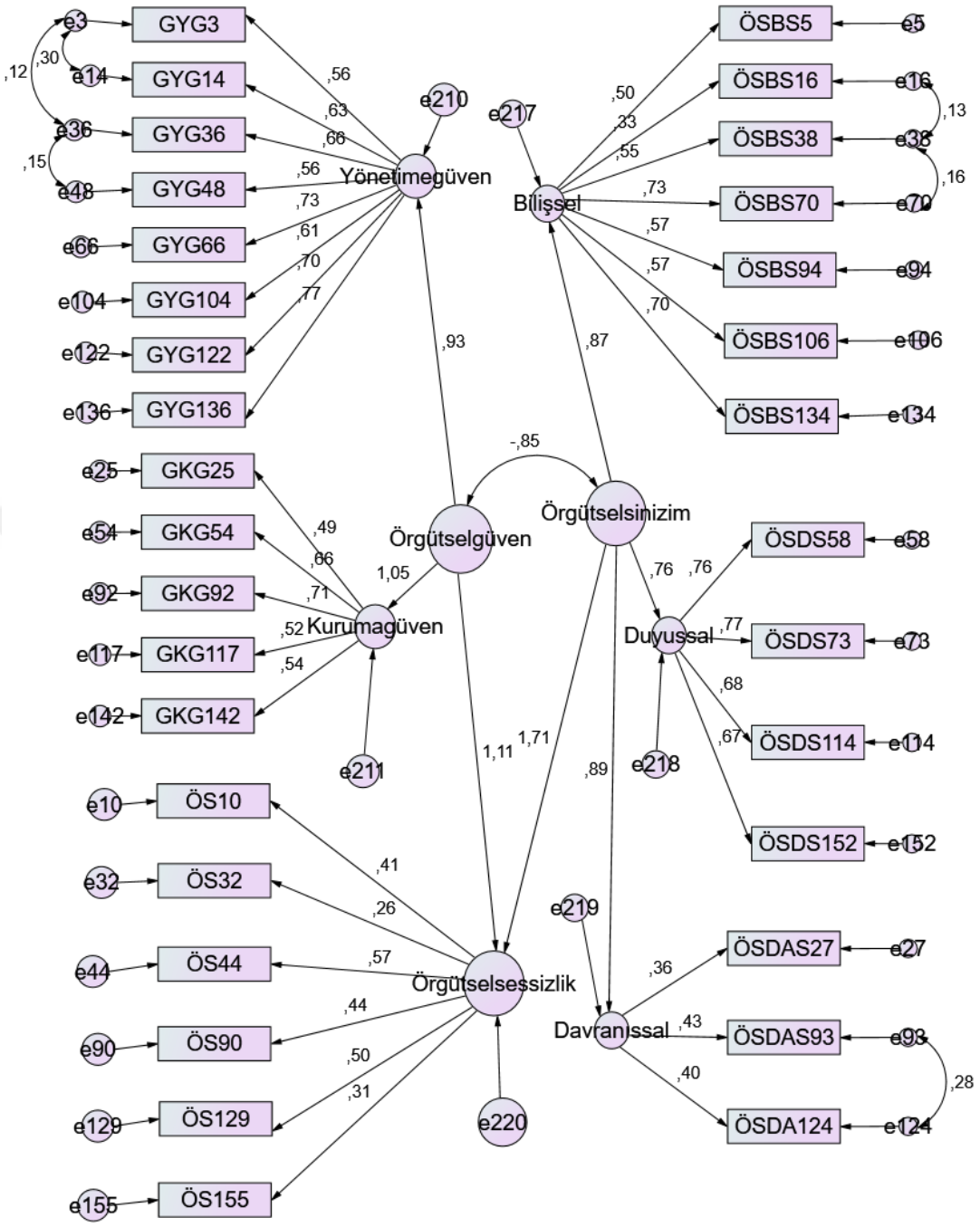
Tablo 263: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	698,642	690,638	8,004	Anlamlı	Destekliyor
DF	483	482	1		
GFI	,828	,829			
CFI	,825	,831			
RMSEA	,048	,047			
CMIN/DF	1,446	1,433			

Tablo 263'e göre, örgütsel güven üst grup verilerine ile oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 698,642 - 690,638 = 8,004 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 483 - 482 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

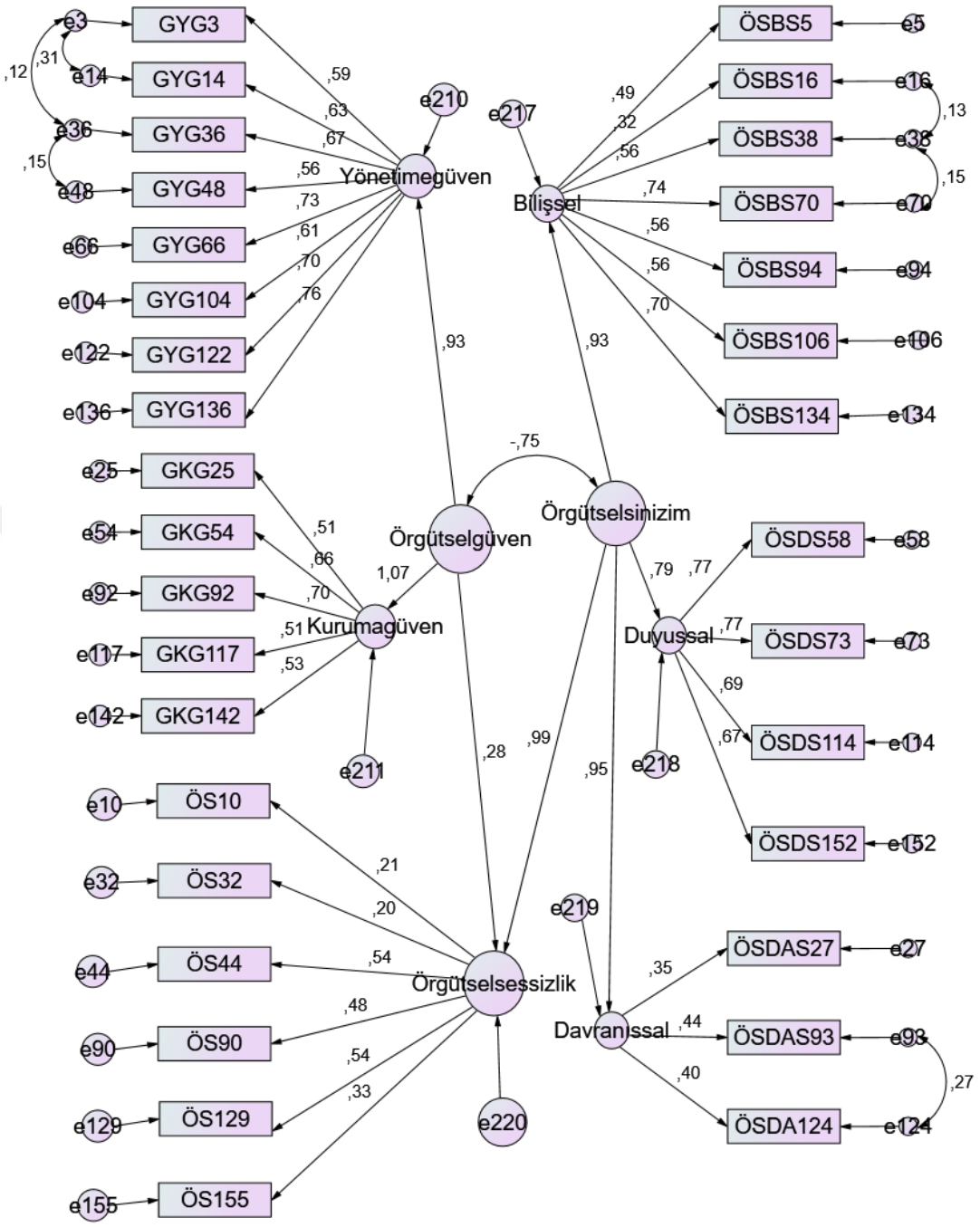
Bu durumda örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 94 ve Şekil 95'te gösterilmiştir.

Şekil 94: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 94'teki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,85'tir.

Şekil 95: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 95'teki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,99; örgütsel güvenin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,28 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,75'tir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 264'te verilmiştir.

Tablo 264: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	856,229	840,198	16,031	Anlamlı	Destekliyor
DF	483	482	1		
GFI	,790	,792			
CFI	,823	,830			
RMSEA	,064	,062			
CMIN/DF	1,773	1,743			

Tablo 264'e göre, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 856,229 - 840,198 = 16,031 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 483 - 482 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

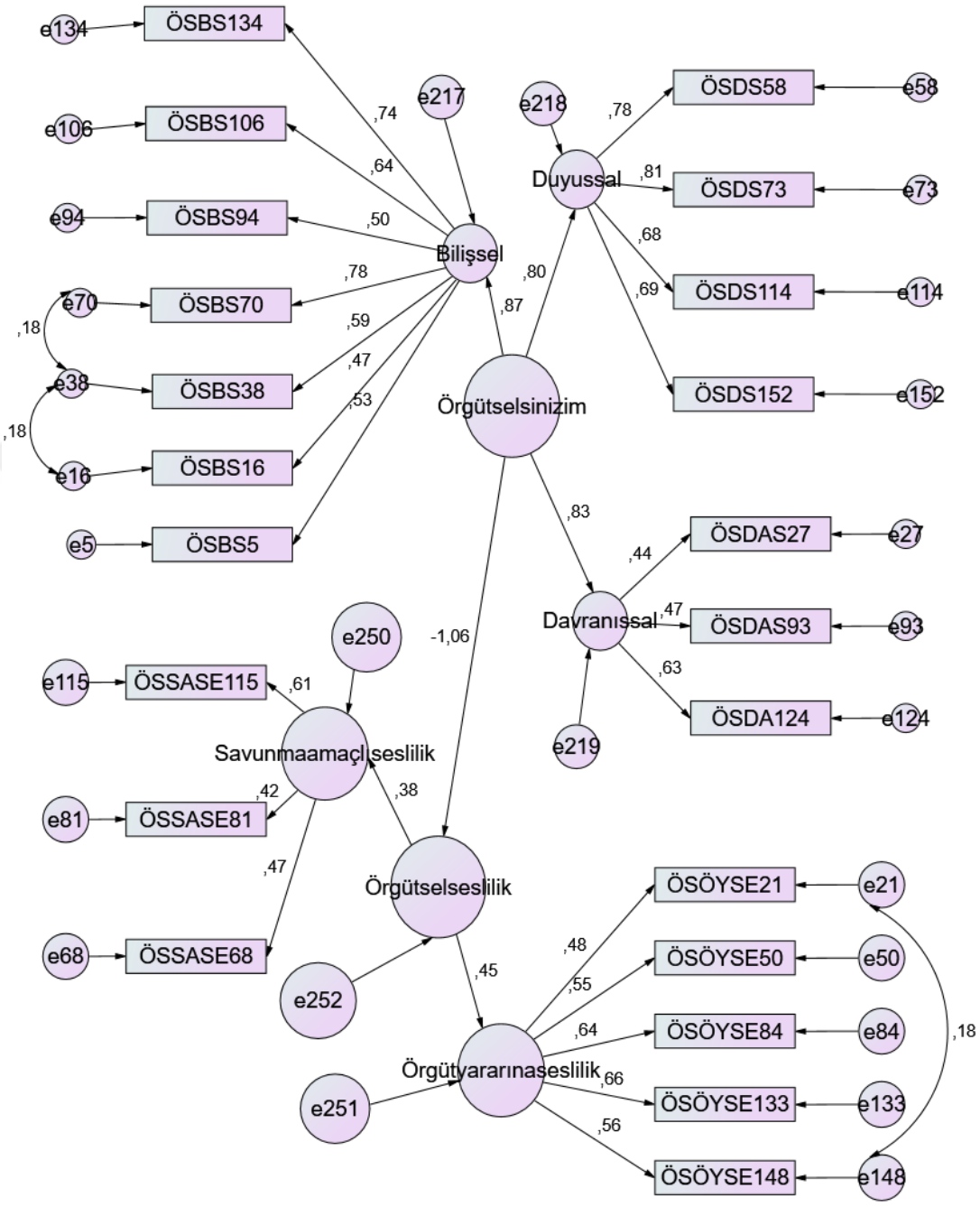
Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 13b kabul edilmiştir.

4.16. On Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, örgütsel seslilik endojen değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki modeli oluştururken, örgütsel sinizm ve örgütsel sesliliğin, ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde oluşturulan model, Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Kurulan

modelin faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 96'da gösterilmiştir.

Şekil 96: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Seslilik İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 265'te verilmiştir.

Tablo 265: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Seslilik İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Model Uyum	1.679	0.049	0.928	0.942	0.869	0.042
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	443,405
Saturated model	506,000
Independence model	2544,485

p< ,05

Tablo 259'a göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının, uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olmasından ve doğrulanan modelin karmaşıklığından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 266'da verilmiştir.

Tablo 266: Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Seslilik İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Seslilik	<---	Örgütsel Sinizim	-,389	-1,062	,069	-5,663	***
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,907	,826	,146	6,216	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,870			
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,320	,803	,171	7,717	***
Savunma Amaçlı	<---	Örgütsel Seslilik	1,000	,385			
Örgüt Yararına	<---	Örgütsel Seslilik	1,000	,448			
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,821			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,844	,800	,055	15,300	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,818	,703	,068	12,070	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,735	,652	,059	12,447	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,426			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,756	,323	,154	4,905	***
ÖSDA124	<---	Davranışsal	1,127	,494	,175	6,422	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,383	,740	,148	9,348	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,131	,632	,131	8,606	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,961	,483	,133	7,229	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,399	,781	,146	9,557	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,065	,575	,121	8,777	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,518			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,830	,468	,117	7,109	***
ÖSSASE68	<---	Savunma Amaçlı	1,000	,477			
ÖSSASE81	<---	Savunma Amaçlı	,566	,420	,119	4,759	***
ÖSÖYSE21	<---	Örgüt Yararına	1,000	,496			
ÖSÖYSE50	<---	Örgüt Yararına	,952	,490	,152	6,251	***
ÖSÖYSE84	<---	Örgüt Yararına	1,192	,597	,169	7,048	***
ÖSÖYSE133	<---	Örgüt Yararına	1,334	,683	,179	7,464	***
ÖSÖYSE148	<---	Örgüt Yararına	1,208	,588	,151	7,979	***
ÖSSASE115	<---	Savunma Amaçlı	1,298	,607	,255	5,092	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Şekilde 96 ve Tablo 266'a göre, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -1,00'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel seslilikte 1,00 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel seslilikte 1,00 birimlik artmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm örgütsel sesliliği etkilenmekte olduğundan örgütsel seslilik örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 14 kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğin alt boyutlarına dolaylı etkisine ilişkin, doğrulanan modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 267'de verilmiştir.

Tablo 267: Örgütsel Sinizmin Örgütsel Seslilik Alt Boyutlarına Dolaylı Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Sinizm		
	Doğrudan Etki	**Dolaylı Etki**	**Toplam Etki**
Savunma Amaçlı Seslilik	,000	-,464	-,464
Örgüt Yararına Seslilik	,000	-,399	-,399
Örgütsel Seslilik	-1,036	,000	-1,062

Tablo 267'ye göre, örgütsel sinizmin örgütsel seslilik üzerinden örgütsel sesliliğin alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin

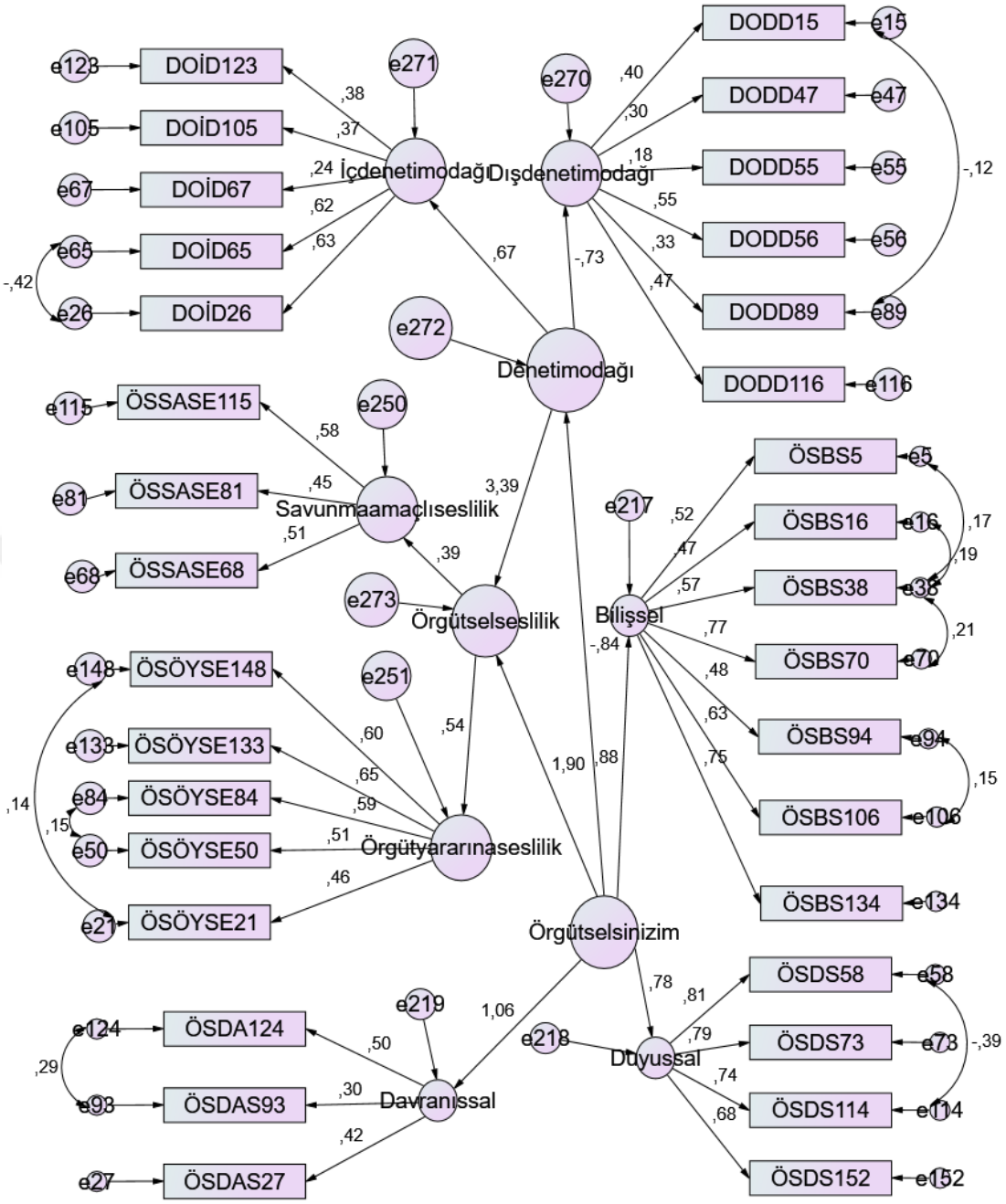
savunma amaçlı seslilik üzerindeki dolaylı etkisi -,464 ve örgüt yararına seslilik üzerindeki dolaylı etkisi -,399'dur.

'Örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm egzojen değişken, denetim odağı aracı değişken ve örgütsel seslilik ise endojen değişken olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan modelin yol analizi yapılmadan önce aracılık testlerinin ilk varsayımının test edilmesi gereklidir. Bu amaçla ilk olarak örgütsel sinizmin örgütsel seslilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Oluşturulan model Şekil 96'da gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen katsayılar ve uyum iyiliği değerleri de Tablo 965'de özetlenmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Tablo 267 ve Şekil 96'ya göre, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -1,00'dir.

İkinci olarak; ikinci ve üçüncü varsayımlar birlikte test edilmesi gerekir. Bu amaçla ilk varsayım için oluşturulan modele aracı denetim odağı değişkeni eklenmesi gerekmektedir. Aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizmin için beta katsayısının değerinin azalması beklenir. Diğer bir ifadeyle aracı denetim odağı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizmin örgütsel seslilik üzerindeki doğrudan etkisi azalır. Bu durumu test etmek için örgütsel sinizmin örgütsel seslilik üzerindeki etkisinde, aracı denetim odağının ilişki modeli oluşturulmuştur. Model oluştururken, örgütsel sinizim, örgütsel seslilik ve denetim odağının ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ikinci düzey doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan modele Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 97'de gösterilmiştir.

Şekil 97: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 268'de verilmiştir.

Tablo 268: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	SRMR	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model Uyum	2.032	0.069	0.863	0.840	0.823	0.052
İyi Uyum	0≤x≤3	0≤x≤0.05	0.90≤x≤1	0.95≤x≤1	0.95≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.05≤x≤0.10	0.85≤x≤0.90	0.90≤x≤0.95	0.90≤x≤0.95	0.05≤x≤0.08

Model	AIC
Default model	1137,251
Saturated model	1122,000
Independence model	3679,990

p< ,05

Tablo 268'e göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda, örneklem sayısının oldukça yüksek ve doğrulanan modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verileri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 269'da verilmiştir.

Tablo 269: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Aracı Denetim Odağı Değişkeni İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,499	-,835	,075	-6,642	***	Anlamlı
Örgütsel Seslilik	<---	Denetim Odağı	2,344	3,386	1,006	2,332	,020	Anlamlı
Örgütsel Seslilik	<---	Örgütsel Sinizm	,787	1,903	,518	1,519	,129	Anlamlı Değil

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

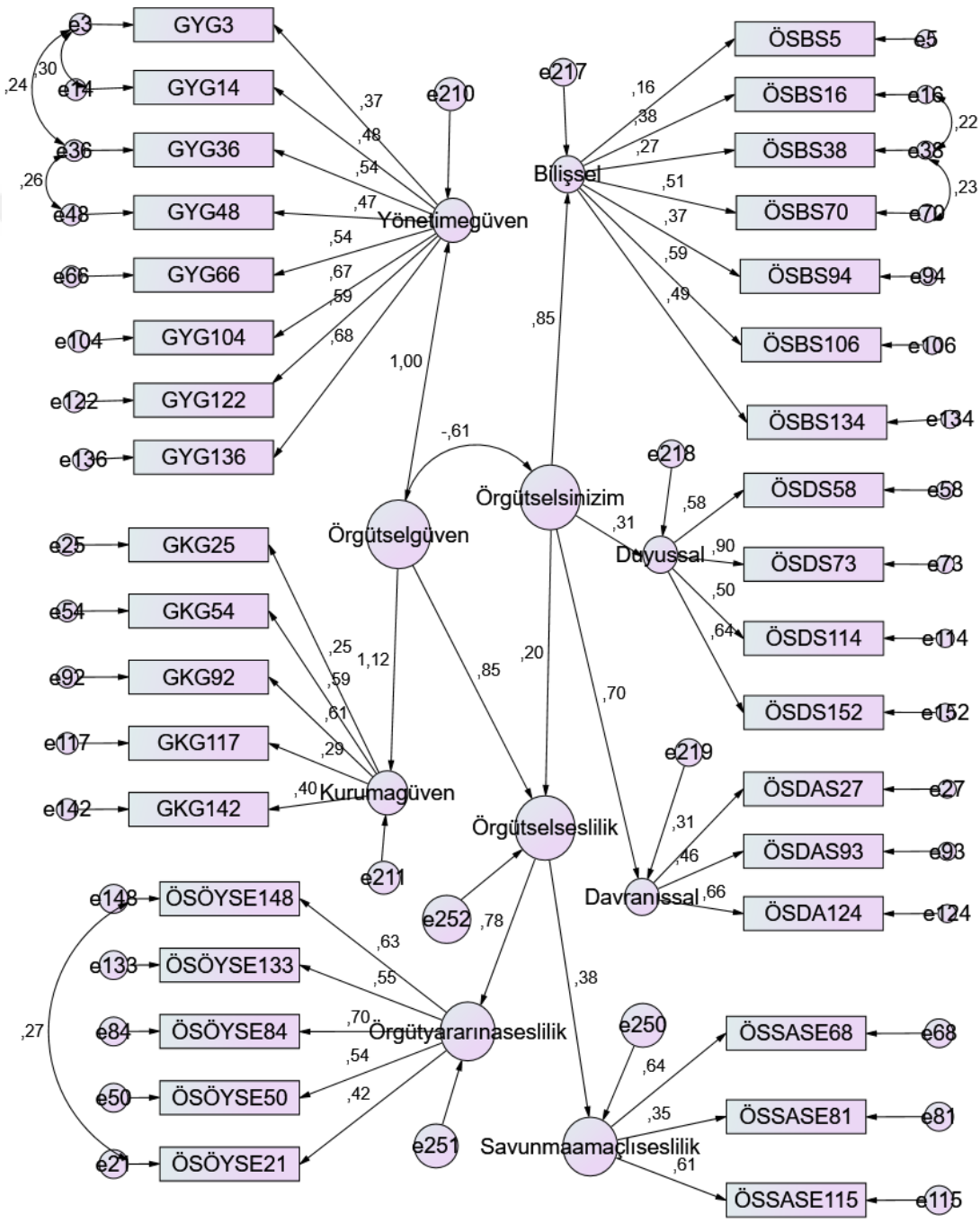
Tablo 266 ve Şekil 96'ya göre, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -1,00'dir. Ancak Şekil 97 ve Tablo 269'a göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,129>0,05). Yani örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 14a kabul edilmiştir.

'Örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde, ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle yol

analizi yapılarak belirlenmiştir. Örgütsel seslilik endojen değişken, örgütsel güven düzenleyici değişkeni ve örgütsel sinizm ise egzojen değişken olarak belirlenmiştir.

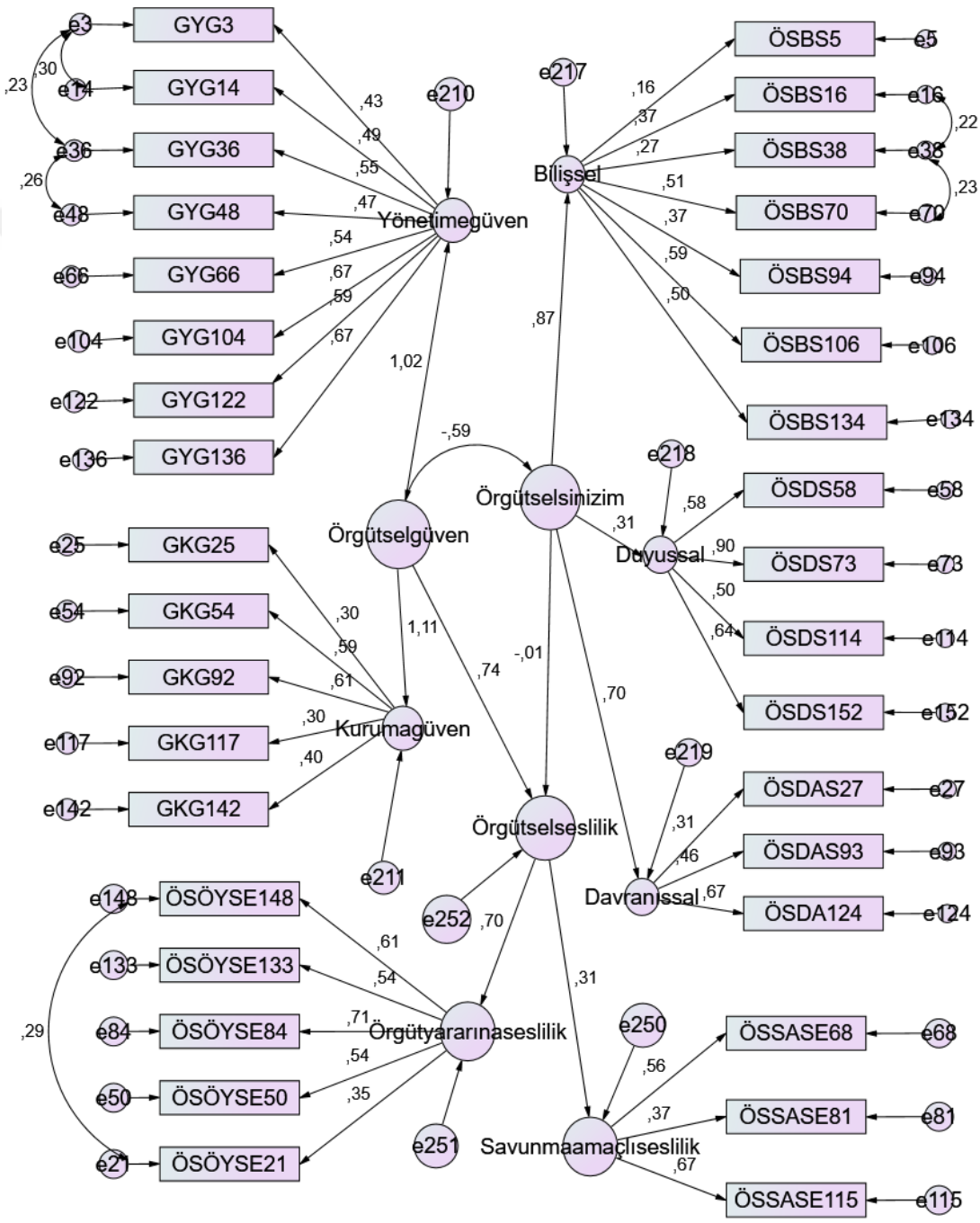
Örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 98 ve Şekil 99'da gösterilmiştir.

Şekil 98: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli



Şekil 98'deki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,20; örgütsel güvenin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,85 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,61'dir.

Şekil 99: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Üst Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 99'daki örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,01; örgütsel güvenin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,85 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,59'dur.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 270'te verilmiştir.

Tablo 270: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

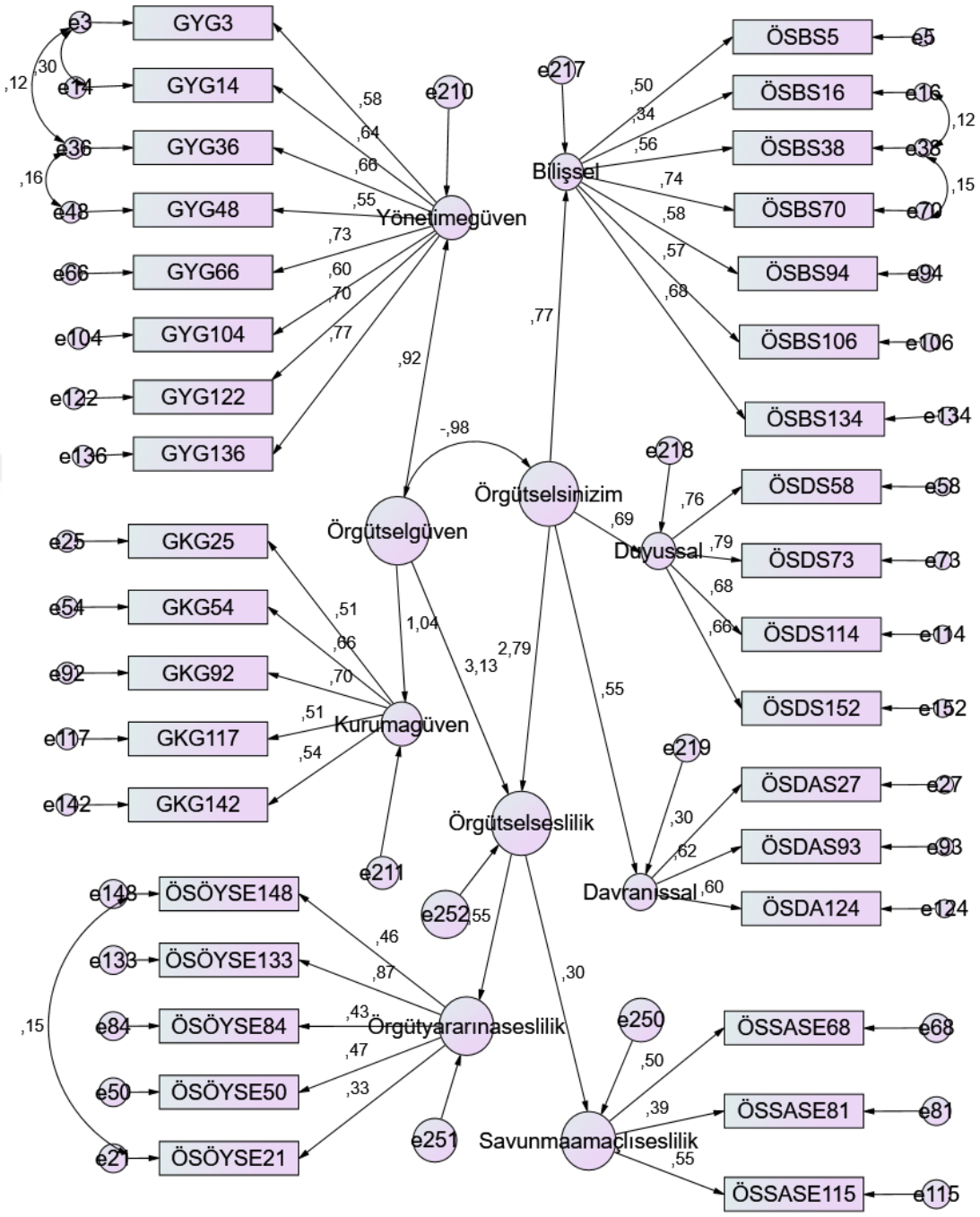
	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	827,496	823,538	3,96	Anlamlı	Destekliyor
DF	547	546	1		
GFI	,805	,807			
CFI	,806	,808			
RMSEA	,052	,051			
CMIN/DF	1,513	1,508			

Tablo 270'e göre, örgütsel güven üst grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 827,496 - 823,538 = 3,96 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 483 - 482 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

Bu durumda örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerin veri analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerle aynı sonucu vermesi beklenir. Bunun için örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle yol analizi yapılmış, oluşturulan modelin yollara ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 100 ve Şeki 101'de gösterilmiştir.

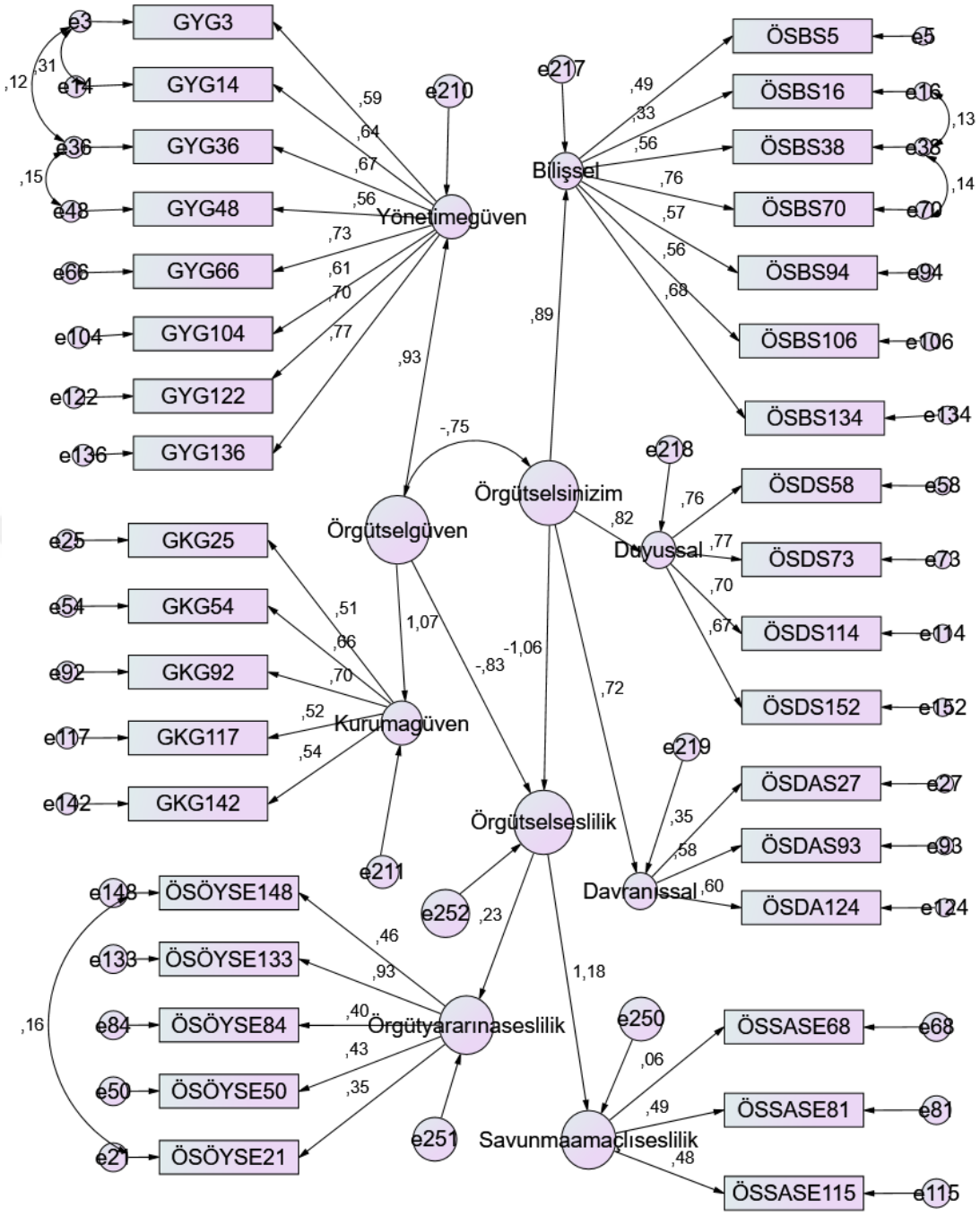
Şekil 100: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmış Yol Analizi Modeli

Pojhg



Şekil 100'deki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,98'dir.

Şekil 101: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni İlişkisinin Alt Grup Sınırlandırılmamış Yol Analizi Modeli



Şekil 101'deki örgütsel güven alt grup verileri ile oluşturulan sınırlandırılmamış modeline göre, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) 1,0; örgütsel güvenin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,83 ve örgütsel sinizim ile örgütsel güvenin bir biriyle etkileşimin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,75'tir.

Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait ki-kare değerleriyle diğer uyum iyiliği verileri Tablo 271'de verilmiştir.

Tablo 271: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Seslilik ve Düzenleyici Örgütsel Güven Değişkeni Alt Grup Sınırlandırılmış ve Sınırlandırılmamış Modellerine İlişkin Ki-Kare Değerleriyle Diğer Uyum İyiliği Verileri

	Sınırlandırılmış Model	Sınırlandırılmış Model	Ki-Kare Farkı	Düzenleyici Sonucu	Hipotez Sonucunu
Ki-Kare	1055,198	1004,232	50,975	Anlamlı	Destekliyor
DF	547	546	1		
GFI	,761	,772			
CFI	,774	,797			
RMSEA	,070	,066			
CMIN/DF	1,929	1,839			

Tablo 271'e göre, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış modellerine ait Ki-Kare değerlerindeki fark 3,84 büyük olduğu için önemlidir. Ki-Kare değerlerindeki fark 1055,198 - 1004,232 = 50,975 iken, Serbestlik Derecesindeki farkı 547 - 546 = 1'dir. Modelin anlamlı olması için Ki-Kare değerlerindeki fark, Serbestlik Derecesi 1 olduğunda 3,84'ten büyük olmalıdır.

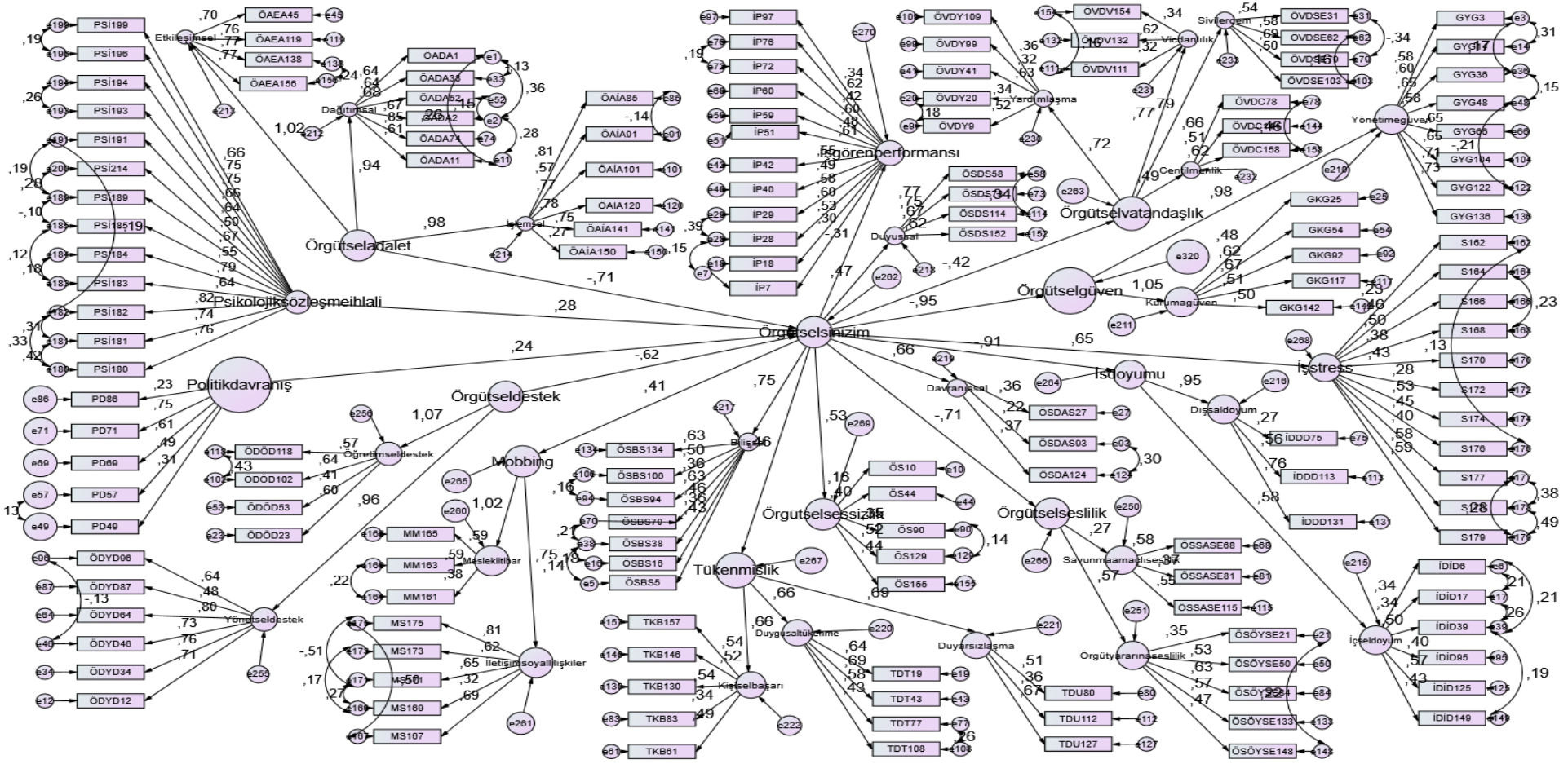
Örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 14b kabul edilmiştir.

4.17. On Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

'Örgütsel sinizm ile öncü ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik, iş stresi, iş performansı, mobbing, tükenmişlik, iş doyumu egzojen değişkenler olarak belirlenmiştir. Örgütsel destek, örgütsel adalet, politik davranış ve psikolojik sözleşme ihlali endojen değişkenler olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm öncüleri için egzojen değişken iken sonuçları için ise endojen değişkendir. Örgütsel sinizm ile öncü ve sonuçları arasındaki ilişki modeli oluştururken, endojen ve egzojen değişkenlerin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan doğrulayıcı

faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan model Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Model uyum değerlerin incelenmiş. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen örgütsel sessizliğin ÖS32 numaralı madde modelinden çıkarılmıştır. Oluşturulan modele, tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemi uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 102'de gösterilmiştir.

Şekil 102: Örgütsel Sinizm ile Öncü ve Sonuçları İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 272'de verilmiştir.

Tablo 272: Örgütsel Sinizm ile Öncü ve Sonuçları İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Model Uyum	2.050	0.553	0.644	0.052
İyi Uyum	0≤x≤3	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.05≤x≤0.08

Model	CAIC
Default model	25435,137
Saturated model	79795,421
Independence model	45078,318

p< ,05

Tablo 272'a göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının, uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olmasından ve doğrulanan modelin karmaşıklığından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar Tablo 273'te verilmiştir.

Tablo 273: Örgütsel Sinizm ile Öncü ve Sonuçları İlişkisinin Yol Analizi Modelindeki Yollar, Regresyon Katsayıları ve Kritik Oranlar

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Örgütsel Sinizim	<---	Örgütsel Destek	-,332	-,619	,048	-6,893	***
Örgütsel Sinizim	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,138	,284	,024	5,863	***
Örgütsel Sinizim	<---	Politik Davranış	,241	,243	,063	3,855	***
Örgütsel Sinizim	<---	Örgütsel Adalet	-,427	-,709	,065	-6,536	***
Tükenmişlik	<---	Örgütsel Sinizim	,574	,458	,135	4,252	***
Örgütsel Seslilik	<---	Örgütsel Sinizim	-,353	-,710	,085	-4,173	***
Örgütsel Vatandaşlık	<---	Örgütsel Sinizim	-,382	-,415	,093	-4,096	***
İş Doyumu	<---	Örgütsel Sinizim	-,592	-,914	,119	-4,958	***
Mobbing	<---	Örgütsel Sinizim	,472	,409	,099	4,763	***
Örgütsel Güven	<---	Örgütsel Sinizim	-1,317	-,954	,194	-6,778	***
Davranışsal	<---	Örgütsel Sinizim	,728	,664	,182	4,001	***
Bilişsel	<---	Örgütsel Sinizim	1,000	,755			
Duyuşsal	<---	Örgütsel Sinizim	1,024	,471	,184	5,572	***
Dağıtımsal	<---	Örgütsel Adalet	1,000	,938			
Etkileşimsel	<---	Örgütsel Adalet	1,149	1,016	,100	11,530	***
İşlemsel	<---	Örgütsel Adalet	1,411	,977	,113	12,483	***
Öğretimsel Destek	<---	Örgütsel Destek	1,000	1,073			
Yardımlaşma	<---	Örgütsel Vatandaşlık	1,000	,723			
Sivil Erdem	<---	Örgütsel Vatandaşlık	,908	,787	,184	4,939	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
Centilmenlik	<---	Örgütsel Vatandaşlık	,986	,488	,218	4,519	***
Vicdanlılık	<---	Örgütsel Vatandaşlık	,721	,767	,204	3,541	***
İçsel Doyum	<---	İş Doyumu	1,000	,580			
Dışsal Doyum	<---	İş Doyumu	1,000	,947			
Mesleki İtibar	<---	Mobbing	1,000	1,021			
İletişim Sosyal İlişkiler	<---	Mobbing	1,000	,752			
Savunma Amaçlı Seslilik	<---	Örgütsel Seslilik	1,000	,271			
Örgüt Yararına Seslilik	<---	Örgütsel Seslilik	1,000	,566			
Duygusal Tükenme	<---	Tükenmişlik	1,000	,657			
Duyarsızlaşma	<---	Tükenmişlik	,683	,693	,160	4,277	***
Kişisel Başarı	<---	Tükenmişlik	,598	,657	,136	4,389	***
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Sinizim	,250	,526	,114	2,188	,029
İş Stres	<---	Örgütselsinizim	,517	,651	,152	3,405	***
İşgören Performansı	<---	Örgütsel Sinizim	-,290	-,310	,083	-3,477	***
Yönetime Güven	<---	Örgütsel Güven	1,000	,980			
Kuruma Güven	<---	Örgütsel Güven	1,000	1,049			
Yönetsel Destek	<---	Örgütsel Destek	1,000	,956			
ÖSDS58	<---	Duyuşsal	1,000	,766			
ÖSDS73	<---	Duyuşsal	,852	,752	,073	11,663	***
ÖSDS114	<---	Duyuşsal	,854	,668	,084	10,106	***
ÖSDS152	<---	Duyuşsal	,773	,620	,074	10,376	***
ÖSDAS27	<---	Davranışsal	1,000	,364			
ÖSDAS93	<---	Davranışsal	,615	,218	,244	2,520	,012
ÖSDA124	<---	Davranışsal	,984	,368	,279	3,525	***
ÖSBS134	<---	Bilişsel	1,307	,634	,190	6,892	***
ÖSBS106	<---	Bilişsel	1,036	,496	,168	6,164	***
ÖSBS94	<---	Bilişsel	,870	,357	,173	5,032	***
ÖSBS70	<---	Bilişsel	1,245	,628	,181	6,863	***
ÖSBS38	<---	Bilişsel	1,015	,463	,160	6,327	***
ÖSBS5	<---	Bilişsel	1,000	,434			
ÖSBS16	<---	Bilişsel	,781	,360	,153	5,090	***
ÖAEA119	<---	Etkileşimsel	1,126	,760	,079	14,316	***
ÖAEA138	<---	Etkileşimsel	1,027	,766	,071	14,410	***
ÖAİA91	<---	İşlemsel	,573	,567	,052	10,958	***
ÖAİA101	<---	İşlemsel	,892	,769	,053	16,870	***
ÖAİA120	<---	İşlemsel	,931	,784	,054	17,315	***
ÖAİA141	<---	İşlemsel	,892	,748	,055	16,267	***
ÖAİA150	<---	İşlemsel	,323	,274	,061	5,278	***
ÖADA11	<---	Dağıtımsal	,968	,606	,080	12,077	***
ÖAEA156	<---	Etkileşimsel	1,147	,768	,079	14,443	***
ÖDYD34	<---	Yönetsel Destek	1,066	,756	,068	15,699	***
ÖDYD46	<---	Yönetsel Destek	1,140	,729	,076	14,942	***
ÖDYD64	<---	Yönetsel Destek	1,358	,804	,080	16,954	***
ÖDYD87	<---	Yönetsel Destek	,713	,475	,077	9,229	***
ÖDÖD53	<---	Öğretimsel Destek	,627	,415	,076	8,275	***
ÖDÖD102	<---	Öğretimsel Destek	1,018	,640	,077	13,214	***
ÖDÖD118	<---	Öğretimsel Destek	,952	,573	,081	11,689	***
ÖDYD12	<---	Yönetsel Destek	1,000	,711			
ÖDÖD23	<---	Öğretimsel Destek	1,000	,604			
PSİ181	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,817	,743	,065	12,575	***
PSİ182	<---	Psikolojik Sözleşme	1,005	,816	,074	13,568	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
		İhlali					
PSİ183	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,786	,638	,071	11,069	***
PSİ184	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,998	,793	,075	13,343	***
PSİ185	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,848	,551	,087	9,758	***
PSİ189	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,884	,666	,077	11,511	***
PSİ214	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,624	,500	,070	8,957	***
PSİ191	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,822	,641	,074	11,116	***
PSİ193	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,893	,665	,078	11,504	***
PSİ194	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,937	,747	,074	12,713	***
PSİ196	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,063	,752	,075	14,194	***
PSİ180	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	,898	,762	,070	12,838	***
PD49	<---	Politik Davranış	1,000	,310			
PD57	<---	Politik Davranış	1,461	,492	,299	4,882	***
PD69	<---	Politik Davranış	1,779	,607	,373	4,774	***
PD71	<---	Politik Davranış	2,525	,747	,524	4,815	***
PD86	<---	Politik Davranış	,635	,226	,205	3,097	,002
ÖVDY20	<---	Yardımlaşma	,880	,336	,175	5,020	***
ÖVDY41	<---	Yardımlaşma	1,104	,633	,173	6,371	***
ÖVDY99	<---	Yardımlaşma	,672	,320	,151	4,444	***
ÖVDY109	<---	Yardımlaşma	,618	,358	,128	4,834	***
ÖVDV132	<---	Vicdanlılık	1,353	,619	,346	3,909	***
ÖVDV154	<---	Vicdanlılık	1,191	,343	,307	3,881	***
ÖVDC78	<---	Centilmenlik	1,000	,655			
ÖVDSE31	<---	Sivil Erdem	1,000	,542			
ÖVDSE62	<---	Sivil Erdem	1,432	,575	,230	6,229	***
ÖVDSE79	<---	Sivil Erdem	1,652	,693	,243	6,799	***
ÖVDSE103	<---	Sivil Erdem	1,146	,503	,196	5,857	***
ÖVDY9	<---	Yardımlaşma	1,000	,524			
İDİD17	<---	İçsel Doyum	,738	,338	,161	4,594	***
İDİD39	<---	İçsel Doyum	1,122	,502	,195	5,741	***
İDİD95	<---	İçsel Doyum	,926	,403	,199	4,661	***
İDİD125	<---	İçsel Doyum	1,137	,568	,211	5,400	***
İDDD75	<---	Dışsal Doyum	1,000	,271			
İDDD113	<---	Dışsal Doyum	1,977	,559	,338	5,840	***
İDDD131	<---	Dışsal Doyum	2,285	,757	,359	6,363	***
İDİD6	<---	İçsel Doyum	1,000	,344			
İDİD149	<---	İçsel Doyum	1,171	,430	,245	4,777	***
MM161	<---	Mesleki İtibar	1,000	,381			
MM163	<---	Mesleki İtibar	1,362	,586	,179	7,627	***
MM165	<---	Mesleki İtibar	1,123	,589	,164	6,829	***
MS167	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,000	,686			
MS169	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,456	,319	,084	5,445	***
MS171	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,996	,647	,108	9,264	***
MS173	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	,967	,623	,102	9,469	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
MS175	<---	İletişim Sosyal İlişkiler	1,079	,810	,107	10,101	***
ÖSSASE68	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	1,000	,579			
ÖSSASE81	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	,408	,373	,101	4,037	***
ÖSÖYSE50	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,446	,531	,279	5,187	***
ÖSÖYSE84	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,744	,633	,322	5,422	***
ÖSÖYSE133	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,550	,570	,292	5,299	***
ÖSÖYSE148	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,354	,469	,241	5,630	***
ÖSSASE115	<---	Savunma Amaçlı Seslilik	,956	,551	,236	4,045	***
TDT19	<---	Duygusal Tükenme	1,000	,638			
TDT43	<---	Duygusal Tükenme	1,125	,693	,134	8,390	***
TDT77	<---	Duygusal Tükenme	,999	,578	,127	7,849	***
TDT108	<---	Duygusal Tükenme	,728	,425	,118	6,160	***
TKB61	<---	Kişisel Başarı	1,000	,486			
TKB83	<---	Kişisel Başarı	,782	,341	,169	4,632	***
TKB130	<---	Kişisel Başarı	1,096	,542	,180	6,097	***
TKB146	<---	Kişisel Başarı	,983	,523	,164	6,007	***
TDU80	<---	Duyarsızlaşma	1,000	,513			
TDU112	<---	Duyarsızlaşma	,825	,356	,177	4,648	***
TDU127	<---	Duyarsızlaşma	1,762	,672	,315	5,597	***
S164	<---	İş Stresi	1,796	,455	,499	3,597	***
S166	<---	İş Stresi	1,618	,500	,441	3,667	***
S168	<---	İş Stresi	1,437	,377	,420	3,425	***
S170	<---	İş Stresi	1,676	,429	,472	3,553	***
S172	<---	İş Stresi	1,027	,277	,334	3,079	,002
S174	<---	İş Stresi	1,833	,525	,495	3,700	***
S162	<---	İş Stresi	1,000	,231			
ÖS10	<---	Örgütsel Sessizlik	1,000	,162			
ÖS90	<---	Örgütsel Sessizlik	2,222	,350	1,050	2,117	,034
ÖS44	<---	Örgütsel Sessizlik	2,509	,403	1,134	2,212	,027
ÖS129	<---	Örgütsel Sessizlik	3,282	,520	1,458	2,251	,024
ÖS155	<---	Örgütsel Sessizlik	3,519	,440	1,574	2,235	,025
İP18	<---	İşgören Performansı	1,178	,533	,239	4,918	***
İP28	<---	İşgören Performansı	1,651	,603	,307	5,371	***
İP29	<---	İşgören Performansı	1,315	,581	,262	5,019	***
İP40	<---	İşgören Performansı	1,228	,494	,255	4,812	***
İP42	<---	İşgören Performansı	1,088	,554	,219	4,967	***
İP51	<---	İşgören Performansı	1,321	,610	,260	5,082	***
İP59	<---	İşgören Performansı	1,033	,479	,217	4,767	***
İP60	<---	İşgören Performansı	1,354	,597	,268	5,058	***
İP72	<---	İşgören Performansı	,954	,420	,211	4,532	***
İP76	<---	İşgören Performansı	1,372	,617	,270	5,090	***
İP7	<---	İşgören Performansı	1,000	,300			
GYG36	<---	Yönetime Güven	,975	,648	,078	12,537	***
GYG48	<---	Yönetime Güven	,863	,577	,083	10,434	***
GYG66	<---	Yönetime Güven	1,076	,652	,092	11,741	***
GYG104	<---	Yönetime Güven	1,037	,653	,088	11,761	***
GYG122	<---	Yönetime Güven	1,104	,714	,087	12,724	***
GKG25	<---	Kuruma Güven	1,000	,483			
GKG54	<---	Kuruma Güven	,976	,624	,084	11,567	***
GKG92	<---	Kuruma Güven	,980	,670	,080	12,307	***
GKG117	<---	Kuruma Güven	,941	,507	,098	9,570	***

			R.K. Tahmin	S.R.K. Tahmin	S.H.	K.O.	P
GKG142	<---	Kuruma Güven	,929	,505	,097	9,534	***
GYG14	<---	Yönetime Güven	,909	,604	,071	12,725	***
GYG136	<---	Yönetime Güven	1,057	,726	,082	12,937	***
ÖSÖYSE21	<---	Örgüt Yararına Seslilik	1,000	,354			
S179	<---	İş Stresi	1,909	,586	,509	3,753	***
S178	<---	İş Stresi	1,954	,581	,521	3,748	***
S177	<---	İş Stresi	1,380	,404	,398	3,471	***
S176	<---	İş Stresi	1,825	,446	,481	3,794	***
GYG3	<---	Yönetime Güven	1,000	,579			
İP97	<---	İşgören Performansı	,885	,344	,211	4,186	***
PSİ199	<---	Psikolojik Sözleşme İhlali	1,000	,656			
ÖVDV111	<---	Vicdanlılık	1,000	,316			
ÖAEA45	<---	Etkileşimsel	1,000	,699			
ÖAİA85	<---	İşlemsel	1,000	,806			
ÖADA74	<---	Dağıtımsal	1,318	,846	,098	13,493	***
ÖADA2	<---	Dağıtımsal	1,030	,670	,073	14,121	***
ÖVDC158	<---	Centilmenlik	,892	,617	,160	5,585	***
ÖVDC144	<---	Centilmenlik	,624	,514	,154	4,053	***
ÖADA33	<---	Dağıtımsal	1,211	,639	,118	10,265	***
ÖADA1	<---	Dağıtımsal	1,000	,641			
ÖADA52	<---	Dağıtımsal	1,177	,683	,103	11,468	***
TKB157	<---	Kişisel Başarı	1,226	,536	,202	6,072	***
ÖDYD96	<---	Yönetsel Destek	,911	,637	,072	12,697	***

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir.

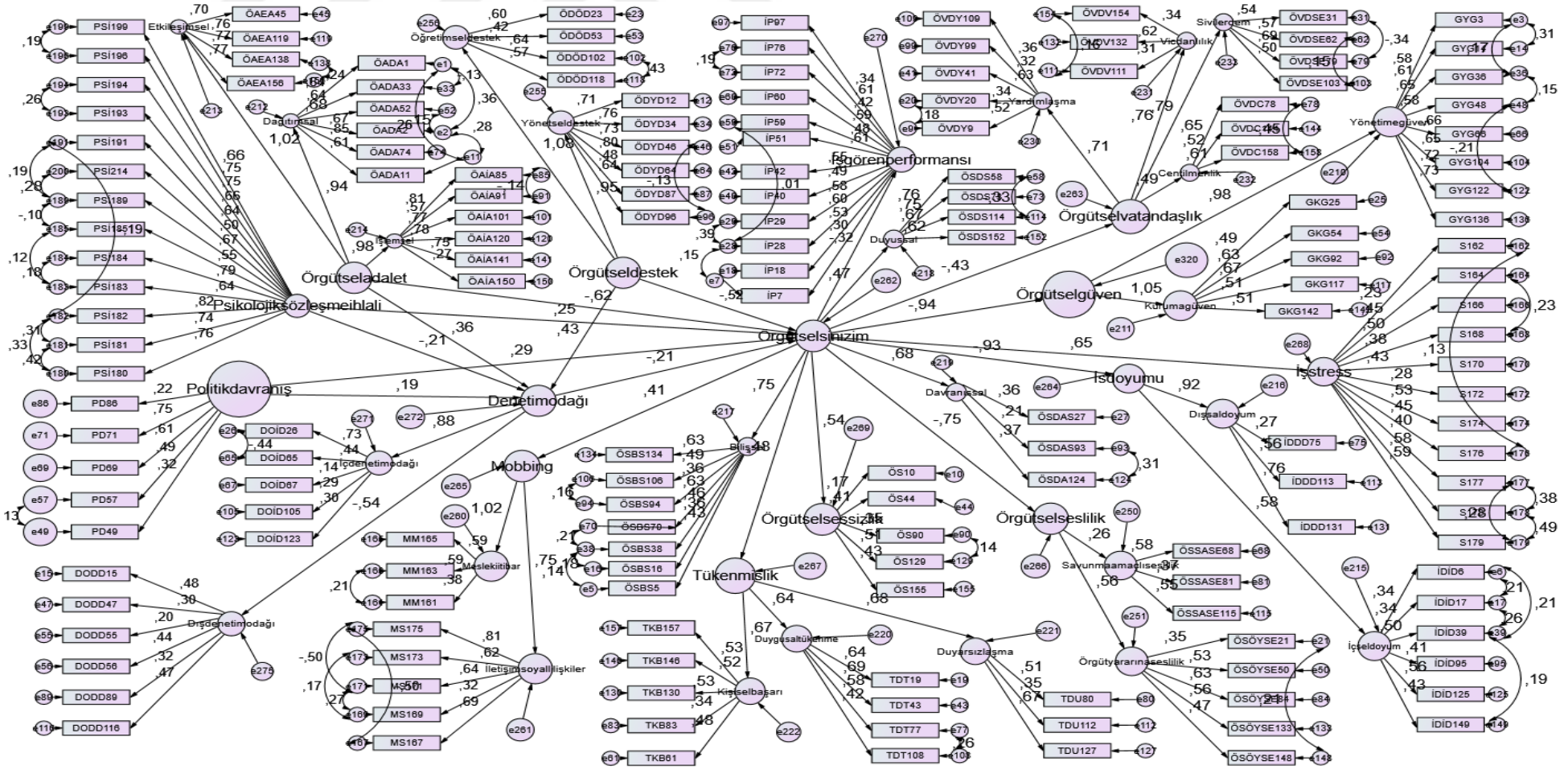
Tablo 272'ye göre, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,71, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,62, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,28, politik davranış ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,24, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,95, örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,91, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,71, örgütsel sinizm ile iş stresi arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,65, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,53, örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,46, örgütsel sinizm ile mobbing arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,41, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,41 ve örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,31'dir. Bu sonuçlara göre Hipotez 15 kabul edilmiştir.

'Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının ilişkisinde, öncülerin örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde

ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik, iş stresi, iş performansı, mobbing, tükenmişlik, iş doyumu ve örgütsel sinizm endojen değişkenler olarak belirlenmiştir. Örgütsel destek, örgütsel adalet, politik davranış ve psikolojik sözleşme ihlali endojen değişkenler olarak belirlenmiştir. Denetim odağı aracı değişken olarak belirlenmiştir.

Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının ilişkisinde, öncülerin örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık modeli oluştururken, endojen, egzojen ve aracı değişkenlerin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan model Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Model uyum değerlerin incelenmiştir. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen örgütsel sessizliğin ÖS32 numaralı maddesi modelinden çıkarılmıştır. Oluşturulan modele tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil Şekil 103'te gösterilmiştir.

Şekil 103: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Öncülerin Örgütsel Sinizme Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Yol Analizi Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 274'te verilmiştir.

Tablo 274: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Öncülerin Örgütsel Sinizme Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Model Uyum	2.027	0.535	0.620	0.052
İyi Uyum	0≤x≤3	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.05≤x≤0.08

Model	CAIC
Default model	28830,234
Saturated model	91803,672
Independence model	48768,138

p< ,05

Tablo 274'a göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının, uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olmasından ve doğrulan modelin karmaşıklığından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 274'de verilmiştir.

Tablo 274: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Öncülerin Örgütsel Sinizme Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Destek	,175	,433	,035	5,298	***	Anlamlı
Denetim Odağı	<---	Psikolojik Sözleşme ihlali	-,084	-,215	,027	-3,168	,002	Anlamlı
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Adalet	,177	,364	,038	4,699	***	Anlamlı
Denetim Odağı	<---	Politik Davranış	,147	,187	,064	2,296	,022	Anlamlı Değil
Örgütsel Sinizm	<---	Örgütsel Destek	-,280	-,523	,044	-6,308	***	Anlamlı Değil
Örgütsel Sinizm	<---	Psikolojik Sözleşme ihlali	,123	,253	,023	5,377	***	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Politik Davranış	,281	,290	,071	3,967	***	Anlamlı
Örgütsel Sinizm	<---	Örgütsel Adalet	-,373	-,622	,059	-6,277	***	Anlamlı Değil
Örgütsel Sinizm	<---	Denetim Odağı	-,263	-,213	,092	-2,869	,004	Anlamlı

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Doğrulanan modelde örgütsel sinizmin ile öncü değişkenler arasındaki dolaylı ilişkilerin tahmin düzeyleri Tablo 275'de gösterilmiştir.

Tablo 275: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Öncülerin Örgütsel Sinizme Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Yol Analizi Modelinde Öncülerin Örgütsel Sinizme Dolaylı Etkisi

	Politik Davranış	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Destek	Örgütsel Adalet
Örgütsel Sinizm	-,040	,046	-,092	-,078

Tablo 274 ve Tablo 275'e göre, politik davranışın örgütsel sinizme dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,04) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,25) küçük olduğundan politik davranış ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 274 ve Tablo 275'e göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizme dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,09) doğrudan etkisinden (standardize

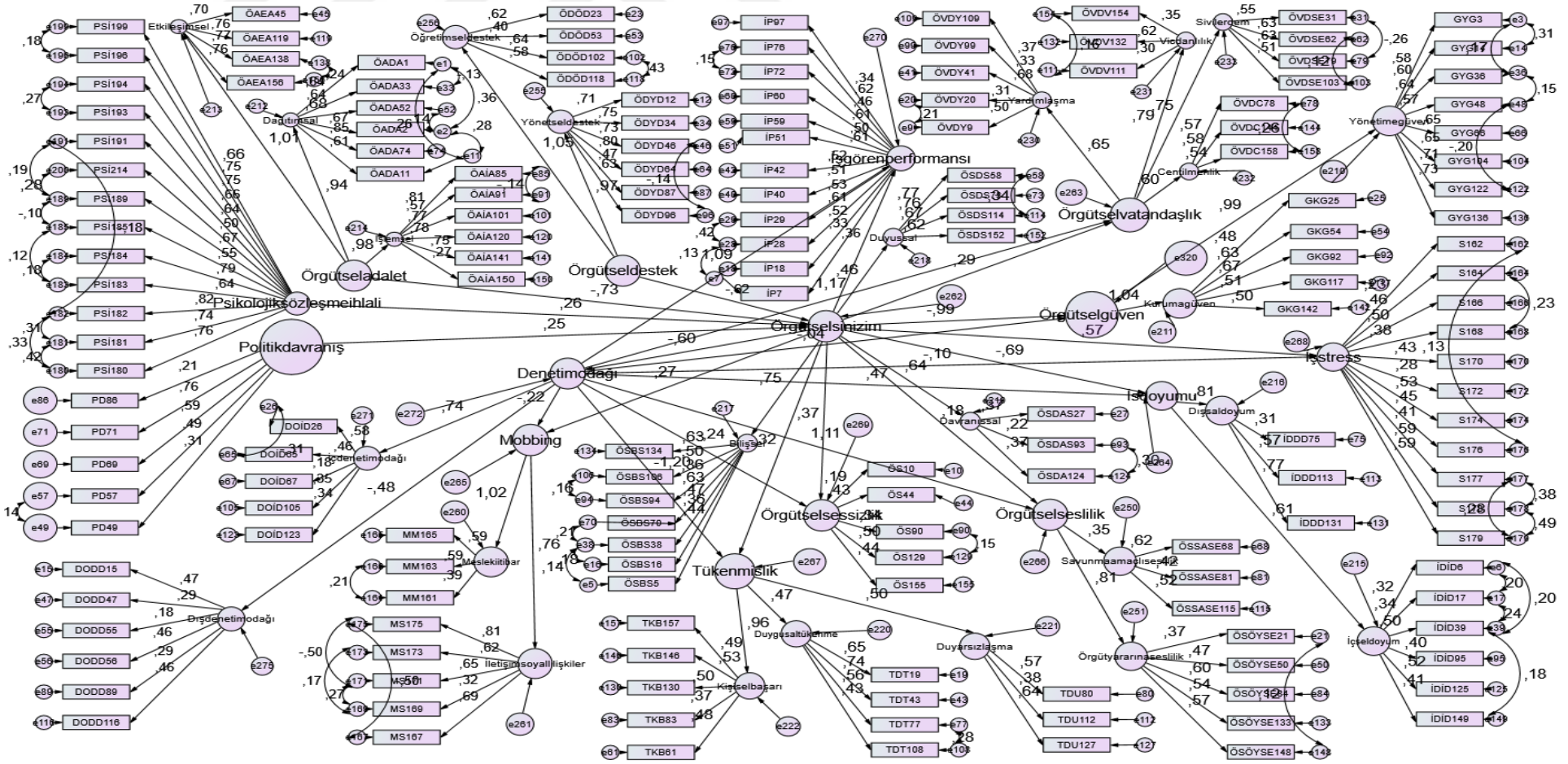
edilmiş regresyon katsayısı) (-,62) küçük olduğundan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 274 ve Tablo 275'e göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,05) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,29) küçük olduğundan dolayı psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 274 ve Tablo 275'e göre, örgütsel adaletin örgütsel sinizme dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,08) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,62) küçük olduğundan, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur. Bu sonuçlara göre, Hipotez 15a reddedilmiştir.

'Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının ilişkisinde, örgütsel sinizmin sonuçlarına etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır' hipotezi için oluşturulan modelde ilişkiler gizli (örtük) değişkenlerle belirlenerek yol analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizmle öncüleri ve sonuçlarıyla sonuçların aracıları arasındaki ilişki modeli oluştururken, endojen, egzojen ve aracı değişkenlerin ikinci bölümde geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan doğrulayıcı faktör modelleri kullanılmıştır. Oluşturulan model Maksimum Olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir. Model uyum değerlerin incelenmiştir. Model uyum değerlerini olumsuz etkileyen örgütsel sessizliğin ÖS32 numaralı maddesi modelinden çıkarılmıştır. Oluşturulan modele tekrar Maksimum Olasılık (ML) yöntemiyle uygulanmış ve kurulan model, faktörlere ilişkin yollar, standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 104'te gösterilmiştir.

Şekil 104: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına Etkisinde Denetim Odağının Aracılık İlişkisinin Yol Analiz Modeli



Doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 276'da verilmiştir.

Tablo 276: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına Etkisinde Denetim Odağının Aracılığının Yol Analizi Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Model Uyum	1.979	0.546	0.638	0.050
İyi Uyum	0≤x≤3	0.90≤x≤1	0.97≤x≤1	0≤x≤0.05
Kabul E. Uyum	3≤x≤5	0.85≤x≤0.90	0.95≤x≤0.97	0.05≤x≤0.08

Model	CAIC
Default model	28219,947
Saturated model	91803,672
Independence model	48768,138

p< ,05

Tablo 276'ya göre, uyum iyiliği değerlerinin bazılarının, uyum iyiliği kriterlerine nispeten düşük olmasının Hair vd., (2010)'nin de belirttiği gibi, çoklu değişkenli veri analizlerinin yapıldığı nicel araştırmalarda örneklem sayısının oldukça yüksek olmasından ve doğrulan modelin karmaşıklığından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir. Sonuç olarak doğrulanan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri, oluşturulan kuramsal modelin verisi ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldıktan sonra modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır.

Doğrulanan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyleri ve sonuçları Tablo 277'de verilmiştir.

Tablo 277: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına Etkisinde Denetim Odağının Aracılığının Anlamlılık Düzeyleri ve Sonuçları

			R. K Tahmin	S.R. K Tahmin	S.H.	K.O.	P	Sonuç
Denetim Odağı	<---	Örgütsel Sinizm	-,414	-,598	,087	-4,773	***	Anlamlı
Tükenmişlik	<---	Örgütsel Sinizm	-,300	-,320	,122	-2,464	,014	Anlamlı
Örgütsel Seslilik	<---	Örgütsel Sinizm	,129	,177	,090	1,432	,152	Anlamlı Değil
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<---	Örgütsel Sinizm	,242	,290	,104	2,327	,020	Anlamlı
İş Doyumu	<---	Örgütsel Sinizm	-,437	-,692	,094	-4,642	***	Anlamlı
Mobbing	<---	Örgütsel Sinizm	,318	,272	,102	3,128	,002	Anlamlı
Tükenmişlik	<---	Denetim Odağı	-1,616	-1,198	,308	-5,244	***	Anlamlı
Örgütsel Seslilik	<---	Denetim Odağı	1,154	1,098	,212	5,432	***	Anlamlı
Mobbing	<---	Denetim Odağı	-,361	-,214	,139	-2,595	,009	Anlamlı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<---	Denetim Odağı	1,407	1,167	,260	5,407	***	Anlamlı
İş Doyumu	<---	Denetim Odağı	,432	,474	,099	4,383	***	Anlamlı
Örgütsel Güven	<---	Örgütsel Sinizm	-1,355	-,985	,201	-6,739	***	Anlamlı
Örgütsel Güven	<---	Denetim Odağı	-,080	-,040	,072	-1,109	,267	Anlamlı Değil
Örgütsel Sessizlik	<---	Örgütsel Sinizm	,207	,378	,091	2,277	,023	Anlamlı
İş Stresi	<---	Örgütsel Sinizm	,480	,584	,142	3,383	***	Anlamlı
İşgören Performansı	<---	Örgütsel Sinizm	,379	,366	,132	2,875	,004	Anlamlı
Örgütsel Sessizlik	<---	Denetim Odağı	-,149	-,189	,089	-1,677	,093	Anlamlı Değil
İş Stresi	<---	Denetim Odağı	-,107	-,090	,087	-1,221	,222	Anlamlı Değil
İşgören Performansı	<---	Denetim Odağı	1,635	1,096	,334	4,894	***	Anlamlı

p< ,05, Üç yıldız (***) gösterimi, p değerlerinin 0,05'den çok küçük olduğunu göstermektedir

Doğrulanan modelde örgütsel sinizmin ile sonuçları arasındaki dolaylı ilişkilerin tahmin düzeyleri Tablo 278'de verilmiştir.

Tablo 278: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İlişkisinde, Örgütsel Sinizmin Etkisinde Denetim Odağının Aracılığının Yol Analizi Modelinde Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına Dolaylı Etkisinin Sonuçları

	Örgütsel Sinizm
Tükenmişlik	,716
Örgütsel Seslilik	-,656
Mobbing	,128
İş Doyumu	-,283
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-,698
İşgören Performansı	-,675
Örgütsel Sessizlik	,113
İş Stresi	-,044
Örgütsel Güven	,024

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin tükenmişliğe dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,72) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,46) büyüktür. Örgütsel sinizmin denetim odağıyla arasındaki ilişki ve denetim odağının tükenmişlikle arasındaki ilişki anlamlı ($p<0,05$) ve örgütsel sinizm ile tükenmişlikle arasındaki ilişki de anlamlı ($p<0,05$) olduğundan örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkide, denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,66) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,71) küçük olduğundan örgütsel seslilik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin mobbinge dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,13) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,41) küçük olduğundan, örgütsel sinizm ile mobbing arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin iş doyumu üzerindeki dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,28) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,91) küçük olduğundan örgütsel sinizm ile iş doyumu arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,70) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,41) büyüktür. Örgütsel sinizmin denetim odağıyla arasındaki ilişki ve denetim odağının örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki anlamlı ($p<0,05$) ve örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık

davranışıyla arasındaki ilişki de anlamlı (p<0,05) olduğundan örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin işgören performansına dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,68) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,31) büyüktür. Örgütsel sinizmin denetim odağıyla arasındaki ilişki ve denetim odağının işgören performansı arasındaki ilişki anlamlı (p<0,05) ve örgütsel sinizmin işgören performansı arasındaki ilişki de anlamlı (p<0,05) olduğundan örgütsel sinizm ile işgören performansı arasındaki ilişkide, denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, denetim odağının örgütsel sessizliğe etkisi anlamsız (p=,09>,05) olduğundan örgütsel sinizminle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, denetim odağının iş stresine etkisi anlamsız (p=,22>,05) olduğundan örgütsel sinizmin ile iş stresi arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, denetim odağının örgütsel güvene etkisi anlamsız (p=,27>,05) olduğundan örgütsel sinizminle iş stresi arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur. Bu sonuçlara göre Hipotez 15b kısmen kabul edilmiştir.

'Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının bütünsel ile ayrı ayrı ilişkisinde, her bir öncülün örgütsel sinizmi etkileme düzeyi ve her bir sonucun örgütsel sinizmden etkilenme düzeyinde farklılık vardır' hipotezi ilgili sonuçlar Tablo 279 verilmiştir.

Tablo 279: Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının Bütünsel ile Ayrı Ayrı İlişkisi Regresyon Katsayıları

	Örgütsel Sinizm	
	Ayrı Ayrı İlişki	Bütünsel İlişki
Örgütsel Adalet	-,84	-,71
Örgütsel Destek	-,88	-,62
Psikolojik Sözleşme İhlali	,78	,28
Politik Davranış	,97	,24
Örgütsel Güven	-,86	-,95
İş Doyumu	-,88	-,91
Örgütsel Seslilik	-1,0	-,71
İş Stresi	,87	,65
Örgütsel Sessizlik	,83	,53
Tükenmişlik	,84	,46
Mobbing	,75	,41
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-,59	-,41
İşgören Performansı	-,38	-,31

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel sinizmin öncü ve sonuçları ile oluşturulan bütünsel modele göre, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,71, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,62, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,28, politik davranış ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,24, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,95, örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,91, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,71, örgütsel sinizm ile iş stresi arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,65, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,53, örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,46, örgütsel sinizm ile mobbing arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,41, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,41 ve örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,31'dir.

Örgütsel sinizm öncü ve sonuçları ile ayrı ayrı oluşturulan modellere göre, politik davranış ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,97, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,88, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,84, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize

edilmiş regresyon katsayısı ,78, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -1,00, örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,88, örgütsel sinizm ile iş stresi arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,87, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,86, örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,84, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,83, örgütsel sinizm ile mobbing arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,75, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,59 ve örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,38'dir. Bu sonuçlara göre Hipotez 15c kabul edilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmada elde edilen bulgulara göre sonuçlara, tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Okul örgütlerinde çeşitli değişkenler aracılığıyla örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının incelendiği bu araştırmada genel olarak şu sonuçlara varılmıştır.

5.1.1. Birinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Tablo 177'de görüldüğü üzere, okul personelinin örgütsel sinizm ortalamaları erkek (Ort=2,2209) ve kadınlarda (Ort=2,2143) birbirine yakın bulunmuş ve örgütsel sinizm ortalamaları ile okul personelinin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık (t=,096; p=,924>,05) belirlenmemiştir. Okul personelinin (erkek ve kadın) örgütsel sinizmin ortalamaları düşük olmakla beraber, standart sapmaları nispeten yüksek bulunmuştur. Bu durum, okul personelinin örgütsel sinizm tutumlarına daha fazla yönelebileceklerinin, ancak bunun çok düzenli bir yönelim olmadığının bir göstergesi olarak görülebilir. Bu bulgular, Akman, (2013), Andersson ve Beteman, (1997), Boyalı, (2011), Doğan ve Kılıç, (2013), Durmaz, Arslan ve Sincer (2012), Erbil (2013), Fero, (2005), Güzeller ve Kalağan, (2008), Helvacı ve Çetin, (2012), James (2005), Şirin (2011), Tokgöz ve Yılmaz (2008) ve Balcı (2016) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Kadın okul personeli ile erkek okul personelinin örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir fark olmamasına rağmen, kadın okul personelinin erkek okul personeline göre daha az sinik tutumlara sahip olmaları, kişilik özelliklerinden ve cinsiyet-rol sosyalleşmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Kişinin biyolojik cinsiyetinin toplumsallaşması, cinsiyet-rol sosyalleşmesi ile gerçekleşir. Cinsiyet-rol sosyalleşmesi, toplum tarafından bireye atfedilen roller, sorumluluklar, dahası toplumun bireyi nasıl görmek istediği, nasıl algıladığı veya beklentileriyle ilgili bir durumdur. Sosyalleşme sürecinde kazanılan toplumsal cinsiyet rolleri; erkek ve kadından farklı roller beklemekte ve onlara farklı nitelikler yükleyerek, onlardan farklı davranışlar, duygular, düşünceler, faaliyetler beklenmektedir (Özer, 2018). Cinsiyet-rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı,

erkek ve kadın okul personeli iş koşullarını farklı değerlendirmektedir. Dolayısıyla iş hayatından beklentileri ve bakış açıları da farklıdır. Kadınların iş yaşamına ve işe bakış açıları ilişki odaklı iken erkekler ise daha çok başarı odaklıdır (Lambert, 1991). Bundan dolayı erkek okul personeli başarısızlıklarında daha fazla hayal kırıklığına uğrayarak sinik davranışlar gösterebilirler. Ayrıca erkek okul personeli kadın okul personeline göre sinizm düzeyinin daha yüksek olmasının nedeni olarak; kadınların erkeklere göre daha iyimser olmasına atfedilebilir. Çünkü karamsar insanlar iyimser olanlara göre kendilerini olumsuz etkileyen olaylara yönelik daha güçlü duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler gösterir (FitzGerald, 2002).

Tablo 178'de görüldüğü üzere, Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalaması ile okul personelinin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık (F=3,178; p=,008<,05) belirlenmiştir. ANOVA süreci belirlenen bu farklılıkları bir bütün olarak değerlendirmekte, hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğunu belirtmemektedir. Örgütsel Sinizm Ölçeği için farklılıkların hangi kıdem grubundan kaynaklandığını tespit etmek için hem varyansın hem de örneklemin eşit olmaması durumunda kullanılan Dunnett T3 testi uygulanmış ve sadece farklılığın olduğu gruplara ilişkin sonuçlar Tablo 179'da sunulmuştur. Dunnet T3 testi sonuçlarına göre, 0- 4 yıl kıdem grubu ortalama skoru ile 5-9 yıl, 10-14 yıl ve 15-19 yıl kıdem gruplarına ilişkin ortalama skor arasında anlamlı farklılık bulunurken, diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu farklılık ilişkisinde, 0-4 yıl kıdem aralığı personelin (Ort=1,8016), 5-9 yıl kıdem (Ort=2,3498), 10-14 yıl kıdem (Ort=2,2847), ve 15-19 yıl kıdem (Ort=2,2534) aralığındaki personellerden daha az örgütsel sinizm tutumlarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu bulgular, Altınöz vd. (2011), Balıkçıoğlu (2013), Helvacı ve Çetin (2012), James (2005), Kalağan ve Güzeller, (2010), Lobnikar ve Pagon (2004), Naus (2007), Sur (2010), Brandes (1997), Delken (2004), Ucho (2012) ve Tayfun ve Çatır (2014) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin artmasının nedeni olarak, okul personelinin iş hayatının ilk yıllarında iyimserlik duygusu egemen olurken daha sonraki yıllarda örgütsel sinizm düzeyi zirvesine ulaşmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca hizmet süresi arttıkça monotonluğun verdiği bıkmışlık ve meydana gelen tükenmişlik duygusu örgütsel sinizme neden olabilir (Altınöz vd., 2011).

0-4 yıl kıdemli okul personeli, beklentilerinin karşılamaya, hayallerini gerçekleştiremeye, kapasitelerinin tamamını kullanamaya, okulda iyi bir öğrenme ortam sağlamaya, kariyerlerini geliştirmeye, başarılarına karşı ödül alamaya, kariyerlerinin kendilerine kişisel/mesleksel tanınma fırsatı sağlamaya çalışırlar. Bunun yanında mesleki yeterlilik bakımından kendilerini yetersiz hissederler (Bakioğlu, 1996). Levent ve Keser (2016) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin gelecekleri ile ilgili kişisel beklentileri "iyimserlik, kariyerde ilerleme ve kariyer gelişimi" gibi unsurlar olduğu belirtilmiştir. 0-4 kıdemli okul personeli daha çok kişisel ve mesleki gelişimlerine odaklandıklarından okula ve okul yönetimine karşı düşük düzeyde sinik davranışalar gösterdikleri söylenebilir.

5-9 yıl kıdemli okul personeli, her şeye karşı daha fazla sorumluluk hissetmeye başlanmakta ve yerleşik bir düzen kurma isteği önem kazanmakta, gelecek için plan yapılarak gerçekleştirilmeye çalışılmakta, aynı zamanda direk kontrolden uzaklaşarak daha özgür olmak, öğretimde artan şekilde rahatlık ve ustalık kazanmak ve kendilerine özgü tarzlarını oluşturmaya başlarlar (Bakioğlu, 1996). 5-9 yıl kıdemli okul personeli, MEB ve okul yönetimi tarafından bu beklentileri karşılanmadığı veya bir engelle karşılaşması durumunda okula karşı daha fazla sinik davranışlar geliştirdikleri söylenebilir.

Helvacı ve Çetin (2012) tarafından öğretmenler ile yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, bulunduğu okulda 6-10 yıl arası çalışan öğretmenlerin, bulunduğu okulda 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlere göre daha çok örgütsel sinizme sahip oldukları belirtilmiştir.

10-14 yıl kıdemli okul personeli, yüksek seviyede fiziksel ve zihinsel yeteneğin sahiptir. Ayrıca yönetime ve örgütlenmeye ilgileri yüksektir (Bakioğlu, 1996). 5-9 yıl kıdemli okul personeli, okul yönetiminin eksik ya da yanlış uygulamalarını eleştirir, alternatif öneriler getirdiğinde benimsenmediği veya dikkate alınmadığında sinik tutumlar geliştirdikleri söylenebilir.

14-19 yıl kıdemli okul personeli, kariyerini ilginç bulma ve okula bağlılık oranındaki yükseklikten öğretimde uzmanlığına geçiş, kapasitenin kullanımındaki algının düşük oluşundan eleştirel düşünce ve kariyerini tekrar değerlendirdiği (Bakioğlu, 1996) bu hizmet aralığında, okul yönetimini daha fazla eleştirdiğinden sinik tutumlarının yüksek olduğu söylenebilir.

0-4 yıl kıdemli okul personeli daha çok kendi beklenti, mesleki ve kişisel gelişimine odaklanmışken 5-9 yıl, 10-14 yıl ve 15-19 yıl kıdemli okul personeli ise okulla, okul yönetiminin tutum, davranış ve yönetim becerilerine daha fazla odaklandıklarından (Bakioğlu, 1996), okul personelinin kıdemine göre sinik tutumların farklılaştığı söylenebilir.

20- 24 yıl hizmet süresine sahip okul personelinde, rahatlama ve kendini olduğu gibi kabul etme, yaş olarak öğrencilerden uzaklaşma görülür ve öğretim aktivitelerinde uzmanlığın getirdiği sakinlik yaşanmakta, okul içinde ve kariyerde sosyalleşmenin ve kurumla özdeşleşmenin gerçekleştirdiklerinden (Bakioğlu, 1996) dolayı daha düşük düzeyde sinik davranışlar gösterdikleri söylenebilir.

Özellikle 20- 24 yıl ve 25 yıl üzeri kıdeme sahip personelin diğer gruplardakilere oranla daha az negatif duygusallığa sahip olmaları, okul personelinin iş tecrübelerinin artması ile örgütsel sinizm tutumları azaldığını göstermektedir. Dolayısıyla hizmet süresiyle örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye dair hipotez kısmen doğrulanmıştır.

Tablo 180'de görüldüğü üzere, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalaması lisans öğrenim düzeyi (Ort= 2,2192) ile lisansüstü öğrenim düzeyi (Ort= 2,2056) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul personelinin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık (t=,141; p=,888>,05) belirlenmemiştir. Bu bulgular, Boyalı (2011), Chiaburu vd. (2013), Sur (2010), Şirin (2011), Andersson ve Bateman (1997), James (2005), Uzun (2015), Bulut (2018), Çankaya (2018), Özgan vd. (2011), Sucu (2019), Polatcan (2012) ve Efilti vd. (2008) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca Güzeller ve Kalağan (2010), Yavuz ve Bedük (2016) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008) öğretim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide anlamlı bir farklılık bulmuştur. Öğretim durumu ile örgütsel sinizmi arasındaki bu farklı sonuçların, ölçek ve uygulanan kurumların ve kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Tablo 181'de görüldüğü üzere, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları, öğretmen (Ort=2,2296) ve yöneticiler (Ort= 2,0898) için birbirine yakın bulunmuş ve örgütsel sinizm ölçeği ortalamaları ile okul personelinin görevleri arasında anlamlı bir farklılık (t=1,319; p=,194>,05) belirlenmemiştir. Bu bulgular, (Lorca, 2019) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinden anlamlı bir fark olmamasına rağmen yöneticilerin sinik tutumlara daha az sahip olmalarını, yönetici konumunda olan okul personelinin, öğretmelere oranla daha çok sorumluluk almakla birlikte, zorlayan ancak ilgi çeken bir işe sahip olmalarından (Meyer, 2000), yüksek düzeyli mesuliyet, yüksek düzeyli memnun olmayla bağlantılı olduğundan (Delken, 2004), üst düzey yöneticilerin statülerine bağlı olarak sorumluluklarının artması ve iş tatmini ile memnuniyetlerinin artış göstermesinden (Kanter ve Mirvis, 1989) ve yönetici statüsünde çalışanların diğer çalışanlara göre daha saygınlığı olan işlerde çalışmalarından (Erdost vd., 2007) dolayı olabileceği söylenebilir.

Tablo 182'de görüldüğü üzere göre, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları, mesleğini isteyerek seçenler (Ort=2,2050) ile mesleğini isteyerek seçmeyenler (Ort=2,3043) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul personelinin mesleğini seçme durumu arasında anlamlı bir farklılık (t=-,778; p=,440>,05) belirlenmemiştir. Mesleğini isteyerek seçmeyenlerin hem örgütsel sinizmin ölçeklerinin ortalamaları mesleğini isteyerek seçenlerden fazla, hem de standart sapmaları daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, mesleğini isteyerek seçmeyenlerin, örgütsel sinizm tutumlarına daha fazla yönelebileceklerinin göstergesi olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçları ile literatür taraması sonuçları, mesleği kendi istekleriyle gönüllü olarak seçenlerin, mesleğini isteyerek seçmeyenlere göre daha olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri göstermektedir. Mesleği isteyerek seçmenin; mesleğe ilgi duymayı ve kabullenmeyi sağladığı, bu sebeple de mesleğin gerektirdiği beceri ve tutumları da göstermeyi kolaylaştırdığından daha az sinik tutumlara neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçmeyenlerin, bu mesleği yapmalarının sebepleri arasında gerek ailesinin gerekse toplumun gözünde iyi bir imaj bırakmak da olabilmektedir. Bu da gösteriş ihtiyacının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu kişiler için ilgi merkezi olmak önemlidir. Beğenilmek, dikkat çekmek, kişisel başarılarını öne çıkarmak gibi eğilimler vardır (Aydın, 1995). Okul personelinin, gösteriş ihtiyacına bağlı olarak, üst yönetimle istedikleri nitelikte ilişki kuramadıklarında sinik tutumlar sergilenmesi yönünde bir eğilimleri olabilir.

Tablo 183'te görüldüğü üzere, okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları anasınıfı öğretmeleri (Ort=2,2667), ilkokul öğretmeleri (Ort= 2,1359) ve branş öğretmeleri (Ort= 2,2408) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği

ortalamaları ile okul personelinin branşları arasında anlamlı bir farklılık (F=,632; p=,595>,05) belirlenmemiştir. Okul personelinin branşlarına göre, Örgütsel Sinizmin Ölçeklerinin ortalamaları düşük olmakla beraber, standart sapmaları nispeten yüksek bulunmuştur. Bu durum, farklı branş öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumlarına daha fazla yönelebileceklerinin, ancak bunun çok düzenli bir yönelim olmadığının bir göstergesi olarak görülebilir. Okul personelinin örgütsel sinizm algılarının branşa göre değişmemesinin nedeni, öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin uyarıcıları aynı şekilde anlamlandırmalarından kaynaklanabilir.

Helvacı ve Çetin (2012) Uşak'ta; Şirin (2011) İstanbul Esenyurt'ta yaptıkları çalışmalarda branş ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlememiştir. Kalağan ve Güzeller (2010) Antalya merkezindeki ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan fen ve sosyal alanlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında, fen bilimleri tarafında daha yüksek olduğunu, Yetim ve Ceylan (2011) İzmir Bornova'da sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin uygulamalı dersler öğretmenlerininkine göre daha yüksek olduğu ve Özgan vd. (2011) Kilis merkezinde sınıf ve Türkçe öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin Matematik öğretmenlerine göre yüksek olduğu belirtilmiştir. Helvacı ve Çetin (2012) örgütsel sinizm ile okul personelinin branş değişkenine göre farklılığını belirten araştırmaların örneklem grupları birbirinden farklığına ve değişkenlerin algılarından kaynaklı olabileceği belirtilmiştir.

Anasınıfı, ilkokul ve branş öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinden anlamlı bir fark olmamasına rağmen anasınıfı ile branş öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre daha fazla sinik tutumlara sahip olmalarını, anasınıfı öğretmenlerinin ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerindeki okullarda farklı bölümlerde bulunmalarından, okul yöneticileriyle iletişimlerinin zayıf olmalarından ve anasınıfı ve branş öğretmelerinin öğrenci ve veli kaynaklı problemlere yöneticilerden daha az destek görmelerinden kaynaklı olabileceği söylenebilir. Levent ve Keser (2016) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin yöneticilerle yaşadıkları iletişim sorunlarının örgütsel sinizime neden olduğu belirtilmiştir.

Tablo 184'te görüldüğü üzere, okul türüne göre okul personelinin Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ilkokul (Ort= 2,1497), ortaokul (Ort= 2,2624) ve lise (Ort=2,2226) birbirine yakın bulunmuş ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ortalamaları ile okul türe arasında anlamlı bir farklılık (F=,806; p=,447>,05) belirlenmemiştir. Okul türü Örgütsel Sinizmin Ölçeklerinin ortalamaları düşük olmakla beraber, standart

sapmaları nispeten yüksek bulunmuştur. Bu durum, okul türüne göre okul personelinin örgütsel sinizm tutumlarına daha fazla yönelebileceklerinin, ancak bunun çok düzenli bir yönelme olmadığının bir göstergesi olarak görülebilir. Bu bulgular, Kalağan ve Güzeller (2010) ve Balcı'nın (2016)) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

İlkokul, ortaokul ve lisede görev yapan personelin örgütsel sinizm düzeylerinden anlamlı bir fark olmamasına rağmen lise ve ortaokullarda görev yapan personellerin ilkokulda görev personelin örgütsel sinizm düzeyinin yüksek çıkmasının sebebi ise öğretmenlerin sıkça sınav sistemi değişimlerinden, hem okul yöneticileri hem de veliler tarafından yapılan başarı baskıları ile öğrencilerin yaş grubu itibari ile ergenlik dönemi davranışlarından kaynaklı olumsuz davranışlarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

5.1.2. İkinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 30'da görüldüğü üzere, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,84'tür. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel adalette meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sinizmde ,84 birimlik azalmaya veya örgütsel adalette meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel sinizmde ,84 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet örgütsel sinizmin öncülerinden olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Hipotez 2 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Kutanis ve Çetiner (2010), FitzGerald (2002), Aküzüm(2014), Güzel ve Ayazlar (2014), James (2005), Kılınç (2014), Chiaburu vd. (2013), Bommer vd. (2005), Özcan (2014), Mavibaş (2017), Bölükbaşıoğlu (2013), Uludağ (2018), Erturhan Işkın (2018), Brandes'in (1997), Demir (2019), Mehtap, Alnıaçık, Akyürek ve Günsel (2016), Çetin vd. (2013), Özgen ve Turunç (2017), Tokgöz (2011) Efeoğlu ve İplik (2011) , Kevser (2013), Yalçınkaya (2013), Levent ve Keser (2016), Köybaşı vd., (2017) ve Tokgöz (2011) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin okul içerisinde egemen kılınmasını, teşvik edilmesini, okul personelinin yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmelerini içerir. Bu açıdan örgütsel adalet olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran, engelleyen örgütsel sinizm gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Akyel, 2017).

Örgütsel adalet konusunun okul personeli açısından önemli olmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi; adalet, okul personeline kazanımlarını yükseltebilme imkânı verir. Adalet, zaman içinde okul personelinin kişisel çıkarlarını en üst seviyeye kadar çıkarmak için araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir. Bu görüş araçsal model ya da kişisel çıkar modeli olarak da bilinir (İçerli, 2010). İkinci önemli sebep ise, adalet sembolik bir değer taşıdığı için her durumda önemlidir. Çünkü toplum içinde saygınlık ve itibar uyandırdığından okul personeli kendini daha saygıdeğer hissetmesini ve okulun değişmez bir parçası olduğunu düşünmesine sağlar. Bu durumda okul personeli daha fazla ve yüksek performansla çalışması mümkün olur. Bireysel statüsünü yüksek, kendisinin değerli hisseden bireyin örgütteki psikolojik yansımalarda olumlu olur (Budak vd.,2018). Örgütsel adalet noktasında bu beklentileri karşılanmayan okul personeli örgütsel sinizme yöneldiği söylenebilir.

İnsanlar, bir olaydan sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Weiner'ın atıf modeline göre, okul personelinde okul yönetimin adaletsizlikle sorumlu olduğuna ilişkin bir algılamasına yol açan yorumları, sinizminin gelişiminde önemli bir yeri vardır. Bu durumda okul olumsuz olaylarla suçlanır. Okul personelinin okulunu suçlaması, okula karşı sinik tutumlar oluşturacaktır (Eaton, 2000).

Sonuçların bir nedene yükleme olarak değerlendirildiği atfetme kuramına göre, örgütsel sinizmin öncülerinden olan örgütsel adalet neden, örgütsel sinizm ise sonuç olduğu söylenebilir (Kayat, 2002). Bu bağlamda adaletsizlik algılarının örgütsel sinizmi tetiklediği fakat bu adaletsizliklere tepki gösterme gücüne sahip olmanın örgütsel sinizmin asıl belirleyicisi olduğu söylenebilir.

Okul personelinin performans gösterme nitelikleri, başarılara olan duygusal tepkilerini etkilemektedir (Weiner, 2010). Performans yetersizliğinden dolayı olumsuz bir sonuçtan sonra olumsuz duygular yaşayan okul personeli, daha fazla gayret göstererek başarılarını kontrol altında tuttukları inancı sayesinde, performansları konusunda iyimser olmaya devam etmektedir (Burden, 2003). Okul personelinin örgütsel sinizm algısı arttığında; okulda işlerin daha iyiye gideceğine inanmaz, tutumu kötü olduğu için okulun geleceği ile ilgili umutlu olmaz ve okulda üretkenliği düşecektir. Karaeminoğulları (2006) çalışmasında, çalışanların örgütsel adalet ile sergiledikleri üretkenlik arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Üretkenliğe aykırı davranışlar, kurumunun mülkiyetine, süreçlerine veya çıkar gruplarına zarar

verme potansiyeli taşıyan, kurumun yasal amaçları önünde engel teşkil eden, iradi üye davranışlarının tamamıdır. Eğer okul personeli okulda, okulun verimini ve etkililiğini düşürücü davranışlarda bulunuyorsa okula karşı örgütsel sinizm tutumu yüksektir. Okulda adaletsizlik var ise bu durumu artıcı bir etken olabilir. Lee ve Allen (2002)'e göre, kurum çalışanlarının örgüt çıkarlarına ters düşen davranışları, adaletsizliğin algılanması sonucu yaşanan hayal kırıklığının ve öfkenin ifadesi olarak ortaya çıkabilmektedir. Bireyler adaletsizlikleri ortadan kaldırmak için kuruma, yöneticilere, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar yani sinik tutumlar gösterirler (Özdevecioğlu, 2003).

İşlemsel adaletin örgütsel sinizmi artırması; okul personelinin örgütlerinde kararın alınması, açıklanması ve karara karşı çıkılmasına dair oluşturulan prosedürlere ilişkin adil olmayan algılamalara sahip olmaları örgütüne yönelik olumsuz bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tutum eşliğinde diğer mesai arkadaşları ile örgütün uygulamalarını ve politikalarını konuşarak, eleştirerek davranış düzlemine çıkarabildiği şekilde açıklanabilir. Ayrıca okul personeli ödüllerin ve çıktıların dağıtımında kullanılan uygulama ve politikalarını eleştirmekte, başkalarına örgütte olanlar hakkında konuşmakta, diğer mesai arkadaşlarına olumsuz duygularını aktarmaktadır. Okul personeli ödüllerin ve çıktıların adaletli dağıtımından çok prosedürlerin ve kuralların uygulanmasından ve yöneticilerin kendilerine karşı tutumlarından, ilişkilerinden etkilenmektedir. Çünkü okulda yöneticilerin okul personeline karşılık verecekleri ödül çok kısıtlıdır. Okul yöneticileri sadece aylıkla ödüllendirmelere ve takdir ve teşekkür belgesi verilmesi konusunda öneri sunabilir. Okul müdürlerinin okul personelinin performanslarına göre ücret verme gibi bir yetkisi yoktur, bu konular merkezi yönetimle ilişkilidir. Bundan dolayı okul personelinin okula karşı örgütsel sinizm tutumunu dağıtımsal adalet arttırıcı bir unsur olamayabilir ya da okul personeli merkezi yönetime karşı sinik tutumlarını onun temsilcisi olan yönetime yansıtıyor olabilir. Fakat okulda işlemsel ve etkileşimsel adalet birebir okul yönetimi ile ilgilidir ve doğrudan okul personelinin örgütsel sinizm algılarını arttırabilir. Okullarda, yasal prosedürlerin, karar alma ve alınan kararların uygulanışında bir adaletsizlik var ise çalışanların örgütsel sinizm algıları artabilir. Okul örgütlerinde personelin çalışmalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan araçlardan birisi uygulamaların adaleti (Töremen, 2001) olduğundan işlemsel adaletin garanti altına alınmadığı bir okula ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006). Kutanis ve Çetinel (2010) yaptıkları çalışma sonucuna

göre, adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olmakla birlikte adaletsizliğe tepki gösterme gücünün örgütsel sinizmin asıl belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yönetimi tarafından okul personeline sorumluluklarını yerine getirme karşılığında verilen tüm kazanımları hangi ölçütlere göre değerlendirip adaletli ya da adaletsiz bulduğu çok fazla değişkeni barındıran karmaşık bir süreç olsa da; bu algının ortaya çıkmasında ekseriyetle kullanılan yöntem; karşılaştırma veya kıyaslama yöntemidir (Top ve Tekingündüz, 2018). Bu bağlamda Eşitlik Teorisi dağıtım adaleti perspektifindeki temel varsayımı, okul personelinin katkı-kazanım oranını diğer işgörenlerin oranı ile kıyaslayarak, katkı-kazanım oranındaki denge, okul personelinde eşitlik algısı oluşturmaktadır (Beurge, 2001:1093). Greenberg'e göre, dağıtım adaletinin hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtan oluşan üç kuralı bulunmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kazanım, işgörenlerin performansı ile paralellik arz etmelidir. Dağıtımsal adalette objektiflik temel alınarak, işgörenlerin özel farklılıkları dikkate alınmadan, gösterdikleri performans ile örgütlerin amaçlarına ne derece katkı sağladığına bakıldığından aynı performansın karşılığı aynı olmalı, farklı performansın karşılığı ise farklar oranda değişik olmalıdır (Yıldız, 2017). Eşitlik kuralına göre, kazanım elde edilmesi herkes için eşit şansa sahip olmasıdır. İhtiyaç kuralına göre ise kazanımlar, bireylerin ihtiyaçları ön planda tutularak verilir (Sarı, 2011). İşgörenle elde ettikleri kazanımları karşılaştırma yaptıkları kişilerin kazanımlarında daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilir (Akyel, 2017) yani örgüte ve ödülü dağıtan yöneticiye sinik tutumlara sahip olabilir. Adaletsiz durumunda, bazı okul personelinin yapmadıkları iş için hak etmedikleri itibarı görmelerine neden olur ve sonuçta diğer okul personelinin negatif tutumlarını artabilir. Dolaysıyla okul personelini örgütsel uygulamalarda adaletsiz davranıldığını algıladığında, okuluna yönelik olumsuz tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinizm tutumlarının artmasına yol açabilmektedir.

Okul personeli, karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendiklerinin kesin olduğu ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilendikleri ve bunun sonucuna göre de davranışlarını geliştirdikleri söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin, okul personelinin kişisel doyumu ve okulun etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, okul personelinin örgütsel adalete yönelik olumlu algıları arttıkça, çalıştıkları okula yönelik sinik tutum sergileme eğilimleri azalmaktadır.

Okul personeli tarafından örgütlerine karşı yönlendirilen kızgınlık, öfke, hor görme, küçük görme gibi bazı kuvvetli duygusal tutumları; örgütlerinde samimiyetin, dürüstlüğün eksik olduğu fikirleri; bireylerin bazı katı eleştirel, umursamaz, alay eden, çıkarcı düşünülen ve güvenilir olunmadığına dair düşünceleri örgütsel adalet algısının azalmasına ve örgütsel sinizmin artmasına sebep olarak düşünülebilir.

İşlemsel adaletin işgörenlerin karar sürecinde etkisi doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde olmaktadır. Doğrudan etki grup değeri modeli, dolaylı etki ise kişisel çıkar modeliyle açıklanır. Birincisi, doğrudan etkileri yönetici okul personeli etkileşimi ile olmaktadır. Okul personeli, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtildiği gibi grup içinde tanınma, kabul edilme ve saygınlık gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek isterler. Okul yöneticileri okulun bütünün temsil ettiklerinden, okul personelinin kendilerine verilen değeri ve önemi anlamanın yolu yöneticilerinin kendine karşı davranışlarını değerlendirmekten geçmektedir. Yönetici okul personeline karşı karar süreçlerinde adil davranıyorsa, okul personeli kendi statüsünün grup tarafından kabul edildiğini ve onaylandığını düşünecektir. Yönetici, okul personeline karşı karar süreçlerinde adil davranmıyorsa, bu durum da okul personelinin kendini kabul edilmeyen üye olarak değerlendirmesi yol açacaktır ve bu durum yönetime karşı sinik tutumlar geliştirmesine neden olabilir. İkincisi dolaylı etkisi ise okul personelinin karar süreçlerini etkileme gücüdür. Okul personeli kara süreçlerini etkileyebilirse kendileri için olumsuz olabilecek çıktılara en aza indirgeme, olumlu çıktıları ise artırma şansına sahip olacaktır (Erkutlu, 2015). Böylece seçme ve söz hakkı kriterlerine göre okul personelinin işlemsel adalet algıları şekillenmektedir. Okulda, okul personelinin karar alma sürecine dâhil edilmeleri, çalıştıkları örgütteki uygulama ve karar alma süreçlerini daha adil olarak algılamalarını ve alınan kararlar hakkında kendilerine bilgi verilmesi, kararların nedenleriyle birlikte açıklanması, okul personelinin üzerinde pozitif algı oluşmasını sağlamaktadır (Ertürk 2014). Böylece okul personeli, okulda gördükleri muamele biçimini değerlendirmekte ve bu şekilde oluşan işlemsel adalet algısı, okul yönetimi ile olan ilişkilerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Çakır, 2006). Okul personelinin karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında sinik tutumlar ile tepki gösterebilirler.

Etkileşimsel adalet örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturur. Karar alma süreçlerinde ve bu kararları açıklama yönteminde yöneticilerin okul personeline ne söylediği ve nasıl anlattığı ile doğrudan ilgilidir. Etkileşimsel adalet, uygulanan

müeyyidelerin veya ödüllerin verilmesinde nasıl bir yol izlendiği, okul personelinin karşı yöneticilerin takındığı tavır ve davranışlar ile örgütsel politikaların bireyler arasındaki adalet tarafına ve örgütsel uygulamaların insani tarafına odaklanır (Özkalp ve Kırel, 2018). Etkileşimsel adalet, örgütü temsil eden bu kişilere yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Okul personelinin etkileşimsel bir adaletsizlik algıladığında doğrudan yöneticisine ya da etkileşimsel olarak adaletsizlik yaşadığı kişiye karşı olumsuz bir tutum geliştirebilir (Akyel, 2017) yani sinik tutumlara sahip olabilir. Levent ve Keser (2016) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin kullandıkları etik olmayan iletişim tarzı ve iletişim sorunlarının öğretmenlerde sinik tutumlara neden olduğu belirtilmiştir.

Okul personelinin adalet algısına olan inancı ile bu adalet algısının örgütsel adaletin tüm boyutlarını kapsadığında ve okul personelinin hedefleri, kişiliği ve nitelikleri bulunduğu okul ile benzeşir ya da bulunduğu okul kişiyi çalışmaları sonucu tatmin ederse örgütsel sinizm tutumu azalabilecektir. Bu doğrultuda okul personelini okula karşı adalet inançları mevcut değilse sinik tutum sergileyecektir.

Tablo 188'de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisi vardır. Örgütsel adaletin bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi -,837, davranışsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi -,794 ve duyuşsal sizinim üzerindeki dolaylı etkisi -,611 olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin etkisiyle örgütsel sinizmin alt boyutlarında farklı düzeyde değişim gerçekleşmede, dolayısıyla örgütsel sinizmin alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır.

Bu çalışma kapsamında örgütsel sinizm olumsuz tutum olarak kabul edilmiştir. Tutum değişimini açıklamak üzere en çok kabul edilen görüş, insanların yapısal olarak iç tutarlılığı olan sistemler halinde kalmak istedikleri düşüncesine dayanır. Bir tutum duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşur. İnsanlar bu üç bileşeni dengede tutmak isterler ve bu üçünden birindeki bir değişme insanların ilgili tutumlarını değiştirmeleri ile sonuçlanır. Araştırmalarda insanların dengesiz tutum hallerinde gerginlik yaşadıkları ve dengeli bir tutum halinde olmayı daha rahatlatıcı buldukları doğrultusunda bulgular elde edilmiştir. Dolayısıyla, tutumların değişmesinin bir nedeni, bireyin tutumları veya tutumların bileşenleri arasında bir dengesizlik oluşmasıdır. Bu dengesizliği azaltmanın yollarından biri, bireyin kanaatlerini, düşüncelerin değiştirmek veya mevcut olanlara yeni kanaatler ekleyerek uyumlu hale getirmektir (Karakelle, 2019).

Tutum değişimini açıklayan kuramlardan biri de bilişsel çelişki kuramıdır. Bilişsel çelişki kuramına göre, insanların bilişlerinin birbirileriyle tutarlı olmasına dönük bir eğilimleri vardır. Eğer ortada bir tutarsızlık ya da bir çelişki varsa birey bir şekilde bunları tutarlı hale getirmek ve çelişkiyi ortadan kaldırmak istemektedir. Bilişsel çelişki, bireyi, kanaatlerini birbirleriyle daha tutarlı hale getirerek bilişsel tutarsızlığımızı azaltmaya motive eden rahatsızlık verici psikolojik gerilim durumunu tanımlar (Karakelle, 2019).

Rosenberg (1960) bireylerin tutumlarının duygusal ve bilişsel boyutları arasındaki tutarlılığı koruma ihtiyacında olduğunu belirtir. Tutum nesnesine ilişkin olumlu duygu durumun artması için bu nesneni kişinin değer verdiği amaçları elde etmesinde bir araç olarak düşünmesi gerekir. Duygusal bilişsel tutarlılık tutum davranış ilişkisini tahmin etmede yardımcı olur. Duygusal davranışlar tutum nesnesine ilişkin duygusal boyut ile davranışa meyil etme ya da davranışı gösterme arasındaki ilişki kapsar. Bireyin olumlu duygulara sahip olduğu bir nesneye karşı olumlu davranışlar gösterilmesi beklenir. Duygusal davranışsal tutarlılık bireyin konuyla ilgili olduğunu gösterir. Bilişsel davranışsal eğilim tutarlılığı ise, bireyin konu hakkındaki düşünce, fikir ve bilişlerinin davranışlarıyla örtüşmesi anlamına gelir. Tutum nesnesi hakkında olumlu fikir ve düşüncelere sahip olan birinin bunlara uygun davranması beklenir (Uğurlu, 2018).

Bilişsel çelişki kuramına göre, okul personeli, yönetiminin uygulamalarında adaletsizlik algılarsa, o zaman sinik tutumlarını davranışıyla tutarlı olacak şekilde değiştirerek uyuşmazlığı, içine düştüğü bilişsel çelişkiyi ve gerginliğini ortadan kaldırmaktadır. Okul personelinin okula karşı sinik tutumlarında, okul yönetimi tarafından baskı vb. bir neden olmadığı durumlarda, tutuma ters davranışta bulunmanın, en büyük çelişkiyi ve dolayısıyla en büyük tutum değişimini oluşturur. Ancak eğer okul personeli tutumuna uygun olmayan şekilde davranmaya zorlanmışsa, bu durumda, gerekli davranışı yapmakta fakat tutumunu değiştirmemektedir. Dışarıdan gelen bir baskı "yüzünden" tutumuna uygun bir şekilde davranamamış olduğundan çelişkiye düşmeye ve kendi tutumunu değiştirmeye gerek duymamaktadır (Karakelle, 2019). Okul personelinin örgütsel adalet algı düzeyleri, kişilik özelliklileri ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki başlangıçtaki farklılıklar gibi faktörler, okul personelin örgütsel sinizmin alt boyutların değişimdeki tutarsızlık oluşturmuş olabilir.

Örgütsel sinizm literatürü incelendiğinde bilişsel sinizm; birey ya da örgütlerin ilkeden yoksun, tutarsız, yalan ve hileye eğilimli olduğu, örgüt içindeki tüm eylemlerde örgüt yararının öncelikli görüldüğü ve çalışanların göz ardı edilebileceği (Andersson,1996; Brandes, 1997) gibi temel bir takım varsayımlara sahip bir tutumdur. Bu ve benzeri bilişsel inançlara sahip olan bireyler, okul yönetimin örgütsel adalet algıları ile bilişsel sinizm eğilimleri olgunlaşacak ve bu durum, örgütsel anlamda genel ve nesnel bir kanı haline dönüşebilecektir (Yıldırım, 2014). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet algılarının bilişsel sinizme olan teorik düzeydeki anlamlı etkisini destekler niteliktedir.

Okul personelinin örgütsel adalet algısı sonucunda, örgüte yönelik bir takım duyuşsal tepkimeler de gösterebilmektedir. Bu tepkiler okul içi çalışma süreçlerinde etik dışı davranma, korku, paranoya, kötümserlik şeklinde olabilmektedir (Kidd, 1998; Pelletier ve Bligh, 2008). Okul personeli algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile okula karşı stres, endişe, öfke gibi tepkimelerden oluşan duyuşsal sinizm tutumlarını anlamlı biçimde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, örgütsel adalet algılarının duyuşsal sinizme olan teorik düzeydeki anlamlı etkisini destekler niteliktedir.

Örgütsel adalet algıları genel olarak davranışsal sinizme de anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgütsel adalet algıları, okul personelini okulu eleştirme, sembol ve değerleriyle alay etme, yakınma, şikâyet etme gibi davranışsal sinizm tutumlarında belirleyici olduğu saptanmıştır. Bu açıdan, örgütsel adalet algılarının, örgütsel sinizmin kuramsal dayanaklarından olan duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı bağlamında çeşitli reaksiyonlara neden olduğu ve örgütsel adalet algısının sonuçları, örgütsel sinizmin öncülleri kapsamında ortaya konan kuramsal ilişki örüntülerinin, bu çalışmada elde edilen ampirik sonuçlar ile desteklendiğini söylemek mümkündür.

Şekil 30'da görüldüğü üzere, örgütsel adaletin örgütsel sinizmi standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,84'tür. Ancak Şekil 31'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele girdiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sinizmi arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,405>0,05). Yani örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü olduğundan Hipotez 2b kabul edilmiştir.

Okul personeli okulda örgütsel adalet veya adaletsizliklere maruz kalır. Her okul personeli davranışı sonucunda karşılaştığı örgütsel adaleti kendine göre algılar ve bu algılarına göre sinik teptiler gösterebilir. Bu örgütsel adalet ya da adaletsizlikler, okul personelinin gelecekteki davranışlarının sonuçlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durumda denetim odağı, okul personelinin yaşadığı örgütsel adaletsizlikleri nelere atfedildiği ile ilgili (Şahin vd., 2008) olup yaptığı belli bir davranışın örgütsel adaletsizliği izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesi sonucunda oluşmaktadır. Okul personeli davranışın örgütsel adalet ve adaletsiz ile sonuçlandığını algıladığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yüklemeler yapar. Bazı okul personeli davranışları ile pekiştireçlerin kendi kontrolünde olduğuna inanırken, diğerleri ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli içten denetimli olarak adlandırılır. Kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008).

Okul personelinde sinik tutumların oluşma olasılığı, sinik tutumların pekişmesini sağlayan örgütsel adaletsizliğe davranışına bağlı olabilir. Örgütsel adaletsizlikle bağlantılı bu olasılık nesnel değil özneldir. Çünkü okul personeli davranışlarının sonucunda karşılaştığı örgütsel adaletsizlikleri kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturabilir. Bu durumda, örgütsel adaletsizlik çok düşükse, sinik tutum ortaya çıkma ihtimali de düşüktür (Altıntaş ve Gültekin, 2003). Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adaletsizlik sinik tutumların oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlk kez karşılaşılan örgütsel adaletsizliklerde gösterilen sinik tutumlar, daha önceden yaşanmış benzer durumlardaki sinik tutumlar tarafından etkilenir. Örneğin, önceki hayatında karşılaştığı adaletsizliklere eleştirerek tepki vererek düzelten okul personeli, okul hayatına atıldığında yöneticisi tarafından yapılan adaletsizlikleri de yöneticiyi eleştirerek adaletsizliğin düzetileceğini tahmin eder. Böylece okul personeli yeni durumda da önceki beklentisi altında bir davranış gösterebilir. Beklentiler bu yönüyle kararlı davranış kalıplarına etki ederek kişiliği oluşturabileceğinden, bireyin davranışlarındaki tutarlılık, iyi tanımlanmış ve kararlı beklentilerin bir sonucudur (Burger, 2006).

5.1.3. Üçüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 31'de görüldüğü üzere, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,78'tir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sinizmde ,78 birimlik artışa veya psikolojik sözleşme ihlalinde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel sinizmde ,78 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Bundan dolayı psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizmin öncülerinden olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Hipotez 3 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Tarakcı ve Akın (2017), Aslan ve Boylu (2014), Karacaoğlan (2014), Koçak, Kerse ve Babadağ (2018), Karacaoğlan Aslan ve Boylu (2014), Kırboğa (2017), Apaydın (2016), Yıldırım (2014), Gültekin (2014), Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), Tükeltürk ve diğerleri (2009), Pugh, Skarlicki ve Passel (2003), Bashir ve Nasir (2013), Üçok ve Torun (2014), Ahmed ve arkadaşlarının (2013), Çetinkaya (2014), Delken (2004), James (2005), Kuang Man (2013), Abraham (2000), Erdoğan (2015), Mason (2003), Johnson (2003), Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009), Üçok (2012), Üçok (2014), Gültekin vd. (2014), Levent ve Keser (2016), Jiang vd., (2017), Pugh vd. (2003) ve Kunze ve Phillips (2011) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Okul personeli almayı hak ettiğine veya alması gerektiğine inandıklarına (Taylor vd., 2006) dair istihdam ilişkisi içerisindeki psikolojik sözleşme, MEB ve okul yönetimi ile kendi arasında var olduğunu düşündüğü mübadele anlaşmasını göz önünde bulundurarak okula katkısı sonucu oluşturduğu inanç sistemini yansıtmaktadır. Bu inanç sistemi, okul personelinin işe başlamasından önceki etmenler (değerler, güdüler gibi), işi yaparken edindiği deneyimler (sosyal adaptasyon uygulamaları gibi) ve toplumsal bağlam (normlar gibi) aracılığıyla oluştuğundan (Dabos ve Rousseau, 2004) çok farklı faktör aracılığıyla ve karmaşık bilişsel düzenlemeler ile oluşan zihinsel modeller içerir (Rousseau, 2001).

Okul personeli göreve başladığı zaman almayı düşündüğü statü, gelişme fırsatları, maaş gibi beklentileri ve de vermeyi hedeflediği zaman ve enerji bağlılığı, iletişim becerisi, teknik beceri, denetim becerileri gibi beklentileri vardır. MEB'in okul yönetimi vasıtasıyla okul personelinden almayı hedeflediği işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneğe sahip olması, değişik pozisyonlarda çalışabilme, problem çözme yeteneği, performansı arttıracak yeni yöntemler keşfetme, etkili ve ikna edici bir

bakış açısı sunabilme, takım içerisinde verimli çalışabilme becerisi, iyi hazırlanmış sözlü ve yazılı sunum yapma, diğer çalışanların çalışmalarını yönlendirme ve denetleme, tek başına karar alma sorumluluğuna sahip olma, planlama ve örgütleme yeteneği, okulun yararına zaman ve enerjisini kullanabilme, okul dışında çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurma, okulun, takımın geleneklerine uygun davranma, okulun gelecekteki ihtiyaçları doğrultusunda eğitimini geliştirme, okulun imajını koruma, kişisel hedefleri okulun değerlerini dikkate alarak belirleme, sorunları görmek ve çözmek, öğrenci ve velilerle iyi iletişim ve ilişkiler geliştirme gibi ve bunun karşılığında ona vermeyi düşündüğü beklentileri vardır. Karşılıklı beklentilerin birbirinden çok farklı olması halinde uyumsuzluk olabilmektedir (Erdoğan, 2015).

MEB ve onun yönetsel işlevini yerini getiren okul yönetimi ile okul personeli arasında sağlam bir psikolojik sözleşme oluşturabilmesi ve yürütebilmesi için özellikle beş unsur oldukça önemlidir. Birincisi kariyer gelişimi olup, okul içerisindeki terfi ve gelişim fırsatları anlamına gelmektedir. Levent ve Keser (2016) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin gelecekleri ile ilgili kişisel beklentileri "kariyerde ilerleme ve kariyer gelişimi" gibi unsurları vurguladıkları belirtilmiştir. MEB'in okul personelinin kariyer gelişimi ile ilgili bir sistemi yoktur. Okul personelinin gelişimi ile ilgili olarak okulların açıldığı dönem başında ve okulların bittiği dönem sonunda olmak üzere iki seminer dönemi vardır. Bu dönemlerde okul personelinin gelişiminde etkisi oldukça azdır. Okul personelinin gelişimine dair yapılan diğer etkinlikler, gerek planlaması açısında gerek zaman açısından gerekse okul personeline maddi manevi katkısı açısında yetersiz olduğundan okul personelinin gelişimine katsı yetersizdir. İkincisi, iş içeriği olup, zorlu, farklı ilgi çekici çalışmaların sağlanmasını ifade etmektedir. Üçüncüsü, finansal ödüller ve uygun ödüllerin sağlanmasıdır. Okul yönetimi tarafında her okulda sadece bir personel aylık ödülle ödüllendirilmesi için belirlenip ilçe MEM'e sunar. İlçede sadece bir personel yılda bir aylıkla ödüllendirilir. Bu sistemin okul personelinin maddi ödül beklentilerini karşılaması pek uzak olduğu görülmektedir. Ayrıca aylıkla ödüllendirebilecek personelin seçimi de tamamen okul yönetimin sübjektif değerlendirmelerin dayalı olduğundan okul personelinde güvensizlik, dürüstlük ve adaletsizlik duygularının gelişmesine neden olmaktadır. Teşekkür ve takdir belgelerin verilmesinde de okul yönetiminin sübjektif bir değerlendirmesiyle belirlenmektedir. Dördüncüsü sosyal atmosfer olup, işbirliğine dayalı hoş bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Beşincisi ise, özel hayata saygı olup, okul yönetimi okul

personelinin kişisel durumuna saygı duymasına ve anlayış göstermesini ifade etmektedir (Hırlak, 2018).

Psikolojik sözleşme ihlallerinin okul içinde ortaya çıkma nedenleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Doğan ve Demiral, 2009):

- Eğitim ve geliştirme; okul personelinin ihtiyaç duyacakları eğitim olanaklarının taahhüt edildiği gibi eğitimin verilmemesi veya hiç sağlanmaması psikolojik sözleşme ihlaline neden olabilmektedir. Levent ve Keser (2016) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin gelecekleri ile ilgili kişisel beklentileri "kariyerde ilerleme ve kariyer gelişimi" vurguladıkları belirtilmiştir.
- - Ödenen ücretler; okul personeline okul tarafında söz verilen ücretler ve diğer maddi kazançlarla ödenen ücretler arasında tutarsızlık varsa psikolojik sözleşme ihlal edilmiş kabul edilebilir. Özellikle diğer kamu kurumlularının ücretleriyle okul personelin yaptığı ücret karşılaşmaları sonucunda aldıkları ücretleri yetersiz bulmaları sonucunda psikolojik sözleşme ihlal edilmiş kabul edilebilir. Beklenti kuramı çerçevesinde, okul personeli kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer okul personeli fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödül bu algılanan ödülden az ise okul personeli örgütün eşitlik ve adaletten yoksun olduğunu düşünecektir. Bu durum örgütsel sinizm örgütün eşitlikten ve adaletten yoksun (Kanter ve Mirvis, 1989; Abraham, 2000) olduğuna duyulan inançla kesişeceğinden okul personelinde sinik tutumlar geliştirebilir.
- Ödüllendirme; okul personelinin okul içerisinde terfileri, aylıkla ödüllendirmelerinin ya da kariyer planlarının söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi psikolojik sözleşme ihlaline olarak algılanabilmektedir. Okul personeli gösterdiği gayrete bağlı olarak elde ettiği ödülü, başka amaçları gerçekleştirmek için kullanır. Esasen birinci düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçlar olarak adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araştır. Örneğin, gösterilen yüksek performansa bağlı olarak elde edilen yüksek maddi kazanç birinci düzey sonuçtur. Bu maddi kazanç daha iyi ve kaliteli bir yaşam sürdürmek için bir araç olarak kullanılır. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Bu beklentileri gerçekleşmeyen okul personelinde sinik tutumları gelişebilir.

- İşin niteliği; okul yönetiminin okul personelinin yapacağı işleri ya da görev alacakları bölümleri ve aynı zamanda çalışma şartlarına ilişkin okul personelinin rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü gibi işin ve rollerin doğası ile ilgili yaşadığı sorunların olması psikolojik sözleşme ihlaline yol açabilmektedir. Özellikle MEB'in okul personelinin görevlerine ek olarak sürekli yeni görevler yapmasını istemesi ile okul personelinin rol yükü artmaktadır. Bu görevleri karşılığında bir ücretlendirme olmaması görevin isteksizce yapılmasına neden olmaktadır. Ayrıca ek sorumlulukları okul yönetiminden yıpratılmasını istenildiğinden, okul yönetimi okul personelini zorunlu olarak görevlendirmektedir. Rol belirsizliği, aşırı rol yükü üst yönetimde bulunanlar ile okul personelinin rol beklentisinin her zaman örtüşmemesidir (Andersson, 1996). Okul personelinin öz değerler ile üst yönetimin beklediği performans için gerekli rol değerleri arasındaki çatışmada, okul personelini mesleğinden soğumakta ve örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000).
- Geribildirim; okul personelini ilgilendiren konularda gerekli geri dönütleri almaması veya geç veya yetersiz almalarından dolayı çıkar kaybı yaşamaları psikolojik sözleşme ihlali olarak kabul edilebilir.
- Değişim yönetimi; örgütte okul personelini ilgilendiren her türlü değişimlerden okul personelinin haberdar edilmemesi ya da okul personelinin kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması psikolojik sözleşme ihlalini doğurabilir. MEB'in okul yönetici atanması, okul kademeleri, sınav sitemi, okul personelinin performans değerlendirmesi, ders müfredatlarını değiştirilmesi gibi okul personelini ilgilendiren konularda son yıllarda sürekli değişikler yapılması ve bu konularda yapılan çalıştaylara sınırlı sayıda okul personelinin katılması psikolojik sözleşme ihlalini doğurabilir.
- Sorumluluk; okul personeline vaat edilenden daha az sorumluluk, ders, sınıf ve yetki verilmesi psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair algıya yol açabilir.
- Yanlış bilgilendirme; Okul yönetiminin göreve yeni başlayan okul personeline işyerindeki diğer okul personelin mesleki yeterlilikleri, okuldaki konumları ve itibarları konularında eksik veya yanlış bilgilendirmesi psikolojik sözleşmenin ihlali algısına neden olabilir.

Okul personelinin psikolojik sözleşmenin ihlâl edildiği yönünde bir algı oluşması sonucunda çeşitli tepkiler geliştirebilmektedir. Bu tepkileri kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı, güven kaybı, stres, tükenmişlik, üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirme, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma niyeti gibi tutum ve davranışlar olarak açıklamak mümkündür (Aydın, 2016; Yılmaz, 2012).

Örgütsel sinizmle yakından ilgili olan psikolojik sözleşme ihlali, okul personelinin okul yönetime ve dolayısıyla MEB'e karşı azalan güveni ve okulla ile ilişkiye girmedeki isteksizliği ile ilişkili bulunduğundan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizmin öncü bir faktörüdür. Psikolojik sözleşme sonucunda okul personelinde oluşan hor görme, tiksindirme gibi duygular ile güvensizlik, tatminsizlik ve gerçekçi olmayan beklentiler örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmektedir (İyigün, 2012). Bu doğrultuda örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlalinin en önemli sonuçlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal mübadele teorisine göre okul personelinin psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerinin gerçekleşmemesi (uyarı, başarı ve değer önermesi), onların, olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek örgüte geri bildirimde bulunmalarına neden olabilmektedir (saldırganlık-onay önermesi). Psikolojik sözleşme ihlal algısı sonucu; işe yönelik ihmal davranışları, yılgınlık, güvensizlik (Robinson, 1995), etik dışı davranma, sinik tutumlar, korku, paronaya, kötümserlik (Pelletier ve Bligh, 2008), duygusal çözülmeler, aldanmışlık ve örgütsel menfaatler uğruna istismar edilme hissi, öfke, hayal kırıklığı, kızgınlık, adaletsizlik ve eşitsizlik gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal tepkiler (Rousseau, 1989; Kickul, 2001; Suazo vd., 2005) ortaya çıkabilmektedir (Yıldırım, 2014). Dolayısıyla karşılaşılan olumsuz durumlara yönelik olarak negatif tutumları yansıtan bir savunma mekanizması geliştirilmekte (Dean vd., 1998; Naus vd., 2007) ve duyulan öfkeyle sinizm, sabotaj ve ihanet eğilimi sergilenebilmektedir (Andersson, 1996; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

Beklenti kuramına göre karşılanmayan beklentiler, işgörnelerin örgüte yönelik sinik tutumlar sergilemesine yol açabilecektir. Psikolojik sözleşme bağlamında ortaya çıkan beklentilerin gerçekleşmemesinin, okul personelinde örgütsel sinizmin türlerinden olan işgören sinizmi ve toplumsal sinizmi tutumlarına neden olabileceği (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) söylenebilir.

Ekonomik ve gelişim beklentileri karşılanmamış okul personeli, atfetme teorisi bağlamında (Dean vd., 1998; Eaton, 2000; Matinko vd., 2007), ihlallerin kaynağını okulda olduğu kadar meslek, işin doğası ve genel olarak MEB'de arayabilecek ve

sinik tutumları bu değişkenlere de aktarabilecektir. Bu nedenle; psikolojik sözleşme ihlalleri ve neden olduğu sinik tutumların, orta ve uzun vadede MEB'in ihtiyaç duyacağı mesleki açıdan yetkinleşmiş, kariyer hedefleri olan, bireysel gelişim için yatırım yapan kalifiye iş gücünü olumsuz etkileyebileceği ifade edilebilir.

Tablo 192'de görüldüğü üzere, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile aynı yönlü dolaylı ilişkisi vardır. Psikolojik sözleşme ihlali bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,755, davranışsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,769 ve duyuşsal sizinim üzerindeki dolaylı etkisi ,566 psikolojik sözleşme ihlali etkisiyle örgütsel sinizm alt boyutlarındaki değişim tutursızlaşmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Hipotez 3a kabul edilmiştir.

Okul personelini psikolojik sözleşme ihlal algısı bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmi olumlu etkilemektedir. Psikolojik sözleşme ihlali etkisiyle örgütsel sinizmin alt boyutlarında farklı düzeyde değişim gerçekleşmede, dolaysıyla örgütsel sinizmin alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır. Bu bulguya göre okul personelinin psikolojik sözleşme ihlal algısı arttıkça bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm düzeyleri artmaktadır. Bu bulgular, James (2005), Apaydın (2016), Yıldırım (2014), Tükeltürk vd. (2009), Üçok (2012), Aslan ve Boylu (2014), Çetinkaya (2014), Gültekin, Taş ve İlsev (2014), Erdoğan (2015) tarafından yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Bilişsel çelişki kuramına göre, okul personeli, yönetiminin uygulamalarında psikolojik sözleşme ihlali algılarsa, o zaman sinik tutumlarını davranışıyla tutarlı olacak şekilde değiştirerek uyuşmazlığı, içine düştüğü bilişsel çelişkiyi ve gerginliğini ortadan kaldırmaktadır. Okul personelinin okula karşı sinik tutumlarında, okul yönetimi tarafından baskı vb. bir neden olmadığı durumlarda, tutuma ters davranışta bulunmanın, en büyük çelişkiyi ve dolayısıyla en büyük tutum değişimini oluşturur. Ancak eğer okul personeli tutumuna uygun olmayan şekilde davranmaya zorlanmışsa, bu durumda, gerekli davranışı yapmakta fakat tutumunu değiştirmemektedir. Dışarıdan gelen bir baskı "yüzünden" tutumuna uygun bir şekilde davranamamış olduğundan çelişkiye düşmeye ve kendi tutumunu değiştirmeye gerek duymamaktadır (Karakelle, 2019). Okul personelinin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri, kişilik özelliklileri ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki başlangıçtaki farklılıklar gibi faktörler, okul personelin örgütsel sinizmin alt boyutların değişimdeki tutarsızlık oluşturmuş olabilir.

Örgütsel sinizm literatürü incelendiğinde bilişsel sinizm; birey ya da örgütlerin ilkeden yoksun, tutarsız, yalan ve hileye eğilimli olduğu, örgüt içindeki tüm eylemlerde örgüt yararının öncelikli görüldüğü ve çalışanların göz ardı edilebileceği (Andersson,1996; Brandes, 1997) gibi temel bir takım varsayımlara sahip bir tutumdur. Bu ve benzeri bilişsel inançlara sahip olan okul personeli, psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin ihlal edilmesi halinde, anılan eğilimler olgunlaşacak ve bu durum, örgütsel anlamda genel ve nesnel bir kanı haline dönüşebilecektir (Yıldırım, 2014). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, psikolojik sözleşme ihlal algılarının bilişsel sinizme olan teorik düzeydeki anlamlı etkisini destekler niteliktedir.

Okul personelini psikolojik sözleşme ihlal algısı sonucunda, örgüte yönelik bir takım duyuşsal tepkimeler de gösterebilmektedir. Bu tepkiler okul içi çalışma süreçlerinde etik dışı davranma, korku, paranoya, kötümserlik şeklinde olabilmektedir (Pelletier ve Bligh, 2008). Okul personeli yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlal algılarının, okula karşı stres, endişe, öfke gibi tepkimelerden oluşan duyuşsal sinizm tutumlarının düzeyinde anlamlı biçimde etkili olduğu belirlenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalleri genel olarak davranışsal sinizme de anlamlı bir etkiye sahiptir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin, çalışanların örgütü eleştirme, sembol ve değerleriyle alay etme, yakınma, şikâyet etme gibi davranışsal sinizm tutumlarında belirleyici olduğu saptanmıştır. Bu açıdan, psikolojik sözleşme ihlal algılarının, örgütsel sinizmin kuramsal dayanaklarından olan Weiss ve Crapanzano'nun (1996) duygusal olaylar kuramı ve Weiner'in sosyal güdülenme kuramı bağlamında çeşitli reaksiyonlara neden olduğu ve gerek psikolojik sözleşme ihlal algısının sonuçları, gerekse örgütsel sinizmin öncülleri kapsamında ortaya konan kuramsal ilişki örüntülerinin, bu çalışmada elde edilen ampirik sonuçlar ile desteklendiğini söylemek mümkündür.

Şekil 32'de görüldüğü üzere, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,78'tür. Ancak Şekil 32'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmi arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,285>0,05). Yani psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu sonuca göre psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü olduğundan Hipotez 3b kabul edilmiştir.

Okul personeli okulda psikolojik sözleşme ihlallerine maruz kalır. Her okul personeli davranışları sonucunda karşılaştığı psikolojik sözleşme ihlallerini kendine göre algılar ve bu algılarına göre sinik teptiler gösterir. Bu psikolojik sözleşme ihlalleri, okul personelinin gelecekteki davranışlarının sonuçlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durmada denetim odağı, okul personelinin yaşadığı psikolojik sözleşme ihlallerini nelere atfedildiği ile ilgili (Şahin, Basım ve Çetin, 2008) olup yaptığı belli bir davranışın psikolojik sözleşme ihlallerini izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesi sonucunda oluşmaktadır. Okul personeli davranışın psikolojik sözleşme ihlallerini ile sonuçlandığını algıladığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yüklemeler yapar. Bazı okul personeli davranışları ile pekiştireçlerin kendi kontrolünde olduğuna inanırken, diğerleri ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli içten denetimli olarak adlandırılır. Kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008).

Okul personelinde sinik tutumların oluşma olasılığı, sinik tutumların pekişmesini sağlayan psikolojik sözleşme ihlallerine bağlı olabilir. Psikolojik sözleşme ihlallerine bağlantılı bu olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü okul personelinin davranışları sonucunda karşılaştığı psikolojik sözleşme ihlallerini kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturur. Bu durumda, psikolojik sözleşme ihlalleri çok düşükse, sinik tutum ortaya çıkma ihtimali de düşüktür (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

İlk kez karşılaşılan psikolojik sözleşme ihlallerine gösterilen sinik tutumlar, daha önceden yaşanmış benzer durumlardaki sinik tutumlar tarafından etkilenir. Örneğin, önceki hayatında karşılaştığı psikolojik sözleşme ihlallerini eleştirerek tepki vererek düzelten okul personeli, okul hayatına atıldığında, yöneticisi tarafından yapılan psikolojik sözleşme ihlallerini de yöneticiyi eleştirerek düzeltebileceğini tahmin eder. Böylece okul personeli yeni durumda da önceki beklentisi altında bir davranış gösterebilir. Beklentiler bu yönüyle kararlı davranış kalıplarına etki ederek kişiliği oluşturabileceğinden, bireyin davranışlarındaki tutarlılık, iyi tanımlanmış ve kararlı beklentilerin bir sonucudur (Burger, 2006).

Örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali egzojen değişkeninin örgütsel sinizm endojen değişkeni arasındaki ilişkiyi yönlendirdiği hipotezini desteklediğinden Hipotez 3c kabul edilmiştir.

Psikolojik sözleşme öğelerinin "güven", "dürüstlük" ve "anlaşmanın dağılımı" olmak üzere üç ana bileşeni bulunmaktadır. Birincisi dürüstlük bileşeni, örgütsel adaletle ilişkili olarak eşitliği ifade etmektedir. İkincisi güven bileşeni, sözleşme taraflarının karşılıklı söz ve yükümlülüklerini yerine getirip getirmedikleriyle ilgili olmasından ötürü büyük önem taşımaktadır. Üçüncüsü bileşen olan anlaşmaların dağılımı ise, karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010).

Sosyal, kişisel ve ekonomik ilişkiler bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Her hangi bir ilişki düzeyinde alınan ve verilen ne olursa olsun adaletin sağlanabilmesi için alınan ve verilenin değerinin birbirine denk olması ve kişinin beklentilerine cevap vermesi gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Günümüzde, teknolojinin hızla gelişmesiyle bilgiye erişim olanaklarının artması, kişilerin eğitim seviyesinin yükselmesi sonucunda kişilerin beklentilerinin artmasından dolayı okul yönetimi ile okul personeli ilişkilerini de son derece önemli hale getirmektedir. Okul personelinin okulda algıladıkları herhangi bir adaletsizliğin varlığının, onları adalet arayışlarına sevk ettiği bilinmektedir. Örgütsel adaletin okul personeli için önemli bir motivasyon aracı olduğundan şüphe yoktur. Okul personeli yönetim ile ilişkilerinde kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde, bundan rahatsızlık duymaları ve bunu davranışlarına yansıtmaları beklenen bir sonuçtur. Okul personelinin örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde örgütsel adalet algısının; yüksek olduğu durumlarda pozitif tutum ve davranışların, düşük olduğu durumlarda negatif tutum ve davranışların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Arı, 2015; Kutanis ve Çetinel, 2010; Naktiyok vd.,2015).

Eşitlik Kuramı, insanların yaptıkları katkılara (örgüte katkıları) eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanan, bir kişi örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, daha yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler. Kişiler kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırır ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışırlar (Akyel, 2017). Bu açıdan örgütsel adalet; örgüt içindeki ödüllerin nasıl dağıtıldığı, bu dağıtımla ilgili kararların

nasıl alındığı ve gerekçeleri hakkında işgörenlere ne kadar bilgi verildiği, alınan kararların okul personeline nasıl ve ne şekilde söylendiği ve onlara nasıl davranıldığı; neticesinde bütün bunların işgögrenlerin ne kadar adil olarak algılandığı ve bunların örgüt ve işgören için sonuçlarını tanımlayan (Cüce, 2012) kişiye ve gruba göre göreli olan bir kavramdır (Denizli, 2014). Okul personelinin elde ettikleri kazanımların örgüte yaptıkları katkılarla veya kendileriyle benzer işleri yapan çalışma arkadaşlarının aldıkları ödüllerle uyumsuz ve yöneticilerin karar verme usullerini tutarsız, taraflı ve yanlış olarak değerlendirmeleri psikolojik sözleşme ve adalet algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum okul personelinde kızgınlık, mutsuzluk ya da suçluluk gibi sinik hislere yönlendirebilmektedir (Söyük, 2007). Ayrıca beklenti kuramına göre karşılanmayan beklentiler, okul personelinin okula yönelik sinik tutumlar sergilemesine yol açabilecektir (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

5.1.4. Dördüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 38 ve Tablo 199'da görüldüğü üzere, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,88'tir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel destekte meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sinizmde ,88 birimlik azalmaya veya örgütsel destek meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel sinizmde ,88 birimlik artışa neden olmaktadır. Bu durumda örgütsel destek, örgütsel sinizmin öncülerinden olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Hipotez 4 kabul edilmiştir. Bu bulgular, James (2005), Nartgün ve Kalay (2014), Kerse ve Karabey (2017), Brandes (1997), Yavuzer Zan (2016), ve Tokgöz (2011) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Karşılıklılık normuna göre, okul personeli sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılaması ve iyiliğini önemsemesi, okul personelinde okulun amaçlarını gerçekleştirmek için daha sıkı çalışmasını ve örgüte karşı olumsuz davranışlardan uzaklaşmasını sağlayacaktır (Kerse ve Karabey, 2017). Karşılıklılık normu temelinde örgütsel desteği algılayan okul personeli okulun amaçlarına ulaşması için daha fazla sorumluluk alarak daha fazla çaba sarf etmektedirler. Okul personeli algıladıkları desteğin sonucu olarak daha fazla performans gösterir ve bu emeklerinin örgüt tarafından fark edileceğine ve ödüllendirileceğine dair inancının artmasına neden olacaktır. Karşılıklı olarak oluşan bu pozitif durumlar, okul personelinin

psikolojisinin olumlu yönde etkilenmesine ve okula karşı olumsuz tutumların yani sinik davranışların azalmasına neden olabilmektedir (Önderoğlu, 2010).

Okulu bir orkestraya benzetirsek bazı sazlarda iyi olmak, iyi bir orkestra için yeterli olmamakta, çünkü uyumlu ve ahenkli bir ses için her bir enstrüman ayrı ayrı önemi ve değeri vardır. Bunun gibi okulda da orkestra şefi olan yöneticinin (Balay, 2000) görevi insan gücü kaynağı olmak üzere okulun tüm kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır (Karaköse, 2005). Okul personeli çoğu zaman yöneticiyi örgüt ile özdeşleştirirler ve örgüt denilince ilk akla gelen yönetici olur. Okul personeline, örgütsel destek yönetici aracılığıyla sunulduğu için (Köse, 2015) okulun temsilcisi olan yöneticinin olumlu ya da olumsuz davranış ve uygulamalarını örgütün desteği şeklinde algılarlar (Eisenberger ve diğerleri, 1986).

Yönetici desteğinin okul desteği etkilediğini ifade eden üç varsayım bulunmaktadır. Birincisi yöneticiden destek gören okul personelinin okuldan daha çok destek aldıklarını ifade eden destek varsayımıdır. İkincisi pozitif kişiliği olan, çevreleri tarafından sevilen kişilerin okuldan daha çok destek alacağını ifade eden pozitif ruh hali varsayımıdır. Üçüncüsü destek ve pozitif ruh hali varsayımlarının birbirini etkileyerek örgütsel desteği oluşturduklarını ifade eden sentez varsayımıdır (Yoon ve Liam 1999).

Okulları tarafından okul personelinin sunulan iyi çalışma koşulları, okul personelinde okul için yaptıklarının yönetim tarafından olumlu olarak değerlendirildiği düşüncesinin oluşmasına sebep olmakta ve bu düşünce karşılıklılık teorisine göre okul personelinin algıladıkları örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018). Okullarda ödüller ve iş koşullarının okul personelinin oluşturduğu örgütsel destek algısına ilişki etkilerinden bazıları aşağıda sunulmaktadır.

Ödül, performansı yüksek okul personelinin diğerlerinden ayıran, okulun, okul personelinin gösterdiği performanstan memnun olduğunun ifade ederek okul personeline bu başarılı performansı için teşekkür etmenin bir ifadesi olarak algılanan bir mesajdır (Barutçugil, 2004). Ayrıca ödüller okul personelinin katkılarından olumlu değerlendirildiği anlamı taşıdığından algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Okul personelinin arasındaki etkileşimlerin kaynağı; okul personelinin değer verdikleri şeyleri değiştirmesi ve kişisel olarak fayda-maliyet analizi sonucunda, kıyaslama yaparak etkileşimlerini sürdürmesidir (Shelton, 2013). Sosyal değişim teorisi doğrultusunda okul personeli örgüt için harcadığı zaman ve çabanın karşılığında aldığı ödülleri veya cezaları

karşılaştırır, elde edilen ödüller, sergilenen çaba ve harcanan zamana göre yetersiz görülürse okul ile iletişim ve etkileşim zayıflar. Okulun okul personeline sağladığı katkı ve faydalar okul personeli de okula yönelik olumlu katkılar sağlayacak ve karşılıklı fayda değişimi gerçekleşecektir (Kerse ve Karabey, 2017).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi insanların temel ihtiyaçları biri de saygı duyulma, tanınma ihtiyacı olduğunda okul personelinin de yaptıkları çalışmaların karşılığında tanınma, saygı duyulma ihtiyacı duymaktadır (Koçel, 2010).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi insanların temel ihtiyaçlarndan birincisi olan ücret, okul personelinin hayatlarını sürdürebilmek için kazanç sağlama ve okula yaptıkları katkının sonucunda hak ettiğini alma şeklinde yorumlamaktadır. Okul personelinin okula yaptıkları katkıları karşılığında hak ettikleri ücreti almaları örgütsel destek algısında oldukça önemli olmaktadır (Güney, 2000).

Yükselme imkânının yetersiz olduğu okul ortamlarında, okul personelinin yaptığı görevin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalabilmektedir. Bu durumda okul personeli bulundukları konumdan daha üst bir konuma gelmek, ilerlemek arzusu taşımaktadır. Bu açıdan okul personelinin bulundukları konumdan daha üst konumlara gelebilme fırsatının olması örgütsel desteği algılamaları olumlu yönde etkilemektedir (Güney, 2000). MEB'in okul personelinin performans ve verimliliğini artırması için okullardaki terfi imkânların artırması ve geliştirmesi gerekir.

Okul personelinin işini planlama ve gerçekleştirmede kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda verilen özerklik, okul personeline güven vermekte, yaptığı işin ve elde ettiği sonuçların kendine ait olduğunu hissederek eskisinden daha yüksek performans göstermektedir (Güner, 2007). Bu durum algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır. Okullarda plan hazırlamaktan dersin işlenişine kadar hemen hemen her şey okul personelinin özerkliğini kısıtlayacak şekilde prosedürlerle sınırlandırılmıştır. Bu durum okul personelinin algılanan örgütsel desteğini olumsuz etkilemektedir.

İş hayatına başlayan okul personeli bir yandan okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmakta, diğer yandan okulda var olan gruplara dahil olmaya, çalıştıkları okulun değer ve normlarına uyum sağlamaya ve aynı zamanda da kendinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek için çaba harcamaktayken, örgütsel stresle karşı karşıya

kalmaktadırlar (Nayır,2011). Özellikle müfredat programların yetiştirilmeye çalışmak ve sınava hazırlanan öğrenciler için yapılan etkinlikler okullarda stresi artırıcı bir faktördür. Okullarda stresin önlenmesi, örgütsel desteğin algılanmasında oldukça önem taşımaktadır.

Tablo 200'e göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel desteğin bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi -,865, davranışsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi -,820 ve duyuşsal sizinim üzerindeki dolaylı etkisi -,639 vardır. Örgütsel desteğin etkisiyle örgütsel sinizim alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmakta olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, Hipotez 4a kabul edilmiştir. Bu bulgular, Gökyer ve Türkoğlu (2018) ve Kalağan, (2009) tarafından yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Bilişsel çelişki kuramına göre, okul personeli, yönetiminin uygulamalarında örgütsel destek eksikliği algılarsa, örgütsel destek eksikliğinin etkisiyle oluşan sinik tutumlarını davranışıyla tutarlı olacak şekilde değiştirerek uyuşmazlığı, içine düştüğü bilişsel çelişkiyi ve gerginliğini ortadan kaldırmaktadır. Okul personelinin okula karşı sinik tutumlarında, okul yönetimi tarafından baskı vb. bir neden olmadığı durumlarda, tutuma ters davranışta bulunmanın, en büyük çelişkiyi ve dolayısıyla en büyük tutum değişimini oluşturur. Ancak eğer okul personeli tutumuna uygun olmayan şekilde davranmaya zorlanmışsa, bu durumda, gerekli davranışı yapmakta fakat tutumunu değiştirmemektedir. Dışarıdan gelen bir baskı "yüzünden" tutumuna uygun bir şekilde davranamamış olduğundan çelişkiye düşmeye ve kendi tutumunu değiştirmeye gerek duymamaktadır (Karakelle, 2019). Okul personelinin örgütsel destek algı düzeyleri, kişilik özellikleri ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki başlangıçtaki farklılıklar gibi faktörler, okul personelin örgütsel sinizmin alt boyutların değişimdeki tutarsızlık oluşturmuş olabilir.

Örgütsel sinizm literatürü incelendiğinde bilişsel sinizm; birey ya da örgütlerin ilkeden yoksun, tutarsız, yalan ve hileye eğilimli olduğu, örgüt içindeki tüm eylemlerde örgüt yararının öncelikli görüldüğü ve çalışanların göz ardı edilebileceği (Andersson,1996; Brandes, 1997) gibi temel bir takım varsayımlara sahip bir tutumdur. Bu ve benzeri bilişsel inançlara sahip olan okul personelinin örgütsel destek algıları ile sinik eğilimleri olgunlaşacak ve bu durum, örgütsel anlamda genel ve nesnel bir kanı haline dönüşebilecektir (Yıldırım, 2014). Bu çalışmada elde edilen

sonuçlar, örgütsel destek algılarının bilişsel sinizme olan teorik düzeydeki anlamlı etkisini destekler niteliktedir.

Okul personelini örgütsel destek algısı sonucunda, okula yönelik bir takım duyuşsal tepkimeler de gösterebilmektedir. Bu tepkiler okul içi çalışma süreçlerinde etik dışı davranma, korku, paranoya, kötümserlik şeklinde olabilmektedir (Kidd, 1998; Pelletier ve Bligh, 2008). Okul personeli algıladıkları örgütsel destek düzeyi ile okula karşı stres, endişe, öfke gibi tepkimelerden oluşan duyuşsal sinizm tutumlarının düzeyinde anlamlı biçimde etkili olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel destek algıları genel olarak davranışsal sinizme de anlamlı bir etkiye sahiptir. Örgütsel destek algıları, okul personelini okulu eleştirme, sembol ve değerleriyle alay etme, yakınma, şikâyet etme gibi davranışsal sinizm tutumlarında belirleyici olduğu saptanmıştır. Bu açıdan, örgütsel destek algılarının, örgütsel sinizmin kuramsal dayanaklarından olan duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı bağlamında çeşitli reaksiyonlara neden olduğu ve örgütsel destek algısının sonuçları, örgütsel sinizmin öncülleri kapsamında ortaya konan kuramsal ilişki örüntülerinin, bu çalışmada elde edilen ampirik sonuçlar ile desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 202'de görüldüğü üzere, örgütsel desteğin örgütsel sinizme etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,88'dir. Ancak Şekil 38'deki modele göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel desteğin ve örgütsel sinizmi arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,70'ye düşmüştür. Örgütsel desteğin değişkenin etkisinin azalması ancak tamamen ortadan kalkmaması ve anlamlı çıkması (p=,039<,05), bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla örgütsel destek ile örgütsel sinizm ilişkisinde, denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır. Bu sonuca göre Hipotez 4b kabul edilmiştir.

Okul personeli okulda az ya da çok örgütsel destek görür. Her okul personeli karşılaştığı örgütsel desteği kendine göre algılar ve bu algılarına göre sinik teptiler gösterebilir. Bu örgütsel destek düzeyi, okul personelinin gelecekteki davranışlarının sonuçlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durmada denetim odağı, okul personelinin algıladığı örgütsel destek düzeyini nelere atfedildiği ile ilgili (Şahin vd., 2008) olup yaptığı belli bir davranışın örgütsel desteği izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesi sonucunda oluşmaktadır. Okul personeli davranışın

örgütsel destek ile sonuçlandığını algıladığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yüklemeler yapar. Bazı okul personeli davranışları ile pekiştireçlerin kendi kontrolünde olduğuna inanırken, diğerleri ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli içten denetimli olarak adlandırılır. Kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008).

Okul personelinde sinik tutumların oluşma olasılığı, sinik tutumların pekişmesini sağlayan örgütsel desteğe bağlı olabilir. Örgütsel destek düzeyinin azalması olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü okul personelinin davranışları sonucunda karşılaştığı örgütsel destek düzeyinin azalması kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturur. Bu durumda, örgütsel destek düzeyinin azalması çok düşükse, sinik tutum ortaya çıkma ihtimali de düşük olacaktır (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

İlk kez karşılaşılan örgütsel destek düzeyinin azalmasına gösterilen sinik tutumlar, daha önceden yaşanmış benzer durumlardaki sinik tutumlar tarafından etkilenir. Örneğin, önceki hayatında karşılaştığı destek düzeyinin azalmasını eleştirerek tepki verip düzelten okul personeli, okul hayatına atıldığında yöneticisi tarafından yapılan örgütsel destek düzeyinin azalmasını da yöneticiyi eleştirerek düzetebileceğini tahmin eder. Böylece okul personeli yeni durumda da önceki beklentisi altında bir davranış gösterebilir. Beklentiler bu yönüyle kararlı davranış kalıplarına etki ederek kişiliği oluşturabileceğinden, bireyin davranışlarındaki tutarlılık, iyi tanımlanmış ve kararlı beklentilerin bir sonucudur (Burger, 2006).

Örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel desteğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 4c reddedilmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda (James, 2005; FitzGerald, 2002; Bernerth vd., 2007; Tokgöz, 2011) örgütsel adalet ile örgütsel destek algısı bir arada ele alındığında örgütsel sinizmi açıklamada daha güçlü etki bulunmuştur. Araştırma sonuçları daha önceki araştırma sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Bu farklılığın nedeni olarak kullanılan ölçme araçlarının, gözlenen değişkenlerin ve analiz yöntemlerinin farklılığından kaynaklanabileceği söylenebilir.

5.1.5. Beşinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 44 ve Tablo 206'da görüldüğü üzere, politik davranışın örgütsel sinizme etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı ,97'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde politik davranış ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Politik davranışta meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sinizmde ,97 birimlik artışa veya politik davranışta meydana gelen bir birimlik azalmanın örgütsel sinizmde ,97 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Bu durumda politik davranış örgütsel sinizmin öncülerinden olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre Hipotez 5 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Bursalı (2008), Emre (2018), Fitzgerald (2002), James (2005), Dhar (2009), Üçok (2015) ve Yalçın Şengül (2018) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Klasik örgüt teorisi örgütteki ilişkilerde rasyonellik ilkesini temel almış; bu ilke, işgören-örgüt hedeflerinin "uyum" içinde olduğunu varsayarak örgüt içi politik davranışlar göz ardı edilmiştir. Fiziki evren ve fiziki evrenin dinamikleri değişmez yasalarla belirli iken; sosyal evren karşılıklı mübadeleler sonucu ortaya çıkmakta, insanlar tarafından meydana getirilip tanzim edilmekte ve ilkelerin oluşmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009:144). Dolayısıyla insan unsurunun başat bir rol oynadığı her sosyal yapı ve düzenekte, süreçler de gayri şahsi, tarafsız ve rasyonel ilkeler doğrultusunda işlemediğinden örgütsel politika günümüz çalışma hayatının kaçınılmaz bir gerçeğidir. Ancak bazı örgütlerde politika olgusu doğal ve olağan karşılanıp açıkça sergilenirken; bazı örgütlerde de politika kabul edilemez, nahoş bir durum olarak nitelendirilip gizli kapılar ardında yürütülebilmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011).

Birçok bireyden oluşan ve bu bireyler sayesinde varlıklarını sürdüren okulların, okul personelin çıkarlarını gerçekleştirebilmeleri için uygun bir ortam hazırlamaları ve onların kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmaları örgütleri ister istemez politik yapılara dönüştürmektedir. Özellikle okul personelinin, okul yönetimi veya il ve ilçe yönetimlerinde görev yapma konusundaki kariyer hedeflerinin, bireylerin sahip oldukları güç birikimlerine dayandığı düşünülürse; okul personelini gerçekleştirmek istedikleri çıkarları için, bu güç birikimlerini kullanarak diğer bireyleri etkileyecek eylemler ortaya koyması okulun politikleşmesinde etkili olmaktadır (Erkutlu, 2017).

Üstelik sadece, okulun içinde yer alan bireylerin davranışları yüzünden değil; bir bütün olarak MEB'in kendisi de rasyonel olmayı başaramamakta, MEB'in işleyiş

konularında ve bireylerin davranışlarında kimi zaman rasyonel olmayan özelliklerin ortaya çıkmaktadır. Dolaysıyla irrasyonel özelliklerin okulun kaçınılmaz bir şekilde politikleştirdiği ya da politik davranışlarda bulunan okul personelinin okulu irrasyonel bir hale dönüştürdüğü söylenebilir.

Örgüt içerisinde politik davranışların ortaya çıkma nedenleri şu şekilde belirtilebilir (Arıkan, 2011; Kırel, 1998; Pfeffer, 1992; Ertekin, 2003; Koçel, 2003; Bursalı, 2008; Ferris ve Kacmar 1992; Robbins ve Judge, 2012; Bozkurt ve Doğan, 2013; Ertekin ve Ertekin, 2003):

- Sorumluluk ve rol ilişkilerindeki belirsizlik durumları politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- Örgüt prosedürlerin açık bir şekilde ortaya konulmamış olduğu durumlarda politik davranış artar.
- Örgütsel davranışın oluşmasında en önemli etmenlerden biri de yöneticilerinin tutum ve davranışları olduğundan okul personeli, yöneticilerinin politik davranışları sayesinde başarılı olduklarını görürse, aynı politik davranışları kendileri de göstermek isterler.
- Örgütsel amaçların belirsizliği politik davranışların ortaya çıkması için birçok fırsat oluşturur.
- Kaynakların yetersiz olduğunda bazı okul personeli sadece ihtiyaçlarını ya da hak ettiklerini almakla kalmaz, aldıkları payı arttırmak için çeşitli politik davranışlarda bulunurlar.
- Teknoloji ve çevre, okulun tüm düzenini ve faaliyetlerini etkileyebildiğinden, gelişen teknoloji ve karmaşık çevrelerle ilgili belirsizlikler ve bu belirsizlikler politik davranışlara yol açabilir.
- Programlanmamış karar durumları politik davranışların oluşumuna birçok fırsat yaratan belirsiz olayları içerir.
- Okul içindeki değişimler düzenli biçimde oluşur ve farklı biçimler alabilir ve her değişim, örgütsel sisteme bir ölçüde belirsizlik getirince politik davranışlara yol açabilir. Çok fazla müfredat değişimi, lise ve üniversite sınav siteminin kısa zamanda değişimi ve okul yönetimi atama prosedürlerinin aynı şekilde hızlı değişimi okul personelini politik davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir.
- MEB'in yapısının ve okulları büyüklüğü, örgütsel politikanın sınırlarını belirleyen önemli bir etkendir. Büyük örgütlerde politik davranışın daha

yaygın olduğu görülmektedir. Çok sayıda insanın varlığı, bireyin davranışını gizler ve keşfedilme korkusunun azlığı, politik davranışlarda bulunmak için imkân verir. Örgütte heterojenlik arttıkça daha az ortak çıkar söz konusu olacak, paylaşılan değerler azalacak ve olaylar farklı değerlendirilecektir. Böylece politik davranış gösterme olasılığı da artacaktır.

- Kararların önem derecesi de örgütsel politikanın yoğunluğunu belirleyen faktörlerden biridir. Buna göre, önemli kararlar, önemsiz kararlara oranla daha fazla politik davranışa neden olur.
- MEB'de güç dağılımı merkezîleştiğinden alt kademede çalışanların çevreyi denetleme olanağı azalacağından politik davranışları sergileyenler daha çok üst yönetimde çalışanlar olacaktır.
- Okullarda terfi olanaklarının sadece yönetim kademsinde olduğundan okul personelini yükselmek için birbiriyle rekabet etmelerine ve bu nedenle de daha fazla politik davranışta bulunmalarına yol açmaktadır.
- Okul içerisinde düşük güven ortamının olması çalışanları daha fazla politik davranmasına neden olacaktır.
- Okullarda, okul personelini değerlendirmesi okul müdürlerinde olduğundan politik davranışların daha sık kullanılması beklenmektedir.
- Güç kazanma ihtiyacı ve yüksek başarı beklentisi, okul personelinin diğerlerini etkileme ve yönetme, başarı elde edip öne geçme eğilimi olanların amacı kişisel çıkarları güvence altına almak veya daha da artırmak olduğundan yüksek düzeyde güç ve başarı ihtiyacı politik davranış sergileme eğilimini tetiklemektedir.
- Makyavelist kişilik özelliğine sahip okul yöneticileri her şeyden önce kendilerini düşünmekte, kendi çıkarlarına yönelik her tür yolu meşru gördüklerinden, yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip olmaları nedeniyle de politik davranış sergileme eğilimi göstermektedirler.
- Narsist okul yöneticileri, sürekli olarak başarı, zenginlik ve güç elde etme arayışında olan kişiler olduklarından ve özgüvenlerini korumak için kendilerine hayran olunmasını arzu ettiklerinden başkalarını kullanmaktan ve onları yönlendirmekten hoşlandıkları ve örgüt basamaklarını hızla tırmanmak için her türlü politik oyuna başvurmaktır.
- Kendini yansıtma düzeyi yüksek kişiler davranışlarını değişik durum ve şartlara göre kolaylıkla adapte edebilmekte, çoğu zaman da kendi gerçek kişiliklerinden çok farklı bir duruş sergileyebildiklerinden, sosyal dinamiklere

ve başkalarının duygu ve düşüncelerine, beklentilerine çok fazla dikkat etmekte; buna bağlı olarak da kendileri için en avantajlı olacak şekilde uygun pozisyonu alıp daha kolay ve rahatlıkla politik davranış sergilemelerini sağlamaktadır.

- Okul personeli başkaları üzerinde algı oluşturarak onların davranışlarını etkilemek için izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilir. İnsanların birbirleri hakkındaki davranışları birbirlerini nasıl algıladıkları ile büyük ölçüde bağlantılıdır. Oluşturduğu imaj ile çevrelerindekilerin kendisine sempati ile yaklaşmaları bunun sonucunda da kendisinin zaman zaman getirdiği bazı isteklere olumlu bakmasını sağlayabilmek için politik davranışlara başvurabilir.
- Okul personeli hangi davranış ve faaliyetlerin kabul edilir hangilerinin ise kabul edilmediğine dair genel ilke ve kuralların, prosedür ve politikaların açık ve net bir referans noktası bulamadıklarında, kendi ilke ve kuralları doğrultusunda hareket etmeyi tercih etmektedirler. Karar verme süreçlerinde somut, objektif nesnel verilere dayanarak karar vermek yerine kendi sübjektif yargılarıyla hareket ederek politik kararların alınması ile sonuçlanmaktadır. Belirsizlikle mücadele etmede yeteneği olan okul personeli, belirsizlikte daha çok kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte ve kendi çıkarları doğrultusunda diğer örgüt üyelerini yöneltmekte oldukça başarılı olmaktadırlar.

Okullarda, okul personeli deneyimlediği politik davranışlar sonucunda okul yönetimine karşı güven kaybı yaşamaktadır. Okullarda güven unsurunun ortaya çıkmasında politikaların önemli bir etkendir. Güvenin ise örgütsel sinizm ile ilişkili olduğundan sinik tutumları ifade eden üzüntü, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi duyguların oluşmasındaki en önemli nedenlerin başında, okul personelinin okul politikalarına, çalışma arkadaşlarına ve örgüt yöneticilerine duydukları güven eksiklikleri gelmektedir (Özler vd., 2010).

Politik davranış Goldner vd. (1977) sinizmin örgüt ve işgörenleri nasıl etkilediğini inceleyen ilk araştırmacılar olarak bilinmektedir. Araştırmacılar sinik bilginin üretilmesi ve bu bilginin otoriteye zarar verme potansiyeli ile ilgilenmişlerdir. Sinik bilgiyi, örgütlerdeki özgecil eylemlerin ve uygulamaların aslında otoritenin meşruluğunu devam ettirme ya da kurumsal yapıyı koruma amacı taşıdığını varsayan bir bilgi olarak kabul etmektedirler. Sinizmin örgütlerin ve örgütsel değişim

sürecinin ortak bir yönü olduğunu savunmuşlar. Sinik bilginin oluşma koşulları ve örgütün inanç sistemlerinin, örgütsel değişim için önemli nedensel faktörler olduğunu öne sürmektedir. Ancak sinizmin gelişimi örgütsel inançların değişmesinden bağımsız olarak ele alınmamış ve sinizmle örgütsel politikalara dair algılar arasında bir bağ olduğu savunulmuştur. Sinizmin, örgütsel hedeflerdeki özgecilik davranışını sorgulamaya açması ve işgörenlerin üstlerinin davranışlarını politik sebeplere bağladıklarını ortaya koyması yönüyle örgüte zarar verdiği ifade edilmiştir. İşgörenlerin inanç sistemleri üst düzey yetkililerin politik hareketleriyle tehdit edildiğin için daha çok sinik bilgi ortaya çıkmaktadır. İnançlarda bu değişimin örgüt içindeki otorite ilişkilerinde ve kurumsal yapılarda değişikliklerle sonuçlandığını öne sürmektedirler (Goldner vd., 1977).

Tablo 207'ye göre, politik davranışın örgütsel sinizm üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile aynı yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Politik davranışın bilişsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,996, davranışsal sinizm üzerindeki dolaylı etkisi ,926 ve duyuşsal sizinim üzerindeki dolaylı etkisi ,720 olduğu görülmektedir. Politik davranışın etkisiyle örgütsel sinizmin alt boyutlarında farklı düzeyde değişim gerçekleşmede, dolayısıyla örgütsel sinizmin alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 5a kabul edilmiştir. Bu bulgular, Yalçın Şengül (2018) ve Emre (2018) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Bilişsel çelişki kuramına göre, okul personeli, yönetiminin uygulamalarında politik davranış algıladığında, sinik tutumlarını davranışıyla tutarlı olacak şekilde değiştirerek uyuşmazlığı, içine düştüğü bilişsel çelişkiyi ve gerginliğini ortadan kaldırmaktadır. Okul personelinin okula karşı sinik tutumlarında, okul yönetimi tarafından baskı vb. bir neden olmadığı durumlarda, tutuma ters davranışta bulunmanın, en büyük çelişkiyi ve dolayısıyla en büyük tutum değişimini oluşturur. Eğer okul personeli tutumuna uygun olmayan şekilde davranmaya zorlanmışsa, bu durumda, gerekli davranışı yapmakta fakat tutumunu değiştirmemektedir. Dışarıdan gelen bir baskı "yüzünden" tutumuna uygun bir şekilde davranamamış olduğundan çelişkiye düşmeye ve kendi tutumunu değiştirmeye gerek duymamaktadır (Karakelle, 2019). Okul personelinin politik davranış algı düzeyleri, kişilik özelliklileri ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki başlangıçtaki farklılıklar gibi faktörler, okul personelin örgütsel sinizmin alt boyutların değişimdeki tutarsızlık oluşturmuş olabilir.

Örgütsel sinizm literatürü incelendiğinde bilişsel sinizm; birey ya da örgütlerin ilkeden yoksun, tutarsız, yalan ve hileye eğilimli olduğu, örgüt içindeki tüm eylemlerde örgüt yararının öncelikli görüldüğü ve çalışanların göz ardı edilebileceği (Andersson,1996; Brandes, 1997) gibi temel bir takım varsayımlara sahip bir tutumdur. Bu ve benzeri bilişsel inançlara sahip olan bireyler, okul yönetimin politik davranışları ile sinik tutum eğilimleri olgunlaşacak ve bu durum, örgütsel anlamda genel ve nesnel bir kanı haline dönüşebilecektir (Yıldırım, 2014). Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, politik davranış algılarının bilişsel sinizime olan teorik düzeydeki anlamlı etkisini destekler niteliktedir.

Okul personelini politik davranış algısı sonucunda, örgüte yönelik bir takım duyuşsal tepkimeler de gösterebilmektedir. Bu tepkiler okul içi çalışma süreçlerinde etik dışı davranma, korku, paranoya, kötümserlik şeklinde olabilmektedir (Kidd, 1998; Pelletier ve Bligh, 2008). Okul personelinin politik davranış algıları, okula karşı stres, endişe, öfke gibi tepkimelerden oluşan duyuşsal sinizm tutumlarının düzeyinde anlamlı biçimde etkili olduğu belirlenmiştir.

Politik davranış genel olarak davranışsal sinizime de anlamlı bir etkiye sahiptir. Politik davranışlar, okul personelini okulu eleştirme, sembol ve değerleriyle alay etme, yakınma, şikâyet etme gibi davranışsal sinizim tutumlarında belirleyici olduğu saptanmıştır. Bu açıdan, politik davranış algılarının, örgütsel sinizmin kuramsal dayanaklarından olan duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı bağlamında çeşitli reaksiyonlara neden olduğu ve politik davranış algısının sonuçları, örgütsel sinizmin öncülleri kapsamında ortaya konan kuramsal ilişki örüntülerinin, bu çalışmada elde edilen ampirik sonuçlar ile desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 209'da görüldüğü üzere, politik davranışın örgütsel sinizme etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,97'dir. Ancak Şekil 39'da görüldüğü üzere, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel desteğin ve örgütsel sinizmi arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,76 düşmüştür. Politik davranış değişkenin örgütsel sinizme etkisinin azalması ancak tamamen ortadan kalkmaması ve anlamlı çıkması (p=,***< ,05), bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla politik davranış ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır. Bu sonuca göre Hipotez 5b kabul edilmiştir.

Okul personeli okulda örgütsel politik davranışları gözlemlemekte veya maruz kalmaktadır. Her okul personeli okuldaki politik davranışları kendine göre algılar ve

bu algılarına göre sinik tepkiler gösterebilir. Bu politik davranışlar, okul personelinin gelecekteki davranışlarının sonuçlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durumda denetim odağı, okul personelinin gösterdiği sinik tutumları nelere atfedildiği ile ilgili (Şahin, Basım ve Çetin, 2008) olup belli bir sinik davranışın politik davranışları izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesi sonucunda oluşmaktadır (Dağ, 2002). Bazı okul personeli davranışları ile pekiştireçlerin kendi kontrolünde olduğuna inanırken, diğerleri ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli içten denetimli olarak adlandırılır. İçsel kontrol odağına sahip kişiler, kendi kaderlerine yön verebildiklerini düşündüklerinden şartları ve durumları kendi tercihlerine göre manipüle edebileceğine inanmakta; bu yüzden de daha fazla politik davranış sergileme eğiliminde olmaktadırlar. Kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008).

Okul personelinde sinik tutumların oluşma olasılığı, sinik tutumların pekişmesini sağlayan politik davranışa bağlı olabilir. Politik davranışlara bağlantılı bu olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü okul personelinin karşılaştığı politik davranışları kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturur. Bu durumda, politik davranışların çok düşükse, sinik tutum ortaya çıkma ihtimali de düşüktür (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

İlk kez karşılaşılan politik davranışlara gösterilen sinik tutumlar, daha önceden yaşanmış benzer durumlardaki sinik tutumlar tarafından etkilenir. Örneğin, önceki hayatında karşılaştığı politik davranışlara eleştirerek tepki verip düzelten okul personeli, okul hayatına atıldığında yöneticisi tarafından yapılan politik davranışları da yöneticiyi eleştirerek düzetebileceğini tahmin eder. Böylece okul personeli yeni durumda da önceki beklentisi altında bir davranış gösterebilir. Beklentiler bu yönüyle kararlı davranış kalıplarına etki ederek kişiliği oluşturabileceğinden, bireyin davranışlarındaki tutarlılık, iyi tanımlanmış ve kararlı beklentilerin bir sonucudur (Burger, 2006).

Tablo 210 ve Tablo 211'de görüldüğü üzere, örgütsel adalet alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel adalet üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, politik davranışın

örgütsel sinizme etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 5c reddedilmiştir.

Okul yapısı içerisinde yer alan davranışsal bir süreç olarak politik davranış, okul personeli ve yöneticiler tarafından hissedilen bir gerçekliktir. Politik davranış okulun biçimsel kuralları tarafından tanımlanmayan ve okulun yasakladığı davranışları ifade etmektedir. Diğer taraftan politik davranış kavramının tam karşısında yer alan örgütsel adalet kavramı ise yöneticilerin ve okulun ne derece adil davrandıkları üzerine odaklanmaktadır ve okulda olması istenen ideal bir durumu ifade etmektedir. Buradan hareketle örgütsel adaletteki değişimler politik davranışları etkileyerek sinik tutumları değiştirmesi beklenirken araştırma bulguları bu durumu desteklememektedir.

5.1.6. Altıncı Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 50 ve Tablo 211'de görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı -,59'dur. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık davranışında ,59 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel vatandaşlık davranışında ,59 birimlik artmaya neden olmaktadır. Bu durumda, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 6 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Andersson ve Bateman (1997), Barnes (2010), Hochwarter (2004), Wilkerson ve arkadaşları (2008), Yetim ve Ceylan (2011) İçerli ve Yıldırım'ın (2012:167), Ertosun, Genç ve Gündüz Çekmecelioğlu (2016), Tekin ve Özdemir (2018), Erdoğan ve Bedük (2013), Mete ve Serin (2015), Yorulmaz ve Çelik (2016), Dağyar ve Kasalak (2018), Kabataş (2010), Kılınç (2014), Yıldırım (2015) ve Tazegül Aydın (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

İşbirliği, yardımseverlik vb. örgütsel vatandaşlık davranışların görülmediği sadece belirli ve resmi davranışlar ihtiva eden okullar sağlam bir yapıya sahip olmayıp çok kırılgandırlar. Bu davranışlar, okulun sosyal yapısını kuvvetlendirdiği ve okul personelinin aralarındaki sosyal yapının kuvvetlenmesi sağladığı için önemlidir.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışın "İyi Asker Sendromu" olarak nitelendirmiştir. İyi bir asker, üstlerinden aldığı tüm emirleri yerine getirmenin yanı sıra üstleri emir vermese dahi askerliğini yaptığı ülke için yarar getireceğine inandığı davranışlarda bulunmaktan kaçınmaz. İyi asker sendromu şeklinde alan yazın araştırmacıları tarafından nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, okulun verimliliği için okul personelinin gerçekleştirmeleri gereken tüm görevleri yeri getirmesinin yanı sıra görevi olmadığı halde bir karşılık beklemeksizin çalıştığı okul için gerçekleştirdiği davranışlardır (Vijayabanu vd., 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısı incelendiğinde bu tür davranışların okula aktif bir şekilde katılım ve fayda sağlamaya dönük davranışlar ile okula zarar verebilecek her türlü davranışlardan kaçınma ve bu tür davranışların okul içerisinde oluşmasını engellemeye dönük davranışlar olarak iki grup içinde değerlendirilebileceği görülmektedir. Birinci tür davranışların genel karakteristiği; okul personeli aktif olarak katkı vermesi, okulun yapısının içerisinde etkin olarak bulunması, çalışarak ve fedakârlık yaparak okula katkı vermesidir (Avcı, 2015).

Okul kültürüne ilişkin olumlu algılar örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini, olumsuz algıları ile olumsuz duygulara yol açarak okula zarar veren davranışları sergilenmesine neden olmaktadır. Ayrıca okul kültürü ve yapısı, ekstra rol davranışının belirlenmesi açısından önemlidir. Okul personeli örgütsel ortamda rol belirsizliği, rol çatışması veya arkadaşlarıyla aşırı derecede rekabet yaşaması, işinden tatmin olmaması, örgütteki aşırı bürokratik iş süreci ve işin çok rutin olması gibi faktörler de örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmakta (İplik, 2015) ve örgütsel sinizmi artırabilmektedir.

Okul ikliminin okul personelinin iş sorumluluklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkilemektedir. Okul personeli kaliteli hizmete değer verildiğini düşünürlerse yüksek kaliteyi ortaya koyacak davranışları; yeniliğe ve işbirliğine önem verildiğini düşünürlerse yenilikçi işbirlikçi davranışları; katılıma önem verildiğini düşünülürse bağlanma ve katılımcılara dayalı vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedirler. Bu bağlamda sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü açısından sağlayan okul personeli daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (İplik, 2015).

Okulun organik ve mekanik yapısıyla okul personelinin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır. Buna göre katı mekanik yapı ekstra rol davranışlarını sınırlayabilmekte açık organik yapı ise iş tanımlarını ötesinde

insiyatif kullanmasını desteklemektedir. MEB'e bağlı bulunan okulların daha çok mekanik bir örgüt yapısı vardır. Okul yöneticilerini ve öğretmenleri bağlayan kesin prosedürler ve yönetmenlikler nedeniyle insiyatif kullanma düzeyi düşüktür. En basitinden bir iki saat izin almak isteyen okul personeline dahi izin verme yetkisi olmayan okul yönetimleri, okul personelinden örgütsel vatandaşlık davranışı üst düzeyde beklentisi düşüktür.

Bağlamsal faktörler ve hedef belirleme süreci de okul personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme potansiyelini etkilemektedir. Bu doğrultuda belirli ve zor hedeflere yüksek düzeyde bağlı okul personeli, iş arkadaşlarına yönelik daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Ayrıca iş arkadaşları arasında yüksek düzeyde rekabetin bulunduğuna ilişkin algıya sahip okul personeli, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi azaltırken, ödüllendirme konusunda yüksek düzeyde tatmine sahip okul personeli daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (İplik, 2015). Özellikle ortaokul son sınıf ile lise son sınıf öğrencilerinden yüksek başarı bekleyen okul yönetimi, bu sınıfların derslerine giren öğretmenlerin seçimi ve bu öğretmenler arasında yaşanan rekabet öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış sergilemesini azaltabilir ve sinik tutumlar geliştirmesine neden olabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi konusunda okul yöneticilerinin çok büyük bir etkisi bulunduğu ileri sürülmektedir. Okul yöneticileri okul personeline karşı geliştirmiş olduğu tutum ve davranışlar, okul personelinin gerek okula gerekse işlerine karşı olan duygu ve düşüncelerini etkilemektedir. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları okul personelinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarılmasında ve kendilerine olan güvenlerini artırmamasında, iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını artırılmasında, onlardan beklenenden daha fazla sonuç alınmasında etkilidir. Okul personeli okul liderlerin belirlediği vizyonun yararına ve getirilerine inanarak gönüllü davranışlar sergilerler (Ehtiyar, 2015). Lider-üye ilişkisinden sosyal değişimin temelinde yer alan karşılıklılık ilkesinin bir gereği olarak, okul personeli liderin olumlu davranışlarına örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılık vermektedir. Bu doğrultuda yöneticiler adil davrandıklarında, karşılık temeline dayalı olarak okul personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kaçınılmaz olmaktadır (İplik, 2015).

Okullarda, okul personelinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığı durumlardan aniden son bulmakta ve

sinizm durumları meydana çıkabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığa ilişkin davranışları negatif yönde etkileyebilmektedir (Anderson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000).

Tablo 213'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin sivil erdem üzerindeki dolaylı etkisi -,416, centilmenlik üzerindeki dolaylı etkisi -,384, vicdanlılık üzerindeki dolaylı etkisi -,466 ve yardımlaşma üzerindeki dolaylı etkisi -,440 olduğu görülmektedir. Bu bulgular, İçerli ve Yıldırım (2012), Yetim ve Ceylan (2011) ve Yorulmaz ve Çelik (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okulun dolayısıyla MEB'in amaçlarını gerçekleştirmek için eylemde bulunmak, sinik okul personelinin zihinlerinde bilişsel uyumsuzluğa yol açmaktadır. Sinik okul personeli okulun dürüstlükten yoksun olduğuna inandığı bir okulda ekstra rol davranışı göstermesi olasılığı düşüktür. Aynı şekilde, sinik okul personeli duyguları ve inançları ile tutarlı bir biçimde davranmaları da olası bir durumdur. Böyle okul personeli, genellikle okulları ile alay etmekte, aşağılayıcı söylemlerde bulunmakta ya da örgütsel faaliyetlerini engellemeye çalışmaktadırlar. Yüksek örgütsel vatandaşlık davranışa sahip olmayan okul personelini bu tarz davranışlarda bulunma ihtimali yüksektir (Brandes, 1997).

Okul açısından çok önemli faydalar sağlayan yardımlaşma boyutu, okuldaki tecrübeli öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlere yardım etmeleri, okulun yapısı ve işleyişi hakkında onlara bilgi vermeleri bu sayede yeni öğretmenlerin işlerine ve mesleklerine uyum sağlamaları için yardım etmeleri, hatta tecrübeli bir öğretmenin kendi branşındaki aday bir öğretmene danışmanlık hizmeti yapması ve yardımcı olması (Karacaoğlu ve Güney, 2010), hasta olan ve okula gelemeyen bir öğretmenin yerine dersi boş olan bir öğretmenin derse girmesi, işini zamanında tamamlayamayan bir çalışana arkadaşının yardım etmesi (Dalgın, 2015), okuldaki hâkim norm ve değerleri tanıtılması ve genel anlamda sosyalleşme gibi süreçlerde yardımcı olma, bir eğitim örgütü olan okulun etkililiğine katkıda bulunan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir (Can, 2011). Örgütsel sinizmin artması bu davranışların azalmasına neden olduğu söylenebilir.

Centilmenlik, okul personelinin işleriyle ilgili ortaya çıkan problemlere şikâyet etmeden bunlara çözüm üretmesi (Samancı, 2017), okul personelinin ideal anlamda olması gerekenden daha azına sahip olma ve bu kapsamda ortaya çıkabilecek

zorluklara dayanabilme, bu olumsuzluklara odaklanmama (Kaya, 2015), örgüt içerisinde neyin yanlış olduğundan ziyade, neyin doğru olduğuna odaklanma, meydana gelen problemleri büyütmeme, pozitif tutumlarla çözüme katkı sağlama, negatif ifadelerden uzak durma (Yücel, 2012), önemsiz problemleri büyütmeme, şikâyetçi olmadan problemlerin oluşmasını engelleme (Çetinkaya, 2014), örgüt içinde kişiler arasında problem oluşturabilecek her türlü olumsuzluğu hoş görme (Can, 2011), şartlar istenildiği gibi gitmediğinde şikayet etmeme, alınganlık göstermeme, çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen gösterme (Podsakoff vd., 2000) ve örgüt içindeki sinerjik atmosferi koruma (Alper Ay, 2018) davranışlarıdır. Ayrıca örgütün imajını ve değerlerini, örgüt dışında da müdafaa etmek bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnektir (Can, 2011). Dolayısıyla sinik tutumların en az etkilediği örgütsel vatandaşlık boyutudur. Araştırma sonuçları Tablo 213'te görüldüğü gibi örgütsel sinizmin dolaylı etkisinin en az etkili örgütsel vatandaşlık boyutu centilmenlik olduğu görülmektedir.

Vicdanlılık, kişisel gayret ve bireysel girişimcilik olarak da adlandırılır. Okulda düzenli olma ve okula zamanında gelme, okuldaki mesai arkadaşlarına nazaran daha gayretli olma, işine hazırlıklı gelme (Demiröz, 2014), istirahat zamanlarını suiistimal etmeme, vazifesini kurallarına uygun yapma (Arlı, 2011), fazla mesai ücreti almadan mesaiye kalma, hasta olsa bile işine gelme, molalarda gereksiz yere zaman harcamama (Yıldız, 2014:202), görevini yerine getirirken yenilikçi bir anlayışla çaba sarf etme, fazladan sorumluluk alma ve diğer çalışanları bu yönde teşvik etme (Köse, vd., 2003) kötü hava şartlarında dahi işe zamanında gelmeye çaba gösterme, mesai bitmesine rağmen bitirmesi gereken iş henüz bitmemişse işini bitirmek için çalışmaya devam etme (Çetinkaya, 2014) gibi davranış biçimleri vicdanlılık davranışları olarak değerlendirilebilir. Okul personelinin bu davranışları örgütsel sinizm nedeniyle azalma gösterdiği söylenebilir.

Vicdanlılık boyutunda, yöneticilerin iletişiminin etkili olduğu söylenebilir. Çünkü bir çalışanın vicdanlılık davranışında bulunması, yöneticilerine karşı sevgi duymalarını gerektirir ve etkili yöneticiler, bu anlamda vicdanlarda yer etmiş kişiler olmalıdır (Aydoğan, 2010). Levent ve Keser (2016) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin kullandıkları etik olmayan iletişim tarzı ve iletişim sorunlarının öğretmenlerde sinik tutumlara neden olduğu belirtilmiştir.

Kişide sorumluluk duygusunun neden olduğu sivil erdem, tıpkı vatandaşlık gibi bir ülkenin üyesi olmanın gerekli tüm sorumluluklarını kabul etme (Podsakoff vd., 2000), okulun çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda okulun işlevlerini destekleme (Allison ve diğerleri, 2001), okulun aktif olarak devam edegelen politik hayatına sorumlu bir şekilde katılıma (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:119), okul personelinin okul ile ilgili kararların alınmasındaki yapıcı katılım gibi (Perez, 2009; 608) davranışları ifade eder. Sivil erdem, okul personelinin okulun üyesi olma mesuliyetiyle ilişkilidir ve örgüte en yüksek seviyede ilgisi ve bütünsel olarak bağlılığıdır (Çetinkaya, 2014). Yönetime katılım konusunda isteklilik, okulun stratejileriyle ilgili fikir beyan etmek, okulun önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek, okul için en iyiyi yapmaya çalışmak (Arabacı, 2014), okulun toplantılarına ve etkinliklerine istekli şekilde katılmak (McKenzie, 2011) elde edilen bilgiyi eleştirisel bir şekilde değerlendirmek ve gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmek (Yücel, 2012; 26), okul hayatında öğretmenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılması, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip etmesi, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanması, kişisel ve mesleki gelişimine önem vermesi ve diğer meslektaşlarıyla bilgi alış-verişi yapması sivil erdem davranışına örnek olarak verilebilir (Can, 2011). Örgütsel sinizm okul personelinin sivil erdem davranışlarının azalmasına neden olduğu söylenebilir.

Tablo 213 ve Şekil 51'de görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,59'dur. Ancak Tablo 216 ve Şekil 50'ye göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,385>0,05). Yani örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 6a kabul edilmiştir.

Okulun ve okul yönetiminin tutum ve davranışlarını okul personeli kendine göre algılar ve bu algılarına göre okula karşı sinik tutumlar geliştirir. Bu sinik tutumlar, okul personelinin gelecekteki davranışlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durumda denetim odağı, okul personelinin sinik tutumlarının sonuçları ile ilgili olup (Şahin, Basım ve Çetin, 2008), okul personelinin belli bir davranışın belli bir pekiştirici izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesidir. Okul personeli sinik

tutumlarının sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışında azalma ile sonuçlandığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yüklemeler yapar. Bazı okul personeli sinik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları kendi kontrolünde olduğuna inanırken, bazıları ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli iç denetimli olarak adlandırılırken, kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki azalma olasılığı okul personelinin bu davranışının pekişmesini sağlayan ve davranışı etkileyen sinik tutumlara bağlı olabilir. Sinik tutumlar ile bağlantılı bu olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü okul yönetiminin davranışlarını, okul personeli kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturur. Bu durumda, sinik tutumlar çok düşükse, örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki azalma ihtimali de düşüktür (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

Örgütsel güven ikinci grup verilerine göre oluşturulan modellerin sonuçları, örgütsel güven birinci grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, ‘örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır’ hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre Hipotez 6b kabul edilmiştir.

Okul personelinin doğru bilgilendirilmedikleri, ilgi görmedikleri ve tutarsız davranışlar ile karşılaştıkları sürece kurumlarına güvenleri azalmaktadır. Ayrıca okullarda kurumsal iletişim ortamlarının oluşturulmaması, ast-üst arasında tecrübe ve birikimlerin paylaşılmaması, okul personelinde işleri ile ilgili yararlı tavsiyelerde bulunulmaması, kuruma duyulan güveninin azalmasına ve sinik tutumlar oluşmasında ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesinin azalmasında önemli bir yer tutmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011).

Okul personelinin yöneticilerine güvenmediklerinde, ekstra çaba göstermeyecekleri, örgütsel vatandaşlık davranışları azalacağı, resmi görevlerinin ötesinde yöneticileri ile ikili ilişkileri sürdürmeyecekleri ve olumlu beklentileri azaldığından yöneticilerine karşı yükümlülük hissetmeyecekleri belirtilmektedir (Brower vd., 2009).

5.1.7. Yedinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 59 ve Tablo 222'de görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin örgütsel güvene etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı -,86'dır. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel güvende ,86 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel güvende ,86 birimlik artmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm örgütsel güveni etkilemekte olduğundan, örgütsel güven örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 6 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Özler vd., (2010) , Karcıoğlu ve Naktiyok (2015), Türköz vd. (2013), Dağyar ve Kasalak (2018), Akın (2015), Güler (2014), Cesur Yeşilçimen (2015), Uyar Bulut (2018), Aytemiz Seymen ve Bozkurt (2018), Köybaşı vd. (2016) ve Batmantaş ve Örücü (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okula güven okul personelinin okulun kendi yararı olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancıdır. Okula güven okul personelinin örgütsel yapıların, çabalarının gelecekte başarıyla sonuçlanacağına ilişkin inanca dayalı gelişen güvendir. Örgüte dayalı güvenin gelişmesi için örgütün yasa ve yönetmeliklerle okul personeline sunduğu vaat, akitleri yerine getirmesi gerekmektedir. Güven davranışı örgütsel düzeyde okul personelinin haklarını koruyan yasal sistemlerin uygulanması ile ortaya çıkar. Ayrıca örgüte güven, örgütün bir bütün olarak algılanma şekline bağlıdır. Diğer bir ifade örgüte güven yöneticiler, çalışanlar, politika ve uygulamalar açısından bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmektedir (Tüzün, 2007).

İletişim sisteminin iyi şekilde düzenlenmesi, okul personelinin duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etmesini sağlar ve ortak amaçlar doğrultusunda fazla çaba göstermelerine katkıda bulunur (Mishra ve Morrisey, 2000). Saygısız davranışlar, iletişim sorunları, karşılanmayan beklentiler, etkisiz liderlik kabul konusundaki isteksizlik, performans sorunları, uyumsuzluk ve yapısal sorunlar örgütsel sinizmin oluşmasına sebeplerindendir. Bu durum örgütsel güvenin oluşmasını engelleyecek veya aksatacak unsurlardır (Kramer ve Lewicki, 2010).

Okula güven duygusunun oluşmasında okulun okul personeline özerklik ve psikolojik destek sağlaması, kararlara katılmalarına imkân vermesi ve onlara değer veren politikalar uygulaması önem taşımaktadır. Okul personelini okuluna

güvenmelerinde, dürüst ve adil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, huzurlu bir çalışma ortamı, olumlu örgüt imajı gibi unsurlar etkili olmakla birlikte okulun okul personelinin istek ve ihtiyaçlarını önemsemesi, kişisel gelişim fırsatları ve uzun süreli istihdam sağlayarak, onlara değer verdiğini göstermesinin de güven oluşumuna katkı sağlayacaktır (Reychav ve Sharkie, 2010). Okul personelinin bu beklentilerin karşılanmaması durumunda örgütsel sinizm ortaya çıkar. Bu durumda örgüte karşı güvensizlikle sonuçlanabilir.

Örgüte güvenin oluşması; örgütlerin dürüst ve adil bir işleyiş sistemine sahip olması, huzurlu bir ortamın bulunması, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, çalışanlarına ilgi göstermesi, uzun süreli istihdam sağlaması, pozitif bir imaja sahip olması ve çalışanlarda bağlılık duygusu oluşturması örgüte güvenin öncülleri arasında gösterilebilir (İslamoğlu vd., 2007). Bu öncüllerin eksikliğinde örgütsel sinizm düzeyini artırır örgütsel güven düzeyini azalttığından dolayı örgütsel sinizm örgütsel güvenin öncüllerinden olduğu söylenebilir.

Tablo 223'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel güven üzerinden örgütsel güvenin alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin kuruma güven üzerindeki dolaylı etkisi -,879 ve yönetime güven üzerindeki dolaylı etkisi -,842 olduğu görülmektedir. Bu bulgular, Karcıoğlu ve Naktiyok (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Yöneticiler, performans değerlendirme, terfi, eğitim, ödül, ücret gibi okul personelini etkileyecek kritik kararlar verebildiklerinden, okul personelinin okul içerisinde ilişki ve etkileşim içerisinde oldukları en önemli unsurlardan birisidir. Yöneticinin aldığı kararlar, okul personelleri tarafından nasıl algılandığı yöneticiye olan güven için anahtar bir role sahip olduğundan yöneticinin, okul personelinin güvenini kazanabilmesi için tüm karar ve uygulamalarında güvenilirliği destekleyen davranışlarda bulunmasına bağlıdır (Mayer ve Gavin, 2005).

Okul personeli, yöneticiyi okulun bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni MEB'in bütününe aktarabilirler. Bu nedenle güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreçtir. (Tokgöz ve Seymen 2013). Örgütsel sinizmin kuruma güven üzerindeki dolaylı etkisi -,879 ve yönetime güven üzerindeki dolaylı etkisi -,842 olduğu görülmektedir. Kuruma güvensizlik yöneticiye güvensizlikten daha yüksek çıkmasının nedeni olarak okul personeli tarafında yöneticiyi okulun bir temsilcisi olarak algıladıklarından,

yöneticilerine güvensizliklerini kurumun bütününe yansıtmalarından kaynaklı olabilir.

Yöneticiler tutarlı ve bütünlük içinde davranarak okul personelinin güvenlerini kazanabilmektedir. Bütünlük yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyumu yansıtırken, tutarlılık ise yönetici davranışlarının geçmişini temel alarak, tahmin edilebilirliklerini yansıtmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013). Yöneticilerin verdikleri sözler ile uygulamaları arasındaki tutarsızlık, okul personelinde hayal kırıklığına sebep olurken verilen sözler ile uygulamaların örtüşmemesi yönetici ile okul personelini arasındaki güven duygusunun gelişimini sağlamaktadır. Yöneticiler tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi okul içerisinde olumsuz bir durum oluşturduğundan yöneticilerin sözleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumlu olmalıdır. Bu yüzden yöneticilerden doğruluk ve dürüstlükten ödün vermemesi gerekmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008). Aksi durumda doğruluk ve dürüstlüğü yöneticilerde eksikliğinde okul personelinde sinik tutumlar geliştirebilir. Sinik tutumlarda örgütsel güven düzeyini azaltabilir.

Yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde, iş yapma maliyetlerinin arttığı, kişisel ve ekip sağlığının bozulduğu, yabancılaşma, yalnızlık ve düşmanlık hislerinin gelişmeye başladığı, stresin arttığı, çalışan ve yöneticilerin bencilce davranışlar sergiledikleri görülmektedir (İslamoğlu vd., 2007).

Araştırma bulguları, okul personelinin sinizm ve güven algılarının tüm boyutlarda negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel ortamda sinizm ve güven ilişkisine yönelik beklenen bir durum olan bu sonucun okul örgütleri için de doğrulanmış olması okul yöneticileri için yol gösterici olabilir. Yöneticiler okulunda güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturmak istemesi durumunda örgütsel sinizm olgusunun farkında olmaları gerektiği söylenebilir. Okul yöneticileri, okulda yapılan çalışmalara inanmayan, kendi performansı hakkında karamsarlığa kapılan, okuluna karşı olumsuz söylemlerde bulunan ve yönetimle işbirliği yapmaktan kaçınan (Sağır ve Oğuz, 2012) okul personelinin sinizm yaşıyor olabileceklerini bilmelidir. Böyle bir okulda ise güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturmak oldukça zor olacaktır.

Tablo 221 ve Şekil 59'da görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin örgütsel güven standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,86'dır. Ancak Şekil 60 ve Tablo 225'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde denetim odağı ile örgütsel güven arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,127>0,05). Bu

durumda örgütsel sinizm ile örgütsel güven ilişkisinde denetim odağı aracı değişken rolü yoktur. Bu sonuca göre, Hipotez 7a reddedilmiştir.

Sinik tutumları ile örgütsel güvenin kendi kontrolünde olduğuna inanan iç denetimli okul personeli ile bu kontrolün kendi dışında; okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanan dış denetimli okul personelinin tutumları arasında bir fark olmadığı söylenebilir.

5.1.8. Sekizinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 61 ve Tablo 227'de görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı -,88'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın iş doyumunda ,88 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma iş doyumunda ,88 birimlik artmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm iş doyumunu etkilemekte olduğundan, iş doyumu örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 8 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Çömez (2016), Dyne (1994), Boyalı (2011), Kılıç (2013), Sargın (2016), Bashir (2011), Arslan (2016), Srivastava ve Adams (2011), Wanous vd. (1994), Semra Akman (2017), Hochwarter ve arkadaşları (2004:51), Bulut Korkmaz (2018), McClough (1998), Arabacı (2010), Scott ve Zweig'in (2008), Abraham (2000), Eaton (2000), Johnson ve O"Leary-Kelly (2003), Gün (2016), Kâhya (2013) ve Bedeian (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir.

Okul personelini işten aldıkları doyum, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir. İş doyumu deyince maddi çıkarları ile okul personeli ile beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve ortaya konulan ürünlerden kaynaklanan bir mutluluktur (Eğriboyun, 2015).

Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom iş doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirdikleri kuramlarında, iş doyumu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almışlardır. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nda insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise iş doyumunun sağlandığını, Wroom, iş doyumunun oluşmasında kişilerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında farklılıkların dikkate alınması gerektiğini, Adams "Eşitlik Kuramı"nda kişilerin aynı düzeyde ve aynı koşullarda çalıştıkları kişilerle kendilerini

karşılaştırdıklarını, bu doğrultuda da elde ettikleri ücret ve çeşitli olanaklar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş doyumu ya da doyumsuzluğunun yaşandığını öne sürmektedir. Herzberg ise iş doyumu ve iş doyumsuzluğu arasında zıtlık olmadığını iddia ederek geliştirdiği "Çift Faktör Kuramı"nda iş doyumunu belirleyen iki temel faktör olduğunu, bunlardan başarı, takdir gibi unsurların iş doyumuna yol açarken, çalışma koşullarının kötü olması, düşük ücret gibi olumsuzlukların olması gibi olumsuzluklar sinik tutumları artırırken iş doyumunu azaltır (Akşit Aşık, 2010).

Okul personeli iş doyumunu belirleyen önemli unsurlardan birisi işin niteliğidir. İşin sıkıcı olması okul personelin iş doyumunu düşürüp sinik tutumları artırırken okul personeli tarafından işi zevkli bir iş olarak algılanması ise işine yönelik tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle okul personelinin işine yönelik algısı, iş doyumunda önemli bir faktördür. Okul personeli tekrara dayalı işlerde çalışması, işinden sıkılmasına neden olur. Sıkıntı hali okul personelinde depresyon, yalnızlık, çaresizlik ve dikkatsizlik gibi psikolojik olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bununla birlikte okul personelinin yapacakları işlerin neler olduğuna ilişkin sınırların açık ve belirgin olmaması, örgütte birçok soruna neden olmaktadır. Okul açısından bakıldığında bu durum iş akışlarını olumsuz etkilerken, ortaya çıkan soruların sorumlusunun da belli olmaması diğer bir problemi ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda tüm boyutlarıyla iş süreçlerinin kontrol altına alınması verimliliği, dolayısıyla iş doyumunu azaltacaktır (Kavi, 2017). İş doyumsuzluğu, okul personeline elem verir ve onu olumsuz duygulara, sinik tutumlara sevk ederek yaptığı işten hoşlanma duygusu elde etmemesini, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma isteği duymasını neden olur. İş doyumsuzluğu okul personelinde yoğun ve sürekli kaygı yaratmakta, onun ruh sağlığını olumsuz etkilemekte ve sağlık durumunu da olumsuz etkilemektedir (Akşit Aşık, 2010). İş doyumsuzluğu yaşayan okul personeli, sıkça işe devamsızlık yaparak, işleri sabote ederek, kuralları çiğneyerek, politikalara körü körüne uyarak, tatminsizliklerini dedikodularla yayarak, yapabilecekleri katkıda bulunmayarak, olumsuz tutum ve yorumlarıyla kurumu sabote ederek, örgütte olumsuz etki ederek, örgütün verimlilik ve performansını düşürebilir (Gülnar, 2007). Bu tutumlar örgütsel sinizmin duygusal ve davranışsal boyutlarının sonucudur. Dolayısıyla örgütsel sinizm iş doyumunu olumsuz etkilemekte olduğu söylenebilir.

Okul personelinin elde ettiği ücret ile iş doyumu arasında karmaşık çok boyutlu bir ilişki vardır. Ücret hem okul personelinin temel gereksinimlerini karşılar hem de

bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Okul personeli aldıkları ücrete bakarak siyasi iradenin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret siyasi iradenin kendisinden memnuniyetini, düşük küçük ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücreti yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşır. Ancak bunlar ücreti kadar önemli değildir. Bazıları bu ek gelirleri önemsemez, çünkü onun taşıdığı anlamı bilmez (Özkalp, 2013).

İnsanlar ücretlerini değerlendirirken gerçekten hak ettiği ücreti alıp almadığını, bu ücretin devamlılık taşıyıp taşımadığını, normal ve lüks sayılabilecek bir takım gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını göz önüne alırlar. Genelde okul personeli aldıkları üçretleri kendileri gibi benzer işleri yapan insanların aldıklarıyla karşılaştırarak bir değerlendirme yaparlar (Özkalp, 2013). Kamu kurumu olan okullarda okul personeli aldıkları ücretleri hem diğer kamu kurumlarındaki personelin ücretleriyle hem de gelişmiş ülkelerdeki okul personelinin aldıkları ücretlerle karşılaştırma yaparak siyasi iradeye dolayısıyla çalıştıkları okula karşı sinik tutumlar geliştirir. Bu sinik tutumlarda okul personelinin iş doyumunu olumsuz etkileyebilir.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesi ve bunu benimsemesidir. İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Okul personelinin işle ilgili problemlerin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır. Tüm bunlar dikkate alındığında çalışma arkadaşlarıyla olumlu olan ilişkiler kişinin işinde daha çok iş doyumuna ulaşmasına ve örgüt dışındaki ilişkilerle bu desteklendiği zaman sosyal yaşam kalitesi de aynı oranda artacaktır (Kavi,2017). Sinik tutumlara sahip olan okul personeli çalışma arkadaşlarını eleştirmesi, onların hakkında olumsuz tutumlara sahip olması iş doyumlarını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Yükselme fırsatları iş doyumu açısından önemlidir. Elbette daha çabuk ve sık yükselmeler iş doyumun açısından önemli bir rol oynar. Terfilerin adil bir biçimde yapılmasını önemlidir. Terfileri daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi huzursuzluk oluşturur ve iş doyumunu olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfilerin geçerli olduğu bir sistemde işgörenler, olumlu yönde

etkilenir ve iş doyumunu yüksektir. Ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin iş doyumu düzeyi kıdeme göre terfi alan bir kimseden daha yüksektir. Aynı şekilde maaşında %10 artış olan bireyin iş doyum düzeyi %20 i artış alan birbirinden daha düşük olacaktır. Bundan dolayı üst düzey yöneticilerde terfi daha yüksek iş doyumuna yol açarken, alt düzey işgörenlerde terfi daha düşük iş doyumuna yol açar. Ayrıca bazı işgörenler ücrette olduğu gibi sık terfi almak istemezler. Çünkü her terfi beraberinde sorumluluk ve daha çok ve uzun süreli çalışmaya gerektirebilir. Ancak genelde terfi insanlara kişilik gelişimi, daha iyi ücret ve daha saygınlık getirdiği için terfiye değer verir ve terfi iş doyumuna önemli etkisi olur (Özkalp, 2013). MEB'e bağlı olan okul personelinin kariyer planlaması sadece dikey olarak yönetim kademelerinde mevcuttur. Okul personelinin kendi mesleki alanında terfi ettirecek bir sistem mevcut değildir. Okul personelinin kendi alanında yapacağı akademik çalışmalar da kendisine maddi olarak bir ücret getirmemektedir. Okul personelinin yönetim kademelerindeki ilerlemesinde de bir standart prosedür olmayıp sürekli siyasi iradenin yönetmelikleri değiştirmesiyle bir belirsizlik mevcuttur. Bu belirsizlik ve okul personelinin kariyer planlaması, terfiler ve ücretlerle ile ilgili beklentileri karşılanmamasında kaynaklı hayal kırıklığı sonucunda oluşabilecek sinik tutumlar iş doyumunu olumsuz etkilediği söylenebilir.

Okul personeli kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarında verimli ve istekli çalışabilirler. Uygun olmayan çalışma koşulları; aydınlatma sorunları, havalandırma, soğutma, ısıtma gibi çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygunsuzluğu, uzun çalışma saatleri, ergonomik koşullara uyulmaması, güvenliğin yetersiz olması gibi durumlarda okul personelini iş doyumu olumsuz etkilenir. Yetersiz aydınlatma, aşırı gürültü, ısınmanın yetersiz olması gibi fiziksel koşullar okul personelinin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkiler. Okullarda verimli bir çalışma elde edilmesinde çalışma ortamı koşullarının önemi iş doyumu üzerinde etkili olan faktörlerden biridir (Kavi, 2017). Okullar fiziki koşullarının yetersiz olması okul personelinde sinik tutumların geliştirerek iş doyumunu olumsuz etkileyebilir. Ayrıca son dönemlerde yaşanan okullardaki okul personeliyle ilgili cinayetler okul personelinin güvenliğinin okul yönetimi ve MEB'in sağlayamadığını göstermektedir. Okul personelinin okulda kendini güvende hissetmemesinden kaynaklı sinik tutumlar iş doyumunu olumsuz etkilediği söylenebilir.

Tablo 228'e göre, örgütsel sinizmin, iş doyumunun alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin dışsal doyum üzerindeki dolaylı etkisi -,836 ve içsel doyum üzerindeki dolaylı etkisi -,701 olduğu görülmektedir. İçsel doyum yaşayan okul personeli dışsal doyum yaşayanlardan daha az örgütsel sinizmden etkilenmiştir.

İçsel doyum bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir (Ersarı ve Naktiyok, 2012, 83) ve kişi, davranışını dışsal bir kontrol olmadan kendisi düzenler. İşle ilgili ve işin içeriğinden kaynaklanan içsel doyum araçlarına örnek olarak; yaratıcılık, kişinin özelliklerini işte kullanabilme fırsatları, işte bağımsızlık, sorumluluk, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, kişi ile ilgili geri bildirim verilebilir (Mottaz, 1985). Dışsal doyum ise okul personelinin dışında gelişir ve bireyin çevresinden gelen etkileri içerir (Ersarı ve Naktiyok, 2012). İşin niteliği, yönetimin tavrı, çalışma şartları, işte yükselme imkânı, verilen sorumluluk, yetkinin derecesi, kişisel ilişkiler, güvencesi, şirket politikaları (Bil, 2012), ücret, statünün iyileştirilmesi, daha az iş yükü talebi, yönetsel sorumluluğun azaltılması gibi etkenler birey tarafından kontrol edilemeyen dış faktörlerdir ve dolayısıyla da iş doyumunu etkilemektedir (Kurt, 2005). Araştırma sonuçları okul personelinin içsel doyumunun dışsal doyumundan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Okul personelinin dışsal iş doyumuna etki eden beklentilerinin daha az karşılandığı söylenebilir. Bundan dolayı örgütsel sinizm dışsal doyumu içsel doyumdan daha fazla etkilenmiş olabilir.

Tablo 226 ve Şekil 61'de görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinde standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,88'dir. Ancak Şekil 62 ve Tablo 230'a göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, denetim odağı ile iş doyumu arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,091>0,05). Bu durumda örgütsel sinizm ile iş doyumu ilişkisinde denetim odağı aracı değişken rolü yoktur. Bu sonuca göre, Hipotez 8a reddedilmiştir.

Sinik tutumları ile iş doyumu kendi kontrolünde olduğuna inanan iç denetimli okul personeli ile bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanan dış denetimli okul personelinin tutumları arasında bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 231 ve Tablo 232'de görüldüğü üzere, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin iş

doyumuna etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 8b kabul edilmiştir.

İş doyumu, kişinin ne hak ettiği düşüncesi ile ne aldığının arasındaki farktan ortaya çıkmakta ve kişinin işindeki beklentilerinden ne kadar doyum sağladığının bir göstergesidir. Kişinin beklentilerin karşılanmaması durumunda ise gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşanmaktadır. Çalışan sinizmi çalışanın örgüte, yöneticiye ya da örgütle ilgili herhangi bir değişkene karşı duyulan ümitsizlik, güvensizlik, kızgınlık, hayal kırıklığı ile şekillenen genel veya spesifik tutum olarak düşünüldüğünde, sinik tutumlar ve örgütsel güvenin azalması iş doyumunu olumsuz etkileyebileceğini söyleyebiliriz (Gün, 2016).

Okul yöneticileri, okulda yapılan çalışmalara inanmayan, kendi performansı hakkında karamsarlığa kapılan, okuluna karşı olumsuz söylemlerde bulunan ve yönetimle işbirliği yapmaktan kaçınan (Sağır ve Oğuz, 2012) okul personelinin sinizm yaşıyor olabileceklerini bilmelidir. Böyle bir okulda ise güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturmak ve iş doyumunun sağlanması oldukça zor olacaktır.

5.1.9. Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 66 ve Tablo 235'te görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı ,87'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile iş stresi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın iş stresi ,87 birimlik artmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma iş stresi ,87 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm iş stresini etkilemekte olduğundan iş stresi örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 9 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Akben (2014), Özer vd., (2014), Nazir vd., (2016) ve Koçoğlu (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir.

Strese karşı oluşan tepkiler tehlike karşısında dövüşmek veya kaçmak için bireyin bedeninin hazırlanmasını sağlamak için oluşmaktadır. Birey bu ikili karardan ister dövüşme ister kaçmak için kararını versin hiç fark etmez, iki durumda da bedenin uyanıklığa ve fazladan enerji ihtiyacı olacaktır. Fakat insanlar modern dünyada bu tepkilerin yanlış yönetilmesi yüzünden bir bedel ödemektedir. Ya dövüşmeyi ya da kaçmayı seçen ilk çağ insanlarından farklı olarak modern çağın bireyleri, günümüzde stres oluşturan olaylara karşı doğrudan tepkisini göstermeyip içine atmaktadır. Okul

yönetimine kızan okul personeli, yöneticiye karşı sinik tutumlarını gösteremediğinde, fiziksel değişiklikler sonucu yükselen fizyolojik durumlar normal duruma düşmez. Stres tepkilerini yanlış bir tarzda yönetme sonucunda birçok problemlerin doğmasına sebep olur. Beden savunma sistemini harekete geçiren biyolojik reaksiyonlar hem karışık tehlikeler karşısında hem de hayali tehlikeler karşısında ateşlenebilir (Rowshan, 2003). Günümüzde dünyanın birçok ülkesinde hastalıkların %50'sinin altında yatan temel neden stres olduğu belirtilmektedir. Fiziksel hastalıkların da çoğunun stresle ilgili olduğu düşünülürse, hastalıklar, doğru yönetilmeyen stresin sonucu oluşturan bir çıktı olarak algılanabilir. Örneğin, ülser, kalp ve deri hastalıkları, alerjiler, mide ve bağırsak hastalıkları, sebepleri bilinmeyen baş ağrıları hatta kanserin bile sebebinin stres kaynaklı olduğu yönünde çeşitli araştırmalardan deliller bulunmaktadır (Yüksel, 2014).

Okul personeli ve çevre arasındaki uyumun eksik olması kişinin yaşadığı stres seviyesini arttıracağından, okullarda gerek okul gerekse okul personelini düzeyinde belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için mutlaka iş ortamında yaşadıkları stresi kontrol etmeleri hatta minimize etmeleri oldukça önem taşımaktadır (Yüksel, 2014).

Okul personeli ve yöneticilerin bulundukları iş ortamları, rekabetin bol olduğu değişken ve belirsizliğin çok ve hâkim olduğu ortamlardır. Bu tip çalışma ortamında bulunan okul personeli için stres oluşturan faktörler kontrol altına alamayacakları nitelikte de olabilir. Ortama uyum sağlamakta, işe gereken özveriyi göstermekte zorlanabilirler. Kendi plan, programları istedikleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış etkenlerle değiştirmek zorunda kalan kişiler stres ve gerilim altında çalışmaktadırlar (Şenturan, 2014).

Çalışma ortamları, menfaat çatışmalarının yaşandığı ortamlardır. Okul personeli çeşitli arzu ve isteklerinin karşılanmaması veya istenmeyen görevlerin yerine getirme zorunluluğu sonucunda oluşan sinik tutumları, iş stresine neden olabilir. İş stresi örgüt üzerinde iki tür etkide bulunur. Bunlardan ilki çalışma yaşamının niteliğine uyum sağlamanın getirdiği sorumluluk duygusudur. İkincisi ise yöneten ve yönetilenlerini arasında yaşanan çatışmalardır (Tutar, 2014).

Bireyin kişilik özellikleri stres yaşaması noktasında çok büyük bir belirleyicidir. Kişilik faktörü dışında stres kaynaklarının her bireyde aynı etkiye sahip olmaması nedenlerden biri de algılama farklılıklarıdır. Kişisel özelliklerinden stres düzeyi üzerinde belirleyiciliği söz konusu olmaktadır. Kadınların duygusal yönlerinin daha fazla ön plana çıkması strese maruz kalma durumlarını artırmaktadır. Yaş faktörü iki

şekilde kendini göstermektedir. Genç okul personeli tecrübesizlik nedeniyle daha fazla stres yaşarken, yaşlı okul personeli ise değişime kolay adapte olamadıkları için strese maruz kalabilmektedir. Bireylerin yaptıkları meslek ile ilgili uyumu da ses düzeyini etkileyen unsurlardan biri olmaktadır. Belki de özellikle ülkemizde okul personelinin en çok strese sokan faktör ise ekonomik ve ailevi sorunlar olmasıdır. Geçim sıkıntısı, ailevi baskılar ve benzeri problemler karşısında kişi hem sosyal hayatında hem de iş hayatında mutsuz olmakla bir kısır döngü içine girmektedir (Kavi, 2017).

İş dünyasındaki değişimler, ekonomik belirsizlikler oluşturmaktadır. Ekonomide meydana gelen daralmalar ise okul personelinin artan oranda endişe etmelerine neden olmaktadır. Çünkü ekonomideki bu düşüş okul personelin aldığı ücret ile alım gücünün düşmesine, yıllık ücret artış oranlarının düşük olmasına neden olarak stres oluşturmaktadır. Politik istikrarsızlık, siyasi iktidarın sık sık değişmesinin oluşturduğu belirsizlikler, erken seçimlerinin sık gündeme gelmesi, demokrasiye yapılan müdahale ve darbeler insanların demokrasi inançlarını kaybolmasına ve sinik tutumların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu sinik tutumlar da okul personelinin korku, tedirginlik ve stres içinde yarın endişesi ile hayatlarını geçirmesine neden olabilmektedir.

İş yoğunluğu okul personelinde nitelik ve nicelik parametrelerine uygun olarak kalite ve miktar ile toplam kalite yönetimi arasında ikilemlere sebep olmaktadır. Aşırı iş yükü nicel açıdan değerlendirildiğinde verilen zaman dilimi içerisinde daha fazla işin yapılmasını ve daha fazla çalışılmasını gerekli kılarken, nitel açıdan değerlendirildiğinde yapılacak işlerin çok daha fazlasının daha az bir zaman diliminde yapılmasını ifade etmektedir (Yüksel, 2014). Okul personelinden eksik personelin yerini dolduracak veya okulun geliştirilmesi için ek görevler üstlenmeleri esnasında mevcut görevlerinin yanı sıra ek sorumluluklar istenebilir. Ayrıca okullarda yetenekli personel bulmakta zorlandığında yöneticiler sıklıkla mevcut personelden işlerine artırarak zaman ve iş gücü farkını yeniden düzenlemeleri beklenilebilir. Ancak bu durumda ekstra çalışma strese ve huzursuzluğa sebep olabilir (Mentor, 2017). Dolayısıyla aşırı iş yükü okul personelinin kaldırabileceğinden daha fazla iş yapılması nedeniyle yönetime sinik tutumlar geliştirebilir. Aşırı iş yükünden oluşan sinik tutumlar örgütsel stres faktörleri içerisinde değerlendirilebilir.

Bazı işler zaman baskısı ve işi yetiştirme telaşı ile karşı karşıya bırakmaktadır. İş yetiştirme baskısının okul personelinde büyük ölçüde bir gerilim yaratacağı da bir gerçektir. Zamanın, kişilik yapısı ve toplumsal ortamın amaç ve beklentilerine göre de zorlayıcı etken niteliği olabilir. Günlük işini bitirmek isteyen okul personeli, toplantılara yetişmek isteyen yönetici akıp giden zamanla çabalar arasındaki çatışmayı yaşarlar. Zaman baskısı genelde yönetimle ilgili faaliyetler de daha yoğun olarak hissedilir. Yöneticilerin işi yetiştirme zorluğunda olmaları gerginlik oluşturmaktadır (Altıntaş, 2014).

Bireylerin algılama, anlayış ve yorum farklarından dolayı birçok nedenden kaynaklanacak şekilde iletişim süreçlerinde meydana gelen aksama, iletişimin olması gerektiği düzeyde olmaması, yapılacak faaliyetin veya iletilecek mesajın doğru algılanıp hedef noktaya ulaştırılmasında ortaya çıkan aksaklıklar, sürecin sonunda farklı çıktılar elde edilmesine ve hatta maddi kayıpların oluşmasına sebep olabilir. Özellikle okul personeli maddi kayıplardan dolayı yönetime karşı sinik tutumlar geliştirebilir. Bundan dolayı iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi son derece önemlidir. Burada yaşanan aksaklık ve kopmalar stres oluşumunu tetikleyecektir (Kokmaz vd., 2015).

Günümüzün okullarda giderek gelişen otomasyon, okul personelinin giderek teknolojik aletlere bağımlı hale getirmekte ve monotonluğu artırmaktadır. Bu durum ise okul personelinde can sıkıntısı ve stresi artırmaktadır. İşin sıkıcı olması, uzun çalışma saatleri ve fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Psikolojik açıdan tekdüzelik, belirli işleri yapanlara çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Benzer işlerin değişmeksizin sürekli yapılışı, okul personelini bezginliğe ve yılgınlığa götürür. Tekdüze çalışma düzeni, okul personelinde sinirlenme, gerilime de neden olabilir. Bu tür gerilimin nedeni belirsiz gibi görülen birçok yetersiz sürtüşme ve gereksiz çatışmalarının kaynağını oluşturur (Güney, 2012).

Okul personeli okula karşı olumsuz inanç, duygu ve davranışlara sahip olması, okulunda rahat olmadığını gösterir. Bundan dolayı örgütsel sinizmin okul personelinde stres oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 235 ve Şekil 66'da görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,87'dir. Ancak Şekil 67 ve Tablo 236'ya göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, denetim odağı ile iş stresi arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,219>0,05). Bu durumda

örgütsel sinizm ile iş stresi ilişkisinde denetim odağı aracı değişken rolü yoktur. Bu sonuca göre, Hipotez 9a reddedilmiştir.

Sinik tutumları ile iş stresi kendi kontrolünde olduğuna inanan iç denetimli okul personeli ile bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanan dış denetimli okul personelinin tutumları arasında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Tablo 237 ve Tablo 238'de görüldüğü üzere, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin iş stresine etkisinde, örgütsel güven düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 9b kabul edilmiştir.

Okul personeli iyi performans gösterebilmeleri için okulun kendilerinden hangi beklentilerinin olduğunu bilmeleri gerekir. Beklenti ve istekler her zaman açık değildir. İşin amaçları iyi tanımlanmamıştır. Beklentiler her gün değişiyorsa, otoritenin sınırları belirgin değilse okul personeli için iyi performans göstermek zordur (Altıntaş, 2014). Okul personelinin ne yapacağını tam da bilmediği, kendisinden beklenen iş hakkında yeterince bilgi ve fikre sahip olmadığı takdirde örgütsel güvensizlik ve örgütsel sinizm neden olabilir. Bu durum özellikle işe yeni başlayanlar için kaçınılmaz olan bir stres kaynağıdır (Korkmaz vd., 2015).

İki tip rol belirsizliği vardır. Birincisi görev belirsizliğidir. Bunun anlamı okul personeli yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Okul personelinin kendisini yönetimin nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya yönetimden bir geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel, 2018). Rol çatışması iş yerlerinde sık sık karşılaşılan ve çok farklı biçimlerde ortaya çıkan sorunlardan biridir. Rol çatışması genelde kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir. Rol çatışması okul personelinin kişisel kapasitesi veya değerleri ile istenen iş talepleri arasındaki eşitsizlik varsa ortaya çıkabilir. Okullarda rol belirsizliği ve çatışması örgütsel güven ve örgütsel sinizm kaynağıdır. Rol belirsizliğe ve çatışmasından oluşan örgütsel sinizm strese neden olabilir. Çünkü rol çatışması ve belirsizliği önemli bir stres kaynağı oluşturduğu belirtilmiştir (Kırel ,2013; Kırel, 2003).

Okul personelinin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanabilir. Birincisi kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan iş için hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Okullarda verilen maddi ödüllerin sınırlı olması ve bu ödüllerin dağıtımıyla ilgili okul yönetimin adil davranmaması durumunda okul personelinde yönetime karşı güvensizlik ve sinik tutumlar gelişebilir. Ayrıca siyasi iradenin okul personelinin hizmet ücretlerinin kendi ve ailesinin refahını sağlayacak seviyenin altında olduğunda ek işler yapmak zorunda kalan okul personelinde hem siyasi iradeye hem de onun temsilcisi olan yönetime karşı güvensizlik ve sinik tutumlar geliştirebilir. Okul personelinin için aşırı iş yükünden dolayı sahip olduğu sinik tutumlar okulda daha fazla stres yaşamalarına neden olabilmektedir (Aydın, 2016).

5.1.10. Onuncu Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 66 ve Tablo 240'da görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı ,84'tür. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın, tükenmişlikte ,84 birimlik artmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma ise tükenmişlikte ,84 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm tükenmişliği etkilenmekte olduğundan tükenmişlik örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 10 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Brandes (1997), Üçok ve Torun (2014), James (2005), Özler ve Atalay (2011), Shahzad ve Mahmood (2012), Özer vd., (2018), Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), Alan ve Fidanboy (2013), Fettahlıoğlu (2015), Gün (2015), Üçok (2012) ve Amasralı (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Aşırı iş yükü okul personelin belirli bir zaman dilimi içinde işi bitirme zorunluluğu, müfredatın yetiştirilmesi, proje ve etkinliklerin belirli bir süre içerisinde yapılması, daha fazla sorumluluğun yüklenmesini ifade eder (İlham, 2018). İş yükü okul açısından verimliliği, okul personeli açısından ise harcanan zamanı ve enerjiyi ifade etmektedir. Dolayısıyla verimli ve dengeli bir yaşam için bu iki farklı durumun uyumlu bir biçime getirilmesi gerekir (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Hem okul hem de okul personeli açısından karşılıklı dengeyi korumak gerekir. Çünkü okul personeli kapasitesinin bir sınırı olduğundan işe ilişkin daha fazla talep, bireyde daha fazla strese bunun sonucunda tükenmeye yol açabilir (İlham, 2018).

Okul personeli ile iş arasında, kontrol açısından uyum, okul personelinin amaçlarıyla, okulda kişiye sağladığı özerklik arasındaki tutarlılığın bir göstergesidir. Okullarda okul personelinin işini etkileyecek kararlara aktif olarak katılması, bireyin kendini özerk olarak hissetmesi yakın ilişkiler kurmasına ve farkındalığının artmasına katkı sağlayacak ve okul personelinin okula uyumunu artıracaktır (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Kontroldeki uyumsuzluklar ise genellikle okul personelini işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerindeki yetersiz kontrolü, okul personelini işini devam ettirirken inandığı en etkili tarzın yetersiz otoriteye sahip oluşu, iş yapma biçimlerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılmasına dair karar alma kapasitesi ile ilgili bir durumdur (Maslach vd., 2001). Bu kapasitenin kullanmasının önüne geçen yöntemler, okul personelinin özerkliği ve işe katılımı engellediğinden, okul personelini işinde üzerindeki kontrolünü kaybetme başlar ve karşılaştığı problemleri çözülmeyecek duruma gelir. Daha sonra okul personelinde sürekli tetikte olmak kaygısıyla temellenen korkular yaşatıp sonra tükenmişlik sürecinin başlangıcını oluşturacaktır. Aslında söz konusu kontroller okul personelinin sosyal çalışma alanında başarılı olmasını sağlayacak özgün düşünmeye yeteneğini de engelleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla aşırı kontrol istenmeyen bir durumdur. Okul içinde karşıt kontrolüm olması personelin bitkin düşmelerine, yaptıkları işten sıkılmalarına, kendilerini işlerinde yetersiz hissetmeleri ve özgüven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu bakımdan aşırı kontrolün beraberinde okul personelinde yönetime karşı sinik tutumlar ve tükenmişliği getirebileceğini söyleyebiliriz (İlhan, 2018).

Okulda adalet olgusu, okul personelinin okula verdikleri ile aldıkları arasındaki denge algısına dayanan eşitlik teorisinin merkezindedir. Verilenlerle alınanlar arasındaki bir dengesizlik okullardaki eşitsizliği yansıtır (Yıldız, 2015). Okul personelin hizmetlerinin karşılığı olan ücretlerinin ödenmesi okul yönetiminde ziyade siyasi irade ile ilişkilidir. Dolayısıyla okul personeli hem siyasi iradeye hem de siyasi iradenin okuldaki temsilcilerine karşı sinik tutumlar geliştirebilir. Okuldaki adalet algısındaki olumsuzluk örgütsel sinizmi, örgütsel sinizm ise tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme boyutunu duyarsızlaşmayı körükleyebilir (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Okul personeli okullarda meslektaşları ile olan olumlu duygularını kaybettiklerinde uyumsuzluk oluşmaktadır ve sinik tutumlar gelişebilmektedir. Okul personeli ile okul arasında aidiyet açısından uyum; bireylerin birbirleriyle destekleyici ilişkiler

içinde olmasının ve okulda birlik, beraberlik duygularının hâkim olmasını sağlar. Bireyler gruplar içinde gururlandırıcı sözler duydukça, o kişilerle eğlendikçe ve mutluluğunu paylaştıkça en verimli şekilde çalışırlar (Maslach vd., 2001). Böylece okul personeli sosyal ve psikolojik beklentilerini karşılamaktadır. Okul personeli iş arkadaşlarıyla olumlu bir iletişim yakalayamaması, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları tatmin edilmemesine ve dolayısıyla kendisini yalnız iş çevresinden soyutlanmış hissetmesine sebep olacaktır (Yıldız, 2017). Sosyal desteği azalan bireyin tükenmişlik duygusu yaşama olasılığı artar (Sürgevil Dalkılıç, 2014).

Okul personeli okula sağladığı katkının karşılığında bir ödül beklentisi içerisine girmektedir (Yıldız, 2015). Ödüllendirme, okul personelinin okula yapmış oldukları katkılardan dolayı, onların maddi, manevi ve sosyal açıdan takdir edilmesidir (Leiter ve Maslach, 2003). Bu çerçevede ödül, okul personelini ücret ve maaşlarında artış, yönetim, ilçe, il ve MEB tarafından övülmeleri, takdir edilmeleri, önemli kararlara ve bilgiye ortak edilmeleri, iş güvenliklerinin sağlanması, terfi ettirilmeleri, sorumluluklarının arttırılması, çalışma koşullarının değiştirilmesi, daha önemli görevler verilmesi gibi unsurlardan oluşmaktadır (Koçel, 2010). Yeterli ödül okul personelinin tatmin olmasını, iş yaşamının sonraki süreçlerinde ise yüksek derece motive olmasını sağlar (Yıldız, 2015). Okul personeli kendi katkı ve başarıları ile orantılı olmadığına inandığı ücret ve faydaların varlığı, yeterli olmayan maddi ödüllerin varlığını ortaya koymakta, fazla çalışmasının yok sayılması, aynı zamanda başkaları tarafından takdir görmemesi durumu ise daha önemli olan sosyal ödüllerin olmadığını ya da eksikliğini ortaya koymakta, kabul edilme eksikliği ise, hem işi hem de çalışanları değersizleştirmektedir. Ödüllerin okul personelinin beklentilerini karşılamaması, kişilerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiği için, bu konudaki uyumsuzluk, hem örgütsel sinizmin oluşmasında hem de tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Maslach vd., 2001).

Okul personelinin amacı ile işin amacı arasındaki değerler açısından yaşanan uyumsuzluk, okul personelinin üzerinde negatif etkiye neden olmaktadır. Değerlerin esasında para ya da yükselmeden öte, insanları işe çeken ve motive edici özelliği bulunmaktadır. Okullardaki bazı özelliklerin okul personelinin değerleri ile ters düşmesi, yani bireysel ve örgütsel değerler arasındaki boşluğun oluşması, değerler çatışmasına neden olmakta ve bu durum da okul personelinin tükenmişliğine yol açmaktadır (Yıldız, 2017).

Tablo 241'de görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin tükenmişliğin alt boyutları ile aynı yönlü dolaylı ilişkisi vardır. Örgütsel sinizmin duygusal tükenme üzerindeki dolaylı etkisi ,719, duyarsızlaşma üzerindeki dolaylı etkisi ,675 ve kişisel başarı üzerindeki dolaylı etkisi ,469 olduğu görülmektedir.

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve en önemli bileşenidir ve daha çok iş stresinden kaynaklanmaktadır (Maslach, 2003). Tükenmişlik, duygusal tükenme ile başlayıp, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine doğru devam eden bir süreç olduğundan önemi daha da artmaktadır (Yeniçeri vd., 2009).

Duygusal tükenme, okul personelinin öğrencilere, velilere yardımcı olurken, istenen psikolojik ve duygusal isteklerin fazlalığı yüzünden meydana gelen bitkinlik ve halsizlik durumudur. Okul personelinin güvensizlik, ümitsizlik, kızgınlık, huzursuzluk gibi negatif duygularda artış olurken, saygı ve nezaket gibi pozitif duygular da azalma meydana gelmektedir. Duygusal tükenme yaşayan birey hizmet verdiği kişilere karşı eskisi gibi sorumlu ve özverili davranmadığını, yetersiz olduğunu düşünerek huzursuzluk yaşamaktadır (Erkutlu, 2017). Bundan dolayı tükenmişlik yaşayan bireyler psikolojik olarak kendilerinden daha fazla feragat edememektedirler. Bu durum okul personelinin hizmet sunduğu bireylere karşı sorumluluk duymayı devam ettiremeyeceğini hissetmesi nedeniyle bireyde hayal kırıklığı ve gerginlik duygularıyla birlikte gelişmektedir (Çetin vd., 2013). Duygusal tükenme örgütsel sinizmin duygusal boyutu olarak kabul edilebilir (Bakker vd., 2005; Schaufeli ve Bakker, 2004)

Okul personelinin tükenmişlik durumuna bağlı olarak özgüveninde meydana gelen azalma, öğrenci ve velilere karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar stres ve psikolojik doyumsuzluğa karşı bir tepki olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Özellikle bireyin özgüvenine saldırılara karşı savunmasız bırakan tükenmişlik sendromu, hizmet sunduğu ve işi gereği ilişkili olduğu kişilere ilgisizlik, kızgınlık, umursamazlık, öfke bileşkesi olarak yansıtmaktadır (Çiftçi ve Sarıışık, 2015).

Öz-yeterlilik ve öğrenilmiş çaresizlik gibi olgularla ilişkili olduğu düşünen kişisel başarı hissi, tükenmişliğin kişisel gelişim boyutunu temsil etmektedir. Düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Bu durum bazen duygusal tükenmenin, bazen duyarsızlaşmanın, bazen de her ikisinin birleşmesinin bir sonucunda oluşmaktadır (Sandıkçı, 2010). Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişiler arası

anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında azalma (Sürgevil Dalkılıç, 2014), negatif yanıtlar verme, bireysel başarılarını depresyonla şekillendirmesi, baskılar ile başa çıkmada yetersizlik gibi durumlar başarısızlığın getirdiği duygular ve benlik saygısının azalmasını içerir (Baysal, 1995). Bu aşamada okul personeli iş hayatına başlarken olduğu hali ile şimdiki hali arasındaki farkları görmeye ve yetersiz olduğunu değerlendirmeye başlayarak, kişisel olarak başarısızlık ve kişisel yetersizlik duygusu içinde olduğu sonucuna ulaşır (Dinç, 2008). Bu durumunda okul personeli, sarf ettiği çabanın istenilen düzeyde olmadığına inanarak, kendisine olan saygısını kaybedip, takdir edilmediğini düşünmeye başlar (Basım ve Şeşen, 2006). Sonuç olarak okul personeli işinde ya da iletişiminde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır (Cordes ve Dougherty, 1993).

Tablo 240 ve Şekil 72'de görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,84'tür. Ancak Şekil 73 ve Tablo 243'te görüldüğü üzere, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,094>0,05). Yani örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile tükenmişlik ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 10a kabul edilmiştir.

Okulun ve okul yönetimin tutum ve davranışlarını okul personeli kendine göre algılar ve bu algılarına göre okula karşı sinik tutumlar geliştirir. Bu sinik tutumlar, okul personelinin gelecekteki davranışlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durumda denetim odağı, okul personelinin sinik tutumlarının sonuçları ile ilgili olup (Şahin, Basım ve Çetin, 2008), okul personelinin belli bir davranışın belli bir pekiştirici izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesidir. Okul personeli sinik tutumlarının etkisiyle tükenmişlik arttığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yüklemeler yapar. Bazı okul personeli sinik tutumları ile tükenmişlik kendi kontrolünde olduğuna inanırken, bazıları ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli iç denetimli olarak adlandırılırken, kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008).

Tükenmişliğin artma olasılığı okul personelinin bu davranışının pekişmesini sağlayan ve etkileyen sinik tutumlara bağlı olabilir. Sinik tutumlar ile bağlantılı bu olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü okul yönetiminin davranışlarını, okul personeli kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturur. Bu durumda, sinik tutumlar çok düşükse, tükenmişlikte azalma ihtimali de yüksek olabilir (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

Tablo 245 ve Tablo 244'te görüldüğü üzere, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 9b reddedilmiştir.

Okul personeline değer verme, önemli olduğunun hissettirilmesi adalet duygusunu geliştirecektir. Okulun adaletli olarak algılanması için güven, açıklık ve saygı olmak üzere üç unsuru bulundurulmalıdır. Bu unsurlar okul personelinin işe katılımını sağlamada ve beklentilerini karşılamada büyük bir öneme sahiptir. Okulda birlik oluşturulursa, okul personeli ortak projelerde kendi görevlerini yerine getirirken yönetime ve meslektaşlarına güvenirler ve birbirlerine karşılıklı saygı göstererek görevlerini yerini getirirler. Adaletin güven, açıklık ve saygı olarak belirlenmiş üç unsuru, okul personelinin işle bütünleşmesini sağlarken, bu unsurlarda yetersizlik mevcut olduğu durumda okul personeli doğrudan doğruya tükenmişliğe maruz bırakabilir ve okula karşı sinik tutumlar geliştirebilir (Maslach ve Leiter, 1997).

Çağlar (2011), Harvey vd., (2003), Özan ve Özdemir (2013), Çağlar, (2011), Son vd., (2014), Bobbio vd., (2012) ve Son vd., (2014) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Brandes (1997), Üçok ve Torun (2014), James (2005), Özler ve Atalay (2011), Shahzad ve Mahmood (2012), Özer vd., (2018), Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), Alan ve Fidanboy (2013), Fettahlıoğlu (2015), Gün (2015), Üçok (2012) ve Amasralı (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirttilmiştir. Ancak örgütsel güven ile örgütsel sinizmin birlikte incelendiği ve örgütsel güvenin örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi olmadığı sonucunda ulaşılmıştır.

5.1.11. On Birinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 72 ve Tablo 247'e göre, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı ,75'tir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile mobbing arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın mobbingde ,75 birimlik artışa veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma mobbigde ,75 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm mobbingi etkilemekte olduğundan mobbing örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 11 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Aslan ve Akarçay, (2013), Ayduğan (2012), Pelit ve Pelit (2014), Ulukuş (2017), James (2005), Cubela Adoric ve Kvartuc (2007), Naus (2007), Izquierdo ve diğ. (2006), Taştan (2019), Gün (2016), Laschinger ve diğ. (2010), Gül ve Ağıröz (2011), Kalay ve Oğrak (2012), Erdirençelebi ve Yazgan (2017), Durmaz (2019), Kalay vd. (2016) ve Ayduğan, (2012) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Küstah, kendini beğenmiş davranış veya tutumlar sergileyen (Tınaz, 2011), her zaman özel işlem görme beklentisi içinde olduklarından kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde sayan, hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilen narsist okul personeli mobbing uygular (Ertekin ve Yurtsever, 2001). Herhangi bir risk ya da tehdit unsuru hisseden şişirilmiş benlik olgusuna sahip, hoşa gitmeyen bir durumla karşılaştıklarında aşırı bir öfke, öç alma ve kızgınlık duyabilen benmerkezci okul personeli mobbing uygular (Tınaz, 2011: 70).

Kendi kurallarının belirlenmesini isteyen, bunun gerçeklemesi uğruna insiyatif kullanmak yerine baskıyla itaat ettirmeyi, disiplin ve motivasyon yerine korku vererek hakimiyet kurmaktan yana olan, kuralları sürekli hatırlatan ve bunların üzerine yeni kurallar ekleyerek baskılarını hissettiren okul personeli mobbing uygular (Kök, 2006).

Saldırganlar dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olarak mobbing uygulayabileceği gibi, yüksek performans sergilemesi, bir fırsat elde etmesi ya da terfi, ödül ile takdir edilmesi de etken olabilmektedir (Davenport vd., 2003).

Çıkarları doğrultusunda kendi işlerinden çok yönetimin davranışlarına ve özelliklerine yoğunlaşan saldırganlar, okulun ruhunu ve yöneticileri en iyi takip eden ve anlayan kişiler olduklarından, yöneticilerin başka yöneticiler tarafından kabul

edilmeyecek tekliflerine uyarak onların güvenlerini kazanmaya çalışırlar. Saldırganlar, yöneticilere karşı aşırı hassas ve hatta mübalağalı bir tavır içinde bulunurken kendine rakip olarak gördüğü kimselere karşı da bertaraf edici bir tutum içinde bulunmakta ve kendisine tehdit oluşturmayacak yöneticileri olumlu ve iyi niyetli olarak göstermeye çalışmaktadırlar. Hatta kendilerine boyun eğen yöneticilerin, yeteneklerinin de ötesinde terfi ettirilmelerini sağlayacak iyiliklerde bulunarak onları kendilerine bağlı kişiler haline getirirler (Baykal, 2005; Kaymakcı, 2008).

Okul personeli, meslektaşlarını kurban seçerek mobbing uygulayabilmesi için, yöneticilerin böyle bir duruma, en azından, göz yumuyor olması gerekir. Okul yönetimi, mobbingin sinyallerini fark edemiyorsa, bu durum okulun iletişimindeki zafiyetten kaynaklandığı düşünülebilir (Çobanoğlu, 2005). Yöneticiler, bilinç altında mobbing uygulayan okul personelince kendi kişiliklerini, geçmişlerini görmeleri veya mağdurla aralarında özdeşlik kurmalarından dolayı genellikle mobbing davranışlarını görmezden gelirler ve böylece pasif olarak mobbingi desteklemiş olurlar (Archer, 1999).

Okula katılan yeni üyeler, örgüte kendi değerlerini getirmekle birlikte okulun değerlerden, kültüründen de etkilenmektedirler (Hasanoğlu, 2004; Bahçe, 2007). Okul kültürünün unsurlarından biri olan değerler, okul içerisinde örgütsel sinizm ve mobbing oluşum sürecinin başlamasına yol açabileceği gibi tam ters etkiye de sahiptir. Değerlerin etik olduğu bir okulda örgütsel sinizm ve mobbing eylemleri oluşmayacaktır (Mercan, 2007). Dolayısıyla okullarda hangi davranışların kabul edileceği veya göz ardı edileceğini okulda bir filtre görevi gören kültüre göre belirlenmektedir. Mobbing davranışlarının okul kültürü filtresinden kolaylıkla geçmesi, bu davranışların okul tarafından normal karşılandığı anlamına gelerek, mobbing uygulanan okul personeli daha çok mağdur olma ihtimallerini artırmaktadır (Genç ve Pamukoğlu, 2006).

Bir anlaşmazlık ya da çatışmada, sorunun kaynağının tespit edilemeyerek üzerine gidilememesinden dolayı mobbingin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu süreçte mağdurun çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması veya anlaşmazlığın nedeninin tespit edilememesi durumunda, çatışmayı ya da anlaşmazlığı daha da karmaşık bir hale getirerek çözülememesi nedeniyle sürecin sonunun örgütsel sinizme ve mobbinge varması çok yüksek olasılıktadır (Tınaz, 2011).

Okullardaki yapısal değişimlerden de etkilenen örgütsel sinizm ve mobbing, okul personelini de etkilediği için, değişim sürecinde okul personelinin olumsuz olaylarla karşılaşması örgütsel sinizmin ve mobbingin görülmesini daha da hızlandırmaktadır (Mercan, 2007). Saldırganlar, küreselleşme, rekabetin yoğunlaşması, ekonomideki gelişmeler, istikrarsızlıklar, ilerleme olanaklarının kısıtlanması, iş yükünün artması, ücret zamlarının azaltılması, krizler gibi faktörlerin tetiklediği küçülme, yeniden yapılanma gibi okul ve MEB'in kurumsal yapısındaki radikal değişiklikler, okulun yönetsel yapısının ve yönetici atama kriterlerinin aniden değişmesi durumunda (Pelit ve Pelit, 2014) mevkileri için her ne pahasına olursa olsun meslektaşları ile mücadeleye girişirler ve bu uğurda mobbinge başvurabilirler (Davenport vd., 2003). Bu süreçlerde okul personelinde okula karşı sinik tutumlar da gelişebilir.

Okullara yeni atanan veya terfi ederek gelen yeni bir okul personeli, kişiliği veya uzmanlığının özellikleri ile bir şekilde gruptaki var olan ve kabul edilmiş iç dengeleri ve düzeni bozabilir. Bu genellikle, başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir okul personeli olduğundan, okulda kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız mobbing davranışlarına maruz kalabilir (Kaya ve Avcı, 2016). Bu durumda okula karşı olumsuz tutumların gelişmesiyle örgütsel sinizm de ortaya çıkma olasılığı yüksektir.

Aynı pozisyondaki okul personeli arasında çekememezlik, kıskançlık, hoşlanmama, rekabet, farklı bir bölgeden gelmiş olma ve politik nedenler, iş dışındaki zevklerin farklılığını gibi nedenlerden kaynaklanabilen yatay mobbing oluşabilir (Tınaz, 2011). Okul yönetiminin yatay mobbinge taraf olması, mobbingin örgüt politikası haline getirebildiğinden, mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim erkiyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum, mağdurun sinik tutumlarının gelişimini de hızlandırır (Devenpot vd., 2003). Yatay mobbingin sadece işgörenler arasında değil, yöneticiler arasında da gerçekleşebilmektedir. Yöneticiler arasındaki mobbingi, okullardaki yönetim kadrolarının azaltılması ile birlikte bazı yöneticilerin yönetim görevlerini bırakması ve bu nedenle yönetim seviyelerinde artan rekabet (Hoel, Cooper ve Faragher, 2001), onlara yeterli zaman tanınmaması ve onların gerekli bilgilere ulaşılmasını engellenmesi gibi nedenlerle gerçekleşebilmektedir (Kaya ve Avcı, 2016).

Okullarda daha az sıklıkta da olsan okul personelinin bireysel veya grup olarak yöneticiye karşı mobbing davranışlarına da rastlanmaktadır. Bu mobbing davranışı, okul personelinin, yöneticilerin kendilerine karşı olan yaklaşımlarını sorguladıkları,

okulla ilgili kararlarını doğru bulmadıkları, bazı okul personelini kayırdığını düşündükleri, yeni atanan yöneticinin çalışma düzenine kabullenemedikleri durumlarda veya okul içerisinde benimsedikleri bir çalışma arkadaşlarının yöneticileri pozisyona gelmesi halinde de görülebilir. Aşağıdan yukarıya doğru dikey mobbing davranışında astlar üstlerini zor durumda bırakmak amacıyla emirlerini uymaz veya uzun sürede gerçekleştirir, kararlarını sorgular, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarır, sürekli hatasını arayarak ve hata yaptığında üzerine giderek mobbing uygulayabilir (Güret, 2018).

Tablo 248'de göre, örgütsel sinizmin mobbingin alt boyutları ile pozitif yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin, mesleki itibarı zedeleyen davranışlar üzerindeki dolaylı etkisi ,620 ve iletişim ve sosyal ilişkileri engelleyen davranışlar üzerindeki dolaylı etkisi ,728 olduğu görülmektedir.

Mobbingin en bezdirici yöntemlerinden biri olarak görülen sessiz iletişim eylemleridir. Bu eylemlerle okul personelini uzaklaştırma, küçümseme, aşağılama mesajlarını içeren jest ve mimikler kullanılarak, kasten tutulmayan sözler, iletilmeyen bilgiler, iş ile ilgili yanıltıcı bilgiler verilerek iletişimi engelleyici davranışlarla sindirilmek istenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014).

Mağduru sosyal ortamdan dışlama ve yalnızlaştırmanın amaçlandığı sosyal ilişkileri engelleme boyutunda, kişinin iletişimini tahrip ederek, sosyal ağlarını parçalayıp soyutlayarak; onu sosyalleşme, aidiyet, onaylanma, sevgi ve saygı görme gereksinimlerinden yoksun bırakarak yalnızlığa itmek istenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014).

Mağdura uygulanan mobbingin asıl amacı, mağdurun mesleki kariyerini doğrudan ya da dolaylı olumsuz yönde etkilemek olan bu boyutta en sık karşılaşılan strateji ise çok fazla ya da en az iş yükü ile bireyi aşırı strese maruz bırakmaktır (Pelit ve Pelit, 2014).

Örgütsel sinizm ve mobbing kavramları birbirleriyle ilişkili, birbirlerinin öncüsü ya da sonucu olabilen önemli kavramlardır. Söz konusu unsurların minimum düzeye indirilmesi örgütsel başarı açısından önemlidir (Kalay vd., 2016).

Tablo 247 ve Şekil 78'de görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,75'tir. Ancak Tablo 250 ve Şekil 79'a göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde denetim odağı ile mobbing arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,219>0,05). Bu durumda,

örgütsel sinizm ile mobbing ilişkisinde denetim odağı aracı değişken rolü oynamamaktadır. Bu sonuca göre, Hipotez 11a reddedilmiştir.

Sinik tutumları ile mobbing kendi kontrolünde olduğuna inanan iç denetimli okul personeli ile bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanan dış denetimli okul personelinin tutumları arasında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Tablo 252 ve 251'de görüldüğü üzere, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin mobbinge etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 11b kabul edilmiştir.

Bir yöneticinin statüsünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing söz konusudur (Tınaz, 2011). Yöneticiler, mobbingi okul personelinin hayatını zorlaştırmaya, verimini düşürmeye, kendilerine olan güvenlerini sarsmaya (Poussard ve Çamuroğlu, 2009), onları hizaya sokmak veya potansiyel bir başkaldırıyı baştan yok etmek amacıyla da yapılabilir (Hirigoyen, 1998). Arıca statüsünü kaybetme kaygısı duyan yönetici, mobbing davranışlarına yönelebilir ya da olumsuz bir durumdan kurtulmak için bu davranışlarla sorumluluğu astlarına yüklemesi mümkündür (Poussard ve Çamuroğlu, 2009). Dolayısıyla yöneticinin bu tutum ve davranışları nedeniyle yöneticiye ve okula karış güven kaybına ve sinik tutamların gelişmesine de neden olabilir. Bu durum da örgütsel güven, örgütsel sinizmin mobbinge etki düzeyini değiştirir.

5.1.12. On İkinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 84 ve Tablo 254'te görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı -,38'tir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın işgören performansında ,38 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma işgören performansında ,38 birimlik artışa neden olmaktadır. Örgütsel sinizm işgören performansını etkilemekte olduğundan işgören performansı örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu

söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 12 kabul edilmiştir. Örgütsel sinizm işgören performansını etkilemekte olduğundan dolayı işgören performansı örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu bulgular, Çakıcı ve Doğan (2014), Kim, Bateman, Gilbreath ve Andersson (2009), Chiaburu vd.nin (2013), Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), Kahya (2013), Erdiren Çelebi ve Yazgan (2017), Şantaş vd. (2016), Uysal ve Yıldız (2014), Akdemir vd. (2013), Chiaburu, Peng, Oh, Banks, ve Lomeli (2013), Candan (2013), Topçu, Beğenirbaş ve Turgut (2017), Akçay (2017), Kılıç (2018), Caz (2018), Arı (2018), Diktaş (2018), Genç (2018) ve Eşkin Bacaksız vd. (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir.

Sinizm, örgütlerin etkinlik ve verimliliğini azaltıcı, maddi veya manevi zarara yol açıcı birçok etkisinin olduğu bilinmektedir. Örgütsel sinizmin olumsuz sonuçlarından biri de işgörenlerin performansını ve verimliliğini azaltmaktır (Yıldız vd., 2013). Bütün örgütsel sinizm çeşitleri işgörenler meydana getirdiği engelleme, hayal kırıklığı, örgüte karşı güvensizlik gibi nedenlerden dolayı işgörenlerin iş performanslarının azalması kaçınılmaz bir sonuçtur (Candan, 2013).

Maslow'un (1970) gereksinimler hiyerarşisine göre, bireyin fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevme-sevilme, saygı-saygınlık, bilme-anlama, estetik ve nihai hedefi olarak kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Okul personeli kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamak için doğuştan getirdiği potansiyellerini tam olarak kullanabilmeli ve yeteneklerini kullanarak amaçlarına ulaşabilmelidir. Bu bağlamda, okul personeli okulda yüksek performans göstermesi; kişisel doyum, iş tatmini ve kendini gerçekleştirmesinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Okul personeli okuldaki görevinde başarılı bir performans göstermesi, kendini gerçekleştirme ihtiyacı doğrultusunda, kariyer gelişiminin devamı ve kurumdaki başarısı için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Kurt, 2013).

Bir okulun uyguladığı yönetim felsefesi, okul personelinin performanslarını etkileyen çok önemli faktörlerden birisidir. Her okulda yöneticilerin bir yönetim uygulama biçimi, yönetimin hedeflerini gerçekleştirme tarzı vardır. Bu yönetim biçimi ve tarzı etkisi altında ortaya çıkan yönetim-okul personeli ilişkileri, sinik tutumlarını ve iş performansını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Erdoğan, 1997).

Okul personelinin çalıştığı okulun vizyon ve misyonunu sahiplenme düzeyi ile iş performans düzeyleri arasında önemli bir ilişki vardır. Okul personeli okulun ortak amaçlarını, vizyon ve misyonunu benimseyip bu yönde performans göstermelerini sağlamanın en iyi yollarından biri, onları yönetime dahil etmek, onların fikir ve

önerilerini alarak ortak hedefler oluşturmaktır (Koçel, 2014). Yöneticilerin değişime açık olmaması, yenilikçi ve akılcı fikirler geliştirememesi, çağdaş yönetim anlayışını benimsememiş olması personelinin tek başına performans yükseltmeye yönelik girişimleri ve çabaları bir anlam ifade etmeyecektir (Örnek, 2000). Bundan dolayı yöneticiler kurumda görev yapan her bir okul personeli tecrübesi ve başarısı ölçüsünde kurumun karar ve yürütmesinde söz sahibi olabileceği bir ortamın oluşturulması gerekir. Bu durum iş performansını olumlu yönde etkileyebilir (Koçel, 2014) ve sinik tutumları azaltabilir. Okulun karar ve yürütmesinde söz sahibi olmayan okul personelinde, okula ve yönetime karşı sinik tutumlar gelişir (Levent ve Keser, 2016).

Okul personelinin motivasyonlarının sürekliliğinin sağlanmasında ve göstermiş oldukları davranışlara yön verilmesinde ödül ve ceza yöntemleri önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalar okul personelini motive olmalarını sağlayan maddi ve manevi olmak üzere iki tür ödül ve ceza yönteminin kullanılabileceğini göstermiştir. Okul personelinin ruhsal olarak kendilerini tatmin edebilmelerine imkân sağlayan ödüller manevi ödül olarak kabul edilirken, daha çok rakamsal olarak ifade edilebilen; yüksek maaş ve ikramiyeler gibi somut ödülleri ise maddi ödüller olarak kabul edilmektedir. Hem maddi hem de manevi ödül sistemlerinin okul personelinin sinik tutumlarını ve iş performanslarını olumlu veya olumsuz etkiler (Luecke, 2015).

Ücret çalışanın emeğinin karşılığı ve hayat standardını belirleyen önemli bir unsur olmakla birlikte okulun adaletli olduğu algısının oluşması önemlidir. Ücret performans ve verimliliklerin arttırılmasında da büyük öneme sahiptir, kişilerin işe devamlarının sağlanmasında ve iş başarılarında da önemli yer tutuğundan ücretin adil dağılmadığı algısı iş tatminini olumsuz etkiler ve performansı düşürerek, sinik tutum eğilimini arttırır (Coomber ve Barriball, 2007).

Okul personeli ilk ataması gerçekleştiğinde kariyerde ilerleme ve kariyer gelişimi gibi bir takım beklentileri vardır (Levent ve Keser, 2016). Bu beklentilerin karşılanacağı düşüncesine sahiptir. Eğer beklentileri karşılanırsa moral ve motivasyonu yükselir. Bu onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini sağlar. Kendi verdiği ile aldığını yani yaptığı katkılarla elde ettiği ödülü karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan sonra kendi sinik tutum ve performansını artırmaya veya azaltmaya karar verebilir (Barutçugil, 2015).

Çalışma ortamının fiziksel şartları, çalışma hayatının kalitesini doğrudan etkileyen önemli faktörlerden bir olmakla birlikte bireysel rahatlık sağlayarak işlerin kolay ve

doğru bir şekilde yapılmasına da imkân vermektedir. Okul personeli kendileri açısından her zaman daha rahat edebilecekleri çalışma ortamlarını tercih etme eğilimi içinde olmaktadır. Çalışma ortamının ısısının, ışığının, kokusunun, renginin okul personeli açısından rahatsızlığa neden olabilmektedir. Kirli ve yeterli oksijen barındırmayan havanın veya havalandırma imkânlarının yetersiz kalgıdığı çalışma ortamı, insan sağlığı açısından tehlikeli olduğu bilinmektedir (Ozan, 2007). Çalışma koşullarının olumsuz olması sinik tutumları artırabilirken iş performansını azaltabilir.

Bir okulda okul performanslarını yakından etkileyen önemli faktörlerin başında stres gelmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998). Stres duygusu belli bir düzeye kadar okul personeli performansını olumlu yönde etkilerken, stres duygusunun optimum düzeyi aşarak oldukça yükselmesi ise okul personelinin performansını olumsuz yönde etkilemeye başlamaktadır. Aşırı stres bireylerin dikkatlerinin dağılmasına, odaklanma problemi yaşamalarına, karar verme becerilerini etkin bir şekilde kullanamamalarına, inisiyatif alamamalarına ve zihinsel fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde kullanamamalarına neden olduğundan okul personelinin stres algılarının iyi yöneltilerek sinik tutumları azaltılabilir ve performanslarının maksimum düzeyde tutulması sağlanabilir (Işıkhan, 2004).

Geri bildirim ve hatta ödül kazanma sistemleri okul personelinin performans bilgisinden yararlanılarak yapıldığından (Viswesvaran ve Ones, 2000), performans değerlendirme eğitim, ücretlendirme ve terfi gibi uygulamalarda kullanıldığında önemi daha da artmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Özellikle başarılı okul personeli diğerleriyle bir farklarının olmasını ve çalışmalarının karşılığını almak ister (Barutçugil, 2015). Millî Eğitim Bakanlığı'nca çoklu veri kaynakları ile performans değerlendirme modeli farklı okulla ile uygulama konulması denenmiştir. Modern denetim yaklaşımların uygun olarak gerçekleştirilmek istenen öğretmen performans değerlendirme sisteminde yer alacak olan çoklu veri kaynaklarının doğru belirlenmesi ve seçilmesi objektif değerlendirmenin yapılabilmesi için oldukça önemlidir. Öğretmen performans değerlendirme sisteminde farklı veri kaynaklarına başvurulmasının oluşturduğu olumlu ve olumsuz sonuçları vardır (Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017). Ancak MEB'de okul personelinin etkin bir performans değerlendirme ve geri dönüt sistemi olmadığından başarılı okul personelinde hem sinik tutumların gelişmesine hem de performansının düşmesine neden olmaktadır.

Tablo 254 ve Şekil 84'te görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -,38'dir. Ancak

Şekil 85 ve Tablo 256'ya göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizm ile işgören performansı arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,094>0,05). Yani örgütsel sinizm ile işgören performansı arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile işgören performansı ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 12a kabul edilmiştir.

Okulun ve okul yönetimin tutum ve davranışlarını okul personeli kendine göre algılar ve bu algılarına göre okula karşı sinik tutumlar geliştirir. Bu sinik tutumlar, okul personelinin gelecekteki davranışlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durmada denetim odağı, okul personelinin sinik tutumlarının sonuçları ile ilgili olup (Şahin, Basım ve Çetin, 2008), okul personelinin belli bir davranışın belli bir pekiştirici izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesidir. Okul personeli sinik tutumlarının etkisiyle işgören performansını azalttığından, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yüklemeler yapar. Bazı okul personeli sinik tutumları ile işgören performansı kendi kontrolünde olduğuna inanırken, bazıları ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli iç denetimli olarak adlandırılırken, kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin, Basım ve Çetin, 2008).

İşgören performansının azaltma olasılığı okul personelinin bu davranışının pekişmesini sağlayan ve etkileyen sinik tutumlara bağlı olabilir. Sinik tutumlar ile bağlantılı bu olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü okul yönetiminin davranışlarını, okul personeli kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturur. Bu durumda, sinik tutumlar çok düşükse, işgören performansında artma ihtimali olabilir (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

Tablo 258 ve Tablo 257'de görüldüğü üzere, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 12b kabul edilmiştir.

Sinizm, örgütlerin etkinlik ve verimliliğini azaltıcı, maddi veya manevi zarara yol açıcı birçok etkisinin olduğu bilinmektedir. Örgütsel sinizmin olumsuz sonuçlarından

biri de işgörenlerin performansını düşürmesidir (Yıldız ve ark., 2013). Bütün örgütsel sinizm çeşitleri işgörenler meydana getirdiği engelleme, hayal kırıklığı, örgüte karşı güvensizlik gibi nedenlerden dolayı işgörenlerin iş performanslarının azalması kaçınılmaz bir sonuçtur (Candan, 2013).

Sosyal değişim kuramına göre, okul personeli okuldan sosyal değişimlerle birlikte aldıklarını ve verdiklerini dengeleme eğilimi içinde bulunduklarından, okul ile ilişkisini kazan-kazan anlayışı temelinde yürütür. Bu durumda okul personeli yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından hak ettiği bir muamele gördüğünü düşünürse, bağlamsal performans davranışları sergileme eğiliminde olurken, çalıştığı kurumda yönetici ve çalışma arkadaşlarının kendisine hak etmediği bir muamele gösterdiklerini düşünüyor veya kurum için bir eşitsizlik algısına sahip ise okula güveni azalır, sinik tutumlar geliştirebilir ve bağlamsal performans davranışlarını sergileme eğilimi azalır (Kurt, 2013).

5.1.13. On Üçüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 90 ve Tablo 259'da görüldüğü üzere, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,83'tür. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel sessizlikte ,83 birimlik artmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel sessizlikte ,83 birimlik azalmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm, örgütsel sessizliği etkilemekte olduğundan örgütsel sessizlik örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 13 kabul edilmiştir. Bu bulgular, Morrison, Milliken ve Botero, (2003), Vakola ve Bouadas (2005), Morrison (2014), Beer ve Eisenstat, (2000), Donaghey vd., (2011), Nartgün ve Kartal (2013), Liu vd. (2009), Çaylak (2014), Sezgin Nartgün ve Kartal (2013), Kalay, Oğrak ve Nişancı (2014), Karacaoğlu ve Küçükköylü (2015), Demirtaş vd., (2016), Dağyar ve Kasalak (2018), Küçükköylü (2014), Atar (2018), Altınöz, Çakıroğlu, Çöp ve Kahraman (2017), Gürsel (2018) ve Tutar ve Köse (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir.

Eskiden işgörenlerin sessiz kalma davranışı uyum sağlama veya itaat olarak algılanırken, günümüzde ise bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009).

Okul yapısının kalıplaşmış ahlaki kurallarının (normlarının) etkisi ile okul personeli birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, şikayetçi biri olarak bilinmekten, dışlanmaktan, arkadaşları ve yönetimi ile ilişkilerini bozmaktan korktuğu için sessiz kalabilmektedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

Okul personeli alternatifleri göz önünde bulundurarak risk analizi yapmaları sonucunda açıkça konuşmanın kişisel olarak riskli sonuçlar yaratacağı korkusuna kapılarak fikir, öneri ve bilgiyi kendilerine saklamaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin okul personelinin kendini korumasına yönelik bir takım stratejik faaliyetleri içerdiği görülmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013). Kariyerlerinde kısıtlanma, meslektaşlarından ve yöneticilerinden gelecek desteğinden azalması gibi korkular sebebiyle okul personeli açıkça fikirlerini belirtmekten korktuklarından örgütsel sessizliğe yönelmeye daha eğilimli olabilmektedirler (Detert ve Burris, 2007).

Örgütlerde sıkça kullanılan, "böyle gelmiş, böyle gider", "boşuna çeneni yorma hiç bir şeyi değiştiremezsin" gibi herkesçe bilinen ve kullanılan sözlerle örgütsel sessizlik kendini göstermektedir (Çakıcı, 2010). Daha önceki deneyimlerinde, ne yaparlarsa yapsınlar çevrelerine ve durumlara etki edemediklerini gören okul personeli, okulları ile ilgili veya işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgi duymamaktadır. Örneğin özel sektörden kamu sektörüne geçen herhangi bir okul personeli, bildiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresi, niteliği ve verimini artırmaya yönelik önerilerde bulunabilir. Ancak önerileri dikkate alınmayan ve değerlendirmeyen okul personeli bir süre sonra sinik ve örgütsel sessizlik davranışında bulunabilir (Taşkıran, 2013). Aslında öğrenilmiş çaresizliğin bir yansıması olan örgütsel sessizlik hali köklü bir geri çekilmenin sonucudur (Durak, 2014).

Örgütsel sessizlik kavramının sebeplerinden biri de okul personelinin itaat etme durumudur. Okul personeli itaati, örgütte meydana gelen olayları ya da durumları sorgulamadan kabul etmektedir. Bu durumda okul personeli itaatkâr ise içinde bulundukları şartları normal olarak görür ve mevcut durumu değiştirmeye ve geliştirmeye çalışmadan kabul etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Özellikle otoriter ve baskıcı örgüt ortamında çalışan okul personeli hem sinik tutumlar hem de örgütsel sessizliği tercih etme ihtimalleri yüksektir (Durak, 2014).

Okul personeli sahip olduğu deneyimlerinin ve izlenimlerinin etkisi ile okul içerisinde olumsuz, eksik, yanlış, okula zararına olabilecek bir durum ile karşılaşsa

dahi bunu dile getirmekten kaçınır. Konuşmanın hiç bir işe yaramayacağına inandığında veya aleyhine sonuçlar doğurabileceğine ihtimal verdiğinde, bilgisini üst yönetim ile paylaşmayarak sessiz kalmayı tercih eder (Erenler, 2010). Okul personeli daha önce sessiz kalmama karşısında meslektaşları tarafından olumsuz tavırlara maruz kaldı ise yaptığının hata olduğunu düşünerek aynı hatayı yapmamak ve kendisini korumak için sessiz kalma eğilimi içerisine girebilir (Öztürk ve Cevher, 2016; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Bowen ve Blackmon, 2003). Okul personeli sadece kötü deneyimleri ve olumsuz sonuçlar alma ihtimali ile değil çalışma arkadaşları ile olan iletişimi ve izlenimleri sonucu da sessiz kalmayı öğrenmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Okul personeli taklit ve edimsel koşullanma yoluyla sesiz kalma davranışlarını öğrendiği söylenebilir.

Yöneticilerin, okul personelinin bencil olduğu, kendilerinin her şeyi bildiği, tekil düşünce tarzının iyi olduğuna ilişkin düşünceleri okul personelinin sessizliğe sürükleyebilmektedir. Kurumsal yapının ve karar verme sisteminin merkezi olması, resmi olarak aşağıdan yukarıya geri bildirim mekanizmalarının kurulmaması iletişim sürecini bozduğundan (Şimşek ve Aktaş, 2015) okul personeli sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

İnsanlar, önemli anlaşmazlıklar veya kendilerini çok fazla olumsuz etkileyen durumlar hakkında sessiz kaldıklarında kaygı, öfke ve kin ile dolmaya başlaması soncunda sinik tutumlar geliştirilebilir. Çatışma veya çatışmaların çözüme kavuşmadığı sürece, okul personeli kuşkulu ve kendini koruyucu yaparak bastırılmış duyguların kuvvetli bir şekilde devam etmesini sağlar ve daha da kötüsü okul personeli bildiklerini ifade ederlerse dışlanmış olacakları hissine kapılırlar. Sessizlik davranışı, daha fazla savunma, kabullenme, koruma davranışlarıyla daha fazla güvensizliğe yol açar. Dolayısıyla bu durumlar yıkıcı bir "Sessizlik Sarmalı"nı harekete geçirir. Okul personeli sadece söylenenleri yaparlar; ancak okula hiçbir şekilde katkıda bulunmazlar ve okulda hoşnutsuzluk ve hayal kırıklığını yayarlar (Perlow ve Williams, 2003).

Okullardaki okul personelinin etkililiği ve verimliliği okulların başarısı ve devamlılığı açısından zorunludur. Okul personelinin potansiyellerini kasıtlı olarak kullanmamaları, örgütsel etkileşim sürecini azaltmakta ve sessizliğe neden olmaktadır. Sessizliğin yoğun olduğu okullarda, okul personeli birbirlerine karşı önyargılar, olumsuz tutumların oluşmasına ve örgüt ortamında sinik tutumların

gelişmesine yol açar. Bu durumlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik birbirinin öncülü ve sonucu olabilmektedir.

Tablo 260 ve Şekil 90'da görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) ,83'tür. Ancak Şekil 91 ve Tablo 262'e göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,545>0,05). Yani örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 13a kabul edilmiştir.

Okulun ve okul yönetimin tutum ve davranışlarını okul personeli kendine göre algılar ve bu algılarına göre okula karşı sinik tutumlar geliştirir. Bu sinik tutumlar, okul personelinin gelecekteki davranışlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durumda denetim odağı, okul personelinin sinik tutumlarının sonuçları ile ilgili olup (Şahin, Basım ve Çetin, 2008), okul personelinin sinik tutumlarını örgütsel sessizlik izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesidir. Okul personeli sinik tutumlarının etkisiyle örgütsel sessizliğin arttığı, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yüklemeler yapar. Bazı okul personeli sinik tutumları ile örgütsel sessizliğin kendi kontrolünde olduğuna inanırken, bazıları ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli iç denetimli olarak adlandırılırken, kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008).

Örgütsel sessizliğin artma olasılığı okul personelinin bu davranışının pekişmesini sağlayan ve etkileyen sinik tutumlara bağlı olabilir. Sinik tutumlar ile bağlantılı bu olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü okul yönetiminin davranışlarını, okul personeli kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturur. Bu durumda, sinik tutumlar çok düşükse, örgütsel sessizliğin azalma ihtimali de olabilir (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

Tablo 263 ve Tablo 264'te görüldüğü üzere, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin

örgütsel sessizliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 13b kabul edilmiştir.

Okul personeli takdir ve övgü görmeyeceklerini ya da düşüncelerinin, fikirlerinin ve önerilerinin kabul görmeyeceğini düşündüklerinde örgüt içerisinde çekingen bir tavır takınırlar. Bu durumda okul personelinin okula olan güvenleri azalır ve okula aitlik duyguları olumsuz etkilendiğinde (Malekpoor ve Fakhreddini, 2013) okula karşı sinik tutumlar geliştirebilmekte ve okul içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Örgüt içerisinde yöneticiler ile okul personeli ve okul personelinin kendi arasında güven duygusunun oluşması gerekmektedir (Partonia, 2014). Okullarda güven örgütsel bütünleşmenin sağlanması ve okulda demokratik bir ortamın oluşturulması açısından temel bir ihtiyaçtır. İçerisinde yer aldığı okula karşı güven duyan okul personeli daha fazla sorumluluk duygusu taşımakta ve görüşlerini açık bir şekilde ifade etmekten korkmaz ve görüşlerini ve inançlarını açık bir şekilde ifade ederken okula güven duymayan okul personeli okul içerisinde görüşlerini açık bir şekilde ifade edememektedir. Okul personeli iş arkadaşlarına ve yönetime güvenmezse olaylar karşısında sessiz kalmayı ve sinik tutumlar geliştirmeyi tercih edebilir (Fard ve Karimi, 2015).

Otoriter ve mekanik yönetim anlayışı benimseyen yönetici, fikirlere ve eleştirilere kapalıdır. Bu durum doğrudan okul personelinin sessizliği yaratan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde yöneticilerin okul personeline adil olmayan davranışlar sergilemeleri de zaman içerisinde okul personelinin yöneticiye olan güvenini sarsılmasıyla sinik tutumlar geliştirmesine ve sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir. Bu durumlar okul personelinin yadırgamadan durumları kabul etmesine ve dolayısıyla sessiz kalmasına yol açabilmektedir. (Öztürk ve Cevher, 2016; Eroğlu vd., 2011).

5.1.14. On Dördüncü Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 96 ve Tablo 266'da görüldüğü üzere, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -1,00'dir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik artışın örgütsel seslilikte 1,00 birimlik azalmaya veya örgütsel sinizmde meydana gelen bir birimlik azalma örgütsel seslilikte 1,00 birimlik

artmaya neden olmaktadır. Örgütsel sinizm örgütsel sesliliği etkilemekte olduğundan örgütsel seslilik örgütsel sinizmin sonuçlarından olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, Hipotez 14 kabul edilmiştir.

Örgütlerin rekabet içerisinde oldukları faktörlerle mücadele edip devamlılığını sağlayabilmesi için insan sermayesine değer vermesi gerekmektedir. Bir okulun insan sermayesine değer verme göstergesi yöneticilerin okul personelinin düşüncelerini, fikirlerini, görüşlerini ve önerilerini dikkate alıp değerlendirmesidir. Bu bağlamda örgütsel seslilik örgütün gelişmesine, değişmesine ve ilerlemesine destek olabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü okulun ve MEB'in gelişim, değişim, yenilenme ve ilerlemesi okul personelinin bilgi birikimleri ve deneyimlerini paylaşımları sayesinde oluşan yeni ve yaratıcı fikirler, sorunlara yönelik çözüm önerileri ve eksiklerin giderilmesine yönelik görüşleri sayesinde sağlanabilir (Göktaş Kulualp, 2016).

Okulda algıladıkları ya da deneyimledikleri olumsuzluklara rağmen okulda kalan okul personeli ya sessiz kalmayı ya da açıkça konuşmayı tercih eder. Ses çıkarmayı tercih eden okul personeli algıladıkları ya da deneyimledikleri olumsuzlukları, eğer yönetimle konuşup olumlu bir sonuç almadıysa, diğer çalışanlara durumu ya okul içinde anlatarak doğrudan ya da okul dışında da anlatarak dolaylı yoldan ses çıkarmayı sağlar. Ayrıca okuldan ayrılmayı tercih eden okul personeli de durumun düzeltilmesi yönünde girişimde bulunarak diğer çalışanları ses çıkarma konusunda teşvik edebilir (Kolarska ve Aldrich, 1980).

Okul personeli gününün büyük bir kısmını geçirdiği çalışma ortamında kendini ifade edebilmenin verdiği huzur ve memnuniyet karşılığında, kendisinden beklenen iş performansının üzerine çıkarak iyileştirici önerilerde bulunabilmekte; örneğin aksayan hususları düzeltmek için çekinmeden konuşması ve yönetime bilgi vermesi, sosyal mübadele kuramının örgütsel sesliliğin desteklemesidir. Kaçma-konuşma kuramı bağlamında örgütsel seslilik ise okul personeli riskli gördüğü ve endişe duyduğu durumlarda önerilerini söylemekten kaçarken, fikirlerine değer verilen ve kendisini rahat hissettiği ortamlarda ise önerilerini söylemesi veya ekstra davranış göstermesi mümkün olabilmektedir.

Yönetimi etkilemek için, konuşma biçimi, kişisel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek için okul personeli stratejik davranarak veya izlenim yönetimi taktiklerini ve ikna yöntemlerini kullanarak temkinli bir şekilde yöneticilerle konuşma girişiminde bulunabilir. Yöneticileri etkileme davranışında okul personeli

amacı, hiyerarşik yapı içerisinde yer alan daha güçlü pozisyonlara ulaşarak onları etkilemek olabilmektedir (Premeaux, 2001). Ayrıca okul personeli bazı meslektaşlarını veya yöneticileri müttefik olarak seçer ve onları da harekete geçirerek güç birliği ile yönetimi sosyal baskı altına almaya çalışabilir (Che-Jen Su, 2010).

Okul personeli ses çıkarma davranışını kullanarak olumsuz durum olduğunda kurtulmak veya kaçmak yerine bu durumu değiştirmek için kamuoyunu harekete geçirecek çaba sarf eder, yönetime başvurur veya itiraz eder. Okul personeli karar verme sürecine katılımın sağlanmasıyla ses çıkarması, okul personelinde sürecin tarafsız yürüdüğü ve örgütsel adaletin sağlandığı ve haksızlık yapılmadığı algısını oluşturur (Pinder ve Harlos, 2001). Ayrıca ses çıkarma okul ile ilgili olumsuz tutum ve davranışlarda bulunan, memnuniyetsizlik yaşayan yani sinik tutumları olan ancak okula bağlılığı bulunan okul personeli bu durumu dile getirmek için elde ettiği bir fırsat ve bu durumun iyiye gideceğine dair inancıdır (Withey ve Cooper, 1989).

Okul personeli ses çıkartmak eylemleri için sendikaları ve kamuoyunu kullanabilirler (Premeaux, 2001) ya da daha üst mevkilere, doğrudan talep, protesto ve rica şeklinde iletilerde bulunabilirler (Pinder ve Harlos, 2001). Türkiye'de de okul personeli seslerini çıkartma yöntemleri olarak dış kaynaklardan yararlandığı ve dış kaynak olarak sendikaları kullandığı bilinmektedir. Sendikalar hükümet ile okul personeli arasında, her iki tarafında seslerini duyurmak adına önemli görevler üstlenmişlerdir ve bu görevleri icra etmek için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu nedenle bir ülkedeki sendikalar ve meslek kuruluşlarının güçlü hale getirilmesi o ülkenin işveren ve işgören tüm çalışanlarının güçlendirilmesi demektir (Göktaş Kulualp, 2016).

Tablo 267'ye göre, örgütsel sinizmin örgütsel seslilik üzerinden örgütsel sesliliğin alt boyutları ile ters yönde dolaylı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin savunma amaçlı seslilik üzerindeki dolaylı etkisi -,464 ve örgüt yararına seslilik üzerindeki dolaylı etkisi -,399'dur.

Okul personeli savunmacı sesliliği kullanmasının temel nedenini bireysel korkuları oluşturmaktadır. Okul personeli sinik tutumlarından dolayı kendini koruma güdüsüyle söylemde bulunma eğilimindedir. Savunmacı yaklaşımla risk almaktan çekinen okul personeli kendini hedeften çıkaracak hamlelerle sesliliğini ortaya koymaktadır (Ellis ve Van Dyne, 2009). Okul personeli suiistimale uğradıklarında ya da adaletsizlik ve haksızlık gördüklerinde eleştiri ve şikâyetlerini yanıt olarak belirtmeleridir (Ellis ve Van Dyne, 2009).

Okul personeli tepki almaktan ya da cezalandırılmaktan korktuğu için kendini koruma amacıyla okuldaki değişim için gerekli örgütsel gelişim çalışmalarında kendi fikrini değil, daha az tepki alacağını düşündüğü fikirleri söylemeye yöneleceğinden, bu durum okuldaki değişimin önünde önemli bir engel haline dönüşmesi gibi ciddi sorunlar oluşmasına sebep olabilir (Sarıkaya, 2013).

Tablo 266 ve Şekil 96'da görüldüğü üzere, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayısı (beta katsayısı (β)) -1,00'dir. Ancak Şekil 97 ve Tablo 269'a göre, denetim odağı aracı değişkeni modele eklendiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki anlamsızlaşmaktadır (p=,129>0,05). Yani örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki denetim odağı aracılığıyla anlamlı olmaktadır. Bu durumda örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik ilişkisinde denetim odağı "tam aracı değişken" rolü vardır. Bu sonuca göre, Hipotez 14a kabul edilmiştir.

Okulun ve okul yönetimin tutum ve davranışlarını okul personeli kendine göre algılar ve bu algılarına göre okula karşı sinik tutumlar geliştirir. Bu sinik tutumlar, okul personelinin gelecekteki davranışlarını etkilediği için farklı beklentilere girmesine sebep olur (Dönmez ve Başal, 1985). Bu durumda denetim odağı, okul personelinin sinik tutumlarının sonuçları ile ilgili olup (Şahin vd., 2008), okul personelinin belli bir davranışın belli bir pekiştirici izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi/genellemesidir. Okul personeli sinik tutumlarının etkisiyle örgütsel sesliliğin azaldığı, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturarak (Dağ, 2002) yüklemeler yapar. Bazı okul personeli sinik tutumları ile örgütsel sesliliğin kendi kontrolünde olduğuna inanırken, bazıları ise bu kontrolün kendi dışında okul, yönetim ve meslektaşlarına bağlı olduğuna inanmaktadır. Kendi kontrolü ile ilişkili olduğunu düşünen okul personeli iç denetimli olarak adlandırılırken, kendi kontrolü dışında olduğunu düşünen okul personeli ise dıştan denetimli olarak adlandırılmaktadır (Şahin vd., 2008).

Örgütsel sesliliğin azalma olasılığı okul personelinin bu davranışının pekişmesini sağlayan sinik tutumlara bağlı olabilir. Sinik tutumlar ile bağlantılı bu olasılık nesnel değildir, özneldir. Çünkü okul yönetiminin davranışlarını, okul personeli kendine göre algılayarak yorumlayıp ona göre sinik tutumlar oluşturur. Bu durumda, sinik tutumlar çok düşükse, örgütsel sesliliğin artma ihtimali de yüksek olabilir (Altıntaş ve Gültekin, 2003).

Tablo 270 ve Tablo 271'de görüldüğü üzere, örgütsel güven alt grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçları, örgütsel güven üst grup verilerine göre oluşturulan modellerinin sonuçlarını desteklemektedir. Sonuçlar, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır hipotezini desteklemektedir. Bu sonuca göre, Hipotez 14b kabul edilmiştir.

Okula ve yönetime karşı sinik tutumları olan ve bu durumu açıkça ifade ettiğinde okul ve yönetim tarafından herhangi bir şekilde olumsuz etkilenmeyeceğine dair güveni olan okul personeli örgütsel seslilik davranışları daha fazla sergileyeceği söylenebilir.

5.1.15. On Beşinci Hipoteze İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekilde 102 ve Tablo 272'de görüldüğü üzere, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,71, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,62, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,28, politik davranış ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,24, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,95, örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,91, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,71, örgütsel sinizm ile iş stresi arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,65, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,53, örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,46, örgütsel sinizm ile mobbing arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,41, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,41 ve örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,31'dir. Bu sonuçlara göre Hipotez 15 kabul edilmiştir.

Genel anlamda değerlendirildiğinde, örgütsel adalet ve adaletsizlik algısı okul personelinin okullarına yönelik tutumlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Okul personelinin elde ettikleri kazanımların okula yaptıkları katkılarla veya kendileriyle benzer işleri yapan çalışma arkadaşlarının aldıkları ödüllerle uyumsuz ve yöneticilerin karar verme usullerini ve prosedürlerin uygulanma şeklini tutarsız, taraflı ve yanlış olarak değerlendirmeleri ve algılarının bu doğrultuda olmaları adalet algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür olumsuz algıların artması da okul personelinin iş performanslarının, yönetime olan

güvenlerinin, adaletinin, dürüstlüğünün, samimiyetinin, iş memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının azalması ile örgütsel sinizm tutumlarının artması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütsel adalet ile okul personelinin, samimiyet, adalet ve dürüstlük gibi temel beklentilerinin okul tarafından karşılanmaması sonucu ortaya çıkan olumsuz bir tutum olarak tanımlanan örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

MEB ve okul ile okul personeli arasındaki istihdam ilişkisi kapsamında dile getirilmeyen ve yazılı olmayan birtakım karşılıklı algısal yükümlülükler söz konusu olabilmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı ile tanımlanabilen bu yükümlülükler çalışma yaşamındaki adalet, güven ve bağlılık algıları üzerinde etki gösterebilmektedir. Okul personeli ile MEB ve okul arasındaki söz konusu sosyal mübadelede sürecinde taraflardan biri taahhütlerini yerine getirmediği takdirde, karşı tarafta psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı oluşabilmekte ve karşılaşılan söz konusu olumsuz duruma yönelik olarak negatif tutumları yansıtan bir savunma mekanizması olan sinik tutumlar gelişebilmektedir.

MEB ve okul ile okul personeli arasındaki beklentiler, taahhütler ve yükümlülükler doğrultusunda şekillenen çalışma ilişkilerinin eşitlik, adalet ve güven temeline dayandırılması zorunluluğu öne çıkmaktadır. Dolayısıyla okul yaşamında taraftarların haklarına saygı temeli üzerine kurulması, MEB'in ve okulun okul personeline değer vermesi ve bunu hissettirmesi, okul personeline örgütsel destek sağlanması, güç dağılımı, örgütsel iletişim ve kazanımların belirlenmesi ile okul personeline paylaştırılması süreçlerinde adalet ve eşitlik algısı yaratılması önem kazanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin stabil değil dinamik bir olgu olduğundan ve zamanla birtakım değişikliklere uğrayabileceği, söz konusu bu dönüşüm sürecinde tek taraflı olarak radikal değişimler yapılmasının ise taraflardan birinin zarar görmesine ve bu duruma direnmesine yol açabilmektedir. Ayrıca rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, uzayan çalışma süreleri, yetersiz sosyal destek ve kayırmacılık gibi örgütsel kaynaklı faktörlerle etkileşmesi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı tetiklenebilmekte ve örgütsel sinizm eğilimi artırabilmektedir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlallerinin olası sonuçlarından biri olan örgütsel sinizm seviyesinin artması ve yayılması, okulları etkilediğinden okul ortamının huzuru bozulabilmekte ve örgütsel çıktı kalitesi düşebilmektedir.

Okul personelinin okuldan beklentileri, ihtiyaçları, kişisel farklılıkları nedeniyle değişebilmektedir. Kimi okul personeline göre maddi destek örgütsel destek olarak algılanırken, kimine göre kariyer fırsatı destek olarak algılandığı için yöneticilerin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak uygun bir destek kaynağı belirlemelidir (Akalın, 2006). Yöneticilerin, okul personelinin duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı, geribildirim yapması, okul personelinin gelebilecek görüş, önerileri ve eleştirileri dinlemesi, dikkate alanması ve bunlardan örgüt adına yararlanmaya çalışması (Eisenberger ve Aselage, 2003), okul personelinin etkili ve verimli bir şekilde görev yapabilmesi için iş ortamların okul personelinin kendilerini güvende hissedecekleri ve okulun bir parçası olarak görmelerini sağlayacak şekilde düzenlemesi (Demir, 2010) okul personeli tarafından örgütsel destek olarak algılanır. Okul personeli aynı zamanda örgütün kendilerine değer verdiğini ve kendilerini desteklediğini düşünür (Akın, 2008).

Yönetim desteği, yönetici ile okul personelinin arasında olumlu ilişkilerin kurulması ile gerçekleşir. Yöneticinin okul personelinin iletişimi dürüst ve doğrudan olursa, yönetimin bütünlük içerisinde olduğunun algılanmasını sağlar. Bütünlük algılaması ise yönetimin güvenilir olarak algılanmasının zeminini oluşturduğu için yöneticiler, okul personelinin ne tür problemlerinin olduğunu, onların yerine kendilerini koymak suretiyle tespit edip, çözümler bulmak durumundadır. Okul personelinin yönetim tarafından aldıkları destek kendilerine değer verildiği duygususun oluşturur (Özbek, Kosa, 2010). Okul personelinin düşük seviyelerdeki yönetim desteği algılaması; hayal kırıklığı, mutsuzluk ve çaresizlik de dâhil olumsuz duygular ile okul personelinde sinik tutumların gelişmesine neden olabilir. Örgütsel sinizm ile örgütsel destek arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Birbiriyle karşılıklı bağımlılık içerisinde çalışan okul personeli bir arada saatlerini geçirdikleri bir ortamda, kendi çıkar ve değerlerini gözetmek için bazı mekanizma ve eylemlere ihtiyaç duyduğu için okullarda politika, günlük iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeğidir (Leslie ve Gelfand, 2011). Okullarda farklı hedef ve çıkarları olan okul personelinden oluşan yapılar olması nedeniyle, birey veya grupların hedefleri ile okulların hedefleri her zaman uyumlu olmamakta ve sınırlı olan okul kaynaklarının paylaşımında bireylerin sahip olduğu gücü algılaması ve çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla başkalarını etkileme çabaları, örgütsel politikanın oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Altıntaş, 2007).

Hiyerarşik seviye yükseldikçe daha fazla politik davranış gerçekleşecektir. MEB'in hiyerarşik yapısı oldukça büyük olduğundan politik davranışların olma olasılığı çok yüksektir. Bu durumlarda, örgütsel sinizm farklı hiyerarşik seviyedeki işgörenler tarafından kendilerini korumak amacıyla kullanılan, kendini savunma alanı oluşturarak (Karafakis ve Kokkinidis, 2011) engellenmelere karşı gösterilen savunma mekanizmasıdır. Sinizmi, işveren tarafından kimliklerinin sömürgeleştirilmesini önlemek amacıyla kullanırlar (Fleming ve Spicer, 2003).

Sinik okul personelinin gönüllü faaliyetlerde bulunması, okulun faaliyetlerini düzeltmek amacıyla birtakım talep edilmeyen eylemlerde bulunması ve örgüte yönelik dış tehditlere karşı örgütü koruması anlamında istekli olması da pek mümkün değildir. Başarısız değişim çabalarıyla moralleri bozulan örgütsel değişim sinikleri, kendi uyumları için yönetimin yapıcı öneriler sunmada yetersiz kaldığı gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma istekliliğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özgener vd., 2008). Bu bağlamda okul yönetimin okuldaki değişikliklere yönelik kararlar ile okulların bağlı bulunduğu MEB'in okullarda yaptığı yenilik ve değişim çabaları okullardaki değişim sinikleri, kendi uyumları için yönetimin yapıcı öneriler sunmada yetersiz kaldığı gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma istekliliğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir Bundan dolayı okullar, iş tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemeye istekli personelini kendi bünyelerine dâhil etmek istemektedirler. Örgütsel sinizmin ise, okul personelinin bu tür gönüllü davranışlar gösterme isteklerini azalttığı söylenebilir.

Güven özünde başkalarının refahı için dürüst ve ilgili olmayı barındırmaktadır. Ancak bu durum başkalarının çıkarlarının bir bütün olarak örgütün ihtiyaçlarının önüne geçeceği anlamına da gelmemektedir (Alston, 2014). Örgütsel sinizmin temelinde de okul ve yönetimin yönetiminin dürüstlükten yoksunluk olduğu ve kendi çıkarlarına hizmet ettiği düşüncesi olduğundan sinik bireyler okula karşı güvenlerini kaybederler. Okul yönetimi okullarda yer alan kural ve düzenlemelere herkesin eşit şekilde uyarlamadığında, okul personelinin sinik tutumlar geliştirmesine neden olabilir. Bu durumda okul personelinin yönetime karşı güvensizlik oluşturulmasına imkân verebilmektedir. Araştırma bulguları, okul personelinin örgütsel sinizm ve örgütsel güven algılarının negatif ilişkili olduğunu göstermiştir.

İş doyum, kişiden kişiye, değişebilir. Evrensel olarak net biçimde ifade edilebilecek ölçülere sahip değildir, ancak mantıklı ölçüler koymak da mümkündür. Bu bağlamda kişilerin kazançları, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise iş doyum, altında ise

doyumsuzluk söz konusudur (Eroğlu, 1986). Çünkü iş doyumu, işin kazandırdıklarıyla okul personelinin beklentileri birbirine uyumlu olduğu zaman oluşmaktadır (Akşit Aşık, 2010). Belirli bir beklentilerle okulda çalışmaya başlayan okul personeli, bu beklentilerin gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı okuldan memnun olmakta böylece verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Okul personelinin verimliliği ve performansının artması ise okulun verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Bu yüzden okul personelinin verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkarmak için okul personelinin işlerinde doyuma ulaşmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir (Eğriboyun, 2015). Okul, okul personelinin beklentileri yerine getirildiğinde tatmin olması muhtemel sonuç iken beklentiler karşılanmadığında olumsuz duygularında oluşması da muhtemeldir (Conway ve Briner, 2005).

Bugünün modern toplumlarının okullarda insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. Okul personeli gününün önemli bir kısmı okulda geçiriyor. Dolayısıyla okulda bulunan herkes zamanın çoğunu okul ve okulla ilgili faaliyetler ile geçirir. İşin zorluk derecesi ve karmaşıklığı, iş yükü önemli unsurları içerdiğinden bireylerde strese neden olur. Ayrıca okul ve işin yapısı, okuldaki insan ilişkileri okulda stres oluşturan faktörlerden bazılarıdır (Güney, 2012). Okul personeli okula karşı olumsuz inanç, duygu ve davranışlara sahip olması, okulunda rahat olmadığını gösterir. Bundan dolayı örgütsel sinizmin okul personelinde stres oluşturduğu söylenebilir.

Tükenmişliğe neden olan; kişisel ve kurumsal hedeflerde farklılıklar, terfide adaletsizlik, rol çatışmaları ve işten çıkartma gibi faktörler aynı zamanda sinizm olgusunun da temel nedenleri arasında yer alabildiğinden tükenmişlik ve sinizm birbirini etkileyen kavramlardır (Üçok ve Torun 2014; Bez ve Emhan 2011; Piko 2006; Fettahlıoğlu 2015). Hatta Bakker vd. (2005) ve Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından tükenmişlik örgütsel sinizm kavramının alt boyutu olarak kabul etmektedir.

İdealler ile yakından ilişkili olan tükenmişlik olgusu, beklentilerin gerçekleştirilememesine bağlı olarak kendisini gösteren bir yorgunluk ve hayal kırıklığına yol açmaktadır. Bu süreçte, iç dünyasında yoğun çatışmalar yaşayan okul personeli, kısa sürede yaşam enerjileri ile iş görme yeteneklerini tüketmektedirler (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Beklentilerin gerçekleştirilememesine bağlı olarak kendisini gösteren bir yorgunluk ve hayal kırıklığı örgütsel sinizmin oluşmasına da

neden olmaktadır. Bundan dolayı örgütsel sinizm tükenmişliğe öncüllerinden olduğu söylenebilir.

İnsan kaynaklarını zarar verme pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik yönetim anlayışı, fazlasıyla hiyerarşik bir yapı, açık kapı politikasının olmaması, yetersiz iletişim, yetersiz sorun çözme yeteneği ya da etkin olmayan çatışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin olmaması, zayıf liderlik, ekip çalışmasının yetersiz olması ya da hiç olmaması, farklılık yönetimi eğitiminin olmaması veya etkisiz olması gibi unsurları kötü yönetim tarzına sahip yönetim, mobbinge neden olabilmektedir (Davenport vd., 2003).

Okullarda mobbing süreci çoğunlukla meslektaş ya da yönetim ile yaşanan bir zıtlaşma sonrasında başlamakta ve yaşanan olaylar sonucunda bir güç gösterisine dönüşmektedir. Bu süreç anlık bir durum olmayıp uzun süre ve belirli aralıklarla devam etmektedir. Okullarda meydana gelen bu sistemli saldırganlığın amacı mağdurun damgalanması, etkisizleştirilerek yılgınlaştırılması, iş göremez hale getirilmesi (Deniz, 2012), tayin istemeye zorlanması ve en nihayetinde okuldan ayrılmasını sağlanmasıdır (Şenturan, 2014). Ayrıca sinik tutumlar sergileyen okul personelinin bu tutumlarının azaltılması veya ortadan kalkmasını sağlamak için okul yönetimi, mobbingi kullanma nedenlerinden olabilir

Sinik okul personeli çalıştıkları okula, yöneticilerine ve işlerine karşı olumsuz düşünce davranışlar içindedir, umutsuzlukları, hoşnutsuzlukları, kızgınlıkları ve hatta kırgınlıkları onları olumlu tutum sergilemekten alıkoyabilir. İşlerine ve okullarına karşı olumsuz hisler besleyen ve bunu davranışlarına yansıtan bireylerin motivasyonları dolayısıyla performansları bu durumdan etkilenebilir. Özellikle örgütsel sinizmin önemli nedenlerinden biri olan psikolojik sözleşme ihlalleri okul personelinin yapacakları gönüllü katkıları etkilemektedir. Çalışmış olduğu okula karşı güven duymayan ve şikayet etme halinde olan okul personeli ilave katkılar ve performans gösterme konusunda çekimser kalmaktadır. Örgütsel sinizm gibi kaynağını olumsuz duygu ve düşüncelerden alan bir okul personeli performansları üzerinde kayıplara neden olacaktır. Ancak çalışmada örgütsel sinizmin performans üzerindeki etkisi düşük düzeyde bulunmuştur. Bunun nedeninin ölçme yönteminden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü bu araştırmada çalışan performansı, kişinin kendi performansına ilişkin algısına dayanarak belirlendiğinden araştırmaya katılanlar kendi performansları hakkındaki görüşlerini objektif olarak ortaya koymamış olabilirler.

Okul personelinin dışlanma korkusu, sevilmeme korkusu, terfi alamama (Dinçer, 2017), azarlanma, ceza alma, ödül alamama, olumsuz geri dönüt alma korkularından dolayı örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu korkulara bir de okul personelinin düşük seviyede öz güven duygusuna sahip olması eklenir ise örgüt içerisinde daha fazla korku yaşayıp sessiz kalmayı tercih ettiği söylenebilir. (Akbarian vd., 2015).

Örgütsel sinizm, örgütsel sessizliğin yoğun yaşandığı okullarda, okul personelinin kendilerini ifade etme şeklidir (Huang vd., 2005). Okul personeli okulun geliştirilmesi yönündeki fikir ve önerilerini ifade etmekte istekli olmasına rağmen yönetim tarafından desteklenmeyerek engellenmesi ile oluşan sessizlik, okul personelinin zihinsel çekilme ile hayatta kalma düşüncesiyle olumsuz durumlarla ilgili başa çıkma stratejisi olarak ortaya çıkmakta ve istenilmeyen bazı sonuçlara sebep olabilmektedir (Donaghey, 2011).

Okul personelinin ses çıkarma kararlarını, kişilik ve dürtüler gibi kişisel faktörler ile ses çıkarma durumunda risk oluşacağına dair algılar, örgütsel normlar, yönetimsel destek örgütsel sinizm ve örgütsel güven algısı gibi örgütsel faktörler büyük oranda etkilemektedir (Xu Huang vd., 2005).

Tablo 274 ve Tablo 275'e göre, politik davranışın örgütsel sinizme dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,04) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,25) küçük olduğundan politik davranış ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 274 ve Tablo 275'e göre, örgütsel desteğin örgütsel sinizme dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,09) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,62) küçük olduğundan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 274 ve Tablo 275'e göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,05) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,29) küçük olduğundan dolayı psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 274 ve Tablo 275'e göre, örgütsel adaletin örgütsel sinizme dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,08) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,62) küçük olduğundan, örgütsel adalet ile örgütsel

sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur. Bu sonuçlara göre, Hipotez 15a reddedilmiştir.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin tükenmişliğe dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,72) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,46) büyüktür. Örgütsel sinizmin denetim odağıyla arasındaki ilişki ve denetim odağının tükenmişlikle arasındaki ilişki anlamlı ($p<0,05$) ve örgütsel sinizm ile tükenmişlikle arasındaki ilişki de anlamlı ($p<0,05$) olduğundan örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkide, denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,66) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,71) küçük olduğundan örgütsel seslilik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin mobbinge dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,13) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,41) küçük olduğundan, örgütsel sinizm ile mobbing arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin iş doyumu üzerindeki dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,28) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,91) küçük olduğundan örgütsel sinizm ile iş doyumu arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,70) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (,41) büyüktür. Örgütsel sinizmin denetim odağıyla arasındaki ilişki ve denetim odağının örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki anlamlı ($p<0,05$) ve örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışıyla arasındaki ilişki de anlamlı ($p<0,05$) olduğundan örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, örgütsel sinizmin işgören perfrormasına dolaylı etkisi (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,68) doğrudan etkisinden (standardize edilmiş regresyon katsayısı) (-,31) büyüktür. Örgütsel sinizmin denetim odağıyla arasındaki ilişki ve denetim odağının işgören performansı arasındaki ilişki

anlamlı (p<0,05) ve örgütsel sinizmin işgören performansı arasındaki ilişki de anlamlı (p<0,05) olduğundan örgütsel sinizm ile işgören performansı arasındaki ilişkide, denetim odağının "kısmi aracı değişken" olarak rolü vardır.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, denetim odağının örgütsel sessizliğe etkisi anlamsız (p=,09>,05) olduğundan örgütsel sinizminle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, denetim odağının iş stresine etkisi anlamsız (p=,22>,05) olduğundan örgütsel sinizminle iş stresi arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur.

Tablo 277 ve Tablo 278'e göre, denetim odağının örgütsel güvene etkisi anlamsız (p=,27>,05) olduğundan örgütsel sinizminle iş stresi arasındaki ilişkide, denetim odağının aracılık rolü yoktur. Bu sonuçlara göre Hipotez 15b kısmen kabul edilmiştir.

Denetim odağının, örgütsel sinizm öncü ve sonuçları ile oluşturulan modelde örgütsel sinizmin öncüleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü yoktur.

Denetim odağının, örgütsel sinizm öncü ve sonuçları ile oluşturulan modelde örgütsel sinizm ile örgütsel sinizmin sonuçlarından tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işgören performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü varken, iş stresi, örgütsel seslilik, örgütsel sessizlik, örgütsel güven, mobbing ve iş doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolü yoktur.

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel sinizmin öncü ve sonuçları ile oluşturulan bütünsel modele göre, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,71, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,62, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,28, politik davranış ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,24, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,95, örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,91, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,71, örgütsel sinizm ile iş stresi arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,65, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,53, örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,46, örgütsel sinizm ile mobbing arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,41,

örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,41 ve örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,31'dir.

Örgütsel sinizm öncü ve sonuçları ile ayrı ayrı oluşturulan modellere göre, politik davranış ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,97, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,88, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,84, , psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,78, örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -1,00, örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,88, örgütsel sinizm ile iş stresi arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,87, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,86, örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,84, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,83, örgütsel sinizm ile mobbing arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,75, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,59 ve örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı -,38'dir.

Örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları kullanılarak oluşturulan modellerdeki değişkenler arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayılarının değişmesinin nedeni olarak değişkenlerin birbirlerini etkilemeleri olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin diğer direşkenler ile olan etkileşimi daha önce belirtilmiştir. Örgütsel sinizmin öncü değişkenleri birbirlerini etkileyerek örgütsel sinizme olan etkisi azalttığı veya artığı söylenebilir. Aynı şekilde örgütsel sinizm sonuçları da örgütsel sinizmle etkileşime girdiğinde değir değişkenlerle birbirini etkileyerek örgütsel sinizmin etkisini azalttığı veya artırdığı söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin arasında oluşturulan modelde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında standardize edilmiş regresyon katsayısı ,78 iken, örgütsel sinizmin diğer öncüller ve sonuçlar ile birlikte oluşturulan modelde ise psikolojik sözleme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı ,28 olarak belirlenmiştir. Diğer örgütsel sinizm öncüleri ve sonuçları modele eklendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinin azaldığı görülmektedir. Birinci durumdaki verilere göre değerlendirme ve

örgütsel sinizmin önlenmesi için psikolojik sözleşme ihlallerinin giderilmesi üzerine çalışmalar yapılırsa örgütsel sinizmin tutumlarının çok değişmeyeceği söylenebilir. Çünkü ikinci durumda psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizm tutumlarına etkisinin düşük olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali tek öncül olarak değerlendirildiğinde yapılan yorumların eksikliği görülmektedir. Örgütsel sinizmin öncelleri ve sonuçları ayrı ayrı incelenerek elde edilen verilere göre yapılan yorumların ve çözüm önerilerinin eksik olduğu söylenebilir.

Test edilen hipotezler ve sonuçları Tablo 280'de özetlenmiştir.

Tablo 280: Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
1: Örgütsel sinizm demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
2: Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
2a: Örgütsel adaletin dolaylı etkisiyle örgütsel sinizm alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır.	Kabul
2b: Örgütsel adaletin örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Kabul
3: Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
3a: Psikolojik sözleşme ihlalinin dolaylı etkisiyle örgütsel sinizm alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır.	Kabul
3b: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır	Kabul
3c: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
4: Örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
4a: Örgütsel desteğin dolaylı etkisiyle örgütsel sinizm alt boyutlarındaki değişim tutarsızlaşmaktadır.	Kabul
4b: Örgütsel desteğin örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Kabul

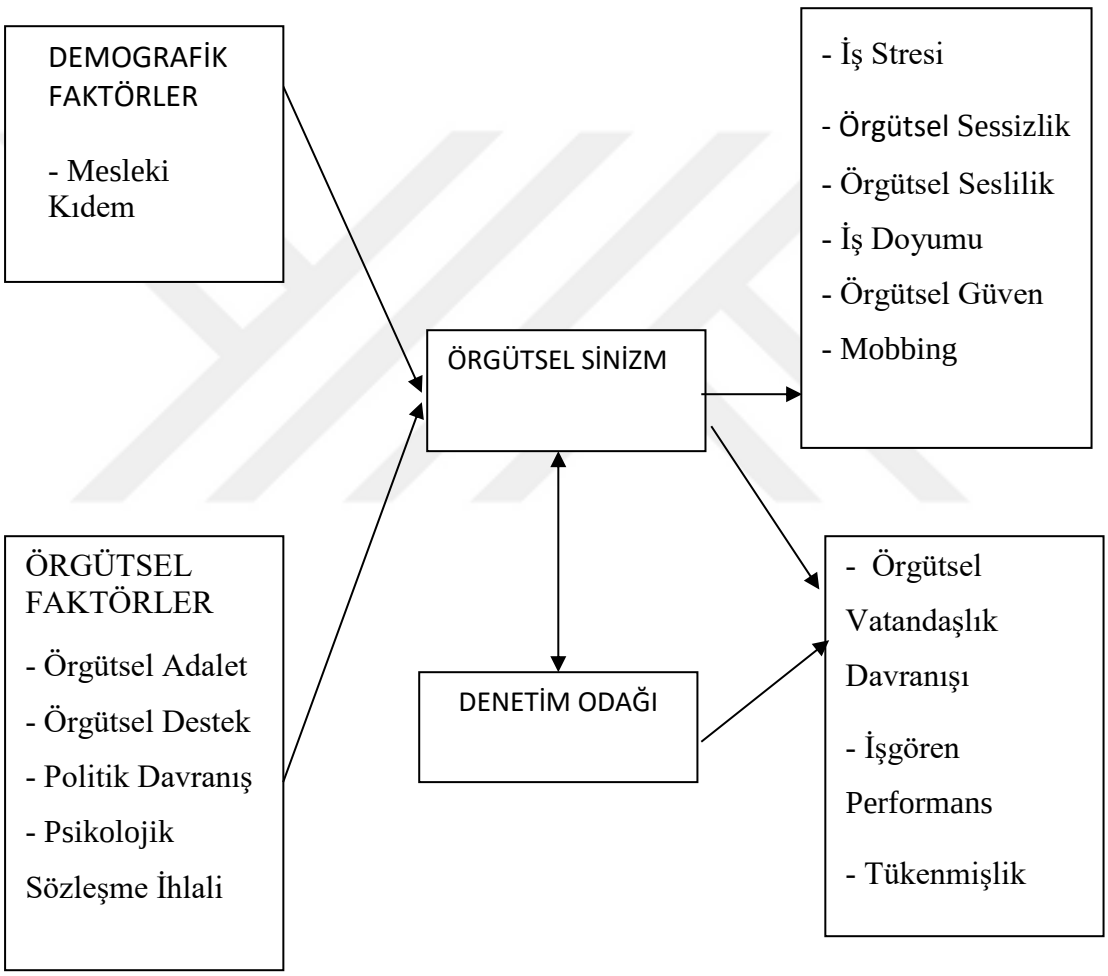
Hipotezler	Sonuç
4c: Örgütsel desteğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.	Red
5: Politik davranış ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
5b: Politik davranışın örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Kabul
5c: Politik davranışın örgütsel sinizme etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü vardır.	Red
6: Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
6a: Örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Kabul
6b: Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışa etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
7: Örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
7a: Örgütsel sinizmin örgütsel güvene etkisinde denetim odağı aracılık rolü vardır.	Red
8: Örgütsel sinizm ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
8a: Örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Red
8b: Örgütsel sinizmin iş doyumuna etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
9: Örgütsel sinizm ile iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
9a: Örgütsel sinizmin iş stresine etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.	Red
9b: Örgütsel sinizmin iş stresine etkisinde örgütsel güven düzenleyici rolü vardır.	Kabul
10: Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul

Hipotezler	Sonuç
10a: Örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır	Kabul
10b: Örgütsel sinizmin tükenmişliğe etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.	Red
11: Örgütsel sinizm ile mobbing (yıldırma) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
11a: Örgütsel sinizmin mobbinge etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.	Red
11b: Örgütsel sinizmin mobbinge etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
12: Örgütsel sinizm ile işgören performansı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
12a: Örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, denetim odağının aracılık rolü vardır.	Kabul
12b: Örgütsel sinizmin işgören performansına etkisinde, örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
13: Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
13a: Örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Kabul
13b: Örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
14: Örgütsel sinizm ile örgütsel seslilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
14a: Örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğe etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Kabul
14b: Örgütsel sinizmin örgütsel sesliliğine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
15: Örgütsel sinizm ile öncü ve sonuçları arasında bütünsel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
15a: Örgütsel sinizm ile öncü ve sonuçları ilişkisinde, öncülerin örgütsel sinizme etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Red

Hipotezler	Sonuç
15b: Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının ilişkisinde, örgütsel sinizmin sonuçlarına etkisinde denetim odağının aracılık rolü vardır.	Kısmen Kabul
15c: Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının bütünsel ile ayrı ayrı ilişkisinde; her bir öncülün örgütsel sinizmi etkileme düzeyi ve her bir sonucun örgütsel sinizmden etkilenme düzeyinde farklılık vardır.	Kabul

Bu araştırma kapsamında, geliştirilen ve test edilen model, hipotez sonuçlarına göre yeniden düzenlenerek Şekil 105'te sunulmuştur.

Şekil 105: Hipotez Sonuçlarına Göre Oluşturulan Model



Şekil 105'e göre, örgütsel sinizmin öncülleri demografik faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzeri iki grup altında toplanmıştır. Demografik faktörler; mesleki kıdemden oluşurken, örgütsel faktörler ise; örgütsel adalet, örgütsel destek, politik davranış ve psikolojik sözleşme ihlali olmak üzerek dört faktörden oluşmaktadır. Örgütsel sinizmin sonuçları; iş stresi, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performans, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik, iş doyumu, örgütsel güven, mobbing

ve tükenmişlik olmak üzere sekiz faktörden oluşmaktadır. Denetim odağının örgütsel sinizm ile örgütsel sinizmin sonuçlarından örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performansı ve tükenmişlik arasında aracılık rolü vardır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel sinizm; kişisel, sosyal, mesleki ve örgütsel faktörlerden etkilenen ve birçok örgütsel faktörü etkileyen, işgöreninin çalıştığı örgüt ve yönetimine karşı geliştirdiği olumsuz tutum olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilen öneriler, MEB ile okul personeline ve araştırmacılara yönelik öneriler olmak üzere iki ayrı başlık altında aşağıda yer almaktadır

5.2.1. MEB ve Okul Personeline Yönelik Öneriler

- Okul personelinin örgütsel sinizim yaşamalarının orta düzeyde olduğu belirlendiğinden okul personelinin örgütsel sinizim düzeylerini azaltmaya yönelik etkinlikler gerçekleştirilmelidir. Yöneticilere örgütsel sinizim eğitimi verilebilir, yöneticiler bilgilendirilebilir, okul personeli ile daha iyi ilişkiler kurulup temel sıkıntıları tespit edilip çözümler üretilebilir.
- Araştırma kapsamında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmin örgütsel sinizm ile yüksek ilişkisi belirlendiğinden okul personeline bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmin oluşmasını önlemeye yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir ve okul personelinin okulla olan ilişkisini olumlu etkileyecek etkinlikler gerçekleştirilebilir.
- Okul personelinin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterdiğinden okul personelini kıdem özellikleri dikkate alınarak örgütsel sinizmin önlenmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- Yöneticiler, okul personelinin olumsuzluğu azaltmaları, olumlu görünmelerini sağlamaları ve toplumsal duygularını geliştiren konulara yönlendirmeleri örgütsel sinizmin azaltılmasında etkili olabilir.
- Okul yönetimi, okullarda sinik okul personellerini ortaya çıkarması durumunda, sinizmi sadece pekiştirmeye hizmet edebileceğinden böyle davranışlardan kaçınılmalıdır.
- MEB ve okul yönetimi; adil, dürüst, açık, hesap verebilen ve şeffaf sistemler geliştirdikleri takdirde hem adaletsizlik algısını, hem de adaletsizlik algısının neden olduğu sinik tutum ve davranışları azaltabilir. MEB ve okul yöneticileri, okuldaki işleyişler, prosedürler, hedefler, stratejiler, değerler, okulun misyon ve vizyonunu okul personeline net olarak tanıtmalı ve onlara kararların ne şekilde alındığı, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceği, alınan kararlar ve uygulamalar hakkında nasıl bilgi alabileceklerini, adaletsizlikle karşılaştıklarında neler yapabilecekleri hakkında bilgilendirmelidir.

- Araştırma sonucunda örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlal algısının birbirlerini etkiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak MEB ve yöneticilerinin okul personelinin algısını değiştirecek çalışmalara yönelmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar içerisinde adil bir ödül ceza sistemi ve okul personelinin kariyer planlarının yapılması gibi faaliyetler önerilmektedir. Okul personelinin okul ile ilgili sorularına yeterli cevaplar verilebilmeli ve okul içindeki iletişim aktif hale getirilebilir. Okul personelinin birbirleri ile ve yönetim ile iletişimleri arttırılabilir, bunun için yönetici ve okul personeli bir arada eğitimlere ve bu eğitimlerde yapılacak etkinliklere birlikte katılmaları sağlanabilir. Psikolojik sözleşmeler, örgütle ile okul personeli arasında bir bağ olduğundan bu bağı doğru bir şekilde yönetmek gerekir. Okulların psikolojik sözleşmeleri dikkatlice ele alıp, sonuçlarının yıkıcılığını göz önünde bulundurup psikolojik sözleşmelerin oluşma sürecini planlı yönetmeleri gerekir.
- MEB ve okullarda politik faaliyetlerin olumlu sonuçlara yol açması için, MEB, okul ve yöneticilerin politik faaliyetlerin iki temel dayanağını oluşturan 'algılamalar ve davranışlar' konusuna dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü okul içindeki olumsuz düşünceleri ortadan kaldırmak, okul personelinin, okul ve diğer okul personeli aleyhine politik davranışlar sergilemelerine engel olacak ve böylece okulun etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına etki edecektir. Bu doğrultuda okul yönetici ataması, terfi, ödüller, maaş ve ayrımcılığa yola açabilecek ve adaletsiz olarak nitelendirilebilecek uygulamalardan kaçınarak, okula ve okul personeline zarar verebilecek politik faaliyetleri bertaraf etmeleri gibi konulardaki politika ve uygulamaları kapsamında adil olması ve okul personelinin düşünce ve beklentilerini göz önünde bulundurması önerilmektedir.
- Kimi okul personeline göre maddi destek örgütsel destek olarak algılanırken, kimine göre kariyer fırsatı destek olarak algılandığı için yöneticilerin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak uygun bir destek kaynağı belirlemelidir. Örgütsel desteği artırmaya yönelik olarak okul personelinin çalışma şartları iyileştirilmeli, iletişim ağları kuvvetlendirilmeli, saygı ve sevgi ortamı sağlanmalı, kariyer gelişimleri desteklenmeli, kendilerini geliştirecek olanaklar sunulmalı, işle ilgili öneri ve şikâyetleri dikkate alınmalı, eşit imkânlar tanınmalı ve demokratik katılımcı bir yönetim tarzı seçilmeli, okul personelinin kendilerini sosyal ağın bir parçası olarak

görebilmeleri sağlanmalı, kariyer gelişimleri desteklenmeli, kendilerini geliştirecek olanaklar sunulmalıdır.

- Okul yöneticisi, sağlam ve sağlıklı örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşması adına, okul personelinin çalışma ortamlarının örgütsel sinizmi azaltıcı ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırıcı şekilde düzenlemesi; tüm okul personeli ile ilgili verilecek kararlarda adaletten ve objektiflikten ayrılmaması; verdiği vaatleri yerine getirmede, ödüllendirme, terfi, performans değerlendirme gibi konularda adil bir yönetim anlayışı sergilemesi; okul personelinin kendisi ve kurum için eşit ve çok önemli olduğunu her fırsatta hissettirmesi; okuldaki olumlu örgüt kültürünü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracak sosyal ve kültürel etkinliklere ağırlık verilmesi; alınan kararlara okul personelinin katılımının sağlanması temelinde bazı hususların gözden geçirilmesi yararlı olabilir.
- Okul yöneticisi örgütsel güvenin oluşması adına, okul personelinin çalışma ortamlarının örgütsel sinizmi azaltıcı ve örgütsel güveni artırıcı şekilde düzenlemesi; performans değerlendirme, ödüllendirme, takdir etme gibi hususlarda, ilişkilerin değil mesleki etik ilkelerin ön plana çıkartılması; yöneticilerin kararlara okul personelinin katmaları, adil ve yasalara uygun davranmaları, yaptıkları tüm işleri açık bir şekilde icra etmeleri, okul personelinden bilgi gizlememeleri, güvenilir olma yolunda daha dikkatli olması önerilir.
- Örgütsel sinizmi azaltıp iş tatmini arttırmak amacıyla yöneticileri ilişki ağırlıklı davranışlarını ödüllendirmeli, okul içindeki rekabeti yönetmeli, okul personeline değişiklikler hakkında bilgilendirme yapılmalı, empati duyulduğunu gösteren bir yaklaşım benimsemeli, okul kültürünün oluşturulması sağlanmalı, okul personelinin fikirlerinin önemsendiği gösterilmeli, kurum içerisinde okul personeli için sosyalleşmeye yönelik alanlar oluşturulabilmeli, okul personeli motive edilmesi için okul aile birliği desteği ile aylık hediye çekleri verilebilir (örneğin tiyatro bileti, spor salonu üyeliği, alışveriş çeki gibi).
- Örgütsel sinizmi ve tükenmişliği azaltmak amacıyla; okul yöneticileri iş gücü planlamasını doğru yapabilmeli, okul personelinin iş yaşam dengesini kurmalarını ve takım çalışmasını desteklemeli, okul personelinin kararlara katılımlarını, etik ve ahlaki değerleri vurgulamalı, insana yardım etme duygusunun ön plana çıkarılması ile manevi motivasyonu ve kurumsal aidiyet

duygusunun güçlendirilmesini sağlamalı ve doğru düzenlenmiş etkin bir ödüllendirme sistemi uygulamalıdır.

- Okul personelinin örgütsel sinizmi tutumlarını azaltıp performansını arttırmak amacıyla, onların kendini gerçekleştirme ihtiyacı doğrultusunda kariyer gelişimi sağlanmalı, hem maddi hem de manevi ödül sistemlerini birlikte kullanılmalı, geri bildirim ve hatta ödül kazanma sistemleri okul personelinin performans bilgisinden yararlanılarak yapılmalı, performans değerlendirmede hem görev hem de bağlamsal performansları birlikte kullanılmalı, okul personeli okulun ortak amaçlarını, vizyon ve misyonunu benimsemesi sağlanmalı, onları yönetime dahil etmek, onların fikir ve önerilerini alarak ortak hedefler oluşturulmalıdır.
- Okul personelinin kendisinin nasıl değerlendirdiği ve değerlendirme kriteri açık olmadığında veya yönetimden bir geri bildirim alınmadığında bir belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme, gerek çalışan ile çalışmayan arasındaki farkın ortaya konulabilmesi ve çalışanın ekonomik ve psikolojik anlamda ödüllendirilerek işe özendirilmesi, gerekse de okul personelinin eksiklerini tespit ederek bunları ortadan kaldırma ve yeteneklerin geliştirilmesi imkânı sağlanabilecektir. Ancak MEB'de okul personelinin etkin bir performans değerlendirme ve geri dönüt sistemi olmadığından başarılı okul personelinde hem sinik tutumların gelişmesine hem de performansının düşmesine neden olmaktadır. Bunun için MEB etkili bir performans değerlendirme sistemi hayata geçirerek okullarda sinik tutumlarını azaltabilir.
- MEB, okul personeli ödül sistemini tekrar gözden geçirip, verilen ödüllerin maddi ve manevi olarak okul personelini motive edecek nitelikte olmasına önem vermelidir.
- Okul personelinin örgütsel sinizmi tutumlarını ve mobbingi azaltmak amacıyla mobbingin nedenleri, süreci, sonuçları ve nasıl önlenebileceği hakkında okul personeli bilgilendirilmeli, okul personeli arasındaki çatışmaların nedenleri araştırılıp taraflar arasında uzlaşma sağlayan çözüm yöntemleri uygulanmalı, okul yönetimi ile personel arasındaki iletişimi sadece hiyerarşik düzene bağlı olarak değil tüm iletişim kanallarını açık tutarak gerçekleştirmeli, okul personelinin duygu ve düşüncelerini dile getirirken kendilerini güvende hissedecekleri bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulmalıdır.

- Örgütsel sinizmi ve iş stresini azaltmak amacıyla; okul personeli arasındaki rekabet azaltılmalı, okul personeline kendi plan ve programlarını uyulabilecekleri daha fazla özerklik verilmeli, okul personelinden eksik personelin yerini dolduracak veya okulun geliştirilmesi için ek görevler üstlenmeleri esnasında mevcut görevlerinin yanı sıra ek sorumluluklar gönüllülük esasına göre yapılmalı, müfredatı yetiştirme baskısı okul personelinde büyük ölçüde bir gerilim yaratacağı ders müfredatları daha esnek yapılmalıdır.
- Okul personelinde görülebilen sessizlik olgusunun üstesinden gelinmesinde; güç mesafesinin azaltılması, açık kapı politikasının benimsenmesi, örgütsel sessizliği kıracak bir okul kültürünün ve ikliminin yerleştirilmesi, farklı fikir ve düşüncelere karşı negatif geri bildirimlerde bulunulmaması, dikey ve yatay iletişim kanallarını açık tutulması, okul personelinin okulda yapmış oldukları olumlu çalışmalara gereken değer ve desteğin verilmesi gibi yönetsel uygulamalara gidilebilir.
- Denetim odağı örgütsel olayları değerlendirmede etkili olduğundan okul personeline, denetim odağı inançlarının örgütsel olayları nasıl etkilediği hakkında bilgilendirilmeli ve bu konuda kendilerine gerekli farkındalık kazandırılmalıdır.
- Sinik tutum sergileyen okul personeli, MEB ve okulun problemlerin temelindeki nedenleri belirlemede önemli rolleri vardır. Sinik tutum sergileyen okul personeli, okullarıyla ilgilenmekte ve okulun problemlere yönelik öneriler ve dikkat edilmesi gereken hususlar geliştirdiklerinden dolayı örgütsel değişim için gerçekleşen çabalara büyük katkı sağlayabilirler. Bundan dolayı okul yönetimi, okul personelinin fikir ve düşüncelerini söyleyebilme cesaretini özendirmelidir.
- Okul yöneticileri, okul personelinin karar alma sürecine dâhil edilmeleri, çalıştıkları okuldaki uygulama ve karar alma süreçlerini daha adil olarak algılamalarını ve alınan kararlar hakkında kendilerine bilgi verilmesi, kararların nedenleriyle birlikte açıklanması, okul personelinin üzerinde pozitif algı oluşmasını sağlamakta ve örgütsel sinizm tutumlarını azaltabilmektedir.
- Okul personelinin gelişimi ile ilgili olarak okulların açıldığı dönem başında ve okulların bittiği dönem sonunda olmak üzere iki seminer dönemi vardır. Bu dönemlerde okul personelinin gelişiminde etkisi oldukça azdır. Okul

personelinin gelişimine dair yapılan diğer etkinlikler, gerek planlaması açısından gerek zaman açısından gerekse okul personeline maddi manevi katkısı açısında yetersiz olduğundan okul personelinin gelişimine katsı yetersizdir. Bu nedenle MEB, okul personelinin mesleki ve kişisel gelişimin sağlayacak hizmet içi eğitim sistemi geliştirilmelidir.

- İş dünyasındaki değişimler, ekonomik belirsizlikler oluşturmaktadır. Ekonomide meydana gelen daralmalar ise okul personelinin endişe etmelerine neden olmaktadır. Çünkü ekonomideki bu düşüş okul personelin aldığı ücret ile alım gücünün düşmesine, yıllık ücret artış oranlarının düşük olmasına neden olarak stres oluşturur. İşten elde edilen gelirin yetersiz olması okul personelinin ailesinin gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturamayacağı anlamına gelir. Okul personeli kendisi ve ailesi için gerekli asgari yaşam koşullarını sağlanması, fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelirlere bağlı olacağı için bu durumdan aile ve toplum yaşamı büyük zarar görecektir. Ödenen ücretler; okul personeline hükmet tarafından söz verilen ücretler ve diğer maddi kazançlarla ödenen ücretler arasında tutarsızlık varsa psikolojik sözleşme ihlal edilmiş kabul edilebilir. Özellikle diğer kamu kurumlularının ücretleriyle okul personelin aldığı ücret karşılaşmaları sonucunda, aldıkları ücretleri yetersiz bulmaları durumunda psikolojik sözleşme ihlal edilmiş kabul edilebilir. Ayrıca beklenti kuramı çerçevesinde, okul personeli kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Eğer okul personeli fiilen aldığı içsel ya da dışsal ödül bu algılanan ödülden az ise okul personeli örgütün eşitlik ve adaletten yoksun olduğunu düşünecektir. Bu durum örgütsel sinizm örgütün eşitlikten ve adaletten yoksun olduğuna duyulan inançla kesişeceğinden okul personelinde sinik tutumlar geliştirebilir. Hükümet ve MEB, okul personelinin mesailerini, ücretlerini ve ödül sistemlerini yeniden tazim edilmesi durumunda sinik tutumları azalabilir.
- Değişim süreçlerindeki (MEB, okul, okul yönetimi, müfredat, sınav sitemi gibi) uygulamalar ve sonuçlarına ilişkin doğru ve zamanında bilgilendirmelerin yapılması, sürecin tüm okul personeli lehine sonuçlanacağına dair izlenim oluşturulması, değişim çabalarından sorumlu olan yönetici, amir ya da sendika temsilcilerinin iletişim ve saygı eksikliğinin giderilmesi, okul personelini kişilik özellikleri ve karar verme süreçlerine

katılım fırsatı tanınması, sürpriz değişiklikleri en aza indirilmesi, güvenilirliği artırılması, geçmişle ilgilenilmesi (hataları kabul etmek, özür dilemek, zararı telafi etmek), başarılı değişim çalışmalarını ilan edilmesi, hem değişim hem de değişimin olumsuz sonuçları hakkında açıklamalarda bulunup, çeşitli sözler ve güvenceler verilmesi gibi açıklayıcı bilgilendirmeler örgütsel değişim sinizmini azaltabilecektir.

- Okul personeli, okulun beklentilerini karşılamadığı ve kendilerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmediği yönündeki algıları sonucu hayal kırıklığı ve güvensizlik oluşmakta, bu durum da örgüte karşı olumsuz tutumları beraberinde getirmektedir. Bu tutumlar, örgütün ilkelerden yoksun olduğuna dair bir inanç, örgüte karşı kızgınlık, öfke, küçümseme gibi olumsuz duygular ve davranışsal sonuçlar şeklinde ortaya çıkabilmektedir ve bu olumsuz tutumlar, okulun başarısının önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu yüzden okul yöneticileri, psikolojik sözleşme ihlal algısının oluşumunu engellemek ve bu yolla örgütsel sinizm ile mücadele etmek yönünde önlemler almalıdırlar. Bu doğrultuda özelikle okul yönetimi ile okul personeli arasındaki iletişim engelleri kaldırılmalı, bu yolla tarafların birbirlerinden beklentileri konusundaki örtük unsurlar azaltılmalı ve yanlış anlaşılmaların önüne geçilmeli, okulda uygulanan politikaların, okul personeli arasında eşitsizliğe yol açmayacak şekilde, örgütsel adalet temelinde sürdürülebilmelidir.
- MEB'in okul personelinin kariyer gelişimi ile ilgili bir sistemi yoktur. Yükselme imkânının yetersiz olduğu okul ortamlarında, okul personelinin yaptığı görevin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalabilmektedir. Bu durumda okul personeli bulundukları konumdan daha üst bir konuma gelmek, ilerlemek arzusu taşımaktadır. Bu açıdan okul personelinin bulundukları konumdan daha üst konumlara gelebilme fırsatının olması örgütsel desteği algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. MEB'in okul personelinin performans ve verimliliğini artırması açısında okullardaki terfi imkânların artırması ve geliştirmesi sinik tutumları azaltabilir.
- Yöneticiler okulunda güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturmak istemesi durumunda örgütsel sinizm olgusunun farkında olmaları gerektiği söylenebilir. Okul yöneticileri, okulda yapılan çalışmalara inanmayan, kendi performansı hakkında karamsarlığa kapılan, okuluna karşı olumsuz söylemlerde bulunan ve yönetimle işbirliği yapmaktan kaçınan okul

personelinin sinizm yaşıyor olabileceklerini bilmeli ve bu durumu giderici önlemler almalıdır.

- İş yoğunluğu okul personelinde nitelik ve nicelik parametrelerine uygun olarak kalite ve miktar ile toplam kalite yönetimi arasında ikilemlere sebep olmaktadır. Okul personelinden eksik personelin yerini dolduracak veya okulun geliştirilmesi için ek görevler üstlenmeleri esnasında mevcut görevlerinin yanı sıra ek sorumluluklar istenebilir. Ayrıca okullarda yetenekli personel bulmakta zorlandığında yöneticiler sıklıkla mevcut personelden işlerine artırarak zaman ve iş gücü farkını yeniden düzenlemeleri beklenilebilir. Ancak bu durumda ekstra çalışma strese ve huzursuzluğa sebep olabilir. MEB ve okul yönetimi okul personelinin iş yükünü, rol belirsizliğini ve rol çatışmalarını azaltacak önlemler alması sinik tutumları azaltabilir.
- Okul personeli ile iş arasında, kontrol açısından uyum, okul personelinin amaçlarıyla, okulda kişiye sağladığı özerklik arasındaki tutarlılığın bir göstergesidir. Okullarda okul personelinin işini etkileyecek kararlara aktif olarak katılması, bireyin kendini özerk olarak hissetmesi yakın ilişkiler kurmasına ve farkındalığının artmasına katkı sağlayacak ve okul personelinin okula uyumunu artıracaktır. MEB ve okul yönetimi, okul personelinin işini gerçekleştirirken daha özerk olması sağlanarak sinik tutumları azaltabilir.
- Okul personeline değer verme, önemli olduğunun hissettirilmesi adalet duygusunu geliştirecektir. Okulun adaletli olarak algılanması için güven, açıklık ve saygı olmak üzere üç unsuru bulundurulmalıdır. Bu unsurlar okul personelinin işe katılımını sağlamada ve beklentilerini karşılamada büyük bir öneme sahiptir. Okulda birlik oluşturulursa, okul personeli ortak projelerde kendi görevlerini yerine getirirken yönetime ve meslektaşlarına güvenirler ve birbirlerine karşılıklı saygı göstererek görevlerini yerini getirebilirler.
- Okul personelinin çalıştığı okulun vizyon ve misyonunu sahiplenme düzeyi ile iş performans düzeyleri arasında önemli bir ilişki vardır. Okul personeli okulun ortak amaçlarını, vizyon ve misyonunu benimseyip bu yönde performans göstermelerini sağlamanın en iyi yollarından biri, onları yönetime dahil etmek, fikir ve önerilerini alarak ortak hedefler oluşturmaktır. Yöneticilerin değişime açık olmaması, yenilikçi ve akılcı fikirler geliştirememesi, çağdaş yönetim anlayışını benimsememiş olması personelinin tek başına performans yükseltmeye yönelik girişimleri ve

çabaları bir anlam ifade etmeyecektir. Bundan dolayı yöneticiler kurumda görev yapan her bir okul personeli tecrübesi ve başarısı ölçüsünde kurumun karar ve yürütmesinde söz sahibi olabileceği bir ortamın oluşturabilmelidir. Bu durum iş performansını olumlu yönde etkileyebilir ve sinik tutumları azaltabilir.

- Sinik tutum sergileyen okul personeli, örgütsel problemlerin temelindeki nedenleri belirlemede önemli rolleri vardır. Sinik tutum sergileyen okul personeli, örgütleriyle ilgilenmekte ve örgütsel problemlere yönelik öneriler ve dikkat edilmesi gereken hususlar geliştirdiklerinden dolayı örgütsel değişim için gerçekleşen çabalara büyük katkı sağlarlar. MEB ve okul yönetimi okullardaki problemlerin temelindeki nedenleri belirlemede ve bu problemlere yönelik dikkat edilmesi gereken hususlar geliştirmede sinik okul personellerinden yararlanabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Örgütsel sinizim çok boyutlu, örgütsel ve bireysel özellikler iç içe girmiş bir kavram olduğundan örgütsel sinizmin öncelleri ve sonuçları ayrı ayrı incelenerek elde edilen verilere göre yapılan yorumlar ve çözüm önerileri eksik olacağından örgütsel sinizim, çoklu faktörler kullanılarak bütünsel bir yaklaşımla incelenmelidir.
- Örgütsel sinizm öncü ve sonuçları resmi okullarının yanı sıra özel okullarda da incelenebilir. Resmi ve özel okullar arasındaki farklılıklar belirlenmeye yönelik araştırmalar da yapılabilir.
- Örgütsel sinizmin artmasına kişisel, mesleki, örgütsel değişim, işgören ve genel sinizm neden olabileceği düşünülerek, okul personelinin bu sinizmlerinin öncü ve sonuçları araştırılabilir.
- Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçları ile bağlantılı olarak; örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, örgütsel öğrenme, yabancılaşma, işten ayrılma niyeti gibi kavramlar ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- Bu araştırmanın verileri, İstanbul ili Beylikdüzü ilçesini kapsadığından araştırma verileri daha çok sayıda il ve okuldan toplanarak, Türkiye'deki okullar için genellemelerde bulunulabilir.
- Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarını belirlemek amacıyla, okul personelini görüş almaya yönelik nitel araştırmalar yapılabilir.

- Örgütsel sinizmin öncü ve sonuçları ile ilgili analiz sonuçları dünyadaki farklı ülkelerde karşılaştırmalı olarak yapılabilir.
- Örgütsel sinizm öncü ve sonuçları arasındaki ilişkide, farklı aracı ve düzenleyici değişkenler kullanarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Cases and Consequences. *Generic, Social and General Psychology Monographs,* 126 (3), 269-297.

Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 7(1), 1-14.

Acemoğlu, D. and Autor, D. (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. *In Handbook of Labor Economics* (Vol. 4, Pp. 1043-1171). Elsevier.

Adnan Nur, B. (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik Şiddetten Günümüze*, İstanbul: Sistem Yayıncılık,

Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., ve Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.

Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-81.

Akben, S. (2014). *Algılaması, Stres, Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesi Örneği).* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Akçay, V. H. (2017). Örgütlerde İş Rolü Algıları, Sinizm Ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 476-486.

Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 6 (2); 115-130.

Akın, B.H. (2001), Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış: Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli, *Active Dergisi*, 1-17.

Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 141–170.

Akkaya, M. (2011). *Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetme Becerileri İle Mizah Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sempozyumu 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İstanbul: Pegem.

Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Akman, S. (2017) *Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Kurum Çalışanlarının Örgütsel Sinizm İle İş Doyumuna Yönelik Görüşleri.* Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.

Aküzüm, C. (2014). The Effect Of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*, 5(1), 96-107.

Akyel, Y. (2017). *Yönetim Bağlamında Adalet ve Güven*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Ala, Ş. (2010). *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Alan, H., ve Fidanboy, C. O. (2013). Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, Büro Yönetimi Özel Sayısı

Albrecht, S.L. (2002). Perceptions Of İntegrity, Competence And Trust İn Senior Management As Determinants Of Cynicism Toward Change, Public Administration And Management: *An Interactive Journal*, 7(4), 320-43.

Allen, D.G.; Shore, L.M., and Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118.

Allen, M.W., Armstrong, D.J., Reid, M.F. and Riemenschneider, C.K. (2008), Factors İmpacting The Perceived Organizational Support of IT Employees. *Information & Management*, 45, 556-563.

Allison, B. J.; Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business,* p.282-288, May/June 2001.

Al-Masroorı, R. S. (2006). *Destination Competitiveness: Interrelationships between Destination Planning and Development Strategies and Stakeholders' Support in Enhancing Oman's Tourism Industry*. Australia: Griffith University,

Alparslan, A.M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 140.

Alston, F. (2014). *Culture and Trust İn Technology-Driven Organizations*. Taylor and Francis Group, Llc.

Altınkurt, Y. K. (2012). *Üniversite Çalışanlarının Psikolojik Yıldırma Algıları İle Denetim Odağı Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., ve Kahraman, E., (2017). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Electronic Journal of Vocational Colleges*-November/Kasım,73

Altınöz, M., Çöp, S., ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 286-316.

Altıntas, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.

Altıntaş, E. (2014). *Stres Yönetimi (2. basım*). Ankara: Anı Yayıncılık.

Altıntaş, E. ve Gültekin, M. (2005). *Psikolojik Danışma Kuramları*. İstanbul: Aktüel Yayıncılık.

Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel Mesleki Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Amasralı H. ve Aslan, A. (2017). Ortaokul Ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ISSN:1302-8944, Sayı: 43 Sayfa: 64-92.

Amasralı H. ve Aslan, A. (2017). Ortaokul Ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* ISSN:1302-8944, Sayı: 43 Sayfa: 64-92.

Amasralı, A. (2016). *Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Amasya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations,* No. 49, 1395-1418.

Andersson, L.M. Bateman, T.S. (1997). Cynicism İn The Workplace: Some Causes And Effects. *The Journal of Organizational Behavior,* 18, 449-470.

Apaydın, M. (2016). *Sosyal Değişim, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti: Bodrum Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Arabacı, İ. B. (2010). The Effects Of Depersonalization And Organizational Cynicism Levels On The Job Satisfaction Of Educational İnspectors. *African Journal Of Business Management*, 4(13), 2802-2811.

Araz, A. (2005). *Kişiler Arası İlişkilerde Benlik Sunumu*, İstanbul. Varlık Yayınları.

Archer, D. (1999). Exploring 'Bullying' Culture İn The Para-Military Organisation. *International Journal of Manpower*, 20, 94-105.

Ardıç, K. ve Polatcı, S., (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.

Arı, G. S. ve Tosunoğlu, N. G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 85-103.

Arkonaç, S. A. (2001). *Sosyal Psikoloji.* İstanbul: Alfa

Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arslan, A. (2012). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128

Aselage J. ve Eisenberger R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24.

Aslan, F. K. ve Boylu, Y. (2014). "Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Journal Of Recreatıon And Tourısm Research,* S. 1(2), ss. 33-45.

Aslan, H. ve Yılmaz, E. (2013). The Study Of Teachers' General Cynicism Inclinations İn Terms Of Life Satisfaction And Other Variables. *Creative Education,* 4(9), 588-591

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" Ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.

Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:41, 25-44.

Aslan, Z., ve Özkoç, A. G. (2015). Örgütsel Adalet. (Eds. I. D. Küçükaltan, Ş. A. Tülek, ve G. Ç. Gürkan). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (pp.145-162). Ankara: Detay Yayıncılık

Aslanargun E. (2010). Örgütlerde Sosyal Güç. (Eds: Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.* Ankara: Pegem Akademi,

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. S.9 , S.1-13.

Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ateş, H., ve Köseoğlu, Ö. (2011). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık.

Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 11-26.

Awang, Z. (2012). *Structural Equation Modeling Using AMOS Graphic*. Penerbit Universiti Teknologi MARA

Aydın, İ. (2016). İş *Yaşamında Stres.* Ankara: Pegem Akademi.

Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydın, R. (2016) *Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 6, Sayı. 3

Aydoğan, E. ve Bıyık, Y. (2018). Örgütsel Vatandaşlık. (Eds. Enver Aydoğan) *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi

Aydoğan, İ. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşat Yılmaz) *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.

Aydoğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (*Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72.

Bahadır, M. (2007). *Remi Ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanma Düzeyleri*. **(**Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakır, K. (2007). "Jean-Jacques Rousseau'nun Naturalist Eğitim Anlayışı". *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 15., http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunikkefd/article/ view/1021004147/1021003971 (20.06.2018)

Bakioğlu, A. (1996). *Profesyonel Gelişme (Türkiye'de Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma)*. İstanbul: Hektoğraf Çoğaltma,

Balıkçıoğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. 21.Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi,

Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., & Williams, R. B. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content And Ability To Predict Survival. *Psychosomatic Medicine*, 51(1), 46-57.

Barnes, L. L. (2010). *The Effects of Organizational Cynicism on Community Colleges: Exploring Concepts from Positive Psychology*. Doctoral Dissertation, Faculty of Claremont Graduate University , Claremont, California.

Baron, R. M., ve 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: 1173–1182.

Barut, B. (2005). Siyasal Reklamcılık Özelinde Siyasal Tutumların Oluşması Süreci. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 15, s. 2, ss. 295-317.

Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bashır, S. ve Nasır, M. (2013). Breach of Psychological Contract, Organizational Cynicism and Union Commitment: A Study of Hospitality Industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, 2013, p. 61-65.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 6 (2), 15-23.

Bateman, T.S., Sakano, T., Fujıta, M.(1992). Roger, Me, And My Attitude: Film Propaganda And Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 77 (5), 768-771. ss.

Batmantaş, H. ve Örücü, E. (2018). Örgütsel Güven İle Sinizm Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. *The Journal of Social Economic Research*, ISSN: 2148 – 3043. Ekim. Cilt: 18 . Sayı: 36

Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı Ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, (198-210).

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi* (62), 47-65.

Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitapevi

Baz, M. Kaya, S. ve Savaş, K. (2011). İşveren ve İş Gören İlişkileri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 91-92.

Bedeian, A. G. (2007). Even İf The Tower İs ‘’İvory,’’ İt İsn’t ‘’White:’’ Understanding The Consequences Of Faculty Cynicism. *Academy Of Management Learning Ve Education*, 6(1), 9-32.

Bedıan, A. (2007). Even if the Tower is ‘Ivory’, It isn’t White: Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy Of Management Learning & Education*, 6, s. 9-32.

Befort, N. and Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, And Ratings of The İmportance of Job Behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.

Begenirbas, M. ve Meydan, C.H. (2012). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.

Bekaroğlu, M. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkis*i (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bemmels, B. (1991). Attribution Theory And Discipline Arbitration. *ILR Review*, 44(3), 548-562.

Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,

Berghe, J. V. (2011). Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place. *Degree Thesis International Business.*

Berman, E. M. (1997). Dealing With Cynical Citizens. *Public Administration Review*. 57. 2, 105-112.

Bernerth B. J., Armenakis, A., Achills, F. (2007). Justice, Cynicism And Commitment. *The Jornal Of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303- 326.

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. ve Walker, H.J., (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.

Beugre, C.D. (2002). Understandaing Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management,* 13(7): 1091-1104.

Bies, R. J. and Tripp, T. M. (1996). Beyond Distrust: "Getting Even" And The Need For Revenge. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds). *Trust In Organization: Frontiers of Theory and Research*. 246-260. California: Sage Publications.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Blackman, D., Sadler-Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585

Blau, P. M. (1964*). Social Exchange Theory*. Retrieved September, 3, 2007.k

Blau, P. M. (1983). *On The Nature of Organization*. Florida: R.E. Krieger Pub.Co.

Blau, P. M.. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley

Bolat, O. I., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Investigation of Relationship Between Empowering Leader Behaviors And Organizational Citizenship Behavior With The Reference Of Social Exchange Theory. *Balıkesir University, Journal of Social Sciences Institute*, 12, 215-239.

Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin R. S. (2005). Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee

Cynicism about Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, ss.733-753

Borman, W.C. and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. (Schmitt & W. C. Borman Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.

Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi,

Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozkurt, S (2017). Örgütsel Sessizlik. (Ed. Turhan Ekmen) *Yönetim ve Davranış.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Bozkurt, S (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. (Ed. Turhan Ekmen) *Yönetim ve Davranış.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Brandes P, Dharwadkar R, Dean JW (1999) Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *In Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.

Brandes, P. and Das, D. (2006). *Locating Behavioural Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, Employee Health, Coping and Methodologies* Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster, (Ed.), New York: JAI Press, 233-266

Brandes, P., Castro, S., James, M. S. L., Martınez, A., Matherly, T., Ferris, G. And Hochwarter, W. (2008). "The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No: 3, pp. 233-240.

Brandes, P., Das, D., and Hadeni, M. (2006). Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global And Local Social Exchange Relationships And Workplace Outcomes. In G. B. Grean & J. A. Grean (Eds.), *Sharing Network Leadership* (pp. 191-224). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Brandes, P.M (1997), *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Unpublished Doctora Dissertation.The University of Cincinnati.

Brinsfield C.T. (2009). *Employee Silence: İnvestigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors*. Ph. D. Thesis, The Ohio State University, USA.

Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*. Phd Thesis, The Ohio State University

Bromiley, P. and Harris, J. (2006). Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms, R. Bachmann and A. Zaheer Eds. *İn Handbook of Trust Research, Edward Elgar*. 124-143,

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., and Dineen, B. R. (2009). A Closer Look At Trust Between Managers And Subordinates: Understanding The Effects Of Both Trusting And Being Trusted On Subordinate Outcomes. *Journal Of Management,* 35(2), 327-347.

Brown, M., and Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee İnvolvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.

Budak, G., Sürgevil, O., (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2):95-108.

Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, Ç. ve Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel Adalet.* Ankara: Nobel Yayıncılık,

Bulut Korkmaz, C. (2018). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Diyarbakır Selahaddin Eyyübi Devlet Hastanesi Örneği.* Yüksek Lisans Tez. Edirne: Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Uyar Bulut, B. (2018). Ö*ğretmenlerin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Burden, P. (2003). *Student Perceptions Of The Causes Of Failure And The Need To Rai Mastery Expectation*s. In JALT Conference Proceedings, Okayama State University.

Burger, J. M. (2006). *Kişilik –Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri* (Çevirmen: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Burke, P. J. (2006), Contemporary Social Psychological Theories, *Stanford Social Sciences;* Stanford, Calif.

Bursalı Y.M. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler* (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bursalı, Y. M. ve Bağcı Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 9, 23-41.

Burt, C.D.B. (2014). *Managing The Public's Trust İn Non-Profit Organizations*. Springer New York Heidelberg Dordrecht London.

Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Büyükyılmaz, O., ve Çakmak, A. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.

Byrne, Z. S. and Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance Relationships across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

Calder, B.J. ve Burnkrant, R.E. (1977). Interpersonal Influences on Consumer Behavior: An Attribution Theory Approach. *Journal of Consumer Research*. 4 (June): 29-38.

Camman, D. A.(1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. *TODAİE yayınları no*:252 s. 7

Can, H., Öznur, A. ve Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

Can, N. (2010). Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Nevşehir Ü. SBE Dergisi*, Cilt:1,

Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 3(1), ss.181-194

Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review, 16*(2), 199- 208.

Caz, Ç. (2018). *Açık Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisi Ve İşgören Performansına Etkisi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları Üzerine Bir Uygulama.* Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Cengiz Küçükköylü, C. (2014). *İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 22 (2), 637-657.

Cesur Yeşilçimen, K. (2016). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Güven İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,

Cevizci, A. (2010). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Say Yayınları.

Cherniss, C., (1988). Observed Supervisory Behavior and Teacher Burnout in Special Education, *Exceptional Children*, 54 (5), 449-454. Schaufeli, W. B.

Greenglass, E. R., (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology & Health*, 16 (5), 501-510.

Chiaburu, S. D., Peng, C., A., Oh, I., Banks, C.,G, & Lomeli, C., L. (2013). Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.

Chrobot-Mason, D.L. (2003). Keeping The Promise: Psychological Contract Violations For Minority Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22–45.

Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 13 Yıl: 10 Sayı: 19, 195-213.

Cole, M. S., Bruch, H., Vogel, B. (2006). Emotion As Mediators Of The Relations Between Perceived Supervisor Support And Psychological Hardiness On Employee Cynicism. *Journal Of Organizational Behavior*, 27(4):463-484.

Connell, R. W. (1998). *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar, Toplum, Kişi ve Cinsel Politika*, (Çev.: Cem Soydemir). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Conway, N. and Briner, R.B. (2005). *Understanding Psycological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford: Oxford University Press.

Coomber, B. ve Barriball, K. L. (2007). Impact Of Job Satisfaction Componentson İntent To Leave And Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review Of The Research Literature. *International Journal Of Nursing Studies*, 44 (2), 297-314.

Cornum, R., Matthews, M. D., Seligman, M. E. P. (2011). Comprehensive Soldier Fitness: Building Resilience in a Challenging Institutional Context. *American Psychologist*, 66(1), 4-9.

Cort, Kathryn T., David A. Griffith and D. Steven White (2007). An Attribution Theory Approach For Understanding The İnternationalization Of Professional Service Firms, *International Marketing Review*, Vol.24, No. 1, pp.9-25.

Costa, P..T., Zonderman, A.B., McCrae, R. and Williams R.B. (1986). Cynicism and paranoid alienation in the cook and medley ho scale. *Psychosomatic Medicine*, 48, 3(4), 483-485.

Covington, M. (2002). Rewards And İntrinsic Motivation: A Needs-Based Developmental Perspective. *In F. Pajares, & T. Urdan, Academic Motivation Of Adolescents.* Greenwich, CT: Information Age.

Coyle, S., Jacqueline A. M. and Parzefall, M. (2008). Psychological Contracts. In: Cooper. (Cary L. and Barling, Julian, Eds.) *The SAGE Handbook Of Organizational Behavior.* SAGE Publications, London, UK, 17-34.

Coyle, S., Jacqueline, A. M and Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7): 903-930.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review. *Journal Of Management*, 31(6): 874-900.

Cropanzano, R., Goldman, B. M., Benson, L., (2005). Organizational Justice.(In Barling J., Kelloway E. K., Frone M. R. Edit) *Handbook of Workstress*, America: Sage Publications, 64

Cubela Adoric, V., and Kvartuc, T. (2007). Effects of Mobbing on Justice Beliefs and Adjustment. *European Psychologist*, 12(4), 261-271.

Cusack S. (2000). Workplace Bulling: Icebergs in Sight, Soundings Needed. *The Lancet*, 356 (9248), 2118-2123.

Cutler, I. (2000). The Cynical Manager. *Management Learning*, Cilt 31, Sayı 3, 295-312.

Cüce, H. (2012) *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 2007, s.145- 162.

Çakıcı, A., (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık, 35-37.

Çakıcı, A., Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 15, No: 1, ss. 79-89.

Çakır, Ö. (2006*). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası

Çakır, Ö., (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Çankır, B. (2017). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular*. (Ed.) Ersin Kavi, Bursa: Dora Yayınları

Çavuş, M.F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.

Çaylak, E. (2014). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, M., Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış,* Cilt:13, Sayı:1, s.11-20.

Çetin Ölçüm, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayıncılık,

Çetin, B., Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet İle Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi,* 37, 1-20.

Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 95-107.

Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Çiftçi, G. ve Sarışık, M. (2015). Tükenmişlik. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Editörler: Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan) Ankara: Detay Yayıncılık.

Çilingirtürk, A. M. Ve Altaş, D. (2004). Asimetrik ve Simetrik Marjinal Dağılımlarda Çok Değişkenli Normallik. *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* Cilt 19. sf 181-193,

Çivilidağ A. (2018). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Perspektifinden İnsan*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları

Çokluk, Ö., (2012). Örgütlerde Tükenmişlik. (Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çolakkadıoğlu, O., Cenkseven Önder, F., Avcı, R. (2011). Ergenlerde Kontrol Odağını Yordamada Karar Verme Ve Problem Çözmenin Rolü. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 20(2), 317- 330.

Çögenli, M. Z. (2013). *Üniversitelerde Mobbıngin İncelenmesġ Ve Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama.* Doktora Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstġtüsü

Dabos, G.E. ve Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1): 52-72

Daft, R. L. (2000). *Management. (Fifth Edition).* Orlando: The Dryden Press.

Dağ, İ. (2002). Kontrol Odağı Ölçeği: Ölçek Geliştirme Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 77-90.

Dağ, İ. (2005). Psikolojik Test Ve Ölçeklerde Geçerlik Ve Güvenirlik. *Psikiyatri Psikoloji Psikofarmakoloji Dergisi* (3P), 13(4 Ek Sayı): 17-23

Dağyar, M. ve Kasalak, G. (2018). Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Meta-Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 33(4): 967-986

Dainton, M., and Zelley, E. D. (2011). *Applying Communication Theory For Professional Life: A Practical İntroduction*. Sage Publications.

Dawis, W. D., Gardner, W. L. (2004). Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional And Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly,* 15, 439- 465.

Dawley, D., Houghton, J.D. ve Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology,* 150(3), 238-257.

Dawson, P. (2003). Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work. *Sage Publications.* ISBN: 0 7619 7160 2 (pbk), s. 16

Dean Jr, J. W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341- 352.

Delken, M., (2004), *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers. Dissertation Of Master Of Economics, Faculty of Economics and Business Administration*, University of Maastricht, Maastricht.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (67), 315-326.

Demir, H. (2019). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Demir, S. (2018). Stres ve Stres Yönetimi. *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar*. (Der.) Enver Aydoğan, Ankara: Gazi Kitabevi

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi* 10 (2).

Demirel Y., Seçkin Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Orta Asya ve Kafkasya Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 143-161.

Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 22(2), 193-216.

Deniz, D. (2012). *Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Ku-ramlar ve Vaka Örnekleriyle*. İstanbul: Fam Yayınları.

Denizli, A. A. (2014), Örgütsel Adaletin, Kapsam İçi Ve Kapsam Dışı Personel Tarafından Algılanması: Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Derinbay, D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Detert, J. R. ve Edmondson A. C. (2006). Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Threshold for Speaking Up at Work. *Harvard Business School Working Paper Series*.

Devanport, N; Schwartz, R. D. ve Gail, P. E. (2003). P*sikolojik Şiddet İşyerinde Duygusal Taciz,* , Çev: Osman Cem Onertoy, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Devellis, F. (2014). *Ölçek Geliştirme. (3. Basım)*. Nobel Yayın Dağıtım.

Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian IT Organizations: An Exploration of the Employees. *Perspectives Qualitative Sociology Review*, 5(1), 152-175.

Diktaş, G., (2018). *Örgütsel Sinizm Ve Sosyal Zekânın Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dilbaz Sayın, S. ve Arslan, H. (2017). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecindeki Çoklu Veri Kaynakları ile İlgili Görüşleri ve Öz Değerlendirmeleri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 6(2), 1222-1241.

Dimitrius, J. ve Mazzarella, M. (2001). *İnsanları Okumak 1*, Çev. Acar Doğangün, İstanbul: Arıtan Yayınevi.

Doğan Kılıç, E. (2013). İlköğretim Okullarında Sinizm: Şanlıurfa Örneği. *Bilim ve Kültür - Uluslararası Kültür Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 58-70.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 32, 47-80.

Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 165-190.

Doğru, Ç. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dolan, N., (1987). The Relationship Between Burnout And Job Satisfaction In Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 12 (1), 3-12.

Dolgun, U. (2015). Tükenmişlik Sendromu. N. Derya ERGUN ÖZLER (Editör). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular.* Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım, s. 287-308.

Donaghey, J., N. Cullinane; T. Dundon; A. Wilkinson; Re-conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work Employment and Society* Vol: 25 (1), 2011, pp.51-67.

Doney P.M. an Cannon, J.P (1997). An Examination Of The Nature Of Trust Buyer Seller Relationships. *Journal Of Marketing,* 61(2): 35-51

Dönmez, A., Başal, H.A. (1985). Çevre Büyüklüğü Ve 10-12 Yaş İlkokul Çocuklarında Denetim Odağı (Locus Of Control). *Psikoloji Dergisi*, 5(18), 7-14.

DuBrin, A.J. (2009). Political Behaviors in Organizations. United States of America: *SAGE Publications Inc.*

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The Meanings And Purpose Of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management,* 15, 1149-1170.

Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(2), 89-108.

Durdağ, M. ve Naktiyok, A. (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 5-37.

Durmaz, Ş., Arslan, T.E. Ve Sincer, E. (2012). Organizational Cynicism and Organizational Trust: The Case of Süleyman Demirel University. *International Journal of Business And Management Studies,* 1(3):189–199.

Dutton, J. E., Ashford, S.J., O'Neil, R. M., Hayes E. ve Wierba E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5): 407- 425.

Eaton, J. and Struthers, C. W. (2002). Using The Internet For Organizational Research: A Study Of Cynicism İn The Workplace. *Cyber Psychology And Behavıor,* 5(4), 304-313.

Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism.* (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.

Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.

Efilti, S. Gönen, Y. Öztürk, F. (2008). *Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması*, 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.

Eggen, P., and Kauchak, D. (1994). *Educational Psychology Classroom Connections.* New York: McMillan College Publishing Company.

Eğriboyun, D. (2015). *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu*, İzmir: Etki Yayınları

Ehtiyar, R. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Editörler: Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan) Ankara: Detay Yayıncılık.

Eiguer, A. (1999). Cynicism: Its function in the perversions. *International Journal of Psychoanalysis,* 80, 671-84.

Eisenberger R., Aselage J. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theorical Integration. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 491-509.

Eisenberger R., Huntington R. Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Pschology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger Robert, A., Jones, S., Ivan L. And Jason R. (2004). *Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives.* Oxford University Press.

Eisenberger, R.,Stinglhamber, F., Vanderberghe, C., Sucharski, L. I., and Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3),565-573.

Eisinger, M. R. (2000), Questioning Cynicism, *Society* 37(5): 55-60.

Emerson R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2.

Emre, R. (2018). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika ve Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri.* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven içinde Örgütsel Yaşamda Güven*. Ed., Ferda Erdem, Ankara: Vadi Yayınları.

Erdem, F., ve İşbaşı, J. Ö. (2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşullu Güven mi, Optimum Güven mi?. *Erciyes Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* 633-645.

Erdiren Çelebi, M., Yazgan, A.E., (2017). Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* C.22(2), 267-284.

Erdirençelebi, M., ve Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences,* 22(2).

Erdoğan, Ç. (2012). *İlköğretim Okullarında Güven Kültürü Ve Önyargı İle İlişkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Erdoğan, İ. (1996). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Acıol Basım Yayın

Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, P., Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 17-36.

Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.

Eren E. (2004*). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, A. ve Argon, T.(2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Altıncı Baskı

Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (15. baskı).* İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım

Ergin, C. (1993). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: *Türk Psikologlar Derneği Yayını Hacettepe Üniversitesi.*

Erkoç, İ.Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302- 318

Erkutlu, V.H. (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Erkutlu, V.H. (2017). *Negatif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri, (5. Baskı*). İstanbul: Beta Yayınevi.

Eroğlu, F., (1986). İş Tatmini İle Cinsiyet Arasındaki İlişki. *İşletme Dergisi*, 147.

Erol, E. (2014). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim İle Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Ersarı, G., ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel Ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.

Ertekin, Y. ve Ertekin, G.Y. (2003*). Örgütsel Politika ve Taktikler*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Ertekin, Y. ve Yurtsever, G. (2001). Yönetimde Narsissim Üzerine Bir Deneme. *Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi (TODAİE),* Cilt:34, Sayı:3, 39-40.

Ertosun, A., Genç, N. ve Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2016). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1

Erturhan Işkın, H.(2018) *İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma.* Doktora Tezi. Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi SBE,

Eryeşil, K., M. Fındık (2011). Örgütsel Sinizm. *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar ve Güncel Konular*, Edt: Aykut Bedük. Konya: Atlas Akademi.

Evans, W. R., Goodman, J. M., ve Davis, W. D. (2011). The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB and Employee Deviance. *Human Performance*, (24), 79-97.

Fard, P. G., ve Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence With Job Satisfaction And Organizational Commitment Of The Employees Of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.

Fay, B. (2012). *Çağdaş Sosyal Bilimler Felsefesi*. İstanbul: Ayrın Yayınları.

Feldman D. C. (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations. *American Behavioral Scientist* 43(8): 286–1300.

Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace* (Dissertation), Claremont Graduate University, Claremont, California.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., and Lux, S. (2007). Political Skill İn Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

Fettahlıoğlu, Ö. O. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 3: 13,,178-191. http://www.asosjournal.com/Makaleler/1796713232_664%20%C3%96mer%20Okan%20Fettahl%C4%B1o%C4%9Flu.pdf (erişim tarihi: 13.09.2018)

Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *International Iron & Steel Symposium'da sunulmuş bildiri,* 02-04 April 2012, Karabük.

Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. bask.). İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. (3rd ed.). London: Sage

FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational İnjustice and Explanatory Style*. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Cincinnati, Ohio, USA.

FitzGerald, M.R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style.* Doctor of philosophy, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati.

Flemıng, P. (2005). Workers' Playtime? Boundaries And Cynicism İn A 'Culture Of Fun' Program. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285–303. Ss.

Fleming, P., and Spicer, A. (2003). Working From A Cynical Distance: Implications For Power, Subjectivity And Resistance. *Organization*, 10, 157-179.

Folkes, V.S. ve Kotsos, B. (1986). Buyers' and Sellers' Explanations for Product Failure: Who Done It?. *Journal of Marketing*, April: 74-80.

Fraenkel, J. R. and Wallen, N. E. (2006). *How To Design And Evaluate Research İn Education (6th Press).* New York: Mcgraw-Hill International Edition.

Freedman, J.L., D. O.Sears and J.M. Carlsmith (2003), *Sosyal Psikoloji 4. Baskı* (Çeviri: Ali Dönmez) Ankara: İmge Kitabevi.

Genç, N. ve Pamukoğlu, E. (2006). Psikolojik İşyeri Terörü: Dr. Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama, *14.Yönetim Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, (25-27 Mayıs 2006), Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 319-320.

Gephart, K., Jennifer J., Detert, J. R., Trevino, L. K. and Edmondson, A. C. (2009). Silence by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, (29), 163-193.

Gill, M.J. (2007). *The Relatıve Predıctabılıty of Incıvılıty on Interpersonal and Organızatıonal Trust*. Unpublished doctoral thesis, Purdue University. Purdue.

Giray, D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *Industrıal Relatıons And Human Resources Journal.* 15.3, 65-81.

Goldner, F., Ritti, R., Ference, T. (1977). The Production of Cynical Knowledge in Organizations. *American Sociological Review*, 42(4), 539-55

Goldner, F.H., Ritti, R.R., and Ference, T.P. (1977). The Production of Cynical Knowledge in Organizations. *American Sociological Review*, 42(4), 539-551.

Gökberk, M. (2010). *Felsefe tarihi. 20. bs.*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Gökçakan, Z. Yanılmaz, B. (1998). Ögretmen Adaylarının Denetim Odagı ve Stresle Basa Çıkma Tarzları, *S. Ü. Egitim Bilimleri Kongre Kitabı*, Konya

Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sesliliği İle Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16 (4), 745-761.

Görmen, M., (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business & Economics,* 11(3), 47-54. https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034

Grandey, A. A., Tam, A. P., Brauburger, A. L. (2002). Affective States and Traits inthe Workplace: Diary and Survey Data from Young Workers. *Motivation and Emotion,* Vol. 26, No. 1, pp. 22-56.

Gupta, O. P., (1982). *Commitment to Work of Industrial Workers*. 1st Edition, New Delhi: Concept Publishing Company.

Gül, A. L. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek (Ankara İli Örneği).* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gül, H., ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13(2), 27-47.

Güler, S. (2014). *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gültekin, S. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gümüstekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* No:23, s:61-85.

Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gün, G. (2016). Otel İşletmelerinde Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Bitlis İlinde Bir Çalışma. *International Journal of Social Science,* 52, 201-219.

Gün, G. (2016). Örgütsel Sinizm İle İş Tatmin Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *ASOS JOURNAL. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 37, Aralık, s. 253-266

Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güner, A.R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşee Bağlılık Ve İÇ Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya,

Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış. 2. Basım*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz.* Ankara: Seçkin Yayınevi

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlı Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 9 (2), 174-190.

Gürbüz, S.(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 3(2), 48-75.

Gürer, A. (2018). *Mobbing. Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar. (Der.)* Enver Aydoğan, Ankara: Gazi Kitabevi

Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 16(26), 133-142.

Güzel, B. Ve İşçi, C. (2015). Örgütsel Destek Algısı. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Editörler: Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan) Ankara: Detay Yayıncılık.

Güzeller, C.O. Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi, *16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 87-94.27, Sayı: 1, s. 257-281

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th Edition.* New Jersey: Prentice Hall.

Hançerlioğlu, O. (2000), *Felsefe Ansiklopedisi Kavramlar ve Akımlar*, Cilt 3 (İ-K), Remzi Kitapevi, İstanbul.

Hans Selye, H. (1974). *Stress without Distress*. Philadelphia: J. B. Lippincott Company.

Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji*, Ankara: Detay Yayıncılık

Hellriegel, D. and Slocum, J. W. Jr. (2011). *Organizational Behavior. 13th Edition.* Ohio State: South-Western, Cengage Learning

Helvacı, M.A. (2010). Örgütsel Sinizm. Memduhoğlu H.B. ve Yılmaz K. (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar,* (384-396). Ankara: Pegem Akademi.

Helvacı, M.A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies,* 7(3), 1475-1497.

Heugten, K. V. (2011). *Social Work Under Pressure: How To Overcome Stress, Fatigue and Burnout In The Workplace, First Edition*. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia.

Hırlak, B. (2018). Psikolojik Sözleşme ve İhlali. *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar.* (Der.) Enver Aydoğan, Ankara: Gazi Kitabevi

Hiriyappa, B. (2009). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age İnternational (P) Limited Publishers.

Hochwarter, Wayne A., Matrecia James., Diane J. and Gerald R. F. (2004). The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies,* 10(4), 44-57.

Hodgins, P. (2014). Make Them Endure, Give Them Space: On the Loss of Academic Cynicism. Emotio. *Space and Society*, 11, 28-35

Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M., (2007). *Sosyal Psikoloji*. (Çeviren: İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez). 1. Baskı. Ankara: Ütopya Yayınları.

Huang, X., Vliert, E.V. ve Veght, G.V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3): 459-482.

Işıkhan, V. (2004), *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*, Ankara: Sandal Yayınları.

Ivancevıch, J. M., Matteson, M. T. (2002). *Organizational Behaviour and Management, Sixth Edition.* McGraw-Hill Higher Education.

Izgar, H. (2003). *Çalışanlarda Stres ve Tükenmişlik.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Izquierdo, M. G., Esteban, B. L., Garcġa-Izquġerdo, A. L., and Hernandez, J. A. R. (2006). Psychological Well-Being and Mobbing in a Sample of Employees. *Working in the Medical and Education Sectors*. 22(3), 381-395.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 5(1): 67-92.

İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 4(1), 167-176.

İlhan, A. (2018). *Örgütsel Tükenmişlik. Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar.* (Der.) Enver Aydoğan, Ankara: Gazi Kitabevi

İnce M. ve Turan, S. (2011) Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences,* 37(37), 104-121.

İnceoğlu, M. (2004). *Tutum, Algı, İletişim*. Ankara: Elips Yayınevi

İplik, F. N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

İplik, F. N., (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir

Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 25:107-118.

İraz, R., Erdoğan, P. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişliğe Pozitif Psikolojik Sermaye Etkisi*. Konya: Eğitim Yayınevi

İslamoğlu, G., Birsel, M., ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü.* İstanbul: İnkılap Kitabevi.

İslamoğlu, G.; Birsel, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven. Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçlar).* İstanbul: İnkılâp Yayınları.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* Cilt: 59(1), 181-201

İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 24(4), 195-216.

İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:11, Sayı:21, s.49-64.

İyigün, Ö., (2012). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents And Consequences Of Cynıcısm In Organızatıons: An Examinatıon of The Potentıal Posıtıve And Negatıve Effects On School Systems.* Unpublished Doctor Dissertation, The Florida State Unıversıty College Of Busıness, Florida

James, M. S. L. Ve Shaw, J. C. (2016). Cynicism Across Levels İn The Organizations. *Journal Of Managerial Issues*, 28(1-2), 83-100.

Jawahar, I.M. and Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance the Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330-349.

Johnson, J. L. and O'leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627–647.

Jung, J. Y. and Hong, S. (2008). Organizational Citizenship Behaviour (OCB), TQM and Performance at the Maquiladora. *International Journal of Quality & Reliability Managemen*t, 25(8), 793-808.

Kacmar K.M. and Carlson D.S., (1997). Further Validation of The Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample İnvestigation. *Journal of Management*, 23 (5), 627- 658.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul: Evrim Basım Yayım

Kâğıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, 13.Baskı.* Eylül, İstanbul: Evrim Yayınları.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64

Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 53-54.

Kahya, Cem, (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş tatminin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, Bahar-2013 Spring, Yıl: 2 Sayı: 3 (34-46).

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, 83-97

Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İzmir.

Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 2. Baskı.* Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. ġti.

Kanter D.L, Mirvis P.H. (1989). *The Cynical Americans: Living And Working İn An Age Of Discontent And Disillusion*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 36.

Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kara, F., Güzel, A., Uçan, S. (2016). Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Kontrol Odağı Algısı Ve İlişkili Bazı Faktörlerin Belirlenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 3(3), 148-159.

Karacaoglu, K., ve Küçükköylü, C. (2015). Isgören Sessizliginin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalisanlari Üzerine Bir Arastirma/The Effect of Employee Silence on Organizational Cynicism: A Study on Public Employees. *Ege Akademik Bakis*, 15(3), 401.

Karacaoğlan Aslan, F. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research,* 1(2), ss.33- 45.

Karacaoğlan, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153

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.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 18(1), s. 181-202.

Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel Sinizm, Okul Kültürü Ve Okul Başarısı: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,* 14(1), 89-113.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler.* Ankara: Nobel Yayınevi.

Karaırmak, Ö., Çetinkaya R. (2011). Benlik Saygısının Ve Denetim Odağının Psikolojik Sağlamlık Üzerine Etkisi: Duyguların Aracı Rolü. T*ürk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (35), 30-43.

Karakale, S. B. (2017). Mobbing. *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular.* (Ed.) Ersin Kavi. Bursa: Dora Yayınları

Karakale, S. B. (2017). Tükenmişlik Sendromu. *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular*. (Ed.) Ersin Kavi. Bursa: Dora Yayınları

Karakelle, S. (2019). *Psikoloji.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları

Karaköse, T.(2005). Öğretmen Gereksinimleri ve Motivasyon. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi,* (6) 69,19-32.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (20. bası)* . Ankara: Nobel.

Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 24 (2), 121-140.

Karfakis, N. ve G. Kokkinidis. (2011). Rethinking Cynicism: Parrhesiastic Practices in Contemporary Workplaces. *Culture And Organization.* 17. 4, 329- 345.

Kart, M.E. (2015). Örgütsel Sinizm. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Kartaltepe Behram, N. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım .

Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133. doi: 10.12738/estp.2014.1.1765

Kaskel, R. J. (2000). *Value Congruence and Satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation. The California School of Professional Psychology at Alameda.

Kaval, K. (2001). *12 Yaş Çocuklarında Denetim Odağını Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kavi, E. (2017). Örgütsel Motivasyon. *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular*. (Ed.) Ersin Kavi. Bursa: Dora Yayınları

Kavi, E. (2017). Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi. *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular*. (Ed.) Ersin Kavi, Bursa: Dora Yayınları

Kaya U. ve Avcı U. (2010). Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,* (C.Xıı, S.Iı, 2010), 51-79.

Kaya Y.Ö. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Kayat, K. (2002). Power, Social Exchanges and Tourism in Langkawi: Rethinking Resident Perceptions. *International Journal of Tourism Research,* Volume 4, Issue 3, s.174.

Kayış, A. (2005). Güvenirlik Analizi. Kalaycı Ş. (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.* Ankara: Asil Yayın Dağıtım,

Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:* 6, Sayı: 4, Vol.: 6, No: 4

Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2019). Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 14, S. 1, 83 – 108.

Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4, 77-95.

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

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

Kılıçaslan, S: Kaya, A. (2017). Mobbingin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl: 2017/1, Sayı:25, s.9-25

Kılıçlar, A., Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 330.

Kıngır, S., ve Taşkıran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 8(1), 195-216.

Kırboğa, R. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kızgın, Yıldıray ve Taner Dalgın (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,* 8 (15), ss. 61-77.

Kim, T. Y., Bateman, T., Gilbreath, B., and Andersson, L. (2009). Top Management Credibility And Employee Cynicism: A Comprehensive Model. *Human Relations,* 62(10), 1435-1458.

Klein, J., Warnet, M. W. (2000). Predictive Validity Of The Locus of Control Test İn Selection Of School Administrators. *Journal of Educational Administration*, 38 (1) , 7 – 25.

Koçak D., Kerse G., Babadağ M., (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali, Duygusal Emek Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Market Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Busıness & Management Studıes: An Internatıonal Journal*, Vol.6, Pp.584-605

Koçel, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 12 (1), 46-57.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Koçoğlu, M. (2014). Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country – Turkey. *Global Business*

and Management Research: An International Journal Vol. 6, No. 1, http://www.gbmr.ioksp.com/pdf/vol.%206%20no.%201/Ko%C3%A7o%C4%9 Flu.pdf

Koçoğlu, M. (2015). İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. (Editörler: Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan) Ankara: Detay Yayıncılık.

Kolarska, L., ve Aldrich, H. (1980). Exit, Voice and Silence: Consumers and Managers Responses to Organizational Decline. *Organizational Studies,* 1, ss. 41 58.

Korunka, C. Hoonakker, P. and Carayon, P. (2008). Quality of Working Lifeand Turnover Intention in Information Technology Work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing,* 18 (4), 409–423.

Kök Bayrak, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,* 25-27 Mayıs.

Köse, S. (2018) *Örgütsel Adaletsizlik Ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü.* Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.

Köybaşı, F. Uğurlu, C.T. Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*8 (1).

Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing And Enhancing Trust: Approaches To Reducing Organizational Trust Deficits. *The Academy Of Management Annals,* 4(1), 245-277

Kuang Man, W.(2013). The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), (Special Issue – September 2013), 306.

Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.

Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. ve Adis, C.S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management,* XX(X), 1-31.

Kutanis R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 186-195.

Kutanis R. Ö. ve Dikili, A. (2010). Değişim Boyutunda Örgütlerde Sinizm. D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*.. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Kutanis, R.Ö. Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Etkiler mi? Bir Örnek Olay, 17.*Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 693-699.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001*). Örgütsel Davranış.* Anadolu Üniversitesi Yayını. Eskişehir

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., and Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory And Research on Business-To-Business Relational Exchange. *Journal of Business-To-Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Lambert, S.J. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (4), 341-363.

Landy F. J. and Conte J. M. (2007). *Work İn The 21 St Century: An Introduction To Industrial And Organization Psychology, 2nd Ed.* Blackwell Publishing, USA.

Leiter, M. P. ve C. Maslach. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.

Leiter, M. P. ve Maslach, C., (2003). Areas Of Worklife: A Structured Aprroach To Organizaational Predictors Of Job Burnout, (Editör: Pamela L. Perrewe, D. C. G.) *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies:* Emerald Group Publishing Limited, p. 91-134.

Leka, S., Grıffıths, A And Cox, T. (2004). *Work Organization and Stress: Systematic Problem Approaches For Employeers, Managers and Trade Union Representatives.* Institute Of Work, Health & Organizations, Protecting Workers' Health Series No. 3, University of Nottingham, Nottingham Science and Technology Park, United Kingdom.

Leone, C. ve Burns, J. (2000). The Measurement of Locus of Control: Assessing More Than Meets The Eye?. *Journal of Psychology*, 134 (1), 63.

Leslie, L.M. ve Gelfand, M.J. (2011). The Cultural Psychology of Social Influence: Implications for Organizational Politics, In G.R. Ferris ve D.C. Treadway (Eds), *Politics in Organizations Theory and Research Considerations* (p. 411-447). New York: Taylor ve Francis Publishing.

Lester, W. S., Kıckul, R. J. ve Bergmann, J. T. (2007). Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer Social Accounts and Contract Fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, s.28, ss.191–208.

Levent, F and Keser, F. (2016). Examining The Organizational Cynicism Among Teachers At Schools: A Mixed Methods Study. *Educational Research and Reviews,* cilt.11, ss.2009-2020

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K, J., Mandl, H. J. ve Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health,* Cambridge: Harvard University Press.

Leymann, H. (1990). Mobbing And Psychological Terror At Workplaces, *Violence and Victims,* 5(2), 119-126.

Liu, D, Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecomunication Company. *International Conference on Computers&Industrial Engineering, Troyes,* pp. 1647-1651.

Lobnikar, B. and Pagon, M., (2004). The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia. (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek. *From Policing in Central and Eastern Europe*: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice), (103-111).

Lorcu, G. (2019). *Güç Mesafesinin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi: İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Losyk, B. (2006). *Sakin Ol Sinirlerine Hakim Ol,* (Çev: Gülay Engin). İstanbul: Mess Yayınları

Louis, K.S. (2007). Trust and İmprovement İn Schools. *J Educ Change*, 8, 1-24.

Luck, E. G. (2011). *Köpeklerin Bilgeliği: Antikçağ Kiniklerinden Metinler* (Çev: Oğuz Özügül). Ankara: Say Yayınları

Lucyzvyek, D.R., 2007, *Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effetcs of Extraversion and Neuroticism in Response to Workplace Hassles* (Dissertation of Doctor of Philosophy), Alliant International University, Los Angeles, California, ABD.

Luecke, R. (2015). *Performans Yönetimi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (Çev. G. Arastaman). Ankara: Nobel.

Lynch, P. D., Eisenberger, R. and Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: İnferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.

Malekpoor, S., ve Fakhr-eddini, S. H. M. (2015). Review of the Effect of Personality on Organizational Silence and its Consequences. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences* 5, 134-139.

Mansourian, Y. and Nigel, F. (2007). Web Searchers' Attributions Of Success And Failure: An Empirical Study. *Journal of Documentation*, Vol.63, No.5, ss.659-679.

Mantere, S., & Martinsuo, M. (2001, July). Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent. In *17th EGOS-Europen Group for Organisation Studies Colloquium*.

Mao, H., Liu, X. ve Ge, H. (2008). Evading Tactics of Psychological Contract Violations. *Asian Social Science,* Vol. 4, No. 11, Nov., pp: 26-29.

Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Grey, J., Ve Weir, K. (2003). Individual Differences İn Uses Of Humor And Their Relation To Psychological Well-Being: Development Of The Humor Styles Questionnaire. *Journal Of Research İn Personality,* 37(1), 48-75.

Maslach, C. (2003). Job Burnout:New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science,* 12(5):189-192.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P., (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology,* 52, 397-422.

Matteson, M. L. and Miller, S. S.(2013). A Study of Emotional Labor in Librarianship. *Library And Information Science Research*,35(1),54-62

Mavibaş, M. (2017). *Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayes B.T and Allen R.W. (1977). Toward A Defination of Organizational Politics. *The Academy of Management*, 2(4), 672-678.

Mcshane, S. L. and Glınow, M. A. V. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World, Fifth Edition,* McGraw-Hill International, USA

Mehtap Ö., (2010). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mehtap, Ö. K., Alnıaçık E., Akyürek, T. ve Günsel A. (2015). Akademisyenlerin Prosedürel Adalet ve Sinizm Algılarının Bireysel Performansları Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 3(2).

Meier, S. T., (1984). The Construct Validity of Burnout. *Journal of Occupational Psychology,* 57 (3), 211-219.

Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 211-227.

Mentor, P. (2017). *Stres Yönetimi.* Çev. Burcu Çekmece. İstanbul: Optimist Yayınları.

Mesci, M. (2014). The Effect of Organizational Cynicism Towards Turn Over: A Case Study In Antalya. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:1, 14, s.183-209.

Mete, Y. A. ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.

Mısırdalı Yangil, F., Baş, M. ve Aygün, S. (2013). Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 1 (1), 99-112.

Milliken, F. J..Morrison, E.W. and Hewlin, P.E. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal Of Management Studies,* 40(6), s.0022-2380

Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2015). Psychologıcal Contracts: Employee Relatıons For The. *Personnel Psychology and Human Resources Management: A Reader for Students and Practitioner*s, 377.

Millward, L.J. ve Hopkins, L.J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology,* 28(16): 1530-1556.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2008). Çalışanların Psikolojik Sözleşmelerini Sarsan Güç Oyunları: Psikolojik ve Cinsel Taciz. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 33-39.*

Mirvis, P. H., and Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management,* 30(1), 45-68.

Mishra, J. and Morrisey, M.A. (2000). Trust İn Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Seidman Business Review,* 6 (1), 13-15.

Mizerski, R.W., Golden, L.L., Kernan, J.B. (1979). The Attribution Process İn Consumer Decision Making. *Journal Of Consumer Researh,* 6, 123-140.

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research. *Academy Of Management Annals*, s.5, c.1: 373-412.

Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies,* 40 (6): 1564-1568.

Morrison, E.W. ve S.L. Robinson (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review,* 22 (1) 226- 256.

Motowidlo, J. S. and Scotter J. R. V. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.

Mottaz, C.J. (1985). The Relative İmportance Of İntrinsic And Extrinsic Rewards As Determints Of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.

Murat Korkmaz, M., Germir H. N., Kuzucuoğlu, A. H., Şahbudak, E., Gürkan, A. (2015). *Stres - Performans – Verimlilik*. İstanbul: Çatı Kitapları

Nam, D. (2008). *Güven Ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.S. Örnegi)* Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nartgün Ş.Z. ve Kartal V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 47-67.

Natunann, S. E., Bies, R. J. Ve Martin,C. L. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Journal*,1, 89–93.

Naus, A.J.A.M., (2007). *Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization.* Unpublished Doctoral Thesis, Universiteit Maastricht.

Naus, F., A. van Iterson and R. A. Roe. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 16.2, 195-219

Naus, F., Iterson, A. V., Ve Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, And Neglect Model Of Employees' Responses To Adverse Conditions İn The Workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.

Navia, L. E. (1996). *Classical Cynicism: A Critical Study*. London: Greenwood Press.

Nayır, F. (2013). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin" Kısa Form Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 89 – 106.

Nazir,T., Ahmad, U. N. U., Nawab, S., Shah, S. F. H. (2016). Mediating Role of Organizational Cynicism in Relationship between Role Stressors and Turnover

Intention: Evidence from Healthcare Sector of Pakistan. *International Review of Management and Marketing,* 2016, 6(2), 199-204.

Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II, 5. Baskı,* Çeviren. S. Özge, İstanbul: Yayın Odası.

Nietzsche, F. (2005). *Böyle Buyurdu Zerdüşt*. İstanbul: Cem Yayınevi.

O'brıen, A.T., Haslam, S.A., Jetten, J., Humphrey, L., O'sullıvan, L., Postmes, T. (2004). Cynicism And Disengagement Among Devalued Employee Groups: The Need To Aspire. *Career Development International*, 9(1), 28–44. Ss

O'Hair, D. and Cody, M.J. (1987). Machiavelliai Beliefs And Social Influence. *Western Journal of Speech Communication,* 51, 279-303.

Ozan, S. (2007). *Bireysel Performansın Belirleyicilerinden Örgütsel Faktörlerin İğ Tatminine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Önder Gürsel, Ö. (2018). *Örgütsel Sessizlik Ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü

Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş-Aile Çatışması Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Öngen, D. (2003). Denetim Odağı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı:35. Ss:436-447.

Önsan, Ö. (1996). *Öğretmenlerde İş Stresi Ölçeği Geliştirme Çalışması.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Özarallı, N. ve Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 101-113.

Özbek, M. F. ve Kosa, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği Ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 34, Temmuz-Aralık, 189–212.

Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.

Özdamar, K. (2017). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özdaşlı, K., ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergis*i, 11, 67-83.

Özdemir, L. Ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.,* 18(2), ss. 113-130.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 59, S. 3, S. 181-202.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*,11, 53-82.

Özer, İ. Ç., (2010). *Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özer, K. (2006). *İletişimsizlik Becerisi, 6. Baskı*, İstanbul. Sistem Yayancılık.

Özer, Ö., Sonğur, C., Kar, A., Top, M. And Erigüç, G. (2014). Organızatıonal Stress, Organızatıonal Cynıcısm, Organızatıonal Revenge. *Intentıon To Quıt: A Study On Research Assıstants The Macrotheme Review* 3(8).

Özer, Z., Şener, Z. T., Önav, A. K. ve Şirin, A. (2018). Dâhili Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt 6: Sayı:12: 135 - 154

Özgan, H., Çetin, B. ve Külekçi E. (2011). İlköğretim Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(17). 69-84.

Özgan, H., Külekçi, E. ve Özkan, M. (2011). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences,* 4 (1), 196-205.

Özgen, F. Ö., Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet- Sinizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,* 3(2), 80-96. (Yayın No: 3550141)

Özgen, H., Öztürk, A ve Yalçın, A (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Özgen, I., (2007). Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği. *Antalya: I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 4-5 Mayıs, 116-124.

Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M.(2008). İşgören İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H., (Ed.) *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar.* Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.

Özgüven İ. Ethem (2003). *Endüstri Psikolojisi.* Ankara: Sistem Ofset.

Özişli, Ö. (2017). İş Tatmini. *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular*. (Ed.) Ersin Kavi, Bursa: Dora Yayınları

Özkalp, E. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. (2005). *Örgütsel Davranış.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. (2013). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış, 2. Baskı.* Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2018), *Örgütsel Davranış, 18. Baskı.* Buras: Ekin Basın Yayın Dağıtım Yayınları.

Özler, D. E. and Atalay, C. (2011). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health

Sector. *Business and Management Review Vol*. 1(4), June 2011,26 – 38. http://businessjournalz.org/articlepdf/bmr1408.pdf (erişim tarihi: 13.11.2018)

Özler, D. E. Ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 17(2), 325-351.

Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 2(2): ss. 47-57.

Özmen Ö. N. T., Arbak, Y., Süral Özer P. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış,* 7(1): 17–33

Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 8 (2); 41-61.

Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71 – 80.

Özyer, K. (2017). Örgütsel Sessizlik.. (Ed.) Seman Polatçı, Kubilay Özyer. *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Paliszkiewicz, J. and Koohang, A. (2013). Organizational Trust as A Foundation for Knowledge Sharing and İts İnfluence On Organizational Performance. *Online Journal of Applied Knowledge Management,* 1 (2), 116-127.

Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M. K. ve Ömür Gönülşen, U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey and the U.K. *Journal of Business Ethics,* 82 (4), 929-939.

Pauksztat, B., Steglich, C., and Wittek, R. (2011). Who Speaks Up To Whom? A Relational Approach To Employee Voice. *Social Networks,* 33(2011), 303-316.

Pehlivan, İ. (1993). *Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayını

Pelit, N. ve Pelit, E. (2014*). Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Perlow L.A. and Williams S.(2003). Is Silence KillingYour Company?. *Harvard Business Review*. *8*1(5): 52-58.

Perlow, L.A., Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223

Petersitzke, M. (2009). Supervisor Psychological Contract Management. In *Supervisor Psychological Contract Management* (pp. 131-142). Gabler.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Boston: HBS Press.

Pinder C. C. and Harlos K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.

Podsakoff, P.M., Mackenzei, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management,* 26(3), 513-563.

Pohle, M. R. (1916). *Stoicism And Cynicism As Found In Lucilius*. University of Wisconsin--Madison

Polat, S. (2007). *Ortaögretim Ögretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaslık Arasındaki İliski* (Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.

Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya

Poussard, J. M. (2017). Örgütsel Adalet. *Yönetim ve Davranış.* (Ed.) Turhan Ekmen, İstanbul: Beta Yayınevi.

Poussard, J. M., İğdiğ-Çamuroğlu, M. ve Seçkin Çelik, T. (2017). Psikolojik Taciz. *Yönetim ve Davranış*. (Ed.) Turhan Ekmen, İstanbul: Beta Yayınevi.

Premeaux, F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace.* (Dissertation of Doctor). Louisiana: Louisiana State University.

Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self - Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal Of Management Studies,* 40(6), ss. 1537 1562.

Pugh, Douglas, S., Skarlıckı, Daniel, P., Passell, Brian, S (2003). After the Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, p. 201-212.

Purvis, L. J. ve Cropley, M. (2003). The psychological contracts of National Health Service nurses. *Journal of Nursing Management*, 11, 107–120.

Qıan, Y, (2007). *A Communıcatıon Model Of Employee Cynıcısm Toward Organızatıonal Change*. A Dissertation Presented To The Faculty Of The Scripps College Of Communication Of Ohio University,

Qian, Y. A., and Daniels, T. D. (2008). A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change. *Corporate Communication: An International Journal,* 13 (3), 319–332.

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

Reichers, A. E., Wanous, J. P., Ve Austin, J. T. (1997). Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change. *The Academy Of Management Executive,* 11(1), 48-59.

Reychav, I. and Sharkie, R. (2010). Trust: an antecedent to employee extra-role behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227-247.

Rhoades, E. and Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.

Risso, R. D. (2003*). Kişilik Tipleri,* (Çev: Talay, G.). İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

Robbins, A.M. (2003). *Essentials of Organizational Behavior (Seventh Edition)*. New Jersey, Pearson Education, Inc.

Robbins, S. P. , Coulter, M. ve Deconzo, D. A. (2013). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar Ve Uygulamalar* (Çev. Ö. Adem). Ankara: Nobel.

Robbins, S., Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayınevi (2013).

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*. ABD: Pearson Education Inc.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574–99.

Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior,* 15(3): 245–259.

Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior,* 21 (5),525-546.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 74, Sayı: 4, s. 511-541.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, Cilt: 18, Sayı: 1, s. 120-127.

Rousseau, D. M. ve Wade-benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management,* 33 (3), 463-489.

Rousseau, D. M., (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior,* 11 (5), 389-400.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review,* 23(3), 393-404.

Rowshan, A., (2003). *Stres Yönetimi,* Çev.: Şahin Cüceloğlu. İstanbul: Sistem Yayıncılık,

Sabel, C.F. (1993). Studied Trust: Building New Forms Of Cooperation İn A Volatile Economy. *American Psychologist,* Vol. 35, Pp. 1-7.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa. Alfa Yayınevi,

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., (2013). *Örgütsel Davranış.* Bursa. Alfa Yayınevi,

Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi. *International Journal Of Human Sciences,* 9 (2), 1094-1106

Sakallı Uğurlu, N. (2018). *Sosyal Psikolojide Tutumlar Ve Tutum Değişimi*. Ankara: İmge Kitabevi

Sakallı, N. (2003). *Sosyal Etkiler, Kim Kimi Nasıl Etkiler*. Ankara: İmge Kitabevi

Samancı, S. (2017). *Örgütsel Ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sancak Mataş, Y. (2014). *Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sargın, A. (2016). *Öğretmenlerde Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu*. Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Sarı, Ç. (2011). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma.* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı,

Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik.* Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Saruhan Ş. C. ve Yıldız M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları,

Satıcılar, U. (2006). An İnvestigation İnto The Achievement Attributions Of English Language Learners İn Different Grades. MA Thesis Submitted To Institue Of Social Sciences. Samsun: Ondokuz Mayıs University

Sayre, F. (2011). Greek Cynicism. *Journal of The History of Ideas,* 6, 113-118. Jstor.Org/Stable 2707062. 01.04.2015.

Schaufeli, B. W., and Bakker, B. A. (2004). Job Demands, Job Resources And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(3), 293-315.

Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs.* Addison-Wesley, Reading, MA.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, 3rd Edition*, New York: Routledge.

Schyns, P. and Koop, C. (2007), *Political Cynicism: Characteristics And Consequences Of A Growing Phenomenon, Paper To Be Presented At The 4th* General ECPR Conference, Pisa, Italy, 6-8 September, 1-19.

Scott, K. ve Zweig, D. (2008). Dispositional Predictors of Organizational Cynicism. *Proceedings of The Annual Conference of The Administrative Sciences Association of Canada Finance Division,* 29 (5), 95-113.

Seçkin, Z. (2011). Psikolojik Sözleşme. *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. Ed. Aykut Bedük, Konya, Atlas Akademi.

Selçuk, G. (2003). *Örgütsel Desteğin Çalışanların İş İle İlgili Tutumlarına Etkisi.* Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Selimoğlu, M. K. (2009). *İlk İnançlar.* İstanbul: Arkeoloji Ve Sanat Yayınları

Sergevil Dalgıç, O. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Serinkan, E. ve Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Birinci Baskı*, Ankara: Nobel Yayıncılık,

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme Ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

Shapiro, C. and Conway N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology,* 90: 4.

Shea, L. (2010). *The Cynic Enlightenment: Diogenes İn The Salon*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland

Shelton, M. (2013), *Impact of Perceived Organizational Support on Cyber Security Practitioners' Turnover Intentions* (Dissertation of Doctor of Philosophy). Minneapolis: Walden University, Applied Management and Decision Sciences Faculty.

Shıau, W. L. and Luo, M.M. (2012). Factors Affecting Online Group Buying Intention and Satisfaction: A Social Exchange Theory Perspective. Computers in Human Behavior, Vol.: 28, pp.: 2431-2444.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., and Barksdale, K. (2006). Social And Economic Exchange: Construct Development And Validation. *Journal of Applied Social Psychology,* 36(4), 837-867.

Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin İş doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 6 (12), 131-154.

Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Specht, N., Sina, F. and Anton Meyer (2007). Perception And Attribution Of Employees' Effort And Abilities The İmpact On Customer Encounter Satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.18, No.5, pp.534-555.

Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*,19(4), ss.429-459

Struthers, C. W., Miller, D. L., Boudens, C. J., & Briggs, G. L. (2001). Effects Of Causal Attributions On Coworker İnteractions: A Social Motivation Perspective. *Basic and Applied Social Psychology*, *23*(3), 169-181.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Sürgen, S. (2014). *Sınıf Öğretmenlerinin Denetim Odağı Eğilimleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, D. B. ve Gülleroğlu, H. D. (2013). Likert Tipi Ölçeklere Madde Seçmede Kullanılan Farklı Madde Analizi Teknikleri ile Oluşturulan Ölçeklerin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi*, 1(2), 18-28.

Şahin, N. H., Basım, H. N., Çetin, F. (2008). Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi,* 20(2):153-163.

Şakar, A. N. (2010). Örgütsel Güven. Editör Derya Ergun Özler. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular.* İstanbul: Ekin Yayın Evi, 21-40.

Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A., ve Yusuf, Ç. (2016). Sağlık Çalışmalarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 18(3), 867-886.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Şeyitoğlu, Y. (2018). Ö*rgütsel Sessizlik. Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar.* (Der.) Enver Aydoğan, Ankara: Gazi Kitabevi

Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2015). Örgütsel Sessizlik. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Editörler: Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan) Ankara: Detay Yayıncılık.

Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6th Ed.).* Boston, MA: Pearson Education.

Tan, H. H. and Tan, C. S. F (2000). Toward the Differentation of Trust in Supervisor and trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 162 (2), 241-260.

Tanhan, F. ve Çam, Z. (2011). Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirliğinin Yeniden Belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:01 No:40 s.80–97, http://egitim.cu.edu.tr/efdergi

Tarakçı, H. ve Akın, A. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği. *Journal of International Social Research*, 10 (52), 1222-1230.

Taslak, S., Tunçel, Ö. (2017). Sigorta Şirketlerindeki Çalışanların Duygusal Zekâ Becerilerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 236-264.

Taşçı, D. ve Eroğlu E. (2008). Kavramsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,* 5 (2), 26-34.

Taşkıran E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, 1. Baskı.* İstanbul: Beta Yayınevi,

Taştan Boz, İ. ve Kışlalı, İ.(2015). Psikolojik Sözleşme. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Editörler: Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan). Ankara: Detay Yayıncılık, 183-197

Taştan, S. (2019). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mobbing ve Örgütsel Sinizme Yönelik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS Ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tayfun, A., Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 5(3), 115.

Tayfun, A., Çatır, O.(2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365

Taylor, S.E.; Peplau, L.A. ve Sears, D.O. (2007). *Sosyal Psikoloji*. (Çeviren: Ali Dönmez). 1. Baskı. İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları

Taylor, T., Simon, D., Russell, H. and Graham, C. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly, C*ilt:6, Sayı: 2, p. 123- 147

TDK, Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr. (15.06.2018)

Tekin, E. ve Özdemir, B (2018). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *DOI:* 10.20491/isarder.422

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* 11(5), 21-27.

Tezbaşaran, A. (1996). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu.* Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.

Tezbaşaran, Ata. (2008). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Üçüncü Baskı, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. (2015). Employee Engagement And Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 185 – 195. doi:10.1016/j.orgdyn.10.02.2018.

Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., And Williams, C.A. (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. *Working paper: National Technical Information Service,* http://trid.trb.org/view.aspx?id=719399. Erişim Tarihi: 01.12.2018.

Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi.* 4: 13-28.

Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing).* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Titrek, O., (2009). The Level of Organizational Justice in Schools According To School Types. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (October 2009), 1-3.

Tokgöz, E., ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.

Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* 6(2), 363-387.

Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), ss. 238-305.

Top, M., Tekingündüz, S. (2018). The Effect of Organizational Justice and Trust on Job Stress in Hospital Organizations. *Journal of Nursing Scholarship*, 558-56

Topçu, M, K.(2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*. Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu,

Topçu, M., Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2017). Örgütsel Sinizm, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve İş Tatmininin Bireysel İş Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik İmalat Sanayide Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 505-522.

Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. (Ed. S. Tevrüz). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını.

Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Töremen, T. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.

Törnblom, K. Y. and Vermunt, R. (2007). Distributive And Procedural Justice: Research And Social Applications. *Ashgate Publishing, Ltd., Isbn* 0754647668, 9780754647669

Treadway, Darren C.; Hochwarter, Wayne A.; Ferris, Gerald R.; Kacmar, Charles J.; Douglas, Ceasar; Ammeter, Anthony P.; Buckley, M. Ronald (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 4: 493-513.

Tsay, C. J., Shu, L. L., and Bazerman, M. H. (2011). Naivete and Cynicism in Negotiations and Other Competitive Contexts. *The Academy of Management Annals,* 5(1), 495- 518.

Tubre, T. C., Winfred, A. Jr., Don, S. P. Al. (2007). *The Development of a General Measure of Performance.* www.ijoa.org/i. mta96/paper77.html

Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 11, No: 1, ss. 251-269.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi,* 17(2), 183-206.

Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 2(2): 101-128.

Tutar, H. (2007). Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 9 (4), s. 142-161

Tutar, H. ve Köse, S. (2018). Örgütsel Adaletsizlik Ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü. *International Journal Entrepreneurship And Management Inquiries (Journal Emı) Dergis,i* Issn: 2602 – 3970 / Dönem / Cilt: 2 / Sayı: 3

Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.

Tükeltürk, N.A., Perçın, N.Ş. Ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojk Kontrat ihlalleri ve Sinizm ilişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel işletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 688-692

Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlâl Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 10(20), 93-11

Tümkaya, S. (2000). İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 8, 1-8.

Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Journal of Management and Economics,* 20(2), 285-302

Tüz, M. ve Altıntaş, F.Ç. (2001). Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* 24-26 Mayıs, İstanbul.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey İİ BF Dergisi,* (13), 93-118.

Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örğütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği).* Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları

Uludağ, T. (2018). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulukuş, D. (2017). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Mobbing Ve Örgütsel Sinizm Algıları.* Yüksek Lisans Tezi. Mersin : Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Umphress, E. E. and Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science,* (22), 621–640.

Uysal, H., ve Yıldız, M. (2014). İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Uluslararası Araştırmalar Dergisi,* 7(29), 835-849.

Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28:1, 231-250.

Ünler, E. (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde.* Editiör Ünler, E. ve Gürel, H. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın.

Van Dyne L. And LePine, J. A. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2): 326-336.

Van Dyne L. and LePine, J. A.(1998). Helping and Voice Extra-role Behavior. Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal,* 41: 108-119.

Van Dyne, L., Soon, A., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies.* c.40, s.6: 1359-1392

Varoğlu, D. (2013). *Örgütsel Davranış* (Ed. Kırel, Ç. ve Ağlargöz, O.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804.

Vıswesvaran, C. and Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment,* Vol. 8, No: 4, pp. 216-226.

Vice, S. (2011). Cynicism and Morality. *Ethical Theory And Moral Practice.* 14. 2, 169-184.

Vijayabanu, C., Govindarajan, K., Renganathan, R. (2014). Organizational Citizenship Behavior and Job Involvement of Indian Private Sector Employees Using Visual PLS–SEM Model. *Management: Journal of Contemporary Management Issues,* 19(2), 185-196.

Wan, K. M. (2013). The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in The Airline Industry: Employee Cynicism ss Mediator. *International Journal of Business And Social Science,* Vol. 4 No. 12, 304–311.

Wang, Y.J. (2008). The Application of Attribution Theories in Marketing Research: A Critique. *Review of Business Research*, 8(3): 174-180.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269- 273.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, And Correlates. *Group Organization Management*, 25 (2), 132-153

Wayne, S. J, Shore, L. M. ve Liden R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal.* 40: 1.

Weiner, B. (1980). A Cognitive (Attribution)-Emotion-Action Model of Motivated Behavior: An Analysis of Judgments of Help-Giving. *Journal of Personality and Social Psychology*. 39(2): 186-200.

Weiner, B. (1983). Some Methodological Pitfalls in Attributional Research. *Journal of Educational Psychology.* 75(4): 530-543.

Weiner, B. (2000). Intrapersonal And İnterpersonal Theories Of Motivation From An Attribution Perspective. In *Student Motivation*. Springer, Boston, MA.

Weiner, B. (2010). The Development of an Attribution-Based Theory of Motivation: A History of Ideas. *Educational Psychologist*, 45(1), 28-36.

Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996). From Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work İn Research İn Organization Behavior. *An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*. Ed. B. M. Staw, L. L. Cummings, 18: 1-74. Greenwich, CT: JAI. 373 pp.

Westerman, C.Y.K. (2008). *Sılence Or Voıce? Usıng Facework And Communıcatıon Apprehensıon To Explaın Employee Responses To Autonomy And Competence Face Threats Posed By Negatıve Feedback.* Dissertation of Doctor. Michigan: Michigan State University.

Whitley, B. E., & Frieze, I. H. (1985). Children's Causal Attributions For Success And Failure İn Achievement Settings: A Meta-Analysis. *Journal of Educational Psychology*, 77, 608-616.

Wilkerson, J. M., Evans, W. R.Ve Davis, W. D. (2008). A Test Of Coworkers' Ġnfluence On Organizational Cynicism, Badmouthing, And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Social Psychology*: 38(9), 2273-2292.

Wilkerson, J.M. (2001). *An Attribution-Centered Model of Observers" Reactions To Workplace Aggression*. Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA.

Withey, M. J. and Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, And Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521–39.

www.penelope.unchicago.edu(15.06.2018)

Yalçın Şengül, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Sinizme Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçınkaya A. (2013). *Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *"İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 16(3), 106-130.

Yasemin, T. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma.* Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yaşar Uğurlu, Ö. (2018). Örgütsel Güven ve Destek. *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar*. (Ed.) Enver Aydoğan, Ankara: Gazi Kitabevi

Yavaş, T. (2012). *Ortaöğretim Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Çaresizlik, Tükenmişlik Ve Öz-Yeterlik Algılarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine Etkileri.* Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yavuzer, Z. S. (2016). *Hemşilerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.

Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 243-264.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi,* 11 (16), 83-99.

Yeşilyaprak, B. (2017). Denetim Odağı. *Eğitimde Bireysel Farklılıklar*. Ed. Yıldız Kuzgun ve Deniz Deryakulu. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma. *E-Journal Of New World Sciences Academy,* 6(1), 682-695.

Yıldırım, F. (2007). İs Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, CİLT: 62–1.

Yıldırım, İ. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kişilik ve Denetim Odağı Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu ve Okul Etkililiği Açısından İncelenmesi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Yıldırım, M. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlâllerinin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sinizm İle İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies International Periodical for the Conquages Literature and History of Turkish or Turkic,* 8(6), 853-879.

Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, *The Journal Of Academic Social Science Studies,* 6(6), 1253-1284.

Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.* Cilt 23, No 1, 239-248.

Yıldız, S. M. (2017). *Örgütsel Davranış Seçme Konular.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, D. (2012). *Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi: Turizm İşletmelerinden Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayınları

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yin, J.L., Xu, C.G., (2008). The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes. Wireless Communications. *Networking and Mobile Computing*, IEEE, 1-5.

Yoon, Jeongkoo and Lim, Jun-Cheol (1999). Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7),923-945.

Yorulmaz, A. ve Çelik, S. (2016). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 161-193.

Yoshimura, K. E. (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent to Leave: Group Differences* (Master's thesis). Retrieved from repository.lib.ncsu.edu.

Yücel, C. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Ü. Soysal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:23.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 19 (3), 247-271.

Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı Ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,* Cilt: 3 Sayı: 3, ISSN: 1624-7215

Yüksel, M. (2013). *Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zelvys, V.I. (1990). Obscene humor: What the hell?. *Humor: International Journal of Humor Research,* 3(3), 323-332.

EKLER

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.21906561 19.12.2017
Konu: Anket ve Araştırma İzni

Sayın: Muhammet BAHADIR

İlgi: a) 24.11.2017 tarihli ve 20036102 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) Valilik Makamı'nın 15.12.2017 tarih ve 21589687 Sayılı Olur'u.

"Okul Örgütlerinde Çeşitli Değişkenler Aracılığıyla Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İncelenmesi" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri, ilgi (b) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanılması,** katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Timur TUĞRAL
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Milli Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi İçin: Y.YÜKSEL
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 7a6c-0efc-3f62-83eb-ac4b kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.21589687 15/12/2017
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) 24.11.2017 tarihli ve 20036102 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 14.12.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Muhammet BAHADIR'ın **"Okul Örgütlerinde Çeşitli Değişkenler Aracılıyla Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İncelenmesi"** konulu tezi kapsamında, ilimiz Beylikdüzü ilçesinde bulunan tüm özel/resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen, yönetici ve memurlara; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanılması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla** Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
15/12/2017

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Milli Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 9d90-83cd-3449-bb37-c50d kodu ile teyit edilebilir.

20036102/7

T.C. İSTANBUL VALİLİĞİ İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU	
ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Muhammet BAHADIR
Kurumu / Üniversitesi	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	İstanbul
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	ilimiz Beylikdüzü ilçesinde bulunan tüm özel/resmi kurumlarında görev yapan öğretmen, yönetici ve memurlara;,,,,,,
Araştırmanın Konusu	Okul Örgütlerinde Çeşitli Değişkenler Aracılıyla Örgütsel Sinizmin Öncü ve Sonuçlarının İncelenmesi
Üniversite / Kurum onayı •	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Yüksek Lisans Tezi
Veri toplama araçları	anket
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Veri toplama araçlarının eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması ve araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla yürütülmesinde bir sakınca bulunmamaktadır.	
Komisyon kararı •	Oybirliğiyle Alınmıştır.
Muhalif Üyenin Adı Soyadı :	**Gerekçesi ;**
KOMİSYON	
	Ünvan Adı Soyadı İmza

Değerli Katılımcı;

Bu araştırmanın amacı: *"***okul örgütlerinde çeşitli değişkenler aracılığıyla örgütsel sinizmin öncü ve sonuçlarının incelenmesi***"*dir. Ankette, sizden kimlik ve kurumunuzu belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır

Değerli zamanınız ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yrd. Doç. AHMET FARUK LEVENT
Marmara Üniversitesi/Atatürk Eğitim Fakültesi

MUHAMMET BAHADIR
T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsi/Eğitim Yönetimi Ve Denetimi
Doktora Öğrencisi
(Beylikdüzü İMKB Orta Okulu Fen Bilimleri Öğretmeni)

	Cinsiyetiniz? □ Erkek □ Kadın **Mesleki Kıdeminiz?** □0–4yıl □ 5–9 yıl □ 10- 14 □15–19 yıl □ 20–24 yı □ 25 yıl ve Üz. **Bu mesleği isteyerek mi seçtiniz?** □Evet □ Hayır **Öğrenim Durumunuz?** □Lisans □Y.Lisans (**Tezsiz**) □Y.Lisans (**Tezli**) □Doktora	**Branşınız?** □ Anasınıfı Öğrt. □ Sınıf Öğrt. □ Branş Öğrt. □ Memur **Görev yaptığınız okul türü?** □Ana Okul □ İlk Okul □Orta Okul □ Lise **Yönetim Göreviniz?** □ **Yok** □ Müdür □ Müdür yard.	**HIÇ KATILMIYORUM (1)**	**KISMEN KATILIMIYORUM (2)**	**KISMEN KATILIYORUM (3)**	**KATILIYORUM (4)**	**TAMAMEN KATILIYORUM (5)**
	Aşağıda okul yaşantınızla yada gözlemlerinizle ilgili bazı durumları belirten ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadenin örneklediği durum için karşısında yer alan her seçenekten size göre en uygun olanını, yanındaki kutucuğa **(X)** işareti koyarak belirtiniz. **(1) HIÇ KATILMIYORUM, (2) KATILMIYORUM, (3) KISMEN KATILIYORUM,** **(4) KATILIYORUM, (5) TAMAMEN KATILIYORUM** anlamına gelmektedir.						
1 ÖADA	Okul yönetiminin, ders programlarını (çalışma programlarını) adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.		1	2	3	4	5
2 ÖADA	Okulumda görev dağılımı, kişisel ve mesleki yeterliklere uygun olarak yapılır.		1	2	3	4	5
3 GYG	Yöneticilerim işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.		1	2	3	4	5
4 DODD	Bana uğur getiren eşyalarım vardır.		1	2	3	4	5
5 ÖSBS	Görev yaptığım okulda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.		1	2	3	4	5

6 İDİD	Öğretmenlik mesleği (mesleğim) bana toplumda "saygın bir kişi" olma şansını vermektedir.	1	2	3	4	5
7 İP	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktayım.	1	2	3	4	5
8 TDT	Okul dönüşü kendimi yorgun hissederim.	1	2	3	4	5
9 ÖVDY	İş yükü ağır olan öğretmen (çalışma) arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
10 ÖS	Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.	1	2	3	4	5
11 ÖADA	Okul yönetimi, öğretim yılı başında dersleri (görevleri) zümre öğretmenlerine (çalışanlara) adil olarak dağıtmaktadır.	1	2	3	4	5
12 ÖDYD	Okul yönetimi, öğretmenlere (çalışanlara) güvenir.	1	2	3	4	5
13 PD	Göreve yeni başlayan bir kişi, kimlerle iyi geçinmesi gerektiğini kısa süre içinde öğrenir.	1	2	3	4	5
14 GYG	Yöneticilerim işleriyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum.	1	2	3	4	5
15 D0DD	Çoğu zaman çok fazla çaba göstermeye değmez, çünkü kötü giden bir şeyi düzeltemem.	1	2	3	4	5
16 ÖSBS	Görev yaptığım okulun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
17 İDİD	Öğretmenlik mesleği bana başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
18 İP	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
19 TDT	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
20 ÖVDY	Zamanım uygunsa, dersine (görevine) herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine derse girerim (işini yaparım).	1	2	3	4	5
21 ÖYS1	Okulumda yaşanan aksaklıklara sürekli çözüm önerileri getiririm.	1	2	3	4	5
22 ÖAEA	Kurul toplantılarında tüm öğretmenler (çalışanlar) düşüncelerini özgürce söyleyebilir.	1	2	3	4	5
23 ÖDÖD	Okul yönetiminden (üst yönetimden) kendimi geliştirebilecek geribildirimler alırım.	1	2	3	4	5
24 PD	Bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemsediği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.	1	2	3	4	5
25 GKG	Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	1	2	3	4	5
26 DOİD	Eğer yeterli çabayı gösterirsem, olaylar istediğim gibi gelişir.	1	2	3	4	5
27 ÖSDA	Görev yaptığım okulda, çalışanlar arasında okulla ilgili konularda sık sık iğneleyici espriler yapılır.	1	2	3	4	5
28 İP	Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	1	2	3	4	5
29 İP	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
30	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5

TKB						
31 ÖVDSE	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
32 ÖS	Okulumuzda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
33 ÖADA	Okulda verilen ödüllerin (performansa göre) adil dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34 ÖDYD	Okul yönetimi, okul sürecine ilişkin bilgiyi ve enformasyonu öğretmenlerle (çalışanlarla) paylaşır.	1	2	3	4	5
35 PD	Kuralların açık olmadığı durumlarda, çalışanların çoğunun kendi ihtiyaçlarını karşılayacak kuralları oluşturdukları görülür.	1	2	3	4	5
36 GYG	Yöneticilerim işleriyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum.	1	2	3	4	5
37 DOİD	İnsanların beni sevip sevmemesi benim nasıl davrandığıma bağlıdır.	1	2	3	4	5
38 ÖSBS	Görev yaptığım okulda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
39 İDİD	Bu meslek içinde yaptığım işlerin sonunda başarı duygusunu elde etmekteyim.	1	2	3	4	5
40 İP	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
41 ÖVDY	Öğretmen (çalışma) arkadaşlarımın sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
42 İP	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	1	2	3	4	5
43 TDT	Yaptığım işten bıktığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
44 ÖS	Bu okuldaki sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayıp kendime saklamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
45 ÖAEA	Okul yöneticileri bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
46 ÖDYD	Okul yönetimi, başarılı öğretmen (çalışan) davranışlarının farkındadır.	1	2	3	4	5
47 DODD	Başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar görmüşümdür.	1	2	3	4	5
48 GYG	Yöneticilerimiz yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.	1	2	3	4	5
49 PD	İnsanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.	1	2	3	4	5
50 ÖSÖYSE	Okulumda yaşadığım sıkıntıları dile getirmekten kaçınmam .	1	2	3	4	5
51 İP	Yaptığım işte kendimi sürekli olarak geliştirim.	1	2	3	4	5
52 ÖADA	Okul yönetiminin, öğretmenlere (çalışanlara) eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
53 ÖDÖD	Mesleki eğitimlerde kazandığım bilgi ve becerileri uygulama olanağını bulabilirim.	1	2	3	4	5
54 GKG	Görev yaptığım okulun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	1	2	3	4	5

55 DODD	Bazı insanlar doğuştan şanslıdır.	1	2	3	4	5
56 DODD	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
57 PD	Görev yaptığım okulda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
58 ÖSDS	Görev yaptığım okulu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
59 İP	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
60 İP	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
61 TKB	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	1	2	3	4	5
62 ÖVDSE	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	1	2	3	4	5
63 ÖSKESE	Okulumuzda, ilgili olmadığım konularda, çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
64 ÖDÖD	Okul yönetimi, bütün çalışanlara eşit mesafededir.	1	2	3	4	5
65 DOİD	İşimi etkileyen kararları kendim alabilirim.	1	2	3	4	5
66 GYG	Okul yönetiminin davranış ve hareketleri, öğretmenlerde (çalışanlarda) şüphe uyandırmaz.	1	2	3	4	5
67 DOİD	Talihsizlik olarak nitelendirilen durumların çoğu yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ve benzeri nedenlerin sonucudur.	1	2	3	4	5
68 ÖSSASE	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
69 PD	Okul yönetimi yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm çalışanlara yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
70 ÖSBS	Görev yaptığım okulda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
71 PD	Okul yönetiminin öğretmenlere (çalışanlara) adil davranmaması, öğretmenlerin (çalışanların) görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	1	2	3	4	5
72 İP	Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	1	2	3	4	5
73 ÖSDS	Görev yaptığım okulu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
74 ÖADA	Okul yönetimi, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
75 İDDD	Bu okulda çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları memnun edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
76 İP	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi, görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
77 TDT	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
78 ÖVDC	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	1	2	3	4	5

79 ÖVDSE	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
80 TDU	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
81 ÖSSASE	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekerek kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	1	2	3	4	5
82 ÖS	Okulumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
83 TKB	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
84 ÖYSS	Okulumda yönetimle ilgili sorun olduğunda bunu ilgili yönetime açıkça dile getiririm.	1	2	3	4	5
85 ÖAİA	Okul yönetimi, bizi ilgilendiren konularda ayrım yapmadan tüm çalışanların görüşlerini almaya çalışır.	1	2	3	4	5
86 PD	Çalışma arkadaşlarımın kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	1	2	3	4	5
87 ÖDYD	Herhangi bir problemim nedeniyle (hastalık, aile vb.) işe gelemediğimde, okul yönetimi (üstlerim) bu durumu anlayışla karşılar.					
88 GYG	Okul yönetimi, öğretmenlere (çalışanlara) verdiği sözü tutar.	1	2	3	4	5
89 DODD	İnsanın burcu hangi mesleğe daha yatkın olacağını belirler.	1	2	3	4	5
90 ÖS	Öğretmenler (çalışanlar) sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5
91 ÖAİA	Okuldaki prosedürler, bir karar ya da onun yürütümüyle ilgili faydalı geri bildirim sağlar.	1	2	3	4	5
92 GKG	Görev yaptığım okul verdiği vaatleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
93 ÖSDA	Başkalarıyla, görev yaptığım okuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5
94 ÖSBS	Görev yaptığım okulda, hizmet içi seminerleri kişisel gelişimime katkı sağlamaz.	1	2	3	4	5
95 İDİD	Bu işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilme şansına yeterince sahibim.	1	2	3	4	5
96 DA	Okulun kaynaklarından herkes eşit düzeyde faydalanır.	1	2	3	4	5
97 İP	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
98 TDT	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
99 ÖVDY	Okula yeni göreve başlayan öğretmenler (çalışanlar) yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
100 ÖSKESE	Çalışma arkadaşlarımın tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
101 ÖAİA	Okul yönetimi, okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm çalışanlardan tam ve doğru bilgi toplar.	1	2	3	4	5
102 ÖDÖD	Okul yönetimi, ihtiyaç duyduğum araç-gereçleri temin eder.	1	2	3	4	5

103 SE	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen (çalışma) arkadaşlarımın bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
103 ÖVDSE	Okul yönetimi, okulun sorunlarını ustalıkla çözer.	1	2	3	4	5
105 DOİD	İnsan kendisini ilgilendiren birçok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.	1	2	3	4	5
106 ÖSBS	Görev yaptığım okulda öğretmen kurul kararları kâğıt üzerinde kalır.	1	2	3	4	5
107 İDDD	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
108 TDT	Bütün gün insanlarla uğraşmak beni gerçekten çok yıpratıyor.	1	2	3	4	5
109 ÖVDY	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımı fikirlerini alırım.	1	2	3	4	5
110 ÖSKESE	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımı destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5
111 ÖVDV	Teneffüs aralarını asla uzatmam.	1	2	3	4	5
112 DDU	İşyerimdeki insanların bazı kendi problemlerinden beni sorumlu tuttuklarını hissederim.	1	2	3	4	5
113 İDDD	Bu okul içindeki çalışma şartlarımdan memnunum.	1	2	3	4	5
114 ÖSDS	Görev yaptığım okulu düşündükçe gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
115 ÖSSASE	Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
116 D0DD	İnsanın bir günü iyi başladıysa iyi, kötü başladıysa da kötü gider.	1	2	3	4	5
117 GKG	Görev yaptığım okul benim sorunlarımla ilgilenir.	1	2	3	4	5
118 ÖDÖD	Okulumda, çalışma ortamına ilişkin fiziki ihtiyaçlar (bilgisayar, masa, kırtasiye malzemesi vb.) günün koşullarına göre iyileştirilir.	1	2	3	4	5
119 EA	Okul yönetimi, okuldaki bütün çalışanların kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
120 ÖAİA	Okul yönetimi, aldıkları kararları tüm çalışanlara açıklar.	1	2	3	4	5
121 ÖDYD	Okul yönetimi, başarılarımı takdir eder.	1	2	3	4	5
122 GYG	Okul yönetimi, şeffaf bir yönetim sergiler.	1	2	3	4	5
123 DOİD	İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.	1	2	3	4	5
124 ÖSDA	Görev yaptığım okulun dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım	1	2	3	4	5
125 İDİD	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
126 İDDD	Bu okulda çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	1	2	3	4	5
127 TDU	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5

128 ÖVDY	Öğretmen (çalışma) arkadaşlarımın haklarını korumaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
129 ÖS	Öğretmenler (çalışanlar) yöneticilerinin eğitime ilişkin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	1	2	3	4	5
130 TKB	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava oluştururum.	1	2	3	4	5
131 İDDD	Okul yönetiminin, çalışanları yönetim tarzından ve uygulamalarından memnunum.	1	2	3	4	5
132 ÖVDV	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	1	2	3	4	5
133 ÖSÖYSE	Okulumda iş ile ilgili yanlış olduğunu düşündüğüm uygulamalar olduğunda karşı çıkar, dile getiririm	1	2	3	4	5
134 ÖSBS	Görev yaptığım okulda, çalışanların fikirleri formaliteden alınır.	1	2	3	4	5
135 DOİD	Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır, şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.	1	2	3	4	5
136 GYG	Okul yönetimi, öğretmenlere karşı dürüst davranır.	1	2	3	4	5
137 ÖDYD	Okul yönetimi, öğretimsel konularda bana rehberlik eder.	1	2	3	4	5
138 ÖAEA	Okul yönetimi, okuldaki çalışanların her birine onurlu ve saygılı davranır.	1	2	3	4	5
139 ÖSBS	Görev yaptığım okulda, okul yönetimi otoriter tutuma sahiptir.	1	2	3	4	5
140 İDDD	Bu meslek bana sabit bir iş (iş garantisi) sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
141	Okul yönetimi, aldıkları kararları ayrım yapılmaksızın tüm çalışanların sorgulanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
142 GKG	Görev yaptığım okul kendimi geliştirmem için bana destek olur.	1	2	3	4	5
143 TDU	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
144 ÖVDC	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.	1	2	3	4	5
145 ÖS	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
146 TKB	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
147 ÖVDV	İşime zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
148 ÖVDSE	Okulu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	1	2	3	4	5
149 İDİD	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
150 ÖAİA	Okuladaki prosedürler, kararlardan etkilenenlerin kaygılarını duyuracak şekildedir	1	2	3	4	5
151 GKG	Görev yaptığım okul ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
152 ÖSDS	Görev yaptığım okulu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5

153 TDU	İş arkadaşlarımın ve öğrencilerimin ihtiyaçlarına duyarlı şekilde davranıyorum.	1	2	3	4	5
154 ÖVDV	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	1	2	3	4	5
155 ÖS	Öğretmenlerin (çalışanların) okul yönetimine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	1	2	3	4	5
156 ÖAEA	Okul yönetimi, tüm çalışanlara nazik davranır.	1	2	3	4	5
157 TKB	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5
158 ÖVDC	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	1	2	3	4	5
159 ÖS	Okulumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
	Aşağıda okul yaşantınızla ilgili bazı durumları belirten ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu her bir ifadenin örneklediği durumu ne sıklıkta yaşadığınızı uygun cevap seçeneğine bir **(X)** işareti koyarak belirtiniz.. **(1) HİÇBİR ZAMAN, (2) ÇOK NADİR, (3) BAZEN (4) ÇOĞU ZAMAN ,** **(5) HER ZAMAN** anlamına gelmektedir.	**HİÇBİR ZAMAN (1)**	**ÇOK NADİR (2)**	**BAZEN (3)**	**ÇOĞU ZAMAN (4)**	**HER ZAMAN (5)**
160 S	Müfredat programını aynen uygulama zorunda olmam.	1	2	3	4	5
161 MM	Kapasitemin altında görevleri yapmaya zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
162 S	Maaşların azlığı	1	2	3	4	5
163 MM	Bana, önemsiz ve hoşa gitmeyecek görevler veriliyor.	1	2	3	4	5
164 S	Okulda disiplin politikasının yetersizliği	1	2	3	4	5
165 MM	Çalışmalarım ve çabalarım sürekli olarak eleştiriliyor.	1	2	3	4	5
166 S	Sorunlu velilerin sorunlarını çözmede okul yöneticisinin yardımda isteksiz davranması	1	2	3	4	5
167 MS	Göz ardı ediliyorum ve olayların dışında bırakılıyorum.	1	2	3	4	5
168 S	Velilerin okul ile işbirliğine yanaşmaması	1	2	3	4	5
169 MS	İş arkadaşlarım iş harici benimle konuşmuyor.	1	2	3	4	5
170 S	Mesleki gelişmemiz için imkanların azlığı	1	2	3	4	5
171 MS	Yönetim ve diğer çalışanlar tarafından önemsenmiyorum.	1	2	3	4	5
172	Müfredat programını tamamlamadaki zorluk	1	2	3	4	5

S						
173 MS	Sözüm kesiliyor.	1	2	3	4	5
174 S	Okul yararına yaptığımız özel çabalar için takdir edilmeme veya onaylanmama	1	2	3	4	5
175 MS	Hatalarım diğer çalışanların yanında sürekli hatırlatılıyor.	1	2	3	4	5
176 S	Meslekte siyasi ayrımların yapılması	1	2	3	4	5
177 S	Yaptığım meslekten dolayı kendimi asabi hissetme.	1	2	3	4	5
178 S	Okulda düzenlenen toplantılarda gerginlik hissetme.	1	2	3	4	5
179 S	Çalışma ortam ve şartlarının gerilime neden olması.	1	2	3	4	5
	Aşağıdaki ifadelerde belirtilen taahhütlerin bir kısmı göreve başlama aşamasında size açıkça (yazılı veya sözlü) ya da ima yoluyla (davranışlar vb.) belirtilmiş olabilir. Lütfen bunların okul tarafından ne kadar karşılanıyor olduğunu, maddelerin karşısında yer alan her seçenekten size göre en uygun olanını, yanındaki kutucuğa **(X)** işareti koyarak belirtiniz. . **(1) HİÇ KARŞILANMADI, (2) KARŞILANMADI , (3) KISMEN KARŞILANDI,** **(4) KARŞILANDI , (5) TAMAMEN KARŞILANDI** anlamına gelmektedir.	**HIÇ KARŞILANMADI (1)**	**KARŞILANMADI (2)**	**KISMEN KARŞILANDI (3)**	**KARŞILANDI (4)**	**TAMAMEN KARŞILANDI (5)**
180 PSİ	Açık ve dürüst iletişim	1	2	3	4	5
181 PSİ	Güven ve saygı	1	2	3	4	5
182 PSİ	Adil ve eşit davranış	1	2	3	4	5
183 PSİ	İlgi çekici/cazip/iddialı iş	1	2	3	4	5
184 PSİ	İşine hakim yönetim	1	2	3	4	5
185 PSİ	Terfi ve yükselme olanakları	1	2	3	4	5
186 PSİ	Anlamlı iş	1	2	3	4	5
187 PSİ	Cazip sağlık olanakları	1	2	3	4	5
188 PSİ	İşi yapabilmek için uygun araçların varlığı	1	2	3	4	5
189 PSİ	İşi yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	1	2	3	4	5
214	İşe yönelik sürekli eğitimler	1	2	3	4	5

PSİ						
190 PSİ	İş/istihdam güvenliği	1	2	3	4	5
191 PSİ	Güvenli iş ortamı	1	2	3	4	5
192 PSİ	Yüksek sorumluluk gerektiren iş	1	2	3	4	5
193 PSİ	Yaratıcılık serbestisi	1	2	3	4	5
194 PSİ	İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı	1	2	3	4	5
195 PSİ	Cazip emeklilik olanakları	1	2	3	4	5
196 PSİ	Başarıların taktir edilmesi	1	2	3	4	5
197 PSİ	Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	1	2	3	4	5
198 PSİ	Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	1	2	3	4	5
199 PSİ	İşgörenlerin ihtiyaçlarını düşünme	1	2	3	4	5
200 PSİ	Seyahat olanakları	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Muhammet BAHADIR [redacted] doğumludur. İlk ve orta öğretimini Trabzon'da tamamladı. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü'ne başladı. 2003 yılında bu bölümden mezun oldu. 2003 yılında Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilimdalı'nda Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrenimine başlayıp 2007 yılında tamamladı. 2005 yılı itibariyle Milli Eğitim Bakanlığı'nda Fen Bilgisi Öğretmeni olarak görev başladı. 2012 yılında Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında ortak Lisansüstü Program kapsamında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programına başlamış ve 2020 yılında Doktora çalışmasını tamamlamıştır. Evli ve iki erkek çocuk sahibi olan Bahadır halen Fen Bilimleri öğretmeni olarak çalışmaktadır.