

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSI VE İŞE BAĞIMLILIK DÜZEYLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DE HAVA ARACI
BAKIM KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Mehmet Batuhan ÖZCAN**

İstanbul, 2022

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSI VE İŞE BAĞIMLILIK DÜZEYLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DE HAVA ARACI
BAKIM KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Mehmet Batuhan ÖZCAN

Öğrenci No:

1732110056

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Gülaçtı Şen

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sinizmin Çalışanların Performansı ve İşe Bağımlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Hava Aracı Bakım Kuruluşlarında Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 07/03/2022

Aday: Mehmet Batuhan ÖZCAN

KILAVUZA UYGUNLUK

Örgütsel Sinizmin Çalışanların Performansı ve İşe Bağımlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Hava Aracı Bakım Kuruluşlarında Bir Araştırma adlı Yüksek Lisan Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Lisansüstü Tez ve Proje Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Mehmet Batuhan Özcan

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Gülaçtı Şen

ABD Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Ekrem Erdinç GÜLBAŞ

KABUL VE ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Gülaçtı Şen danışmanlığında Mehmet Batuhan Özcan tarafından hazırlanan “Örgütsel Sinizmin Çalışanların Performansı ve İşe Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Hava Aracı Bakım Kuruluşlarında Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(.../.../...)

JÜRİ:

İMZA:

Danışman:.....

Üye:.....

Üye:.....

ONAY:

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

Enstitü Müdürü

ÖRGÜTSEL SINİZMİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI VE İŞE BAĞIMLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DE HAVA ARACI BAKIM KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Mehmet Batuhan Özcan

ÖZET

Örgütsel sinizm, bir bireyin örgütüne yönelik olarak geliştirmiş olduğu olumsuz bir örgütsel davranış türüdür. Örgütsel sinizm, çalışanların bireysel bakış açıları ve inançlarıyla örgüte ait değerler arasında uyumsuzluklar olduğunda ortaya çıkar. Bu çalışmada, Türkiye'de hava aracı bakım kuruluşlarında performans ve işe bağlılık açısından örgütsel sinizm etkilerinin belirlenebilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, örneklem olarak ülkemizin seçildiği hem ulusal hem de uluslararası makale, bildiri ve lisansüstü çalışmalara ulaşılması hedeflenmektedir. Yazın taraması sonucu, incelenen çalışmaların büyük bir bölümünde örgütsel sinizm ile demografik değişkenler ve genel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan performansı, işe bağlılık, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişken arasındaki ilişkilerin irdelendiği görülmektedir. Çalışmanın, örgütsel sinizme ilişkin, Türkiye'deki uçak bakım onarım sektöründeki genel durumu ortaya koyarak; daha sonra bu konuda çalışacaklara faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Bu amaçlar doğrultusunda Türkiye'de bulunan uçak bakım organizasyonlarında görev alan farklı yaş, cinsiyet ve statüdeki personellerle anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, Havacılık Sektörü, Uçak Bakımı

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CYNICISM ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND WORKAHOLISM: A RESEARCH ON AIRCRAFT MAINTENANCE ORGANISATIONS IN TURKEY

Presented By: Mehmet Batuhan Özcan

ABSTRACT

Organizational cynicism is a negative organizational behavior type that is developed by the individual aimed at her/his organization. Organizational cynicism occurs when there are inconsistencies between the individual perspectives and beliefs of employees and organizational values. In this study, it was aimed to determine the effects of organizational cynism to performance and workaholism at aircraft maintenance organisations of Turkey. In this sense, it was aimed to reach both national and international articles, conference papaers and postgraduate studies in which our country has been selected as a sample. As a result of the literature review, it was observed that a great majority of studies examined the relationships between the organizational cynism and demographic variables and many variables such as general cynism, psychological contract, employee performance, workaholism, organizational support, organizational justice, organizational identification, intention to leave and organizational commitment. The study is thought to reveal the general condition at the aircraft MRO in Turkey concerning the organizational cynism and provide a benefit for those who will study on this subject.

In accordance with this purpose, survey has been accomplished with personnals who are working at aircraft MRO's and different ages, different genders different positions.

Keywords: Cynism, Organizational Cynism, Aviation Sector, Aircraft Maintenance

İÇİNDEKİLER

ÖZET

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR.....	VIII
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	3
2.1 Sinizmin Tanımı – Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi.....	3
2.2 Örgütsel Sinizmin Tanımı – Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi.....	4
2.3 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler.....	7
2.3.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler.....	7
2.3.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	8
2.4 Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	10
2.4.1. Örgütsel Sinizmin İnanç (Bilişsel) Boyutu.....	10
2.4.2 Duyuşsal Boyut (Duygu Boyutu).....	11
2.4.3. Davranışsal Boyut (Davranış Boyutu).....	11
2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	11
2.5.1. Beklenti Kuramı.....	11
2.5.2. Sosyal Güdülenme Kuramı.....	12
2.5.3. Tutum Kuramı.....	13
2.5.4. Sosyal Mübadele Kuramı.....	13
2.6. Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları.....	14
2.7. Örgütsel Sinizimle Başa Çıkma Yöntemleri.....	16
3. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	18
3.1. Çalışan Performansı Kavramı.....	18
3.2. Çalışan Performansı Değerlendirme.....	18
3.3. Çalışan Performansı Etkenleri.....	20
3.4. Performans Becerilerinin (Yetkinliklerin) Belirlenmesi ve Geliştirilmesi.....	22
3.5. Performans Sorunlarını Tanımlamak.....	22
3.6. Performans Sorunlarının Olağan Çözümleri.....	25

4. İŞE BAĞIMLILIK	31
4.1. İşe Bağlımlılık: Kavramsal Çerçeve	31
4.2. İşkoliklikle İlgili Yaklaşımlar	32
4.2.1. Bir Bağlımlılık Olarak İşkoliklik	33
4.2.2. Bir Bağlımlılık Olarak İşkolikliğin Boyutları	34
4.2.3. Bir Sendrom Olarak İşkoliklik	36
4.3. İşkoliklik Yapıları	37
4.3.1. İş Sahiplenme	37
4.3.2. İş Stresi	38
4.3.3. İş Tatmini	38
4.3.4. İş-Yaşam Dengesi	38
4.3.5. Yaşam Doyumu	39
4.4. İşkoliklik Sonuçları	39
4.5. İşkoliklikle Başa Çıkılması	39
5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞKOLİKLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ ARAŞTIRMA MODELİ	41
5.1.Araştırmanın Amacı	41
5.2.Araştırmanın Kapsamı	41
5.3. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Hipotezleri	42
5.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler	43
5.5. Verilerin Çözümlemesi, Bulgular ve Yorumlanması	44
5.5.1. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin ve Bulguların Değerlendirilmesi	44
5.5.2. Araştırma Ölçeğinin Güvenirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri	46
5.5.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri	48
5.5.2.2. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri	50
5.5.2.3. İşe Bağlımlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri	51
5.5.3. Korelasyon Analizi ve Bulguları	54
5.5.4. Regresyon Analizi ve Bulguları	58
SONUÇ ve ÖNERİLER	63

KAYNAKLAR	72
EKLER	78
Ek-1. Anket	78
İNTİHAL RAPORU	82



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri	42
Tablo 2: Değişkenler ve Soru Sayısı	44
Tablo 3: Demografik Bulgulara Ait Analizler	46
Tablo 4: Kmo Ölçütleri	47
Tablo 5: Cronbach's Alpha Tablosu	47
Tablo 6. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Madde Dağılımları ...	48
Tablo 7. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Tablosu.....	49
Tablo 8. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Madde Dağılımları ...	50
Tablo 9. Çalışan Performansı Faktör Analizi Tablosu	51
Tablo 10. İşe Bağımlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Madde Dağılımları.....	52
Tablo 11. İşkoliklik Faktör Analizi Tablosu	53
Tablo 12: Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu	55
Tablo 13. Regresyon Analizi Model 1.....	58
Tablo 14. Regresyon Analizi Model 2.....	60
Tablo 15: Regresyon Analizi Model 3	61
Tablo 16: Hipotez Testi Sonuçları.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Düşünce Davranış Süreci.....	10
Şekil 2.Örgütsel Sinizmin Öncülleri.....	14
Şekil 3.Araştırmanın Modeli.....	42



KISALTMALAR

KMO: Kaiser Mayer Olkin

V.D.: Ve Diğerleri



1. GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında, iş veriminin yüksek olabilmesi için değerlendirilmesi gereken en önemli kaynağın insan olduğu anlaşılmış ve bu amaçla insan kaynağının verimini ve performansını artırmanın örgütün iş verimini de artıracığı görülmüştür. İnsan kaynağının etkinliğini etkileyen birçok faktör vardır, bu faktörlerden biri de örgütsel sinizmdir, Dean, Brandes ve Dharwadkar, çalışanların buldukları örgüte yönelik olumsuz tutumlarını örgütsel sinizm olarak ifade etmişlerdir (Dean vd., 1998.) Çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmelerinde, örgüt içinde yaşadıkları olaylar kadar kendi karakteristikleri de etkilidir. Örgütsel sinizm, çalışanların şirketten olumlu beklentilerini kaybetmesine, bağlılığın azalmasına, performansın düşmesine, yetenekli insan kaynaklarına olan güvenin azalmasına veya şirketten ayrılmaya niyetlenmesine neden olabilir, bu nedenle örgütsel sinizme yol açan faktörlerin belirlenmesi ve bunlara karşı önlem alınması çok önemlidir.

Daha önce yapılan araştırmalar, organizasyonların, çalışanlarını kendileri ile ilgili kararlara dahil ettiklerinde ve risk aldıklarında büyük bir avantaja sahip olduklarını göstermektedir (Kanter ve Mirvis, 1989). Bu nedenle, çalışanların örgütleriyle ilişkilerinin ayrıntılı olarak incelenmesi, örgütlerin gerçekleştirmesi gereken ana çalışmalardan biridir.

Türkiye’de havacılık sektörünün çok eskiye dayanmasına, iş yoğunluğunun fazla olmasına ve sektörün kendi sahip olduğu değişken ve zorlu yapısına rağmen havacılık sektöründe örgütsel sinizm alanında yeterli çalışma yapılmadığı görülmüştür.

Sinizmin çalışan performansı üzerindeki negatif etkisiyle birlikte, çalışanların işe bağımlılıklarındaki azalma, deneyimli işgücü kaybı, ek işe alım ve eğitim maliyetleri gibi sorunlara yol açabilecektir. Ayrıca işe bağımlılık seviyelerinin azalmasıyla, işte ayrılmaların artması işletmenin imajının sektördeki varlığına negatif etki yaratmasına sebep olabilir. Çalışanlarının işten ayrılması örgütün müşteri

kitlesinin işletmeye olan bağılığını azaltabilir ve sonucunda da işletme gelirlerinin düşmesine sebep olabilir. Araştırmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde örgütsel sinizm, çalışan performansı ve işe bağımlılık kavramları incelenecektir.

Çalışmanın beşinci kısmında sinizmin çalışan performansı ve işe bağımlılık ile olan ilişkisi yapılan araştırma özelinde irdelenecektir. Hava aracı bakım sektöründe gerçekleştirilen araştırma ölçeklerinin güvenilirlik, geçerlik ve faktör analizleri ile araştırmanın korelasyon ve regresyon analizi bulguları yer almaktadır.

Son kısımda, havacılık bakım onarım sektöründe performans ve işe bağımlılık özelinde sinizmin nedenleri, sonuçları ve çözüm yollarına yer verilecektir. 183 çalışan ile yapılan anket uygulaması ile yapılan araştırmanın sonuç ve önerilerine bu bölümde yer verilecektir.

2. ÖRGÜTSEL SINİZM

Bu bölümde, öncelikle sinizmin tanımı ve tarihsel süreç içerisindeki kuramsal gelişiminden bahsedilmiş olup, devamında konu örgüt boyutunda incelenmiş ve örgütsel sinizm konusu irdelenmiştir.

2.1 Sinizmin Tanımı – Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi

Sinizm tanımının tarihçesine dair iki farklı düşünce bulunmaktadır (Gökberk, 2000, s.52; Haçerlioğlu, 2007, s.95):

- Birinci fikre göre; ‘Kynik’ sözcüğü ‘kyon’ dan türemez. Kyon’da Yunanca’da köpek demektir; dolayısıyla ‘kynik’: köpek gibi olan, köpek tutumunda olan, köpeksi anlamına gelmektedir. Sinik bireyler hiçbir kurala, hiçbir nezaket ve edep yaklaşımına saygı göstermezler. Toplumsal kurallara uymamakta, giyim kuşamlarına dikkat etmemekte, yoksul bir şekilde dolaşmakta ve bütün uygarlık değerlerini küçümsemektedirler. İşte bu yaşama ve anlayış biçimlerinden dolayı onları hor görenler tarafından onlara bu ad takılmış, onlar da bunu sonraları benimsemişlerdir.
- İkinci görüşe göre; Sokrates’in ölümünden sonra öğrencisi Antisthenes tarafından siniklerin ilk okulunun kurulduğu yer olan Atina yakınlarındaki Kynosarges gymnasion’unun adından türemiş olabileceği ileri sürülmüştür.

Sinizm felsefesini benimsemiş bireylere sinik ya da kinik denilmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü, sinik tutuma sahip bireyleri (sinikleri) “insan dürtülerinin ve eylemlerinin samimiyetine ve iyiliğine inanmamak için eğilim gösteren ve bunu da küçümseme ve alayla ifade eden kişiler” olarak tanımlamıştır (Brandes, 1997, s.8).

Sinik bireylerin kinik felsefesiyle ilgili savundukları bazı özellikler vardır (Cevizci, 1999, s.610-611; Gökberk, 2000, s.52;). Bunlar şu şekilde belirtilmiştir:

- Dünyevi zevklerden kurtulma ve kendi kendine yetebilmeyi en ideal durum olarak görmüşlerdir. Karakter bağımsızlığı düşüncesine sahiptirler.

- Erdem'in gerçek mutluluğa erişmek için tek başına yeterli olduğunu savunmaktadırlar.
- İnsanı gerçek mutluluğa eriştirecek erdemi, yalnızca bilgelikte bulmaktadırlar. Bu sayede, yaşamın temel gereksinimleri ve hazlarına karşı kayıtsız kalmakla birlikte amaçlarına ancak hazdan uzaklaşarak ulaşabileceklerine inanmaktadırlar.
- Hiçbir şeyi umursamaz ve hiçbir şey için kaygılanmazlar.
- Ahlaki bir değer taşımayan bilginin ya da bilimsel bir araştırmanın değersiz olduğunu düşünmektedirler.
- Ahlaki değer yargılarının önündeki en büyü engellerin, geleneksel kültür ve insanın tabiatına aykırı davranan mevcut yönetim biçimleri olduğunu ileri sürmektedirler.
- Kolektivist yaklaşımlardan ziyade bireycidirler. Bireyin toplum içerisinde özgürleşmesinden yana fikirlere sahiptirler.
- Temel de düşünceleri, tekrar doğaya dönmek, doğayla uyumlu yaşamaktır.

2.2 Örgütsel Sinizmin Tanımı – Tarihsel ve Kuramsal Gelişimi

Örgütsel sinizm üzerine araştırmalar 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başında gelişmeye başlamıştır. Örgütsel sinizm kavramı, Kanter ve Mirvis (1989)' in Amerikan işçileri üzerine yazdığı kitapla ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm üzerine çalışan yazarlar, "Çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları olumsuz tutumların doğası nedir?" diye sormuşlardır. Bu soruya örgütsel sinizm literatürünü inceleyerek yanıt bulmaya çalışmışlar; Dean vd. (1998, s. 345) beklenti teorisi, yüklenme teorisi, tutum teorisi, sosyal mübadele teorisine göre örgütsel sinizmin çeşitli tanımları ve teorik temelleri belirlenmiştir. Duygusal olay teorisi ve sosyal motivasyon teorisine dayanan örgütsel sinizm kavramı, "örgütün bütünlük ve dürüstlüğü olmaması" ve "bireyin örgüte karşı olumsuz tutumu" fikridir. Bunun, üst yönetim çabaları ve organizasyonel değişim dahil olmak üzere birden fazla hedefe odaklandığını kaydettiler. Sinizm kavramının yaygın olarak anlaşılan bir anlamını bulmak, harekete geçmek ve örgütsel sinizmi ölçmek için sağlam bir temel sağlamak için sinizmin teorik temellerini bir araya getirerek yeni bir sinizm kavramı geliştirdiler. Örgütsel sinizm kavramı, örgüte yönelik 'olumsuz duyguları', örgüte yönelik 'aşağılayıcı' ve 'eleştirel' davranışlarda bulunma eğiliminde olan inanç ve duyguları içerir. Örgütsel sinizm, Dean vd (1998, s. 345) tarafından yapılan bu tanıma uygun olarak, örgüte yönelik sert eleştiri, sinik (olumsuz) inançlar ve olumsuz duygular olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sinizm bir tutum olgusudur. Bu doğrultuda örgütsel sinizm kavramı James (2005, s. 7) “Kişi olumsuz inançlar, duygular ve ilgili davranışlarla ilişkilendirildiğinden, bu eğitilmiş işverenin örgütlenmesine yönelik tutumlarla ilgilidir; Çevresel faktörlerden değişime açık bir toplumsal ve kişisel deneyimler geçmişine tepki olarak tanımlanmıştır. Bu kavram incelenirken örgütsel sinizmin iki boyutunun vurgulanması dikkat çekicidir, birinci boyutta bireysel hatalar nedeniyle olumsuz tutumların arttığı inancı ve ikinci boyutta örgütün gelişebileceği inancı (Brandes, 1997, s. 18). Örgütsel sinizm kavramına ilişkin temel inanç; doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve samimiyet ilkelerinden yoksundur. Örgütlerdeki yöneticiler, bireysel çıkarlarını hesaba katmak için bu ilkelerden yoksundurlar, hatta örgüt içindeki gizli güdülerini ve tuzakları kışkırtırlar (Abraham, 2000, s. 269). Kanter ve Mirvis (1989), örgütsel sinizm kavramıyla bireyin beklentilerini esas almışlardır. Gerçekçi olmayan yüksek beklentiler ve bu beklentiler karşılanmadığında yaşanan hayal kırıklığı ve bunun devam etmesi sonucunda ortaya çıktığını açıklamışlardır (Andersson, 1996, s. 1404). Mirvis ve Kanter (1991, s. 61), örgütsel sinizm kavramını tanımlarken, yöneticileri destekleyen ve bencil değerleri bünyesinde barındıran örgütlerin de sinik olarak ifade edilebileceğini belirtmişlerdir.

Örgütsel sinizm, sadece olumsuz insanların örgüte getirdikleri duyguları ifade etmez; bu tutumlar örgütsel bağlamdaki deneyimlerle şekillenir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003, s.640-641) Bu doğrultuda Cole vd. (2006, s.463) Örgütsel Sinizmi, “bireylerin iş deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirici bir yargı” olarak ifade etmektedirler. Bu tanımlamalarla, örgütsel sinizm kavramının deneyimle ilişkisini ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Yapının karmaşık doğası ve bir süreç olması nedeniyle örgütsel sinizm tanımlarının kavramsallaştırılmasında bazı temel zorluklar bulunmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.286). Tablo. 1.'de örgütsel sinizm tanımları kronolojik sırayla listelenmektedir.

Özetle; örgütsel sinizm, inançlar, duygular ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizm, insanların örgütün dürüst olmadığına dair bir inanç, örgüte karşı çeşitli duygular ve ona yönelik bazı davranışsal eğilimler gösterdikleri ölçüde sinik olarak kabul edildikleri çok boyutlu bir olgudur. (Dean ve diğerleri, 1998, s. 341347).

Naus (2007, s.27), örgütsel sinizmin meydana gelmesini şöyle belirtmektedir: Örgütlerinde iş ahlakı kuvvetli olan çalışanlar oldukça çalışmaya eğilimlidirler. Ayrıca çalışanların birbirlerine saygı göstermeleri beklenmektedir. Örgüte katkı sağlamak için adil davranmakta ve karşılığını vermektedir. Örgüt, beklentileri karşılamakta başarısız olursa hayal kırıklığı, hüsrana ve hassaslaşmaya neden olur. Böylece sinizm meydana gelir.

Neredeyse her örgütte sinik davranışlar sergileyen çalışanlar bulunmaktadır (James, 2005, s.6). Sinik çalışanlar, örgütlerine derin bir ilgi duyar ve örgütsel sorunlar için öneriler ve düşünceler geliştirir. Sinik çalışanlar, örgütsel sorunların temel nedenlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar ve böylece örgütsel değişim çabalarına büyük katkı sağlar. Ayrıca örgütün ve çalışanlarının etkinliğini anlamak için çalışanların örgütsel sinizmi kışkırtan tepkilerinin farkında olmak gerekli ve önemlidir (James, 2005, s.6).

Yöneticiler, örgütlerde sinizmin kolaylaştırılmasında veya önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sinizm, örgütteki çalışanların deneyimlerinden kaynaklanıyorsa, bunu azaltmak için tatmin edici yönetim çabalarına ihtiyaç duyulabilir (Brown ve Cregan, 2008, s.679-680). (Brown ve Cregan, 2008, s.679-680). Örgütlerin yönetimi sinik çalışanları ifşa ederse, bunun sadece sinizmi güçlendirebileceğini ayrıca sinik çalışanları ifşa etmenin sinizmin nasıl yayıldığına dair varsayımlara bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Kanter ve Mirvis (1989), sinizmin yayılmasına rağmen, organizasyonların ve yöneticilerin sinizmle başarılı bir şekilde mücadele edebileceğini savunmuşlardır. Çalışanlarındaki olumsuzlukları azaltmayı, çalışanlarını olumlu göstermeyi ve onları sosyal duygularını geliştiren konulara yönlendirmeyi önermişlerdir (James, 2005, s.24).

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin tartışmalı bir konu olduğu, ilişkili bazı paradoksların (ikilemlerin) öne çıktığı görülmüştür. Örgütsel sinizm, genellikle iş bağlamında gelişebilen bir kavramdır. Örgütlerde sinizmin kabul edilemediği durumlarda genellikle 'karışıklık', 'rahatsızlık' ve hatta 'düşmanlık (nefret)' ortaya çıkar. Konuya başka bir bakış açısıyla bakıldığında, sinik olan bireyler örgütlerinde

daha çok tanınmakta ve anlayışla karşılanmaktadır (Naus, 2007, s.2). Başka bir bakış açısıyla Wanous (2000), "Yöneticilerden duyduğumuz öfke teorisi, örgütte sinizme neden olan davranışları olan dağınık çalışanların bir çekirdeği olduğunu göstermiştir... Ama bu kadar değil, bulduğlarımız organizasyonun içindeki çürük elmalar, sorun yönetimin meyveyi bozmasıdır."

2.3 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olan temel faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt başlıkta derinlemesine incelenmiştir.

2.3.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler

Örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmalar irdelendiğinde gelir, yaş, medeni durum, emniyet, cinsiyet gibi faktörlerin, örgütsel sinizm düzeylerine etkisi üzerine çok fazla çalışma yapılmadığı, yapılan çalışmalarda da bu tür faktörlerin sinizm üzerine etkisinin çok sınırlı olduğu görülmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Örgütsel sinizm kavramının temeli ve kapsamından dolayı çalışanları sinikleştirmede kişisel sebeplerden çok örgütsel sebeplerin öne çıktığı görülmektedir. Fakat alanyazın incelendiğinde bireysel faktörlerin örgütsel sinizm üzerinde tek tek anlamlılık gösterdiği araştırmalar da vardır (Kanter ve Mirvis, 1989; Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998; Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Pelit ve Aydoğan, 2012).

Özgener vd. (2008) örgütsel sinizm kişilik karakteristiklerinden; yüksek endişe, içe dönüklük, istismarcı, düşük liderlik potansiyeli ve aşırı şüphencilik bir inanç sistemi ile pozitif ilişki içinde olduğunu söyleyerek, obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, makyavelizm gibi kişilik özelliklerini de örgütsel sinizm ortaya çıkmasında neden olduğu ifade edilmektedir.

2.3.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizme sebep olan birçok farklı unsur olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizme sebep olan en belirgin sebepler ise beklentiye bağlı olarak, kişi- rol çatışması ile sözleşme ihlalleri olarak belirlenmiştir (Sur, 2010:27).

Örgüt içerisinde sinizme yol açan birçok farklı unsurun var olduğu gözlemlenmektedir. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı streslilik ve rol yükleri, prosedürlerdeki adaletsizlikler, uzun çalışma saatleri , güç dağılımındaki dengesizlikler, çalışan yıldırma taktikleri, kişisel ve örgütsel beklentinin karşılanamaması, sosyal desteklerin yetersizliği, terfilerdeki yetersizlikler, amaçların çatışması, örgütsel karmaşıklığın artması, karar almada etki düzeyi eksikliği, gelenekselleşmiş iş değerleri, yeniden yapılanma süreçleri, küçülmeler, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, verilen sözlerin tutulmaması ve işten çıkarma da sinizmin sebeplerinden bazılarıdır (Cartwright ve Holmes, 2006:201; Eaton, 2000: 8). Belirtilen bu sebeplerden birkaçı, aşağıda detayları ile birlikte açıklanmaktadır.

Örgütsel Adalet: Kişilerin adil davranışla karşılaşma isteklerine dayanan eşitlik teorisine göre kişiler örgütlerine sağladıkları katkılara örgütleri tarafından eşit tepki ve karşılık verilmesini beklerler. Bu noktada kişiler, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve örgüt içerisinde ne kadar çok performans gösterirse, örgütün de kişiye aynı oranda çok kazanç sağlamasını bekler. Bu beklentilerden dolayı kişiler, eğitimlerini, sahip oldukları yeteneklerini ve örgüt içindeki performanslarını elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırır. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucunda, kişi örgütündeki adalet ile kavramı ilgili algıya sahip olur ve bunun sonucunda yöneticileri, örgütü ve işiyle ilgili bazı tavırlar geliştirir (Özdevecioğlu, 2003; Kutanis ve Çetinel, 2010). Örgütsel adalet algısı ve çalışanların tavırları ile davranışları arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalarda örgütsel adalet algılarının kişilerin iş tatminleri, vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılıklarını; örgütsel adaletsizlik algılarının ise saldırganlık, misilleme ve kişilerin sinik tutumlarını arttırdığı yönünde sonuçlar ortaya koymuştur. Buna göre motivasyon kaybına, işten soğumaya ve hayal kırıklığına neden olan ve örgüt içerisinde huzursuzluk ve çatışma kaynağı olarak kabul edilen örgütsel adaletsizlik algısının kişinin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu olarak tanımlanan örgütsel sinizmin önemli belirleyicilerinden olacağını düşünmek yanlış

olmayacaktır. Naus vd. (2007)'ne göre örgütsel sinizm; çalışanların adaletsiz yaklaşımlara yönelik algıları veya deneyimleri sonucunda ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Buna göre örgüt içerisindeki çatışmaların ve huzursuzlukların en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen örgütsel adaletsizlik algılarının çalışanların örgütlerine yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlali: Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan, yazılı olmayan ve dinamik beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008). İşverenin çalışanlarından beklentileri, fazla mesai yaptırmak istemesi, çalışanlarının sadık olması, görev olarak tanımlanmayan işleri yapması, kurum içindeki transferleri kabul etmesi ve örgüt içerisinde minimum iki yıl süre ile çalışması iken, çalışanın beklentileri ise yüksek ücret politikaları, şirket içi veya mesleki eğitimler, kariyer gelişimi, uzun süreli iş güvencesi ve kişisel sorunlarda destek alabilmektir (Johnson ve O'Leary, 2003: 630). Beklentileri karşılamayan ve örgüt ile aralarındaki yazılı olmayan sözleşmenin ihlal edildiği fikrine kapılan çalışanlardaki psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüte yönelik kırgınlık, ihanet etme davranışları, kızgınlık ve devamsızlığın artmasına yol açmakta aynı zamanda da örgütsel sinizmi tetikleyerek örgüte hasarlar verebilmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin düzeylerine göre çalışanlarda ortaya çıkan hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve olumsuz davranışların artması örgütteki verimi azaltacak, işleri kalitesizleştirecek ve kalifiye çalışan kayıplarına neden olabilecektir (Kalağan, 2009).

İletişimsizlik: Örgütte bulunan kişilerin birbirleriyle olan iletişimlerinin iyi düzeyde olması, işletmeyi birçok noktada iyi seviyelere çıkarabileceği gibi örgütteki kişilerin de çalışırken daha mutlu olmasını sağlayacaktır. İletişimin iyileştirilmesi, verimi artırırken, hata ve kaza oranını da düşürecektir. Yönetici – çalışan arasındaki iletişimin iyileştirilmesi çalışanlar açısından örgüt beklentilerinin daha doğru anlaşılmasını sağlarken, yöneticiler açısından da çalışanların yönetimden beklediği talep ve ihtiyaçları daha net ifade etmesini sağlayacak ve bu ortam verimli bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacaktır. (Kavak ve Vatansever, 2007: 127).

İletişim seviyesinin azalması yönetim hedeflerinin ve dolayısıyla da örgütlerin hedeflerinin başarısız olmasına sebep olacaktır. Yönetici – çalışan arasında etkin bir iletişimin olmaması örgüt içerisinde çatışmalara sebep olarak örgüt üyelerinin birbiri arasında ve yönetim – çalışan arasında güven, dürüstlük, samimiyet bağlarının kopmasına sebep olacaktır.

2.4 Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm üç boyutta değerlendirilmektedir. Bilişsel boyut, kişinin örgütsel bütünlüğün eksik olduğu düşüncesine sahip olmasına yani örgüt içinde adalet ve samimiyet olmadığına ve bunun değişmeyeceğine olan düşüncesini ifade etmektedir. Duyuşsal boyut, kişinin örgüte karşı beslediği negatif duyguları, örgütü düşündüğü an hissettiği güvensizliği, öfke ve nefreti, kendini örgütten önde görmeyi ifade etmektedir. Davranışsal boyut ise, bu inanç ve duyguların kişinin davranışlarına etki etmesi yani kişinin örgütün her yaptığını eleştirmesi ve bu eleştirilerini yayması olarak ifade edilmektedir (Delken, 2004: 11; Kalağan, 2009: 46).



Şekil 1. Düşünce Davranış Süreci

2.4.1. Örgütsel Sinizmin İnanç (Bilişsel) Boyutu

Bir örgütte tutumların bilişsel sıfatlarını inançlar veya bilgiler birliği ve topluluğu tanımlar. Tutumdaki özneyi, durum veya olayda bunlara bağlı bilgi ve deneyim birikimi, inanç yönü, mevcut psikoloji gibi etmenler betimler.

Örgütün birlik ve beraberlikten uzak, bütünlükten yoksun olduğunu belirten temel etken inanç boyutudur. Bu inanca sahip örgütteki şahıslar sinik grubu olarak betimlenebilecek olunursa sinikler, davranışları ardında bastırılmış güdüler, davranışlarda tutarsızlık, güven barındırmayan davranışlar, ilkelere saygı olmayan karar ve davranışlar beklentisinde olacaklardır. Bu tutumdan kaynaklanan güvensizlik kişisel çıkarları ön planda tutacaktır.

2.4.2 Duyuşsal Boyut (Duygu Boyutu)

Duygu boyutunda kişinin örgüte karşı beslediği acı, kızgınlık, nefret, küçük görme, korku gibi negatif duygular örgütsel sinizmle bağdaştırılmaktadır. Bu boyut tutumu besleyen, iten ve şekillendiren boyuttur. Duygusal etmenlerin, muhteviyat olarak bilişsel etmenlerden daha kolay anlaşılabilir ve çözümlenebilirmiş gibi anlaşılrsa da, duyuşsal etmenleri güçlenmiş olan tutumların çözümlenebilmesi çok daha zorlu olduğu belirtilmektedir. Duyuşsal boyutun temelinde örgüte karşı oluşmuş olan güvensizlik ve bundan kaynaklı oluşan hayal kırıklığı yer almaktadır. Bu nedenle sinik bireyler, bu boyutta örgüte karşı acımasız ve sert tepkiler sergileyebilirler

2.4.3 Davranışsal Boyut (Davranış Boyutu)

Örgütsel sinizm tutumunun son boyutu kişilerin buldukları örgütü ve örgüt çalışanlarını alaya alma, küçük görme davranışlarına yönelmesidir. Sinizmin bu boyutunda kişiler, örgütün geleceğiyle ilgili kötümserlerdir. Her zaman negatif, alaycı, insanları küçük gören, şikayetçi ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimindedirler. Diğer iki boyutta, kişiler sinik duygularını davranışlarıyla belli etme eğiliminde değilken, davranışsal boyutta ise negatif duygu ve düşüncelerini davranışlarıyla ifade etme, sosyal hayatında da sürekli örgütünü eleştirme, küçük gösterme ve alay etme eğilimindedirler.

2.5. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Sinizmin ortaya çıkmasında dört temel kuram bulunmaktadır. Bunlar; Beklenti kuramı, sosyal güdülenme kuramı, tutum kuramı ve Sosyal mübadele kuramıdır.

2.5.1. Beklenti Kuramı

Örgütlerin, çalışanlardan beklentileri ile çalışanların örgütten beklentilerinin uyduğu noktada hem örgüt için hem de çalışanlar için olumlu sonuçları olacağı

söylenbilir. Bu kurama göre, çalışanların çabasının ödüllendirilmesi olasılığının yüksek olması çalışanların moral, motivasyon ve performansını artıracığı öngörülmektedir. Çalışanların beklentileriyle, çabalarının karşılığında alacakları ödüllerin aynı ekseninde olması, çalışan performansını yükselten etkenler arasında görülmektedir. Yani, beklenti kuramının "bencillik" temelli bir yaklaşım olduğu söylenbilir. James (2005) örgüt çalışanlarının örgütten beklentilerinin çevresel nedenlerden dolayı beklentilerin karşılanamayacağı yönündeki düşüncelerinin çalışanların sinikleşmesine ve bu durumun da performanslarını etkileyeceğini savunmaktadır. Bu kuramın sinizmdaki rolü, sinizmin çalışanların geleceğine yönelik negatif beklentilere sebep olmasıdır ve özellikle iş hayatında değişikliğe sebep olacak yeni uygulamaların negatif sonuçlanacağına dair kaygılarının oluşmasına, beklenen hedeflere ulaşamayacağı umutsuzluğunun yer etmesine sebep olacağı söylenbilir.

2.5.2. Sosyal Güdülenme Kuramı

Örgütsel sinizmin alan yazında belirlenmiş olan öncüllerini özetleyen Eaton (2000), sosyal bilişsel bir yaklaşımın oldukça işlevsel olduğu kararına varmıştır. Eaton (2000) yükleme kuramına dayalı olarak yaptığı analizinin Dean vd. (1998)'in örgütsel sinizm kavramsallaştırmasıyla mükemmel biçimde örtüştüğü düşüncesindedir. Gerçekten, örgütün deneyimlenen kimi olumsuz vakalardan sorumlu tutulması, doğrudan örgütün suçlanmasını beraberinde getirecektir. Oysa çalışanlar örgütü suçlayacak bir nedensel dayanak bulamadıklarında muhtemelen örgütsel sinizm de yaşanmayacaktır. Ek olarak sinizmi tetikleyen tek bir olay bile gelecekteki nedensel yüklemelerin odağını benzer kılacak, bu da sinizmin ve sonuçlarının örgüt içerisinde kemikleşmesi anlamına gelecektir. Eaton (2000) çalışmasında, şaşırtıcı olarak öfke duygusu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu altını çizmiştir. Yani örgütsel sinizm arasındaki ilişki anlamlıdır. Buna göre, örgütsel sinizm tutumuna sahip biri öfkeli olmaktan ziyade hayal kırıklığına uğramış biri gibi görünmektedir. Bir diğer açıklama da şu olabilir: Öfkeli çalışanlar örgütlerinden intikam almak için fanteziler kursalar da böylesi davranışlar sergilemek için cesur değillerdir. Yani sinik bir niyet olması yeterli değildir, davranış her zaman gerçekleşmeyebilir.

2.5.3. Tutum Kuramı

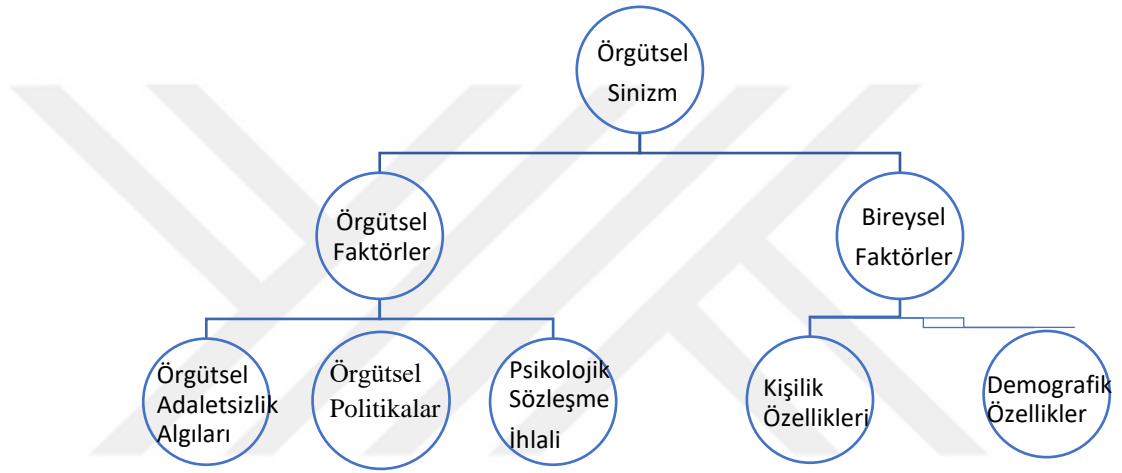
İnsan davranışlarının nasıl oluştuğunu açıklayan tutum kuramı, her tutumun duyuşsal, davranışsal ve bilişsel boyutlarda ayrı ayrı zihinde temsil edildiğini söylemektedir. Sinizm tutumu özelinden incelenirse, her tutum gibi sinizmin de bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları bulunmaktadır. Sinizm tutumunun bilişsel boyutu, dürüstlük, adalet, samimiyet gibi unsurların eksikliği düşüncesidir. Yani, bilişsel boyutta sinik bireyler, örgütlerinde bu gibi unsurların önemsiz görüldüğüne inanmaktadırlar. Sinizmin duyuşsal boyutu, örgüt ile ilgili hissedilen negatif tutumları barındırmaktadır. Örgütten utanma, örgütü küçük görme ve örgütle ilgili negatif düşünceleri içeren duygular bu tutumun duyuşsal boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm tutumunun son boyutu davranış boyutudur. Bu boyut küçümseyici negatif davranışları içermektedir. Dean vd. (1998), siniklerin davranışlarının en belirgin olanlarının; mizah yoluyla insanlarla alay etmek, örgütü abartılı bir şekilde eleştirmek ve iş yavaşlatma gibi davranışlar olduğunu söylemektedirler.

2.5.4. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, insan etkileşimlerinin ödül ve cezalara bağlı olarak gerçekleşen bir alışveriş olduğunu ileri sürer. Bu kurama göre, sosyal ilişkiler bir tür kaynak değiş-tokuşu ile kurulmakta ve sürmektedir. Kuramın ana esası, kişilerin birbirlerini ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkiler kurduklarına ve bu ilişkiyi karşılıklı saygı, değer görme, onur, arkadaşlık gibi beklentilerle sürdürmesine dayanmaktadır. Yani, bu kurama göre sosyal ilişki karşılıklı fayda sağlanması ile kurulabilir. Kişiler ilişkiyi kurarken sağlayacakları fayda ile katlanacakları maliyetleri dikkate alarak ilişkiden her iki tarafın kazançlı çıkması hedeflenir. İlişkiden kazanç sağlanamayacağı öngörülürse ilişkinin kopması gerçekleşebilir. Farklı bir görüşe göre de bireyler, diğer kişilerle gruplar ya da örgütlerle arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için iş birliği yaparlar Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), yönetici-çalışan arasındaki sosyal ilişki de mübadele esaslı bir bağlılık taşıdığından dolayı, ilişki kalitesine dikkat edilmeli aksi takdirde, karşılıklı ödüllendirme sinik davranışlar için hızlandırıcı etkisi gösterebilir.

2.6. Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları

Örgütsel sinizm dolaylı ya da dolaysız olarak etkileyen ve oluşturan çeşitli unsurlardan söz edilebilir. Örgütsel sinizm tembellik gibi olumsuz bireysel özelliklerden kaynaklanan olumsuz bir tutum olarak görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlali, hakkaniyetsizlik yaratan örgütsel uygulamalar nedeniyle tetiklenen bir tutum olarak da ele alınabilmektedir. Şekil 2' de örgütsel sinizmin öncülleri özetlenmektedir.



Şekil 2.Örgütsel Sinizmin Öncülleri

Ancak James (2005) örgütsel sinizm en işlevsel modelinin Andersson (1996) tarafından geliştirildiği düşüncesindedir. Andersson, modeline sinik davranışların oluşumuna neden olan örgüt özelliklerini üç boyutta tanımlamıştır. Andersson (1996), modelinde genel örgütsel özelliklerin psikolojik sözleşme ihlaline; psikolojik sözleşme ihlalinin de kişisel ve durumsal özelliklerle etkileşerek sinizme neden olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan grup normu, psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanlarda yine sinik tutumlara yol açabilmektedir. Bu model epeyce dikkat çektiyse de Eaton'ın (2000), Weiner'ın sosyal güdülenme kuramını temel alarak geliştirdiği model de ses getirmiştir. Önceki bölümde aktarıldığı gibi, modelde örgütsel sinizm aracı değişkendir. Buna göre örgüt yaşanan olumsuz vakalar için çalışanlarına makul bir nedensel gerekçe sunmadığında, çalışanlar doğru ya da yanlış bir gerekçeyi kendileri yaratacaklardır. Chiaburu vd. (2013) ise önerdikleri modelde demografik değişkenler ile çalışan eğilimlerini "bireysel yordayıcılar" olarak ele almışlardır. "

Örgütsel yordayıcıların" ise pozitif çalışma deneyimleri ve negatif çalışma davranışları olduğunu öngörmüşlerdir. Bu modelin özgün yanı, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki "farksızlık" iddiası bağlamında bu ikisini karşıt algı çifti gibi betimlemesidir. Buna göre, örgütsel güven pozitif boyutu, örgütsel sinizm ise negatif tarafını temsil etmektedir. Ancak bu ikisi modelde birbirlerinin ikamesi olarak değerlendirilmemektedir ve örgütsel sinizm "tutumsal sonuçları" yordayacağı, buna karşılık örgütsel güvenin "davranışsal sonuçları" yordayacağı öngörülmektedir.

Bu modelin özgün yanı, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki "farksızlık" iddiası bağlamında bu ikisini karşıt algı çifti gibi betimlemesidir. Buna göre, örgütsel güven pozitif boyutu, örgütsel sinizm ise negatif tarafını temsil etmektedir. Ancak bu ikisi modelde birbirlerinin ikamesi olarak değerlendirilmemektedir ve örgütsel sinizm "tutumsal sonuçları" yordayacağı, buna karşılık örgütsel güvenin "davranışsal sonuçları" yordayacağı öngörülmektedir. Bilindiği gibi pozitif duygusallık bir kişinin ne denli coşkulu, enerjik ve mutlu olduğunu gösterir. Negatif duygusallık ise gerilim ve nahoş duygulara karşılık gelir. Negatif duygusallık düzeyi yüksek kişiler olumsuzlukları görmeye daha meyillidirler ve o nedenle hem örgüte karşı daha güvensiz hem de saha siniktirler. Hatırlanacağı gibi, Sinik kişiliğin, diğer insanların güvenilmez olduğuna ilişkin genel bir inanca karşılık geldiğinden bahsedilmişti. Olumlu örgütsel destek algısı örgütün çalışanlarını katkısına değer verme ve onları ne ölçüde gözettiğine ilişkin algıyı temsil eder. Bundan dolayı örgütü iyi niyetli ya da kötü niyetli olarak yaftalamada örgütsel destek algısının kritik bir önemi olsa gerekir. Byrne ve Hochwarter (2008), örgütün kendi katkılarına değer vermediğini hisseden çalışanların ihanet duyguları geliştirebileceklerine ve o nedenle de daha sinik olabileceklerine sair önerisi yerinde kabul edilebilir. Örgütsel adalet, çalışanların örgütte kendilerine ne kadar adil davrandığına dair tutumlarına denk gelmektedir ve bu üç daldan incelenir: Dağıtım adaleti, elde edilen ödüllerin adil olup olmadığına ilişkin algıdır. Süreç adaleti; örgüt içinde terfi gibi kararların alınış biçiminin dilliliğine dair algıdır. Colquitt vd. (2001) düşük örgütsel adalet algısının örgüte yönelik olumsuz tepkilerle ilişkili olduğuna dair veriler ışığında, modelde örgütsel sinizm olumsuz bir bağlantı öngörülmüştür. Olumsuz iş yeri deneyimleri olarak model yer alan değişkenler diğer açıklayıcı modellerde değinilenlerle örtüşmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin engellenme ve ardından öfke duyguları yaratmakla kişiyi örgüte sinik tutum takınmaya iteceği düşünülmektedir. Görüldüğü

gibi, çalışanlar arasında sinizmin gelişmesinden sorumlu pek çok unsurdan söz edilebilmektedir. Yönetime güvensizlik, hatalı ve yanlı istihdam kararları, adaletsizlik algıları kötü çalışma koşulları ve kişinin özgün nitelikleri örgütsel sinizmde sorumlu olabilir. Elbette böylesi olumsuz örgüt ikliminde çalışanlar mevcut hareket stratejilerini gözden geçirmelidirler. Klandermans (1986) sinik tutumları canlandıran bir örgütte deneyimlene engelleme duygusunun olası bir sonucu sendikalaşma olabilir. Grev gibi eylemlere yasal zemin sağlayacak sendikal örgütlenme ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiye örgütsel sinizm aracılık yapabilir. Benzer bir şekilde Kunda (1992), sinizmin çalışanların kendilerini aşırı yönetsel baskıdan ve kontrolden korumanın bir aracı olduğu görüşündedir. Birlik içinde azametli bir örgüt olma vaadi, çalışanların örgütü gözetme motivasyonunu güçlendirirken mevcut acı gerçeklerin fark edilmesini zekice engellemiştir. O kadar ki çalışanlar en ufak bir aksamadan bile örgütü değil kendilerini sorumlu görür olmuştur. Ancak sinizm direnmenin geleneksel bir biçimidir ve benliğini koruyucu bir mekanizmadır. Yani örgütsel sinizm mutlaka olumsuz sonuçları olmaz; faydaları da olabilir.

Son olarak, bireyin deneyimlediği olumsuz olayların yaratacağı olası psikolojik etkinin çok daha büyük olacağı vurgulanmalıdır. O sebeple, sanki örgütsel öncüllerin bireysel öncüllere kıyasla örgütsel sinizm üzerinde yaratacakları etki çok daha etkilidir.

2.7. Örgütsel Sinizmle Başa Çıkma Yöntemleri

Çalışanların yüksek motivasyon ve performansla çalışmalarını sağlayabilmek ve işletmenin örgütsel sinizm kaynaklı zararları minimum düzeylere çekmek için çalışanların sinizm seviyesinin belirlenerek örgütsel sinizmin oluşmasını önleyecek metotların geliştirilmesi ile çalışan sinizminin engellenmesi sağlanabilecektir.

İşletmelerde çalışanlarla, işletmeyle ilgili kararlar alınırken onların da düşüncelerine başvurulması, işletme ile ilgili stratejiler geliştirilirken çalışanların talep ve beklentilerinin dikkate alınması, örgüt içerisinde daha sağlıklı iletişim ortamlarının oluşturulması, işletme ve çalışanlar için alınacak kararların ortak alınması sinik davranışların önlenmesine etki edecektir. (Özler vd., 2010 :55; Pelit ve Aydoğan, 2012:299). Sinizm'in işletmede önlenmesi için yapılabilecek diğer önemli bir

etmen de, çalışanlar arasında ve ast-üst ilişkilerinde pozitif bir iletişimin sağlanması, bu sayede birimler arasında bilgi akışı zamanında ve daha doğru bir şekilde gerçekleştirilecektir.

İşletmede ödül sistemlerinin geliştirilerek liyakate göre ödüllendirmenin yapılması, ceza sisteminin gözden geçirilip ahlak ve etik dışı durumlarda ceza sisteminde esnek davranılması, örgütsel adalet algısının ve çalışan bağlılığının sağlanabilmesi için adaletli bir disiplin ortamının sağlanması, çalışan motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılarak çalışanların bilişsel ve duyuşsal sinizm düzeylerinde ciddi azalmalar sağlanabilir (Pelit ve Ayduğan, 2012:299). Yöneticilerin, çalışanların karşılaştıkları sorunları çözmesinde onlara danışmanlık sağlaması, çalışanları desteklemesi, onlar adına çözüm yolları sunması, kariyer danışmanlığı yapması ve kendi tecrübelerini paylaşması çalışanın örgütüne olan güveninin artmasını sağlayacaktır (Reichers vd., 1997:52-56).

Örgüt içerisinde insani değerlerin anlamlı görülmesi, etik değerlerin yüceltilmesi, çalışanlar arasındaki rekabetin kontrol altında tutularak çalışanların birbirlerini aşağılayıcı tutumlara girmesini önlemek, çalışan beklentilerinin dikkate alınması, çalışanlara kariyerleri için faydalı olacak eğitim olanakları sunmak, çalışanlarla sosyokültürel faaliyetler gerçekleştirilmesi, örgüt şemasının erişilebilir olması ve çalışanlara sorumluluklar verilmesi gibi aksiyonlar alınarak örgütsel sinizmin önüne geçmek olasıdır (Sur, 2010:39).

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölümde öncelikle performans kavramının tanımlanması yapılacak olup performans değerlendirmesi, boyutları ve performans üzerindeki etkenler hakkında bilgilendirme yapılacaktır. Sonrasında performans sorunları, performans ölçümü ve değerlendirmeden kaynaklanan sorun ve hatalar, akabinde ise sorunların çözümü incelenecektir.

3.1. Çalışan Performansı Kavramı

Performans, belirlenmiş bir faaliyetin amacını başarıma derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010:201). Çalışanın, mevcut kapasitesini belli bir süre zarfında hedef işi başarı ile tamamlama için yönetme ve kullanabilme düzeyidir. Bilgi çağında performans, şirketlerin üzerinde çokça durduğu, uzun araştırmalara kaynak ayırdığı değerlendirmeler yaptığı bir değer kavramı halini almıştır. Kaynakların yeterli olmadığı dönemlerde verimlilik önemli bir performans ölçütü iken, yaklaşımların gelişmesiyle birlikte kurumsal demokrasi algısı, insan merkezli yönetim ve güven gibi ölçütler eklenmiştir (Tutar ve Altınöz, 2010:202). Performans ve başarı terimleri her ne kadar yakın görülüp karıştırılsa da başarı, sürecin belirli standartlar çerçevesinde nihai sonuca ulaşmasıyla performans, bu süreçteki verimin somut ifadesidir.

Performans, çalışanın kendisine verilen görevlerin ve sorumluluklarını yerine getirdiği ölçüdür. Çalışanın bu ölçüsü ne kadar ilerde veya yüksekte olursa görevleri etkileriyle birleşmesi sonucu çalışan şahsı ve işvereni başarı noktasına taşımasına ek olarak standartları yükseltecek ve başarı kavramını çağın ötesine taşıyacaktır. Çalışan performansı her ne kadar belirli bir standardın üzerinde olsa da her zaman aynı seviyede olmayabilir ve etkilere açıktır.

3.2. Çalışan Performansı Değerlendirme

Performans yönetim sistemleri içerisinde, değerlendirme sürecinin ayrı bir önemi ve yeri bulunmaktadır. Devam etmekte olan performansın geri bildirimi yetersiz

olması, sürecin fazlasıyla eleştiri ve olumsuzluk içermesi sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok neye ulaşıldığı üzerinde durulması bu adil yargı süreci için çoğunlukla çalışanın aleyhine değerlendirmelere neden olmaktadır. Bu olumsuzluğa karşın performans değerlendirme sisteminde amaç, çalışana sonuçlar hakkında, işverene ise yönetim hakkında strateji sağlayabilmesi için bilgi sağlayıp yönetim ile çalışan arasında iletişim köprüsü oluşturmaktır.

Performans değerlendirmesi, ortak çalışmalara, bilgi paylaşımlarına, hata ve başarıml sorumluluklarının üstlenmesi ile bu sürece olanak sağlayan bir dinamik sistemin bütünüdür. Yani bu değerlendirme, işveren açısından çalışanın kendisine verilen görevindeki başarısı, tutum ve davranışları, sorun çözme yeteneği ve biçimi ve bütün bunları yaparken izlediği ahlaki değerler ile işveren kuruluşuna olan katkısı göz önünde bulundurularak kullanılan bir araç haline gelmiştir.

Alt basamakta çalışanların yani kendisine çokça talimat verilerek çalışanların çalışma performans değerlendirmesini yapmak daha kolay olsa da üst yönetim, kararların kendisine bırakılan, deneyim ve gözlemiyle aksiyon alması istenen çalışanların değerlendirmesini yapmak bir nebze daha zor olacaktır ve gerçek değerden sapması veya uzaklaşması daha fazla olacaktır. Lakin şöyle bir salt gerçeklik de mevcuttur; İnsanın karmakarışık ruhsal yapısı, etik değerleri ve buna benzer kişisel değişkenler bütün çalışan sınıf ve kesimler üzerinde farklı değerlendirmeler ve reaksiyonlar taşıyacaktır. Burada önemli olan bu değerlendirmelerde çalışanın pozisyonunu, iş amacını ve kişisel değerline adil mesafede durabilmek ve adeta adil yargı ile değerlendirme sonucuna varabilmektir.

Çalışandan alınan veriler ile yapılan değerlendirmeler sonucu her çalışan için uygun bir geri bildirim yapmak ödüllendirmelerde bulunmak değerlendirmenin amacını vurgulamada büyük bir etkidir. Bu geri bildirimler çalışan için büyük bir nitelik taşıyacağı gibi işveren açısından çalışanın kendisinin farkına varması ve geliştirmeler ile kendisi ve işveren organizasyonuna katacağı değer ve başarıml açısından önemlidir.

Zaman ve çağ değiştikçe bu değerlendirmelerin sıklığında artış, yöntemlerinde değişiklikler olmuştur. İşveren organizasyonlarının birçoğu yakın zamana kadar buna

çok fazla dikkat ve önem göstermemiş olsa da üzerine yapılan araştırmalar ve deneyim paylaşımları bu değerlendirmelerin öneminin farkına varılmasına kök neden olmuştur.

Yapılan araştırmalar ile varılan sonuçlar sonrasında fark edilen ve değerlendirmelerdeki gelişmelerle ilgili günümüzde neredeyse nesnel sıfatı taşıyan bazı nihai sonuçlar maddeler halinde sıralanabilir;

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan çalışanlar hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir ve karşılıklı tarafların birbirlerini anlamasını sağlar.
- Beklenti ve sonuçlar hakkında işveren ile çalışan arasında kurulan iyi bir iletişim, gelişmiş yöntem ve yeni fikirlere zemin hazırlar.
- Performans değerlendirmelerinin kalitesine olan güven arttıkça çalışan iş konusundaki endişelerini daha rahat kontrol altına alabilir. Değerlendirme geri bildirimini arttıkça çalışan motivasyonu artacaktır.
- Çalışan ile işveren arasındaki iletişim arttıkça ve olgunlaştıkkça amaç ve hedefler netliğe kavuşur. Gelen bu açıklık ile çalışan verimliliği artacaktır ve başarıya ulaşmak kolaylaşacaktır.
- Değerlendirme ile oluşan iletişim sonucu bilgi birikimiyle ücret standartlarını saptamak, başarıları ödüllendirmek işveren açısından daha kolay ve verimli olacaktır ki bu adımlarda çalışandan işverene olumlu dönüşleriyle sonuçlanacaktır.

3.3. Çalışan Performansı Etkenleri

Çalışan performans değerlendirme bölümünde bahsedildiği üzere performansın her zaman eşit seviyede olamayacağı ve etkenlere bağlı olarak artıp azalabileceği ifade edilmişti. İnsanın yapısı gereği etkilenmesi ve performansına yansımaları gayet olağan bir durumdur. Ancak çalışanın bu durumu yönetebilmesi, çalışmaya hayatına yansıtırken kontrol edebilmesi gerekir. Örneğin tehlikeli bir işte çalışıyorsa başta kendini ve çalışma arkadaşlarının güvenliğini göz önünde bulundurması gerekir. Aynı zamanda işine yansıtma ve iş zayıyatını da düşünmesi gerekir. Yardım alması veya paylaşması gerekiyorsa bunu bildirmesi ve bundan kaçınmaması gerekir. Böylece işveren ile olan iletişimi güçlenecek ve performans değerlendirmesinin daha objektif olmasına da katkıda bulunacaktır (Aşık, 2016: 26).

Bu etkenler kısaca birkaç ana terim üzerinden ele alınabilir:

A. Kişilik

Çalışanın mevcut ahlaki değerleri, fiziki şartları ve yöneticisi ile olan iletişimi performansını etkileyen faktörlerden birkaçıdır.

Çalışanın deneyime açık olması gerekir ve işveren tarafından da bu istenen bir durumdur. Çalışanın sorumluluk alıp deneyimi olmasa bile sokulgan olup riskleri gözeterek kontrollü bir şekilde yeni işlere atılması, bunu yaparken de uzlaşabilir ve duygularını kontrol edebilmesiyle hem kendi gelişimi hem de işveren nazarında başarıya ulaşmasında güçlü kişilik etkenlerdir.

B. Özyeterlilik

Çalışanın iş hayatını sürdürürken bir yandan da kişisel hayatını idame ettirmesi esnasında kendine duyduğu güven ve önem, çalışma hayatında başarı için gereksinim duyduğu becerilere sahip olma hissi kendilerinin en büyük yardımcılarıdır.

Çaresizlik veya başarısız olma korkusuna kapılmadan tutundukları bu yetkinlikler sayesinde yılmadan başarıya ulaşmaya daha çok inanırlar. Stabil tuttıkları ruhsal seviyeleri sayesinde de kişisel hayatlarında daha etkin olacaklardır. Böylece engelleri görüp yılmak yerine daha da motive olup vazgeçmeyeceklerdir.

C. Özerklik

Çalışan iş hayatının genelinde veya bir işi yaparken üzerinde hissettiği baskı beklentilerinin tümüyle beraber ne derece özgür olduğunun farkına varabilmelidir. Mümkün olduğunca kendini hazır tutmalı ve kontrol edebilmelidir. Çalışanın kendini tanıyıp uygun şekilde ve iş ahlakına uygun aksiyon alması gerekirse kendisine uygun olmayan durumları bildirmesi hem güvenliği hem de işi için uygun olacaktır.

Yöneticinin çalışan topluluğuna uygun olan seviyede özerklik tanınması çalışan performansını önemli ölçüde arttıracaktır.

Performans etkenleri yukarıdaki terimlerde kısaca bahsedildiği gibi etkenlerin bir kısmı fiziki bir kısmı ise çalışan-işveren iletişiminin yanında çalışanın kişisel durumu ile doğrudan etkilidir. Çalışana işiyle ilgili insan faktörleri eğitimleri sunmak, ilgili durumlardan örnekler göstermek ve bu eğitimleri belirli periyotlarda tekrarlamak hem çalışanın güvenini ve dikkatini arttıracak hem de işverene olumlu dönütlerle iş performansını pekiştirecektir.

3.4. Performans Becerilerinin (Yetkinliklerin) Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

Bir işin başarılı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için o iş özelinde çalışan kişilerin kendi karakterlerinin işin gerektirdiği standartlara nispeten uyumlu olması ve bunun doğru belirlenmesi gerekmektedir. İlerleyen süreçte de çalışanın becerilerinin yöneticiler tarafından desteklenmesi ve geliştirilmesi beklenendir.

Bir yöneticinin etkili sonuçlar almak için gerek duyduğu önemli bir unsur da "yönetmel cesaret"tir. Yönetmel Cesaret, zor durumlar karşısında sıkı durmak ve karmaşık sorunları çözecek zor kararları almaktır. Çalışanların iş amaçlarını elde etmelerine yardım etmek amacıyla onlara bilgi vermek ve yol göstermek de yönetmel cesaret gerektirir. Yönetmel cesarete sahip bir performans yöneticisi, görüş ve düşüncelerini aktarırken açık ve dürüsttür. Aynı zamanda, güçlü bir destekleyicidir. Ancak, bu cesaretin kabalık ve baskıya dönüşmemesi gerekir.

3.5. Performans Sorunlarını Tanımlamak

Yönetim olgusu ve yöneticiler kavramı oluştuğundan beri performansı istenilen seviyede olmayan çalışanlar da var olmuştur. Çalışma performansı değerlendirmelerinden sorumlu yöneticinin bir görevi de standartların altında kalan çalışan ile ilgilenmektir.

Belirli performans standartların altında kalan çalışanların gruplayıcı bir takım ortak özellikleri bulunur.

- Yeni çalışan grubundaki düşük performanstaki çalışanlar, genelde kendisinden bekleneni öğrenmekle geçirir ilk çalışma zamanlarını. İstenilen performans seviyesine gelmeleri için rehberlik almaları bu süreçte büyük bir etkiye sahiptir (Marcotte vd., 2015:803). Rehberlik de her zaman yeterli veya her çalışan için aynı seviye ve etkide olmayabilir.
- Tutarsız çalışanlar, genelde çalışma hayatında tutarsız bir performans sergilemektedir. Bu süreler uzun yıllara kadar zaman dilimlerine yayılabilir. Düşük olduğu gibi tersine yüksek performansları ile bu tutarsızlığı vurgularlar. Aynı zamanda bu tutarsızlıklar aynı anlarda farklı iş veya beklentilerde de kendilerini gösterebilir.
- Marjinal çalışan, yapılacak veya yapılmakta olan kritik iş esnasında asgari performansı bile sergilemeyen çalışan tipidir. Genellikle sessiz kalıp işe müdahil olmayan ve işten kaçmaya çalışırlar. İş zamanının çoğunu boşa harcayıp lüzumsuz şeylerle meşgul olurlar. Çalışma arkadaşlarını da etkileme ihtimalleri vardır.
- Tahammül edilemez çalışan, marjinal çalışana ek olarak iş yerine devamlılığı sıkıntılıdır. Yaptığı işlerin küçük bir kısmı kabul edilebilir standartlardadır. Başkasını da etkilemesi kaçınılmazdır.

Verilen terim ve açıklamaları üzerine zor çalışanlar hakkında;

- İşyeri kurallarına fazla riayet etmedikleri,
- İşe devamda problemleri oldukları,
- Zor işleri üstlenmek istemedikleri ya da aksine kolay işleri yapmaya hazzetmedikleri,
- İşin kendisine anlatılması veya tarifine sinirlendikleri,
- Düzensiz ve problemleri çalıştıkları,
- Yöneticiyle iletişimde problemleri oldukları,
- İş temposu ve görevler konusunda değişikliklerde ısrarcı oldukları gibi genel ortak özellikler görülebilir.

Bu gibi davranışsal sıkıntılar üzerine; verimde ve iş kalitesinde düşüşler, girişkenlik eksiklikleri, işbirliklerinde düşüşler, şikayetlerin artması, olumsuz geribildirimler ve işe devamlılıklarda düşüş kaçınılmaz olacaktır.

Çalışan performans sorunlarının, çalışan merkezli sorunları olduğu gibi işveren merkezli veya iş ortamı kaynaklı olması da mümkün ve olağandır. Çalışanın genelde işyeri, ortamı ve işveren ile iletişimi beklentileri performansını etkiler.

İşveren gözünden performans, performansı belirleyen zincirin en zayıf halkası kadar etkin ve verimli olacaktır. İşverenin, bu zincirdeki her bir halkaya performans sorunu doğuracak etkileri birkaç tanımla özetlenebilir;

A. Doğal Yetenek

Bir kişinin doğuştan gelen, yatkınlık duyduğu ve bir görevi yerine getirebilme kabiliyetidir. Çalışan da doğal yeteneklere sahiptir ve belirli bir seviyesi ile farklı konularda zayıf ve güçlü olabilir. Seviyesine uymayan ve yeteneklerini aşan konularda çalışma göstermesi, üstüne çıkılması istenmesi çalışana zorlayacaktır. İşveren desteği bu konuda yeterli sunmazsa ve işi yapmasında ısrarcı olursa çalışan performansı diğer işleri de dahil olmak üzere düşüşe geçecektir.

B. Görev Bilinci

Çalışan görevinin niteliğini, kendisinden ne beklendiğini iyi olarak anlamalı ve iş tanımını kavramalıdır. Eğer bu anlayışı sağlayacak bilgi sunumu, iletişim ve bilinç yeterince sağlanamazsa, işveren iş tanımını dışında çalışandan beklentide bulunursa ve çalışma beklerse performans düşecektir.

C. Dış Etkenler

Performans sorunlarını anlamaya çalışırken dış etkenlerin çalışandan bağımsız ama çalışan performansını etkileyen en büyük faktörlerden biri olduğu göz ardı edilemez. İşveren kuruluşu, yapısı ve işleyişi çalışan performansı üzerinde büyük bir etkidir. Yönetici tavırlarının etkileri ve bunların farkına varılmaması veya etkinin

farkındalığının çalışana yansıtılmaması performansı düşürme yönündeki etkenlerdir. İşyerindeki fiziksel koşullar, hava şartlarının yanında psikolojik baskılar, yöneticiden gelen başarısız veya yetersiz olma baskıları gibi, çalışma arkadaşlarının iletişimde sıkıntılar ve işbirliğine yanaşılmaması gibi faktörler çalışan üzerindeki performansı düşüren etkenlerdir.

Sonuç olarak, çalışan üzerinde performansı düşüren ve sorunlara neden olabilecek etkenler çalışan merkezli ve işveren merkezli olabilmektedir. Bu iki etken aynı anda da var olabilir. Etkenlerin sürekliliğine izin verilmemelidir çünkü uzun süreli maruz kalmalarda daha büyük sorunlar doğacaktır. Önemli olan bu etkenlerin farkına varmak gerekirse destek almak ve sorunun temelini inilmelidir.

3.6. Performans Sorunlarının Olağan Çözümleri

Bir performans sorunuyla karşılaşıldığı zaman işveren veya temsilcisinin ve çalışanın üstlenmesi gereken sorumluluklar vardır. Bu sorumlulukları yerine getirmek için alması gereken aksiyonlar ve çözümler bütünü hem performansın artması veya yeniden istenilen seviyeye gelmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu sorun-çözüm adımları iletişimi arttıracığından ve çözüm motivasyonunu güçlendireceğinden benzeri bir sorunun tekrarında yeniden çözüm adımlarının atılmasını kolaylaştıracak ve süreci hızlandıracaktır. Böylece bir performans sorununun düzeyi daha sıkıntılı seviyeye düşmekten de uzaklaştırılabilir.

Performans sorunlarını belirlemek öncelikli esastır. Bu soruna çözüm getirme süreci şu adımlar ile izlenip tarafların alması gereken sorumluluk ve aksiyonlar belirgin şekilde görülebilir olmalıdır.

Ortada bir performans sorunu olduğu kabul edildiğinde öncelikle performans sorunu tanımlanmalıdır ardından istenilen performans değeri belirlenmelidir. Böylece bu performans değerine olan uzaklık belirlenmiş olur. Bu istenilen değer çalışan açısından işyeri ve işveren konusunda ortalama bir seviyede olduğu, benzer görevdeki çalışma arkadaşlarının performansına yakın değerlerde olması gerekir. Bir çözüm sürecinde beklenti ve davranışlar sürecin en başından sonuna adil olmalıdır.

Performans sorunu belirlendikten ve tanımlandıktan sonra sorunun nedenleri ve nedenlerin performans üzerindeki etkileri araştırılmalıdır. Performans sorunları birden fazla olabilir. Bu sorunların merkezi işveren ve çalışan olarak değerlendirilebilir. Bu adımda iletişim, çözümün mutlak başarısı ve zaman kaybına neden olmaması açısından tarafların sakin kalması ve çözüm odaklı olması gerekir. Nedenleri araştırırken veriler, geri bildirimler ve çalışan psikolojisi gibi etkenler göz önünde bulundurulmalıdır.

Çözüm aşamasına geçildiğinde, taraflar birbirlerini dinlemeli ve sabırla hareket etmelidir. Fikir alışverişleri beklenilenden veya tahmin edilenden uzun sürebilir ki bu da sürecin önemli ve kritik bir aşamasıdır. Bu fikir alışverişlerinde iyimser yaklaşımlar ve empati benimsenmelidir (Barutçugil, 2015:125). Çözüm sürecindeki çıkmazlar için taraflar birbirlerine zaman tanıyıp aceleci davranmamalı gerekirse iki tarafında onaylayacağı kişi veya kuruluştan destek alınmalıdır. Çözüm fikirlerinde ortak karara varıldığında tarafların üzerine düşeni yapmak konusunda karşı tarafın güvenini kazanması bu sürecin olumlu yönde ilerlemesinde büyük etkiye sahiptir. Çözümlerde fikir birliğine varıldığında eylem planları hazırlanmalı, hedef için tarihler görüşülmeli ve iyileştirici planlar yapılmalıdır, gerekirse yazılı dokümanda hazır tutulmalıdır.

Performans sorunlarının çözümleri tıpkı sorun etkenleri gibi işveren ve çalışan merkezli olmak üzere iki ayrı konuda değerlendirilebilir. Taraflar sorun belirleme aşamasından sonra üzerine düşeni yapmakla yükümlü olacaktır.

Çalışan kendinden kaynaklı performans sorunlarını değerlendirirken özdenetimini elden bırakmaması gerekir. Sorunların neden kaynaklandığına inmeli ve işverenin bu konuda ne yapmasını istediğini göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Çalışan işe yeni başladıysa hevesini sürekli aktif tutmalıdır. İşverene, kendisini tercihin bir başarı olduğunu hissettirmesi ve işi öğrenme hevesiyle gelecekte daha iyi performans vadedmesiyle mevcut düşük performansını kabul edilebilir olduğunu gösterebilmelidir. Eksik hissettiği ve yardıma ihtiyaç olduğunu fark ettiği konularda işverenden veya kendisinden daha tecrübeli çalışma arkadaşlarından rehberlik, deneyim paylaşımı katkılarını makul seviyede istemelidir.

Tutarsızlığı bulunan bir çalışanın işveren ile empati kurması ilk çözüm adımıdır. İşveren gibi düşündüğünde bulunduğu durumu stabil hale getirmesi daha rahat olacaktır. Yüksek performansında nelerin harekete geçirici olduğu üzerinde düşünüp kendisine, işine ve işverenine zararlı bir durum oluşmayacağından ve ileride zarar vermeyeceğinden emin olduktan sonra bu etkenleri benimsemeli ve bu etkenleri mümkün olduğunca canlı tutmalıdır.

Çalışan düşük performans etkenlerini düşünürken iki ayrı gruplandırma yapmalıdır. Kendisinden kaynaklı ve kendisinden bağımsız veya işveren-iş ortamı tarafından oluşan etkenler olarak ayrılabilir. Çalışan, bu etkenleri ayırdıktan sonra kendisinden kaynaklı etkenlerin kökenine inmeli ve çözüm arayışına girmelidir. Bu etkenleri mümkün olduğunca işveren yönetimiyle veya çalışma arkadaşlarıyla paylaşması kendisinin bu süreçte çabaladığının, performans iyileştirme gayretinin görülmesine neden olacağından hem motivasyon kazanacak hem de süreçte yaşanabilecek bir olumsuzluk öncesinde niyetini belirtmiş olacaktır. Kendisinden kaynaklı düşük performans etkenlerini kategorize edip birer birer çözüme kavuşturması bu aşamada daha etkili ve kolay olacaktır. Gerektiğinde işyeri dışından destek almalıdır.

Çalışanın kendisinden kaynaklı olmayan performans sorunu etkenler grubunu da üç farklı sınıfta düşünmesi ve ona göre çözümleri düşünmesi ve çözüm önerilerine açık şekilde hareket etmesi gerekir. Çalışma arkadaşlarıyla olan etken ve sorunları onlarla görüşmeli ve çözüm odaklı yaklaşması verimli olacaktır. İşyeri koşulları, kaynak ve fiziksel koşulları düşünerek çözüme kavuşturabileceği sorunları ortadan kaldırmalıdır. Yalnız başına çözüme kavuşturamayacağı veya yetkisini aşan durumlarda işyeri temsilcisine bildirmeli ve yardım almalıdır. İşveren veya yönetim ile ilgili problemlerini etik sınırları çerçevesinde yönetimle çözüm odaklı olduğunu yansıtarak görüşmelidir. Yöneticiye bu sorunların aşılmasının iş performansı üzerindeki etkilerinden bahsedilebilir. Yöneticiye kendisinden düşük performans neden olan işlerdeki durumundan bahsetmesi, destek veya eğitim alması gerektiğini ve başka çözüm önerilerine açık olduğunu belirtmesi çalışanın üzerine düşeni yapmış olacağının kanıtıdır.

Marjinal ve tahammül edilemez çalışanlar için çözüm yolları benzerdir. Bu tür çözüm aşamalarını taraflar yalnız değerlendirmemelidir. Yönetici ve çalışan bir aradayken konular ve etkenler görüşülmeli ve mümkün olduğunca tarafların objektif bulunduğu üçüncü bir çözüm merciiinin bulunması etkili olacaktır. Bu görüşmelerde tarafların performans sorunları etkenlerinin yalnızca karşı taraftan kaynaklı doğmadığının bilincinde olmalı ve çözüm odaklı olmak gerektiğini unutmamalıdır.

Çalışanın iş verimindeki düşük performansı genel olarak ekonomik sebeplerden kaynaklanır. Bu konu mevcut şartlara göre yeniden değerlendirilip ele alınmalıdır. İstek ve beklentiler karşılıklı görüşmeler sonucu çözüme ulaştırılmalıdır. Diğer taraftan maaş ödemesi de çalışana belki daha sıkı çalışmak, daha güvenilir olmak ve işin gelişimine katkıda bulunmak için başka bir söz verme şeklidir (Rousseau ve McLean Park, 1993:7).

Ekonomik etkenler çözüme ulaştırıldıktan sonra sosyal durum ve işe devamlılık üzerinde durulmalıdır. Çalışanın işverene sorunlarını aktarması konusunda açık olması önem taşır. Kendisini işten uzaklaştıran, çalışma isteğini düşüren ve motivasyonunu kıran etkenlerden bahsetmeli ve bu konunun hassas olduğunu hatırlatmalıdır. Çalışan işe yeniden kazanım çabası içerisinde olduğunu bilmeli ve bunu işverene hissettirmelidir.

İşveren, yeni başlayan düşük performanslı çalışan grubuna yaklaşımda bulunurken çalışan deneyim geçmişini göz önünde bulundurmalıdır. Yeni başlayanların tümüne aynı yaklaşımı sergilemenin doğru olmadığını farkında olup bu yaklaşımdan önce mümkün olduğunca sınıflandırma yapması çözüm sürecinde daha etkili olacaktır. Tecrübesiz çalışana rehberlik ve danışmanlık vermesi, çalışanın iş hayatının başında olduğundan kendi veya deneyimli çalışanlardan örneklendirme ile olumlu yaklaşımlarda bulunması tecrübesiz yeni çalışan grubunu motive edecektir. Deneyimli yeni başlayanlara iş ortamının değiştiğinden, yeni çalışma arkadaşları ve kurallar ile çalışacağını düşünerek yaklaşılmalıdır. Bu adaptasyon için zaman tanınmalı ve çalışanın karşılaştığı engeller için çalışana yanında olduğunu hissettirmesi gerekmektedir.

İşveren, tutarsız çalışanı değerlendirirken sadece düşük performanslı çalışmalarını göz önünde bulundurarak hareket etmemelidir. Yüksek ve daha düşük performansları konusunda çalışana danışmak çok daha iyi bir fikirdir. Bu konularda çalışanın işe uygunluğunu, çözüm becerilerini ve kabiliyetini araştırmalıdır (Ertürk, 2018:88). İşveren, çalışana çalışanın kendisinden kaynaklanan konularda çalışanın yanında olduğunu hissettirmeli ve çözümler için yardım teklif edebilir. Tutarsız çalışan performans etkenlerinde, işveren etkenleri konusunda işveren araştırma yapıp çalışana danışmalıdır. Çalışanı etkileyen durumlarda sorunları çalışana danışarak ortadan kaldırmayı önermeli ve çalışana sorun olmayan ama çalışan üzerinde performans kaybına neden olan etkenleri açıklamalı ve yapıcı bir yaklaşım tavrı korumalıdır. Bir örgütte yöneticinin görevi örgütün performansını arttırmaktır, dolayısıyla çalışanların performansını arttırmak da yöneticinin görevidir (Tanrıverdi vd., 2010:110). İşveren, çalışana yüksek performansını tetikleyen ve zinde tutan etkenlerin iyileştirilmesi, zinde tutulmasını teklif ederek hem çalışana destek olacak hem de verim ortalamasını yükseltecektir.

Marjinal ve tahammülü zor çalışanlar, diğer gruplara nazaran çok daha hassas ve profesyonel yaklaşım gerektirir. İşveren bu gruplara yaklaşırken sürecin zorluğu, destek alma gereksinimi ve yaptırım uygulaması yapabileceğini göz önünde bulundurmalıdır. Çalışana yaptırım, iş hakkı feshi gibi cezalandırmaların son çare olduğunu kavrayarak dikkatli bir yaklaşım sergilemelidir.

İşveren marjinal çalışanın moral ve motivasyonunu araştırmakla başlar, çalışan ihtiyaçlarının karşılanma durumunu gözden geçirir ve çözüm süreci ya da yaptırıma karar verir. Eğer işveren yaptırım kararı verdiyse bunu nedenleriyle ve çözüm sürecindeki çalışmalarını çalışana aktarması iş etiğine uygun olacaktır. Moral ve motivasyon çalışması, kuruluş içerisinde veri toplama, anket veya geribildirimlerden sağlanabileceği gibi üçüncü bir dış kuruluştan da yardım alarak çalışanların genel durumunu görmeyi amaçlar. İşveren böylece marjinal çalışan ve ortalama veri sonuçları arasında bir karşılaştırma yapabilir. Sonrasında çalışana danışıp alacağı aksiyonlar hakkında fikir sahibi olup çalışana bilgi aktarımı yapabilir. İşveren marjinal çalışanın işe devamlılıktaki sorunlara problemin kaynağını bulmaya yönelik yaklaşmalıdır. Çünkü bu durum çalışan için çok kritik olup iş hakkının feshi gibi ciddi yaptırımların ana sebeplerinden biridir. Çalışanın bu davranışı, çalışan psikolojisinde

sıkıntılar, işe aidiyet hissi, işyerinde betimleyemediği sıkıntılar veya kişisel hayatındaki sıkıntılar olabilir. Çalışana mümkün olduğunca yapıcı yaklaşıp sorunların çözüme kavuşturulmasında yardımcı olmak istendiği vurgulanmalıdır. Çalışan psikolojisi, işyeri kurallarına adaptasyon ve riayeti hakkında işverenin sonuç-sebeep ilişkilerini açıklaması, örneklendirme ile çalışanla iletişimi sıkı tutup saydam ve net bir çözüm süreci geçirmesi taraflar için daha sağlıklı olacaktır.

Sorunların kaynakları belirlendikten sonra ve taraflar üzerine düşeni uyguladıktan sonra soruna başarılı bir müdahale gerçekleşmiş olacaktır. Müdahalelerin, planlı olması, görüşmeler sırasında neler hakkında konuşulup ve nasıl reaksiyonlar alınacağı konusunda önceden hazırlık yapıldığı için başarı olasılığı önemli ölçüde artmış olacaktır (Öztürk, 2009:139).

Bu süreç, cezalandırıcı değil düzeltici ve geliştirme üzerine bir tema üzerinde yürütülmelidir ki bu aşamalar bir anlam kazanacak ve işe yaratacaktır. Performans istenen standartlarda olmadığına, çabalar neyin yanlış gittiğini araştırmaya yönelecektir. Yani performansı istenen veya yeniden hedeflenen seviyeye çıkarmak amacıyla nelere bakılması ve üzerinde durulması gerektiği anlaşılacaktır. Yöneticinin düzeltici önlem çabaları, sorunlu çalışanın yöneticinin de desteği ile yapabilecekleri üzerinde odaklanmalıdır. Yönetici bu aşamada çalışandan yapılması gerekenleri üstelememeli ve beklenti içerisinde olmamalıdır. Çalışan, yöneticinin kendisine ilgi gösterdiğini, anlayışlı olduğunu, adil davrandığını hissederse çözüm sürecine içten isteklerle ve hevesle katkıda bulunmak isteyecektir.

Disiplin, yaptırım eylemlerinden önce rehberlik ve danışmanlık kullanmaktan geri durulmamalıdır. Önemli bir diğer husus ise yöneticinin, çalışan performansına ilişkin endişeleriyle ilgili zamanında ve gerekirse tekrar tekrar çalışanın dikkatini çekmelidir. Yönetici, çalışana disipline yönelik herhangi bir eyleme geçmeden önce, iyileştirme yolları üzerinde rehberlik ve danışmanlık yapmalıdır.

Performans sorunlarında ısrarcı ve çözüm sürecine olumsuz yaklaşımlar veya farklı yaklaşımlarla beraber zamanla performansta iyileşme görülmediği zaman disiplin uygulamaları gündeme gelecek ve kaçınılmaz olacaktır. (Barutçugil, 2015:96)

4. İŞE BAĞIMLILIK

4.1. İşe Bağımlılık: Kavramsal Çerçeve

İşkoliklik kavramını ilk kez, Oates 1971 yılında “bireyin kesintisiz veya kontrol edilemez bir şekilde çalışma ihtiyacı hissetmesi” olarak tanımlamıştır (McMillan vd., 2001). Bundan dolayı, işkolikler bir yandan kendilerini kontrol edemeyen bağımlılar; diğer bir yandan ise aşırı çalışkan bireyler olarak görmektedirler.

İşkolikliğin ahlaki olarak olumlu bir durum olduğunu söyleyen anlayışa göre ise işkolikler, işine gerektirdiğinden fazla zamanını ayıran insanlar olarak görmekle birlikte diğer çalışanlardan çalışma süreleri açısından değil çalışmaya karşı aldıkları tavırları nedeniyle ayrıştıklarını söylemektedirler. Oates (1971) tarafından önerildiği şeklinden sonra zaman içerisinde işkolikliğin tanımının önemli değişiklikler geçirdiği vurgulanmalıdır ve alanyazın incelendiğinde, bu kavramı üç temel bakış açısı ile değerlendirmek mümkün görünmektedir (Malinowska ve Tokarz, 2014).

Birinci fikir; Robinson’a (1998) göre: işkoliklik, çalışma alışkanlıklarını düzenleyememe, çalışma hayatında temel yaşam aktivitelerini aşırı derecede ihmal etme, yakın çevre ile olan ilişkilerin yoğun çalışma hayatından dolayı ihmal edilmesidir. İşkolik bir birey olmanın o kişi, ailesi ve arkadaşları için negatif etkileri olduğu görüşü, Porter (1996) tarafından da belirtilmiştir.

İkinci fikir; Birçok olumsuz bağımlılığın aksine bu durumun pozitif bir özellik olduğu fikridir. Bu görüşteki araştırmacılar, işkolik çalışanların, çalıştıkları işletme için pozitif bir fayda sağladığını söylemektedirler.

Üçüncü fikir; Scott vd. (1997) ile ortaya atılan bu fikir ise işkolikliğin seviyesine göre pozitif ya da negatif bir tutum olabileceğini söylemektedir.

İşkoliklik ifadesiyle ilgili en detaylı ilk çalışmayı yapan Spence ve Robbins (1992) ise işkolikliği, işine aşırı bağımlı, ruhsal dürtülerinden dolayı çalışma arzusu

yüksek ve çalışmadığı zamanlarda haz seviyesi düşük olan, mükemmeli arayan, bu özelliklerinden dolayı sağlık sorunlara sebep olacak kadar stres yaşayan kişi olarak belirtmektedir.

Yine bu yaklaşıma sahip Ng vd. (2007) ise işkolik çalışanlar, çalışmaktan zevk alan, zamanının büyük çoğunluğunu ki buna şahsi zamanları da dahil olacak şekilde işine harcayan, işiyle alakalı konularda obsesif kişilerdir.

4.2. İşkoliklikle İlgili Yaklaşımlar

İşkoliklik bazı yaklaşımlarda bir bağımlılık olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım tanımlamasını yapan Seybold ve Salomone (1994) işkolikliğin, toplum tarafından bireysel ve örgütsel etkilerinin daha derin araştırılması gerektiğini düşünmektedirler.

İşe olan ilgi ve işe yönelimi esas alan Porter' ın (1996) yaklaşımı da benzer konuları irdelemektedir, iş hayatını esas alırken hayatın geri kalan aktivitelerinden uzak durmak, beklenenden ve gerekenden daha fazla çalışmak olarak işkolikliği tanımlayan Porter (1996) aslında Spence ve Robbins' in (1992) yaklaşımının biraz daha pozitif halini işkoliklik olarak tanımlamaktadır.

Bu yaklaşımlara yakın olarak Scott vd. (1997) de iş bağımlılarını, sosyal hayatlarından kestikleri zamanı çalışmaya harcayan, çalışma saatlerinin dışında dahi iş ile ilgili konuşan, düşünen kişiler olarak belirtmektedir.

İşkoliklerin sahip olduğu özellikler ve çalışma tarzları bazılarınca olumlu karşılanırken bazılarınca da olumsuz etkileri olduğu söylenmekte ve bu konuda hala bir fikir birliği bulunmamasına rağmen çoğu görüş kişinin kendi sosyal hayatını negatif olarak etkileyen bir bağımlılık olarak ifade etmektedirler (Burke,2000; Aziz ve Zickar, 2006). Özellikle mükemmeli arayan, her işi kendi yapmaya çalışan, takım çalışmasına uygun olmayan işkoliklerin artık çok yoğun ve hızlı çalışma sektörünün etkili bir çalışanı olabilmeleri zordur. Bu nedenle işletmeler işe bağımlı çalışanlardan kaçınmalı ve bu durumun işletmeye hâkim olmasına engel olmalıdırlar.

İşkoliklik kavramı incelendikçe görüldü ki zamanla olumsuz etkiler oluşturacak şekilde ilerleyen bir sendrom olarak da karşımıza çıkabilmektedir. İlk başlarda, stres, yükümlülükler ve kişilerin karakter yapılarından dolayı işkoliklik özellikleri belirlemektedir. Bu evrede, kişinin normal hayatı fazla etkilenmemektedir. Fakat daha ileri seviyelerde, kişinin sosyal yaşantısına etki edecek kadar çoğalır ve bu sürekli artarak devam eder. Son aşamada ise artık kişinin aile hayatını, sosyal çevresini ve sağlığını dahi göz ardı ederek kişisel hayatını tamamen işine odaklamasına sebep olacak ve bu durum bir işkoliklik sendromu olarak kişiyi çok zor bir hayat sürmeye zorlayacaktır.

İşkolikliğe ilişkin temel kuramların ayırt edici özelliklerini özetleyecek olursak, aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak olasıdır (Douglas ve Morris, 2006):

Davranışsal olarak, tutumsal olarak, bir bağımlılık olarak, olumlu olarak, olumsuz olarak, çeşitli öncüllere ve sonuçlara sahip farklı tiplerde.

Robinson (1998) işkolikliği, obsesif-kompulsif bir rahatsızlık olarak ifade ederken bu rahatsızlığın kişinin iş hayatının düzensizleşmesine, sosyal hayatının aksamasına sebep olacağını belirtmiştir.

4.2.1. Bir Bağımlılık Olarak İşkoliklik

Terim olarak bağımlılık, genelde ürküten, kabul görmeyen ve problemlere sebep açan davranışları ifade eden ifadedir (Porter, 1996). İşkoliklik bir bağımlılık olarak incelendiği zaman genelde alkol bağımlılığı ile kıyaslanmıştır. Bir bağımlılık olarak benzer özelliklere de sahiplerdir. Bir alkol bağımlısının en mutlu olduğu yer alkole eriştiği yer, en mutlu olduğu an alkol tükettiği an ve bunların eksikliğini hissettiği zaman ve yerler ise onun en huzursuz oldukları durumları oluşturur. İşkolikler de aynı şekilde kendilerini tanımladıkları tek yer işleridir. Bu sebeple hep çalışma ihtiyacı hissederler, çalışması engellendiğinde mutsuz ve huzursuz olur, işe tekrar başlayabilmek için yoğun çaba gösterirler eğer çalışamazlarsa yoksunluk hissedip depresyon gibi ruhsal bunalımlara girebilirler (Temel, 2006)

İşkolik olmanın sadece normalden daha fazla süreli çalışmak anlamına geldiği düşüncesi yaygın bir fikirdir. Ancak Mcmillan vd. (2002) yaptıkları çalışmalarda çalışma süreleri ile işkolikliğin anlamsal olarak bir bağlantısı olmadığını belirtmişlerdir. Birçok farklı sebepten dolayı insanlar uzun süreler çalışabilmektedir. Özetle işe bağımlı insanların normal yaşantısını önemsemeden çalışmaya iten güçlü içsel dürtüleri vardır. Uzun çalışma sürelerinden ziyade bu dürtüleri, işkolikliklerinin esas noktasını oluşturmaktadır.

Başarıya ulaşmak isteyen her insan uzun süreler çalışmanın bir gereklilik olduğunu bilir ve normal çalışma sürelerinin dışında da çalışmak isteyebilirler (Porter, 2001). İşkoliklerde olan sorun ise sosyal hayatlarıyla iş yaşamlarını dengeleyememelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple sosyal hayatlarındaki sorunlar ve iş temposu ile yoğun stres altında kalmaktadırlar (Fisher, Bulgar ve Smith, 2009).

Porter (1996) İşkolik çalışanların yaşamlarının sadece iş ortamından oluşmasındaki temel etkenin iş motivasyonu olarak belirtmektedir. Günlük yaşantısının çok büyük bir kısmını işe ayırınca çalışmaktan sebep oluşan stres fizyolojik ve psikolojik olarak insanı yıpratmaktadır. Bu stresi sosyal yaşantısında dengeleyemeyince işkoliklik problemleri derin hasarlara sebep olmaktadır (Schaufeli vd., 2009).

4.2.2. Bir Bağımlılık Olarak İşkolikliğin Boyutları

Bağımlı bireyler olarak işkolikler tanımlanırsa; herhangi başka bir aktivite yerine çalışmaktan keyif alan, işine obsesif düzeyde bağlı ve sosyal hayatından artırdığı zamanları iş hayatında değerlendiren insanlar olarak tanımlanabilir. Özetle, işkolikler yaşamlarının her anını iş durumlarına göre belirleyen kişilerdir. Ng vd. (2007) bağımlılığı davranışsal, duyuşsal ve bilişsel olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

A. Davranışsal Boyut

Bu boyut iki etkenden oluşmaktadır: iş hayatına uzun süreler ayırmak ve sosyal hayata işin olumsuz etkisi. Bu boyut temelde işe bağımlılığın yapısının bir parçasıdır ve iş hayatına yoğun katılımı belirtmektedir.

Ng vd. (2007)'nin ortaya attığı işkoliklik tanımının, başka araştırmacılar (Spence ve Robbins, 1992) tarafından söylenen tanımlamalarına ek olarak iki artışı vardır. Birincisi, daha önceki çalışmalarda (yüksek çalışma süreleri, iş hazzı, iş takıntısı ve sosyal yaşantının ihmali dâhil), işe bağımlılık tanımlamasında kullanılan önemli özellikleri taşımasıdır. İkincisi ise, işkolikliğin üç boyutunu (bilişsel, davranışsal, duyuşsal) içeren işe bağımlılık ile ilgili çalışmaları esas almasıdır.

B. Duyuşsal Boyut

Bazı çalışmalar işe bağımlılığın tamamen olumsuz bir durum oluşturmadığı işkolik bireyler için keyif verici olduğunu göstermektedir. Bonebright vd. (2000), işkoliklerin işten mükemmel haz duyduklarını söylerken yine aynı şekilde Spence ve Robbins (1992), işkolikliğin temelinde çalışanın işinden keyif duymasının yattığını söylemişlerdir. Uzun süreler çalışan kişilerin iş hayatını betimlerken genelde “keyifli” kelimesini belirttikleri görülmüştür.

Bir nedenden, herhangi bir birey başka şeylere karşı değil de işe bağımlı olursa, bu çalışmadan kaynaklı kazançlar kişiyi memnun etmelidir. Spence ve Robbins (1992), işe bağımlı çalışanların işin kendisinden haz duymadıklarını, çalışmanın verdiği hazdan tatmin olduklarını söylemektedirler.

İşten ayrılmak işkolikler için de işkolik olmayan çalışanlar için de olumsuz duygular oluşturur fakat işkolik bireyler yaşamdaki bütün hazzı çalışmaktan aldıkları için diğer çalışanlara kıyasla çok yoğun üzüntü, endişe ve psikolojik sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür.

C. Bilişsel Boyut

İşe bağımlı bireylerin yoğun çalışmasına sebep olan zihinsel aşamaları işkolikliğin bilişsel boyutunu göstermektedir. İşkolikler kontrolleri dışında yoğun bir iş endişesi taşımaktadırlar. İşe bağımlılığa etki eden temel bilişsel faktörün iş takıntısı olduğu yapılan çalışmalarca görülmektedir (McMillan vd., 2002).

4.2.3. Bir Sendrom Olarak İşkoliklik

Sağlık terminolojisinde, sendrom, belirli bir rutinde beliren ve bu sayede bir adlandırmanın yapıldığı bir rahatsızlığa sebep olan belirtiler grubuna verilen terim olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, rahatsızlık tam olarak ifade edilmemiş olduğunda hastalık teriminden ziyade, sendrom ifadesi kullanılmaktadır. Bir bireyin işkoliklik sendromu olduğunun belirlenebilmesi için Spence ve Robbins (1992)' in araştırmasındaki yoğun iş sempatisi, işe fazla yönelim ve minimum iş hazzı elementlerinin hepsini taşıması gerektiği söylenebilir. Bu verilen elementler dahi yeterli olmayabilir ama işe bağımlılığın bir sendrom olarak kendini gösterdiğine karar verebilmek için boyutları birlikte değerlendirmek elzemdir. Burke (2001) tarafından yapılan çalışmada çalışmaktan duyulan hazzın, işten ayrılma isteği üzerinde çok düşük seviyede anlamlı bir bağlantı bulmuştur, bunun gibi tek faktörlü sonuçlar işe bağımlılığı bir sendrom olarak ispatlayamaz.

İşkolikliğin gözlemlenebilmesi için yapılan çalışmalar daha çok işkoliklerin yakın çevresi ile yapılan değerlendirmeler neticesinde anlam bulmaktadır. Bunda işkoliklerin buldukları durumun farkında olmaması ve sosyal çevrelerinin ise bu durumu fazlaca hissetmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Spector (1994) yapmış olduğu öz-bildirim çalışmasıyla, bağımlıların çevrelerinden veya bu konuyu farkedenden başka kişilerden faydalanılmasını önermiştir. Özetle; bağımlı kişiler, iş ortamında uzun süreler harcamanın hem psikolojik hem de fizyolojik sağlıklarını olumsuz etkileyeceğinin farkında olmayabilirler. Fakat işkolikliğin çevresindeki kişiler, bu durumun olumsuz sonuçlarını görebilmektedirler.

Sonuç olarak, işkolikler üzerine bir araştırma yaparken işkolik bireylerin kendilerinden faydalanmaktansa çevresindeki insanların görüşlerini almak daha

sağlam bir bağımlılık değerlendirmesi oluşturabilir. Harpaz ve Snir (2003), işe bağımlılık üzerine yaptıkları çalışmalarında işkoliklerin sosyal çevrelerinden aldıkları bilgileri çalışmalara ilave etmeyi tavsiye etmişlerdir.

4.3. İşkoliklik Yapıları

İşkolikliğin tek yönlü olarak değil çok yönlü bakış açılarıyla oluşturulabilecek bir yapı olduğu düşüncesini paylaşan Flowers ve Robinson (2002); McMillan vd. (2002), bu yapıları detaylandırdığı şekliyle aşağıda irdelenmiştir:

4.3.1. İşi Sahiplenme

İşi sahiplenmeyi, var olan işin, kişinin gereksinimlerini karşılayıp karşılayamayacağı denklemi oluşturulan bir düşünce olarak ifade eden Kanungo (1982), işi sahiplenen çalışanların işlerine kendilerini adadıklarını, çalışmalarını temel bir hayat gerekliliği olarak gördüklerini söylemiştir. İşi sahiplenme seviyesi fazla olan kişiler; motivasyonu yüksek, işten duydukları haz fazla, işyerinde huzurlu ve işe devam problemi olmayan kişiler olarak görülebilirler. Bununla birlikte, Mudrack ve Naughton (2001), işini sahiplenen kişilerin iş ortamı haricindeki faaliyetlere ilgi göstermediklerini ve işletme içindeki aktivitelere katılımlarının daha yüksek olduğunu söylemektedir.

Diğer önemli bir fikir de işe bağımlılığın yalnızca işin fazlaca sahiplenmesi olduğu görüşüdür (Scott vd., 1997). İşin sahiplenilmesi, iş ile ilgili bir davranış; işe bağımlılık ise, bütün davranışları belirtmektedir. Her işini sahiplenen kişinin işkolik olduğu söylenemez. İşlerine karşı heyecan, merak, ilgi duyabilir fakat iş saatleri bittikten sonra normal yaşantılarına geri dönebilirler (Harpaz ve Snir, 2003). Bu sebeple işkoliklik durumu tek bir değişkene bağlı tutulamaz, diğer unsurların da olması gerekmektedir.

4.3.2. İş Stresi

Stres altında çalışma iş hayatında oldukça yaygın bir durumdur. Yönetimsel sorunlar, çalışma koşulları, çalışma ortamı, çalışma düzeni gibi birçok unsurun etkilediği stres çalışanların çalışma hayatını ve sosyal hayatını olumsuz etkilemektedir. Engellenmesi gereken birincil sorunlardan olan stres yönetilemediği takdirde motivasyon kaybı, performans düşüşü, işe gelmeme gibi birçok sorunu beraberinde getirecektir. Özellikle işkolik bireylerin, diğer bireylere göre çok daha fazla stres altında kaldıkları öngörülürse bunun yönetilmesine dikkat etmek gerekmektedir.

4.3.3. İş Tatmini

Çalışanın işine verdiği duygusal reaksiyon olarak ifade edilen iş tatmini, özellikle işkolik insanlar için hedeflerin gerçekleşme seviyesine göre mümkündür. Yine işkolik bireyler için işten uzak kalmak büyük bir problem olarak zamanla işten tatmin olmamaya sebep olabilir (Scott vd., 1997). Aslında işkolik bireylerin çok yoğun stres altında olmalarından kaynaklı olarak işten aldıkları hazzı azaltan bir bağımlılık etkisi altında oldukları görülebilmektedir.

4.3.4. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi genelde iş ve aile arasındaki sorunlarla alakalı olsa da sosyal hayatın bütününe içermektedir. Dolayısıyla bu denge kurulurken aile, arkadaşlar ve sosyal faaliyetlerle olan ilişkiler bütünüyle ele alınmalı ve çalışma hayatı ve sosyal yaşam arasındaki çatışmadan sebep oluşan stres aşılmalıdır.

İşletmeler, büyürken, küçülürken ya da baştan yapılıırken işletme çalışanlarının daha yoğun iş yapması beklenebilir. Bu tür değişimlerin sonucunda çalışanların fazla mesai yapması gerekmekte ve bu da iş hayatı ile sosyal hayatın dengesini bozabilmektedir (Danna ve Griffin, 1999; Bonebright vd., 2000).

İş hayatı ile sosyal yaşam arasındaki denge; iş için harcanan zaman ile sosyal hayat için kullanılan zamanın dengelenmesine, iş için harcanan enerji ile iş dışında harcanan enerjinin dengesine, amaçlanan başarının eksikliğine ve iş beklentisi ile sosyal hayatın beklentilerinin aralarındaki karmaşıklığa dayanan bir iş stresi olarak ifade edilmiştir.

4.3.5. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu, kişilerin hayatlarının toplam kalitesini pozitif olarak değerlendirme seviyesidir (Diener vd., 1985). İşkolik bireylerin sahip olduğu yoğun stres, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları onların işin haricinde de problemler yaşamasına sebep olmaktadır. İş dışında da memnuniyetsiz bir yaşam yaşamak durumunda kalan işkolikler çalışma durumunda daha da yoğun baskı altında kalabilmektedir.

4.4. İşkoliklik Sonuçları

Yapılan çalışmalar, işkolik çalışanların işkolik olmayan çalışanlara oranla, daha yoğun stres, daha kötü sağlık durumu, abartılı mükemmellik arayışının verdiği bezginlik duygusu ve aile – sosyal çevre ilişkilerini ihmal etmesinden dolayı zayıf ilişkiler ve bundan kaynaklı kendini suçlu hissetme gibi psikolojik baskıları yaşadıklarını göstermiştir (Bonebright vd., 2000, Ng vd., 2007). İşkolikliğin bir sonucu olarak bireyler daha gergin, daha bakımsız, daha sabırsız ve dolayısıyla da günlük yaşantılarında zorluk çekebilmektedirler.

4.5. İşkoliklikle Başa Çıkılması

İşkolikliğin iş ve özel hayatı olumlu, olumsuz birçok yönde etkileyen bir bağımlılık olduğu düşünüldüğünde ilerlemesinin kontrol edilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşkolikliği kontrol edebilmek için öncelikle işkolik bireylerin durumlarını kabullenmeleri ve bu bağımlılıktan kurtulma isteği göstermelidirler. Bu amaçla, kendilerini daha farklı aktivitelere yönlendirmeli ve iş hayatıyla normalden daha az uğraşmaya çalışmalıdırlar.

Çalışma hayatındaki bireysel zorluklar, haksız yönetim faaliyetleri ve psikolojik baskılar kişilerin stres yükünün artmasına sebep olabilmektedir. Bu durum sadece kişiyi olumsuz olarak etkilememekte manevi, özellikle de manevi olarak işletmeyi de etkilemektedir. İşkolik çalışanlara sahip olmaktan memnun olan yöneticiler olsa da işkoliklerin iş temposunun çok yüksek olmasından dolayı insanları tüketebilecek, fazla mesai sürelerinin ötesinde bir bağımlılık olduğunu düşünen yöneticiler de bulunmaktadır.



5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞKOLİKLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE OLAN ETKİSİ ARAŞTIRMA MODELİ

5.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağlılık seviyeleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu nedenle çalışmanın temel problem cümlesi “örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?” olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla çalışmada şu sorulara cevap aranacaktır:

- Örgütsel sinizm, çalışan performansını etkiler mi?
- Örgütsel sinizm, işe bağlılığı etkiler mi?

Örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışma için yoğun, tehlikeli bir çalışma ortamının ve yüksek düzeyde sosyal etkileşimin olduğu bir sektör olan havacılık bakım sektörü seçilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçların havacılık bakım sektöründeki yöneticilere, çalışanların performanslarının ve işe bağlılıklarının artırılması, olumsuz duygu ve düşüncelerinin giderilmesi, gibi konularda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel sinizm, çalışan performansı ve işe bağlılık düzeylerinin birlikte ele alındığı bir çalışma olarak da akademisyenlere ve literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

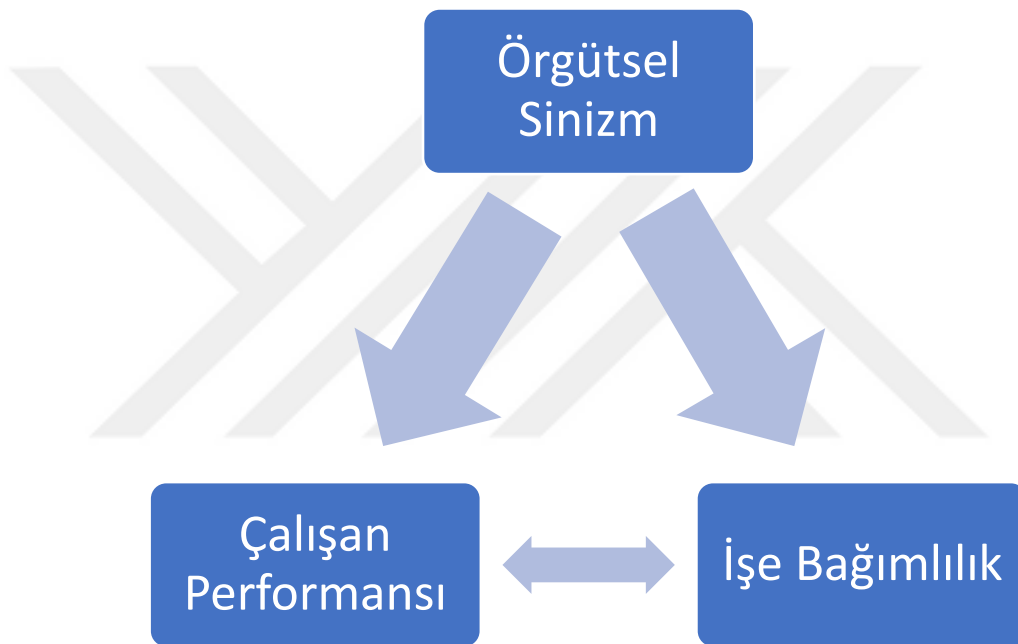
5.2.Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Türkiye’deki uçak bakım sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerdeki çalışanlar ile sınırlıdır. Ankete katılan çalışanların anket sorularını doğru anladıklarına ve anket sorularını dürüst ve ciddi bir şekilde cevapladıklarına inanılmaktadır. Araştırma gönüllülük esasına dayalı olduğu için katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Anketlerin bir kısmı internet ortamında bir kısmı ise yazılı olarak toplanmıştır. Çalışmanın çok yoğun olduğu havacılık sektöründe her birimde farklı vardiya sistemlerinde çalışan ekipler bulunmaktadır. Bu

ekipler daha çok online uygulamalar üzerinden iletişimde bulunduğundan çalışma anketi ekiplerin online iletişim gruplarında paylaşılmıştır. Paylaşılan anketlerin 189 tanesinden geri dönüş alınmış 6 tanesi eksik doldurulduğu için kapsam dışı tutulmuş ve 183 adet anket çalışma kapsamına alınmıştır.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Hipotezleri

Örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılan çalışmanın araştırma modeli Şekil.3.'te gösterilmiştir.



Şekil 3.Araştırmanın Modeli

Yukarıda işaret edildiği ve Şekil.3.'deki araştırma modelinden de anlaşılacağı üzere araştırmanın hipotezleri şöyledir:

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

H1	Örgütsel sinizm, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
H2	Örgütsel sinizm, işe bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
H3	Bilişsel sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.
H4	Bilişsel sinizm, işe bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H5	Duyuşsal sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.
H6	Duyuşsal sinizm, işkolikliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.
H7	Davranışsal sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.
H8	Davranışsal sinizm, işe bağımlılığı doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.

5.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Hava aracı bakım sektöründe uygulanan bu araştırmada, değerlendirme aracı olarak üç farklı değerlendirme aracı kullanılmıştır. Ankette demografik soruların yanı sıra, örgütsel sinizm, çalışan performansı ve işkoliklik ölçeklerinden faydalanılmıştır.

Örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağımlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmada kullanılan anket, örgütsel sinizm, çalışan performansı ve işe bağımlılık düzeyleri değişkenlerini ölçen üç ölçekten faydalanılarak oluşturulmuştur. Ölçeklerin tümü 7’li likert tipi ölçek olup 7: Tamamen Katılıyorum, 6: Çoğunlukla Katılıyorum, 5: Kısmen Katılıyorum, 4: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 2: Çoğunlukla Katılmıyorum, 1: Tamamen Katılmıyorum şeklindedir. Ayrıca anketin kişisel bilgi kısmında çalışanların demografik özelliklerine yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, işletmedeki çalışma süresi ve çalışma hayatındaki kıdem gibi sorulara da yer verilmiştir. Bu şekilde hazırlanan ve ekte verilen anket formu Google Formlar üzerinden e-ortamda ve kâğıt anketler şeklinde Türkiye’deki hava aracı bakım kuruluşu çalışanlarına gönderilmiştir. Çalışmada faydalanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir;

Anketin ilk ölçeği “Örgütsel Sinizm Ölçeği” için Kalağan (2009) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Brandes, Dharwadkar ve Dean (1998) tarafından 13 maddeden oluşturulan “Örgütsel Sinizm Ölçeği”, bu çalışmada Kalağan (2009) tarafından geliştirilen son halinden faydalanılarak kullanılmıştır. Bu ölçek için bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyut belirlenmiştir.

Anketin ikinci ölçeği, İŖe Bağımlılık düzeylerinin ölçülebilmesi için Robinson (1989) tarafından geliŖtirilen ve Apaydın (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan “İŖe Bağımlılık Ölçeği” kullanılmıŖtır. 25 soruluk, Kendine Değer Verme, Kontrol, İŖ Takıntısı ve İletiŖimin Zarar Görmesi/Kendini Özümseme olmak üzere dört alt boyut belirlenmiŖtir. Ölçekteki alt boyutlara iliŖkin maddelerin dağılımları Tablo 3.2.’de gösterilmiŖtir.

Anketin son ölçeği ise, ÇalıŖan Performansı etkilerinin ölçülebilmesi için Fındık (2015) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan “ÇalıŖan Performansı Ölçeği” kullanılmıŖtır. ÇalıŖan performansı değerlendirmesinde iŖletme içerisindeki duygusal güç, bağlılık ve tükenmiŖlikle ilgili 17 sorudan oluŖan bir bu çalıŖan performansı ölçeği kullanılmıŖtır.

Tablo 2: Değerkenler ve Soru Sayısı

Değerkenler	Soru Sayısı
Örgütsel Sinizm	13
İŖ Bağımlılığı	25
ÇalıŖan Performansı	17
Toplam Soru Sayısı	55

5.5. Verilerin Çözömlenmesi, Bulgular ve Yorumlanması

AraŖtırmanın bu bölümünde elde edilen veriler SPSS 26.0 istatistik programı ile analiz edilmiŖ ve değerkenlere dair faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıŖ ve yorumlanmıŖtır.

5.5.1. AraŖtırmadan Elde Edilen Verilerin ve Bulguların Değerlendirilmesi

Ankete katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları tablo 7’de verilmiŖtir. Ankete katılan toplam 183 kiŖiden 170 erkek (92,9), 13 kadın (7,1) çalıŖan

olduğu görülmüştür. Türkiye’de havacılık endüstrisinin gelişimi son yıllarda ilerlemesine rağmen kadın çalışan oranının erkek çalışan oranına nispeten daha az olduğu görülmektedir. Özellikle teknik departmanlarda kadın oranının nispeten çok daha az seviyede olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, ankete katılım oranının özellikle yüksekokul ve üniversite seviyesinde öğrenim görmüş çalışanlarda daha yüksek olduğu ve bu nedenle 29 kişinin lise (15,8), 52 kişinin yüksekokul (28,4), 90 kişinin üniversite (49,2) ve 12 kişinin yüksek lisans ve üstü (6,6) mezunu olduğu görülmektedir. Havacılık endüstrisinde hataya yer yoktur. Çalışılan hava araçlarının, çalışmak için gerekli malzemelerin ve harcanan her dakikanın maddi yükünün fazla olmasıyla birlikte gerçekleştirilen çalışmaların tedbirlere uyulmazsa tehlikeli olması sebebiyle bu sektörde hatasız faaliyetlerin sürdürülmesi beklenmektedir. Bundan sebep çok yoğun ve düzenli eğitimler de verilmektedir. Dolayısıyla bu taleplerin karşılanması noktasında şirketler daha çok eğitilmiş kişileri istihdam etmekte olduğundan anketimizde de eğitilmiş kesim oranı yüksektir. Özellikle Türkiye’de son yıllarda havacılık endüstrisinin gelişimi ile birlikte üniversitelerde havacılık sektörü üzerine bölümler fazlaca kurulduğundan yeni çalışanların çoğunluğunu üniversite ve yüksekokul mezunlarının oluşturduğu gözlenmektedir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlar incelendiğinde 172 kişinin teknik (94,0), 6 kişinin mühendislik (3,3), 3 kişinin idari (1,6), 2 kişinin eğitim (1,1) departmanlarında görev aldığı görülmüştür. Araştırmanın hava aracı bakım kuruluşlarının bakımı gerçekleştirdiği bölgelerde (hangarlar, havalimanları) gerçekleştirilmiş olması sebebiyle yoğunluğun teknik departmanda olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların ünvanları incelendiğinde ise, 168 kişinin uçak teknisyeni (91,8), 5 kişinin mühendis (2,7), 5 kişinin memur (2,7), 3 kişinin yönetici (1,6), 2 kişinin öğretmen (1,1) olduğu görülmektedir. Departman yoğunluğunda da görüldüğü gibi anketler operasyonun gerçekleştirildiği bölgelerde yani teknik birimlerin yoğun olduğu bölgelerde yapıldığı için uçak teknisyeni sayısının diğer birimlere oranla çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir aralığı seviyeleri incelendiğinde de 5000 TL ve üstü 151 kişinin (82,5), 4000-5000 TL 24 kişinin (13,1) ve 2000-3000 TL 8 kişinin (4,4) gelirinin olduğu görülmektedir. Havacılık sektörü alınan riskler ve sorumluluklardan dolayı ücret skalası yukarılarda olan bir sektör olduğu için genel olarak katılımcıların yüksek maaş aldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 3: Demografik Bulgulara Ait Analizler

Cinsiyet	Erkek	170	92,9
	Kadın	13	7,1
Eğitim Durumu	Lise	29	15,8
	Yüksekokul	52	28,4
	Üniversite	90	49,2
	Yüksek Lisans ve Ötesi	12	6,6
Departman	Teknik	172	94,0
	Mühendislik	6	3,3
	İdari	3	1,6
	Eğitim	2	1,1
Ünvanı	Uçak Teknisyeni	168	91,8
	Mühendis	5	2,7
	Memur	5	2,7
	Eğitmen	2	1,1
	Yönetici	3	1,6
Gelir Aralığı	2000-3000 TL	8	4,4
	3000-4000 TL	0	0,0
	4000-5000 TL	24	13,1
	5000 TL ve üstü	151	82,5

5.5.2. Araştırma Ölçeğinin Güvenirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında toplanan veriler sayesinde yapılacak olan analizlerin tutarlılığını ve bu analiz sonuçlarının anlamlı olmasını sağlamak amacıyla, her bir ölçeğin faktör analizleri yapılmalıdır. Faktör analizleri sonucunda elde edilen

faktörlerin anlamlı olması, değişken azaltma yapılmış olması ve yeni değişkenler arasında ilişkisizlik sağlanmış olmalıdır.

Araştırma da faktör analizi ile araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ölçülmüştür. Değişkenler de faktör analizine dahil edilmiş olup, KMO değerleri belirlenmiş ve KMO seviyeleri tablo 4’ de gösterilmiştir.

Tablo 4: Kmo Ölçütleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Araştırmalarda genel olarak beklenen KMO değerlerinin 0.70’in üzerinde olmasıdır ve Araştırmamız sonucunda ölçülen genel güvenilirlik değerinin yeterli seviyede üzerinde, 0.860 olduğu belirlenmiştir. 55 sorudan oluşan araştırma ölçeklerinden sağlanan bu değer, bilimsel olarak fazlasıyla yeterlidir. Ayrıca tüm ölçeklerin ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmış ve tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Cronbach’s Alpha Tablosu

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach’s Alpha (a) Değerleri
Örgütsel Sinizm	13	0,856
Çalışan Performansı	17	0,843
İşe Bağımlılık	25	0,746
Genel Güvenirlik	55	0,860

Her bir ölçek için Cronbach’ın Alpha değerinin limit değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin katılımcılar tarafından bütününe anlamlı olarak görüldüğü ifade edilebilir.

5.5.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri

Örgütsel sinizm için 13 soruluk ölçeğin faktör analizi sonuçlarında; Duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç faktör belirlenmiştir. Yapılan anket sonuçlarında her soru için faktör yükü 0.500'ün üstünde ve belirlenen boyutlar için anlam taşıdığından dolayı hiçbir soru çıkarılmamış ve ölçek değerlendirmesinin bütünüyle anlamlı olduğu görülmüştür.

Örgütsel sinizm faktör analizinde bulunan alt boyutlar ve madde numaraları aşağıdaki gibidir;

Tablo 6. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Madde Dağılımları

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Madde Numaraları
Bilişsel	5	1,2,3,4,5
Duyuşsal	4	6,7,8,9
Davranışsal	4	10,11,12,13

Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere doğrulanan üç faktörün toplam varyansı 66,901' dir. Örgütsel sinizmin Cronbach'nın Alpha değeri; (α : 0,856) olduğundan bu değişken için kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda örgütsel sinizm ölçeğinin KMO değeri, tablo 12'de görüldüğü gibi 0,834' dür. Bu değer de KMO geçerlilik değerinde iyi düzeydedir. Faktör analizi sonuçlarına göre anket dolduran katılımcılar anket sorularını algılamakta sorun yaşamamışlardır. Duyuşsal, bilişsel ve davranışsal alt boyutları için faktör analizi sonuçları tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Tablosu

Örgütsel Sinizmle İlgili Sorular		Faktör Yüğü	Alpha	KMO
1	Çalıştığım İşletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,710	0,856	0,834
2	Çalıştığım İşletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0,642		
3	Çalıştığım İşletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,620		
4	Çalıştığım İşletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,821		
5	Çalıştığım İşletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,690		
6	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	0,854		
7	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	0,912		
8	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım.	0,914		
9	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	0,881		
10	Çalıştığım İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	0,617		
11	Çalıştığım İşletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı şekilde bakışıırız.	0,526		
12	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,899		
13	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,838		
Toplam Varyans: 66,901				

5.5.2.2. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri

Çalışan performansı analizlerine ilişkin 17 soruluk ölçeğin faktör analizi sonuçlarında; Duygusal güç, bağlılık, tükenmişlik ve motivasyon olmak üzere dört faktör belirlenmiştir. 3, 6, 13, 17 no'lu sorular 0,500'ün altında faktör yükü aldığı için analizden çıkarılmıştır.

Çalışan performansı faktör analizinde bulunan alt boyutlar ve madde numaraları aşağıdaki gibidir;

Tablo 8. Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Madde Dağılımları

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Madde Numaraları
Duygusal Güç	4	2,5,7,10
Bağlılık	3	11,14,16
Tükenmişlik	3	8,9,12
Motivasyon	3	1,4,15

Duygusal güç, bağlılık, tükenmişlik, motivasyon olmak üzere doğrulanan dört faktörün toplam varyansı 65,024' dür. Çalışan performansının Cronbach'ın Alpha değeri; (α : 0,843) olduğundan bu değişken için kullanılan ölçeğin güvenirliliğinin iyi seviyede olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda çalışan bağımlılığı ölçeğinin KMO değeri, tablo 9' da görüldüğü gibi 0,800' dür. Bu değer de KMO geçerlilik değerinde iyi düzeydedir. Faktör analizi sonuçlarına göre anket dolduran katılımcılar anket sorularını algılamakta sorun yaşamamışlardır. Duygusal güç, bağlılık, tükenmişlik, motivasyon alt boyutları için faktör analizi sonuçları tablo 9' da gösterilmiştir.

Tablo 9. Çalışan Performansı Faktör Analizi Tablosu

Çalışan Performansı ile İlgili Sorular	Faktör Yüğü	Alpha	KMO	
1	Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim	0,853	0,843	0,800
2	Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.	0,608		
3	Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.			
4	İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.	0,641		
5	İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.	0,581		
6	Çalıştığım İşletmeyi düşündükçe sinirlenirim.			
7	İşim bana ilham verir.	0,653		
8	Sabahları kalktığımda işe gitmek eziyet gibi gelir.	0,644		
9	Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutsuz hissederim.	0,812		
10	Yaptığım işle gurur duyuyorum	0,879		
11	Kendimi işime kaptırırım	0,552		
12	Uzun zaman aralıksız çalışmak beni yorar, sıkılıyorum.	0,752		
13	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			
14	Çalışırken kendimden geçerim.	0,867		
15	İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım	0,523		
16	Kendimi işimden ayırmam zordur.	0,782		
17	İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkarımdır, yılmam.			
Toplam Varyans: 65,024				

5.5.2.3. İşe Bağımlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri

İşe bağımlılık analizlerine ilişkin 25 soruluk ölçeğin faktör analizi sonuçlarında; Zaman kaygısı, iş takıntısı, kendine değer verme, başarısızlığı kabullenememe, stres, iletişimin zarar görmesi, işin kontrolü olmak üzere yedi faktör

belirlenmiştir. 5, 6, 12, 13, 15, 18 no'lu sorular 0,500 'ün altında faktör yükü aldığı için analizden çıkarılmıştır. 14 no'lu soru ise 0,829 değerinde faktör yükü almasına rağmen bir alt boyut (zaman kaygısı) altında tek bir soru olarak kaldığı için analizlerin geri kalanında bir hataya yer vermemek adına süreçten çıkarılmıştır. Dolayısıyla zaman kaygısı alt boyutu analizden çıkarılmış ve altı faktör üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

İşe bağımlılık faktör analizinde bulunan alt boyutlar ve madde numaraları aşağıdaki gibidir;

Tablo 10. İşe Bağımlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Madde Dağılımları

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Madde Numaraları
Zaman Kaygısı	2	13,14
İş Takıntısı	4	5,7,8,19
İşin Kontrolü	3	16,17,18
İletişimin Zarar Görmesi	4	15,20,23,24
Stres	5	10,11,12,21,25
Kendine Değer Verme	4	1,2,3,6
Başarısızlığı Kabullenememe	3	4,9,22

İş takıntısı, kendine değer verme, başarısızlığı kabullenememe, stres, iletişimin zarar görmesi, işin kontrolü olmak üzere doğrulanan altı faktörün toplam varyansı 62,437' dir. İşe bağımlılığın Cronbach'ın Alpha değeri; (α : 0,746) olduğundan bu değişken için kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda işe bağımlılık ölçeğinin KMO değeri, tablo 11'de görüldüğü gibi 0,740' dır. Bu değer de KMO geçerlilik değerinde orta düzeydedir. Faktör analizi sonuçlarına göre anket dolduran katılımcılar anket sorularını algılamakta sorun yaşamamışlardır. İş takıntısı, kendine değer verme, başarısızlığı kabullenememe, stres,

iletişimin zarar görmesi, işin kontrolü alt boyutları için faktör analizi sonuçları tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. İşkoliklik Faktör Analizi Tablosu

İşkoliklikle İlgili Sorular		Faktör Yüğü	Alpha	KMO
1	Birçok işi, başkalarından yardım istemek yerine kendim yapmayı tercih ederim.	0,715	0,746	0,740
2	Birini beklemek zorunda olduğumda ya da bir şeyin yapılması çok zaman aldığında sabırsızlanırım.	0,795		
3	Telaş içinde ve zamana karşı bir yarış halindeyimdir.	0,575		
4	Herhangi bir işin ortasındaiken rahatsız edildiğimde sinirlenirim.	0,524		
5	Hep meşgulümdür.	0,442		
6	Kendimi aynı anda iki ya da üç iş yaparken bulurum.	0,458		
7	Kaldıramayacağım yükün altına girerek kendimi fazlasıyla yorarım.	0,664		
8	Bir şeyle meşgul olmadığım zaman suçluluk duyarım.	0,738		
9	Yaptığım şeylerin somut sonuçlarını görmek benim için çok önemlidir.	0,808		
10	İşimin yapılmasından ziyade sonucuyla daha çok ilgilenirim.	0,647		
11	Bana, sanki işler yeterince hızlı ilerlemiyor ya da yapılmıyor gibi gelir.	0,681		
12	İşler istediğim şekilde gitmediğinde ya da istediğim şekilde çözüme kavuşturulmadığında öfke nöbetine kapılırım.	0,485		
13	Yanıtını aldığımda farkında olmadan aynı soruyu defalarca sorduğum olur.	0,495		
14	Şu anı önemsemek yerine zihinsel planlamaya ve gelecekteki olayları düşünmeye daha çok zaman harcarım.	0,829		
15	Mesai arkadaşlarım işlerini bitirdiklerinde bile ben hala işe devam ediyorum.	0,300		

16	İnsanlara, benim mükemmellik standartlarımı karşılamadıklarında kızarırım.	0,648		
17	Kontrol edemediğim durumlarda canım sıkılır.	0,795		
18	Çalışırken kendimi, belirlediğim bitirme zamanının baskısı altında bulurum.	0,433		
19	Çalışmadığımda rahat olmak benim için zordur.	0,754		
20	Çalışmaya; arkadaşlarla vakit geçirmekten, hobilerle uğraşmaktan veya boş zaman etkinliklerinden daha çok zaman ayırırım.	0,698		
21	Tüm ayrıntıları düşünmeden hemen işe başlarım.	0,528		
22	İşimde yaptığım en küçük hata bile canımı sıkar.	0,624		
23	Sevdiklerim ve arkadaşlarıma ayırdığımdan daha çok işime düşünce, zaman ve enerji harcarım.	0,760		
24	Doğum günü, buluşmalar, yıldönümleri ve bayramları unuturum.	0,578		
25	Enine boyuna düşünmeden önemli kararlar veririm.	0,620		

5.5.3. Korelasyon Analizi ve Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve doğru mu yoksa ters mi orantılı olduğunu anlamamızı sağlayan Korelasyon katsayısı(r), bir değeri ifade eder ve bu değerler -1 ile +1 arasında görülmektedir. +1'e yakın değerler aralarında doğru orantı olduğunu gösterirken -1'e yakın değerler ise değişkenler arasında ters orantı olduğunu göstermektedir. Değişkenlere ait korelasyon analizi Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon Tablosu														
		Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Duygusal Güç	Bağlılık	Tükenmişlik	Motivasyon	İş Takıntısı	İşin Kontrolü	İlet. Zarar Görmesi	Stres	Özgüven	Başarısızlığı Kabullenememe
Bilişsel	Pearson Korelasyon	1	,233**	,490**	0,051	,270**	0,076	0,090	,238**	,240**	-,168*	-0,054	,260**	-,282**
Duyuşsal	Pearson Korelasyon		1	,362**	-0,040	-0,055	,385**	-,239**	-0,030	,175*	,324**	,348**	,311**	,219**
Davranışsal	Pearson Korelasyon			1	-0,036	,164*	0,137	-,154*	0,041	0,098	0,005	-0,011	,258**	-,222**
Duygusal Güç	Pearson Korelasyon				1	,428**	-0,074	,539**	,231**	0,068	-0,021	-0,115	0,092	0,145
Bağlılık	Pearson Korelasyon					1	0,048	,379**	,489**	,271**	0,016	0,032	,202**	-0,087
Tükenmişlik	Pearson Korelasyon						1	-,237**	-0,064	0,103	,250**	,185*	,214**	,199**
Motivasyon	Pearson Korelasyon							1	,252**	0,081	-,171*	0,021	-0,007	-,180*
İş Takıntısı	Pearson Korelasyon								1	,236**	0,125	,175*	0,134	0,087
İşin Kontrolü	Pearson Korelasyon									1	,176*	,307**	,323**	,235**
İletişimin Zarar Görmesi	Pearson Korelasyon										1	,419**	,154*	,445**
Stres	Pearson Korelasyon											1	,325**	,325**
Özgüven	Pearson Korelasyon												1	,257**
Başarısızlığı Kabullenememe	Pearson Korelasyon													1

**Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu)

Korelasyon tablosunu değerlendirdiğimizde, bağımlı değişkenimiz olan örgütsel sinizmin alt boyutlarının bağımsız değişkenlerimizle olan çalışan performansı ve işe bağımlılığın alt boyutları ile olan ilişkileri incelenmiştir.

Birinci olarak örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizm ile diğer alt boyutların ilişkisi incelendiğinde; Bilişsel sinizm ile davranışsal sinizm arasında doğru orantılı olarak birbirini etkileyen yüksek oranda bir ilişki olduğu, çalışan performansı alt boyutlarından bağlılık ve işe bağımlılığı alt boyutlarından işe takıntısı, işin kontrolü ve özgüven ile doğru orantılı, başarisızlığı kabullenememe ve iletişimin zarar görmesi ile ters orantılı olarak ilişkili olduğu görölmektedir.

İkinci olarak örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal sinizm ile diğer alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde, duyuşsal sinizm ile davranışsal sinizm arasında yüksek oranda doğru orantılı bir ilişki olduğu görölmekte, ayrıca duyuşsal sinizmin, çalışan performansı alt faktörlerinden olan tükenmişlik ile doğru orantılı, çalışan motivasyonu ile ise ters orantılı olarak ilişkide olduğu görölmektedir Duyuşsal sinizmin yine aynı şekilde işe bağımlılık alt boyutlarından olan iletişimin zarar görmesi, stres, başarisızlığı kabullenememe ve özgüven ile doğru orantılı ilişki içinde olduğu da tabloda görölmektedir.

Sonuncu olarak örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizm ile diğer alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde, davranışsal sinizm ile sinizmin diğer alt boyutları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görölürken, çalışan performansı alt boyutlarından özgüven ile doğru orantılı, yine çalışan performansı alt boyutlarından motivasyon ve işe bağımlılık alt boyutlarından başarisızlığı kabullenememe boyutlarıyla arasında ise ters orantılı olarak ilişkide olduğu görölmektedir.

Bağımsız değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisi incelendiğinde, çalışan performansının duygusal güç alt boyutunun, yine çalışan performansının alt boyutlarından bağlılık ve motivasyonu yüksek oranda doğru orantılı olarak etkilediği, bağlılık alt boyutunun yine çalışan performansı alt boyutu olan motivasyona ve işe bağımlılık alt boyutları olan işe takıntısı ve işin kontrolünü doğru orantılı olarak etkilediği, çalışan performansı alt boyutu olan tükenmişliğin, yine çalışan performansı alt boyutu olan motivasyon ile ters orantılı olarak ilişkili olduğu,

işe bağımlılık alt boyutları olan iletişimin zarar görmesi, stres, özgüven ve başarısızlığı kabullenememe alt boyutlarını doğru orantılı olarak etkilediği, çalışan performansı alt boyutlarından motivasyonun, işe bağımlılık alt boyutlarından iş takıntısını doğru orantılı olarak, iletişimin zarar görmesi ve başarısızlığı kabullenememe alt boyutlarını ise ters orantılı olarak etkilediği, Çalışan bağımlılığı alt boyutlardan işin kontrolünün artması, stresi, özgüveni ve başarısızlığı kabullenememeyi doğru orantılı olarak etkilediği, İletişimin zarar görmesinin, stresi ve başarısızlığı kabullenememeyi yüksek oranda doğru orantılı olarak etkilediği, stres seviyesinin özgüven ve başarısızlığı kabullenememe düzeylerini doğru orantılı olarak etkilediği görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları dikkat çeken noktalarda genel olarak incelendiğinde;

- Örgütsel sinizmin bütün alt boyutları işe bağımlılık alt boyutlarından özgüven alt boyutunu doğru orantılı olarak yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Bu alt boyut için kullanılan; yardım istemek yerine kendim yaparım, birini veya bir şeyi beklemek durumunda kalıyorsam sabırsızlanırım ve genel bir telaş içindeyimdir şeklindeki soruların cevaplarının sinizm seviyesi arttıkça yüksek puanlamalar aldığı görülmektedir. Bu yorumlandığında kişinin siniklik durumu ne kadar yüksek olursa kişinin kendini çalıştığı kişilerin ve örgütün önünde görme düzeyinin de bir o kadar arttığı görülmektedir.
- Bilişsel ve davranışsal sinizm alt boyutları işkoliklik alt boyutlarından başarısızlığı kabullenememeyi ters orantılı olarak etkilerken duyuşsal sinizm doğru orantılı olarak etkilemektedir. Duyuşsal sinizm ölçeğinde geçen çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim, sinirlenirim ve gerilim yaşarım gibi sorulardan anlaşılacağı üzere, duyuşsal sinizm, sinizm boyutları arasında kişinin görüsünden veya düşüncesinden ziyade duygusunun, hislerinin algısıdır ve sinizmin çalışanlar için kırılma noktasını göstermektedir. Onun için sadece başarısızlığı kabullenememe değil birçok faktörde bilişsel ve davranışsal sinizmden ters yönde cevaplar alındığı görülmektedir. Bilişsel ve davranışsal sinizm seviyesi arttıkça başarısızlığın kabulü de artmakta, kişi kendinde de bir başarısızlık payı görmekteyken, duyuşsal sinizm arttıkça bu tamamen ters orantıya dönmekte ve duyuşsal sinizm düzeyi arttıkça

başarısızlığı kabullenememe artmakta, başarısızlıkta kendi payını görme düzeyi azalmakta yani hata farklı yerlerde aranmaktadır olarak yorumlanabilir.

- Üçüncü olarak korelasyon tablosu incelendiğinde, duyuşsal sinizmin neredeyse bütün alt boyutlarda anlamlı bir ilişki yakaladığı görülmektedir. Bunda özellikle yukarıda da bahsedildiği gibi duyuşsal sinizm seviyesinin çalışanlarda bir kırılma yarattığı ve çalışan performansı açısından, tükenmişliği yüksek oranda artırırken motivasyonu da yüksek oranda düşürdüğü, işkoliklik alt boyutları açısından, iletişimin zarar görmesi, özgüven, stres ve başarısızlığı kabullenememeyi yüksek oranda artırdığı gözlemlenmektedir.
- Son olarak korelasyon tablosunun geneli yorumlandığında, örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları çalışan performansı ve işkoliklik üzerinde bazı spesifik durumlar hariç etkinliği düşük kalırken sinizm seviyesinin duyuşsal düzeyde artması çalışan performansını ve işkolikliğini yüksek oranda olumsuz olarak etkilediği görülmekte, bu durumun önlem alınması gereken bir nokta olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

5.5.4. Regresyon Analizi ve Bulguları

Regresyon analizi; iki ya da daha fazla değişkenlerin arasındaki bağıntıyı ölçmek için kullanılan matematiksel bir analiz metodudur. Regresyon analizi ile amaçlanan, öncelikli olarak tahmin ve öngörü problemlerini çözümlenmek, ikinci olarak da bağımlı ve bağımsız değişkenlerin boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisini incelemek için kullanılır.

Tablo 13. Regresyon Analizi Model 1

Katsayılar						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Sapma	Beta		
	Sabit	18,131	3,237		5.601	0,000
	Duygusal Güç	0,111	0,125	0,077	0,891	0,374

1	Bağlılık	-0,011	0,153	-0,006	-0,074	0,941
	Tükenmişlik	0,237	0,129	0,127	1,843	0,067
	Motivasyon	-0,132	0,146	-0,076	-0,904	0,367
	İş Takıntısı	0,340	0,112	0,228	3,034	0,003
	İşin Kontrolü	0,491	0,160	0,219	3,062	0,003
	İletişimin Zarar Görmesi	-0,111	0,111	-0,077	-1,002	0,318
	Stres	-0,157	0,101	-0,121	-1,548	0,123
	Özgüven	0,446	0,112	0,284	3,971	0,000
	Başarısızlığı Kabullenememe	-0,624	0,121	-0,412	-5,134	0,000
	a. Bağımlı Değişken: Bilişsel Sinizm					
Düzeltilmiş R Kare: 0,288				F: 8,286		

Model 1 Regresyon analizi sonucunda. $F = 8.28$, $p < .001$, ve bağımlı değişkendeki varyansın %28,8'inin (Düzeltilmiş $R^2 = .28.8$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmüştür. Buna göre işe bağımlılık değişkenlerinden başarısızlığı kabullenememe alt boyutu bilişsel sinizmi negatif yönde anlamlı olarak etkilemekteyken, iş takıntısı, işin kontrolü ve özgüven alt boyutlarında ise pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Fakat işe bağımlılığın diğer alt boyutlarında anlamlı bir ilişki görülemediği görülmüştür. Bu nedenle H4 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Çalışan performansının ise bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H3 hipotezinin desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 14. Regresyon Analizi Model 2

Katsayılar						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Sapma	Beta		
1	Sabit	2,409	3,421		0,704	0,482
	Duygusal Güç	0,312	0,132	0,205	2,364	0,019
	Bağlılık	-0,263	0,161	-0,138	-1,628	0,105
	Tükenmişlik	0,502	0,136	0,254	3,688	0,000
	Motivasyon	-0,424	0,155	-0,232	-2,742	0,007
	İş Takıntısı	-0,034	0,118	-0,021	-0,283	0,777
	İşin Kontrolü	0,140	0,169	0,059	0,828	0,409
	İletişimin Zarar Görmesi	0,246	0,117	0,161	2,110	0,036
	Stres	0,300	0,107	0,220	2,799	0,006
	Özgüven	0,300	0,119	0,181	2,528	0,012
	Başarısızlığı Kabullenememe	-0,186	0,128	-0,117	-1,453	0,148
a. Bağımlı Değişken: Duyuşsal Sinizm						
Düzeltilmiş R Kare: 0,287				F: 8,247		

Model 2 Regresyon analizi sonucunda. $F = 8.24$, $p < .001$, ve bağımlı değişkendeki varyansın %28,7'inin (Düzeltilmiş $R^2 = .28.7$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmüştür. Buna göre çalışan performansı alt boyutlarından tükenmişlik ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, motivasyon ile duyuşsal sinizm arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarla duyuşsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmaması sebebiyle H5 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. İşe bağlılık alt boyutlarından stres ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönde anlamlı

bir ilişki olduğu görülmekteyken, diğer alt boyutlarla duyuşsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki görülmediğinden H6 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Tablo 15: Regresyon Analizi Model 3

Katsayılar						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.	
	B	Standart Sapma	Beta			
1	Sabit	17,884	3,241		5,519	0,000
	Duygusal Güç	0,187	0,122	0,140	1,529	0,128
	Bağlılık	0,116	0,151	0,069	0,769	0,443
	Tükenmişlik	0,128	0,129	0,073	0,996	0,321
	Motivasyon	-0,493	0,144	-0,307	-3,422	0,001
	İş Takıntısı	0,048	0,110	0,034	0,434	0,665
	İşin Kontrolü	0,153	0,158	0,074	0,968	0,334
	İletişimin Zarar Görmesi	0,127	0,109	0,095	1,172	0,243
	Stres	-0,058	0,100	-0,048	-0,582	0,562
	Özgüven	0,433	0,110	0,297	3,929	0,000
	Başarısızlığı Kabullenememe	-0,609	0,119	-0,434	-5,101	0,000
a. Bağımlı Değişken: Davranışsal Sinizm						
Düzeltilmiş R Kare: 0,205			F: 5,624			

Model 3 Regresyon analizi sonucunda. $F = 5,62$, $p < .001$, ve bağımlı değişkendeki varyansın %20,5'inin (Düzeltilmiş $R^2 = .205$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmüştür. Buna göre çalışan performansı alt boyutlarından motivasyon ile davranışsal sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülürken diğer alt boyutlarla arasında anlamlı bir ilişki görülmediğinden H7 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. İşe bağımlılık alt boyutlarından özgüven ile pozitif yönde, başarısızlığı kabullenememe ile negatif yönde anlamlı bir

ilişki olduğu diğer alt boyutlarla ise anlamlı bir ilişki kurulamadığı görüldüğünden H8 hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Bütün regresyon model analiz tabloları incelendiğinde H1 hipotezinin kısmen desteklendiği yani örgütsel sinizmin çalışan performansı üzerinde kısmen anlamlı bir etkiye sahip olduğu, H2 hipotezinin kısmen desteklendiği yani örgütsel sinizmin işe bağlılık üzerinde kısmen anlamlı bir etkiye sahip olduğu da görülmektedir.

Tablo 16: Hipotez Testi Sonuçları

H1	Örgütsel sinizm, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H2	Örgütsel sinizm, işe bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H3	Bilişsel sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir.
H4	Bilişsel sinizm, işe bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H5	Duyuşsal sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H6	Duyuşsal sinizm, işkolikliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H7	Davranışsal sinizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.
H8	Davranışsal sinizm, işe bağlılığı doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.	Kısmen Desteklenmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma Türkiye'deki hava aracı bakım kuruluşlarında çalışmakta olan personellerin örgütsel sinizm düzeylerinin araştırılması ve örgütsel sinizm seviyelerinin, performans ve işe bağlılıklarını hangi yönde ve hangi boyutta etkilediğini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'de havacılık sektörünün özellikle bakım alanında son yıllarda büyük bir gelişme kaydettiği görülmektedir. Bu hızlı gelişmeye mukabil sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklı problemlerinin yanısıra hızlı büyümeden kaynaklı farklı dinamiklerin de sektör de yeni sorunlara yol açtığı da görülmektedir. Büyüme ile birlikte sektörün beklentileri de değişmiş ve gelişmiş olarak görülmektedir. Değişen sektör beklentilerinin sektörün sorunlarını aşarak gerçekleştirebilmesi için veya beklentilerin ve sorunların doğru bir biçimde belirlenebilmesi noktasında hava aracı bakım sektörü yeterli araştırma ilgisi görmezken, bu çalışmada özellikle hava aracı bakım sektörü çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde çalışılmasının sebebi; Örgütsel sinizmin nedenlerinin ve sonuçlarının sektörün hem geleneksel hem de büyümeyle birlikte gelen beklenti ve sorunlarının nedenleriyle ve sonuçlarıyla olan bağıntısının büyük olduğunun görülmesidir. Bu çıkarımı yorumlamak gerekirse; Hava aracı bakım sektörünün neredeyse her birimi gruplar halinde çalışmayı gerektirdiğinden çalışanların takım çalışmasına uyumlu, yüksek iletişim becerisi ve yüksek sosyal zeka seviyesine sahip olması beklenirken, sektörün büyümesiyle birlikte çalışan beklentileri performans, özveri ve yüksek farkındalık gibi taleplerin daha fazla öne çıkmasına özellikle 2000'li yıllardan sonra havacılık teknolojisinin de değişimi sebebiyle çalışanların değişime hızlı adapte olması beklenmektedir. Bu beklentilerin yanısıra sektörün kendi çalışma ortamından ve büyümeyle birlikte gelen yoğunluktan dolayı karşılaştığı olumsuz sonuçlar da olmaktadır. Özellikle uçak üstünde aktif olarak çalışan personeller açısından bakıldığında maddi/ölümcül kazalar, operasyonel hatalar, uçakların bakım periyodunun uzaması, kalitenin düşmesi, bakım kaynaklı yüksek maddi kayıpların oluşması gibi. Bu gibi durumların azaltılması ve beklentilerin karşılanabilmesi için sorunların doğru belirlenip, çözüm yollarının oluşturulmasında bu çalışmanın da etki yaratması umulmaktadır. Olumsuz sonuçların giderilmesi ve

beklentilerin karşılanması için sektörde çözümlenmesi gereken sorunların başında özellikle sektörde birimlerin gruplar halinde ve belli bir hiyerarşik düzenle çalışmasından kaynaklı, kendi içinde birçok problemi barındıran örgütsel sinizm görülmüş ve bu araştırma da özel olarak örgütsel sinizmin çalışan performansı ve işe bağlılığa olan etkisi çalışanlardan sağlanan anketlerle derinlemesine incelenmiştir.

Araştırmada yöntem olarak anket metodu kullanılmış ve toplam 189 anket toplanmış, 183 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Üç değişkenden oluşan ankette, örgütsel sinizm, çalışan performansı, işe bağlılık ölçeklerine ait 55 soru ve demografik yapıya ilişkin 8 soru sorulmuştur. Çalışmanın birinci kıstası, hava aracı bakım sektöründeki özel işletmelerde araştırma gerçekleştirilmiş, hava aracı bakım şirketleri ve havayolu şirketlerinin bakım departmanlarında çalışan personellere anket tatbik edilmeye çalışılmıştır. Bu sayede anketin hava aracı bakım sektöründen doğrudan etkilenen kesimlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci kıstası, araştırmanın Türkiye genelinde bulunan şirketlerdeki çalışanlarla gerçekleştirilmesidir. Bu sayede her bölgenin kendi değişkenleri noktasında değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

Demografik özellikler bakımından örgütsel sinizmin çalışan performansına ve işe bağlılığa olan etkisi incelendiğinde sektörel sebeplerden dolayı (sektörde erkek oranının ve ücret skalasının yüksek olması) cinsiyet ve ücret bilgilerinde, anketin yapıldığı bölgelerin teknik departmanların olduğu bölgeler olması sebebiyle de unvan ve çalışılan birim bilgilerinde de tek taraflı olarak yoğunlaşma olduğundan bu bilgiler özelinde kıyaslama yapılarak araştırma değerlendirilememiştir. Fakat anket yapılan bölgelerde çalışanların eğitim seviyesi çok heterojen dağılmasına rağmen yüksek okul ve üstü eğitim seviyesindeki çalışanların ankete daha fazla ilgi göstermesi ve sinizm seviyesinin de yüksek olduğu yapılan analiz sonuçlarında anlaşılmasıyla eğitim seviyesi arttıkça sinizm seviyesinin arttığı söylenebilir. Bunun sebebi olarak da eğitim seviyesi yüksek çalışanların, örgütlerindeki varolan durumu kabullenmekte güçlük çekmelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Aynı zamanda özellikle sektörde çalışma süreci yeni başlayan personellere bakıldığında çoğunluğunun yüksek okul veya üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Bunda sektörün gelişmesinin ve personel açığının oluşmasıyla üniversitelerde havacılık bölüm sayılarının artırılmasının yanısıra

daha önce de bahsedildiği gibi yeni dönemde şirketlerin emniyet ve güvenlik noktasında sıfır hata, gelişen teknolojilere daha kolay uyum sağlama, operasyonel verimlilik ve zorunlu prosedür gereği uygulanması gerekli olan şirket içi eğitimlerin artması ile sektörün artık eğitim seviyesi yüksek kişileri istihdam etmeye başladığı görülmektedir.

Hipotezlerin ve çalışmanın analizinde bağımlı değişkenimiz olan örgütsel sinizmin etkilerini net olarak algılayabilmek için bahsedilmesi gereken birinci konu örgütsel sinizmin alt boyutlarının doğru tanımlanmasıdır. Bu bakımdan bilişsel sinizm, çalışanların örgütün dürüst olmadığı yönündeki düşünceye kapılmasını, duyuşsal sinizm, işletmeye yönelik olumsuz duyguları ve davranışsal sinizm ise olumsuz algıların sonucunda, örgütü sahiplenmeyen, küçük gören ve eleştiren tavırları ifade etmektedir.

Belirlenen hipotezlerin desteklenme durumuna ilişkin sonuçlara bakıldığında, H3 hipotezi yani bilişsel sinizmin çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilediği hipotezinin desteklenmediği fakat diğer hipotezlerin kısmen desteklendiği bulunmuştur.

Örgütsel sinizmin bütün alt boyutlarının doğru orantılı olarak etkilediği tek alt boyut işe bağımlılık alt boyutu olan özgüven olduğu görülmüştür. Yani kişinin örgüte karşı beslediği olumsuz duygular, güvensizlik ve eleştirileri yine kişinin özgüvenini artırdığı görülmektedir. Belli bir konuda bilgili olmanın sonucu olarak özgüven artışı belirli seviyelerde olumlu olarak görülebilirken, aşırı özgüven artışı ile kişi, bilgisi yeterli olmadığı konularda da özgüvenli davranabilme eğiliminde olabilir, herhangi bir konuda kişisel farkındalığını kaybedebilir ve örgüt içinde narsistik bir kültür oluşmasını artırmaya sebep olabilecektir. Bu durumlar hava aracı bakım sektörü gibi yüksek risk ve tehlike barındıran bir sektörde büyük olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Özellikle sinizmin her üç boyutunda bu değişkeni etkilemesi sebebiyle bu konuya dikkat edilmelidir.

Örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutunun çalışan performansı alt boyutlarından tükenmişliği doğru orantılı, motivasyonu ise ters orantılı olarak etkilediği ve diğer bağımsız değişken olan işe bağımlılığın özgüven, stres, iletişimin

zarar görmesi ve başarısızlığı kabullenememe alt boyutlarını ise doğru orantılı olarak etkilediği görülmüştür. Duyuşsal sinizm boyutu performans ve işe bağımlılık değişkenlerini birçok alt boyutta etkilemektedir. Genel olarak analizler incelendiğinde duyuşsal boyut, sinizmin olumsuz etkilerinin her boyutta kendini gösterdiği boyut olarak görünmektedir. Bu sınır aşıldığında çalışan performansı açısından motivasyonu düşerken tükenmişlik seviyesi artmakta, işe bağımlılık açısından ise stres seviyesinde, iletişim sorunlarında, özgüvende ve başarısızlığı kabullenememe seviyesinde kayda değer artışlar gerçekleşmektedir. İş yoğunluğunun yüksek olduğu ve takım çalışmasını gerektiren hava aracı bakım sektöründe duyuşsal sinizmin minimumda tutulması elzemdir.

Sonuncu olarak analiz sonuçları incelendiğinde bilişsel ve davranışsal boyutların düşük değerlendirildiği birçok alt boyutta duyuşsal sinizm değerlerinin yüksek değerlendirilmesi, duygusal noktada şirkete karşı olumsuz duygular besleyen kişilerin performans ve işe bağımlılık üzerinde negatif etkilerinin de çok fazla olduğu görülmektedir. Özellikle işe bağımlılık alt boyutu olan başarısızlığı kabullenememe alt boyutu incelendiğinde bilişsel ve davranışsal boyutların başarısızlığı kabullenememeyi ters orantılı olarak etkilerken, duyuşsal boyutun doğru orantılı olarak etkilemesi de duyuşsal boyutta sinizmin artışının kişilerde kuruma karşı belli bir kırılmağa sebep olduğu anlaşılmaktadır.

Hava aracı bakım sektöründe sinizmi artıran etmenler incelendiğinde;

- Birimler arasında değişimin fazla olması; Hava aracı bakım sektöründe birimler grup halinde ve birlikte çalışma gerektirdiğinden birimler içerisinde şirket özelinde aidiyet algısı oluşmakta, birim değişimleri olduğunda kişi bu hissiyatını kaybetmekte ve sinikleşmektedir, ikinci olarak hava aracı sektöründe personeller, uçak üreticisi (Airbus, Boeing v.b.), uçak boyutu (dar gövde, geniş gövde), çalışılan departman (yapısal, tahribatsız muayene, baroskop, hat bakım, revizyon v.b.) gibi faktörler özelinde çalıştıklarından kendi alanlarında bilgi ve tecrübe seviyeleri yükselmekte diğer alanlara ise çalışma süreci boyunca yabancılaşmaktadır. Değişim bu tür büyük farklılıklar olan birimler arasında yapıldığında çalışanın o zamana kadar biriktirdiği bilgi ve tecrübenin büyük bir kısmı ayrıldığı birim için ve kendisi için değersiz

olmaktayken yeni birim için de uyum süreci yabancılaşmadan dolayı uzun sürmekte ve özellikle uçak üreticisi ve uçak boyutu özelinde uzmanlaşmış personeller için bilgi karmaşası yaşanmaktadır. Bu durum hata, kaza oranlarını da artırmakta ve sinizm düzeyini ciddi şekilde etkilemekte olduğu görülmektedir.

- Örgütsel adaletsizlik algısının yüksek olması; Hava aracı bakım sektöründe yükselmelerin açık kural ve yönergelere bağlı olmaması, çalışanların kariyer gelişimi için önemli olan proje ve eğitimlerin katılımcı seçiminde de belli kural ve yönetmeliklerin dışında aksiyon alınması, çalışanların örgütsel adaletsizlik algısının ve dolayısıyla sinizm düzeylerinin yükselmesine sebep olduğu görülmektedir.
- Vardiyalı ve yoğun çalışma temposunun aşırı strese sebep olması; Hava aracı bakım sektöründe nerdeyse bütün birimler vardiyalı çalışmaktadır, özellikle fiziksel işlerin yoğun olduğu teknik birimlerde vardiya sisteminin kendi içinde barındırdığı düzensiz sistemden dolayı hatalar, kazalar yaşanabilmektedir. Vardiya sisteminin zorunlu olduğu birimlerde gece vardiyalarının diğer vardiyalar gibi değerlendirilip aynı iş temposunun beklenmesi, sabah vardiyalarının başlangıç saatlerinin kişilerin henüz dikkat algılarının açık olmadığı saatlere denk gelmesi, uyku düzensizliğinden dolayı gece vardiyalarının son saatlerinde kişilerin dikkat algılarının neredeyse kapandığı görülmektedir. Bu tür vardiya sistemlerinin sorunlarına karşın havacılığın kendine has yoğun temposuna ek olarak yaşanan planlama hatalarına, yönetimsel problemlere, mobbing baskısına bağlı olarak oluşan aşırı yoğun tempo strese sebep olmakta ve sinizm seviyesini ciddi oranda artırmaktadır.
- Bakım süreçlerinde yönetilemeyen çatışmaların fazla olması; Havacılık sektörünün dinamik yapısı kendini en çok bakım örgütlerinde göstermektedir. Sürekli olarak zamana karşı bir yarış içindeki bakım örgütlenmelerinde çatışmaların olması olağandır. Fakat bakım işletmelerinde çalışan ve yönetim arasında özellikle iletişim hatalarından ve yöneticilerin yönetim ve liderlik üzerine bilgi ve beceri düzeylerinin yeterli olmamasından dolayı bu çatışmaların yönetilemediği ve zamanla tırmanma eğilimine girdiği görülmektedir.

- Çalışanların yönetim süreçlerinde yer alamaması; Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle ifade ve düşünce özgürlüğü alanları gittikçe büyümekte ve kişilerin bilgilerini paylaşma isteği artmaktadır. Bu noktadan hareketle genç bir çalışan kitlesine sahip bakım sektöründe çalışanların yönetim süreçlerinde düşüncelerini belirtmeleri için yeterli ortamların bulunmaması örgütsel demokrasi düşüncelerini zedelemektedir.
- Nepotizm algısı; Havacılık sektöründe görevlendirme, eğitim, terfi gibi ödüllendirici aksiyonlarda liyakat temelli değil nepotizm algısı ile hareket edildiği düşüncesi de geniş yer bulmaktadır.
- Psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanması; Hava aracı bakım sektöründe çalışmak sadece çalışma süreniz boyunca göstereceğiniz standart bir performans ile karşılıklı maddi bir ilişki olarak kalmamaktadır. Bakım sektöründe özellikle uçak üzerinde çalışıyorsanız, mevsimsel zorluklarla, zamanla ve bunlar gibi birçok etkenle mücadele etmeyi gerektirmektedir. Hava aracı bakım sektöründe çalışmak duygusal emek gerektirir. Bu emek örgüt tarafından da beklenendir. Bunun karşılığında da çalışılan örgütten psikolojik olarak değer algısı beklenir. Bu karşılıklı maddi bir temele dayanmayan psikolojik algının hasar alması çalışanı ve örgütü olumsuz etkilemektedir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin özellikle hava aracı bakım sektörü gibi yoğun ve geniş bir sosyal çalışma ortamına sahip olan bakım organizasyonlarında bu ihlallerin yayılmasıyla ayna etkisi yarattığı görülmektedir.
- Son yıllarda istihdam edilen eğitim seviyesi yüksek ve Y, Z kuşağı olarak ifade edilen kişiler ile var olan örgüt kültürünün uyumsuzluğundan kaynaklı sorunların artması; Havacılık ülkemizde çok uzun zamandır yer alan bir sektördür dolayısıyla belli bir kültürü oluşmuş ve bu kültürü koruyan deneyimli personel sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. Son yıllarda eğitim seviyesi yüksek yeni nesil kuşak gençlerin havacılık sektörünün büyümesiyle kendine çok fazla yer bulduğu bu alanda, kuşak ve kültür farklarından kaynaklı örgüt kültüründe uyumsuzluklar olduğu görülmektedir.
- Mobbing seviyesinin artması; Son yıllarda artan iş yoğunluğu, havacılık firmaları arasında rekabetin büyümesi gibi sebeplerle hava aracı bakım birimlerinde de operasyonlar sırasında hedef belirlenmekte ve yöneticilerin bu hedeflere ulaşmak için çalışanlar üzerinde mobbing yaptığı, aynı şekilde bu tür

hedeflere ulaşarak şirket içinde bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan personellerin diğer çalışanlara mobbing yaptığı görülmektedir.

- İş barışının sağlanamaması; Havacılık sektöründe operasyon sırasında örgüt içerisindeki birçok birim hatta birçok örgüt birlikte aynı anda çalışma gerektirmektedir. Örgüt içerisindeki birimler arasında ve birlikte çalışan örgütler arasında çatışmaların yaşanması, personel performans değerlendirmenin objektif, önceden belirlenmiş yöntemlerle şeffaf olarak yapılması gerekirken kişisel değerlendirmelerle taraflı ve yanlış değerlendirmelerin yapılması, ücret politikasının birimler arasında yanlış uygulanması, sendikal örgütlenmelerin tehditlerle ve işten çıkarmalarla engellenmesi gibi sebepler çalışanların sinizm düzeyini doğrudan etkilerken işletmeler açısından performans düşüşüne, motivasyon kaybına dolayısıyla işin aksamasına sebep olmaktadır. Örgütlerin birimlerinin kendileri arasında ve operasyon içerisinde bulunan bütün örgütlerin birbirleri arasında görev tanımlarının tam olarak yapılmaması, hiyerarşi varsa bu sınırların net bir şekilde belirlenmemesi gibi sorunlar da sektörde dikkat çeken etkenler arasında görülmektedir.
- Operasyonel sebeplerle çalışanların izin kullanım haklarının belli sınırlamalara tabi tutulması; Bakım planlamasının efektif yapılamaması, sektörün belli dönemlerdeki yoğunluğundan dolayı personel ihtiyacının artması, genel olarak işletmelerin personel istihdamı artırılması yoluna gitmemeleri gibi sebeplerle çalışanların izin kullanımının kendi istek ve talebinin dışında değerlendirilmesi çalışanların sinizm seviyesinin artmasına sebep olmaktadır.
- Ödüllendirme kültüründen ziyade cezalandırma kültürünün yer alması; Havacılık sektörü sıfır hata beklentisiyle iş yapılması beklenen bir sektör olmakla birlikte sahip olduğu çalışma koşulları ve çalışma ortamı sebebiyle hata ve kazaya müsait bir zemine sahipken buna bir de yönetsel problemler eklenince hata ve kazalar kaçınılmaz olabilmektedir. Ahlak ve etik dışı durumlar haricinde neredeyse her hatanın cezalandırılması, ödüllendirmenin ise liyakatli bir şekilde yapılmadığı algısı da yine çalışanların sinizm seviyesinin artmasına sebep olmaktadır.

Hava aracı bakım sektöründe örgütsel sinizm sorunlarının çözümlenememesi durumlarında performans ve bağlılık üzerine etkileri incelendiğinde;

- Tükenmişlik seviyesinin artması
- Motivasyonun düşmesi
- Performans düşmesi
- Örgütsel bağlılığın düşmesi
- Örgütsel vatandaşlığın düşmesi
- Devamsızlık oranlarının artması
- İş tatmininin düşmesi
- İşten ayrılmaların artması
- Maddi – manevi kazaların artması
- Çatışmaların artması görülmektedir.

Hava aracı bakım sektöründe örgütsel sinizmin çözümüne yönelik alınabilecek aksiyonlar incelendiğinde:

- Açık iletişime dayalı liderlik davranışının oluşturulması
- Çalışanların stres kaynaklarının tespit edilip çözümlenmeye çalışılması
- Motivasyonu yükseltici çalışmalar yapılması
- Adil terfi ve ödüllendirme yapılması
- Çalışanların kendi arasında ve şirket genelinde geri bildirim kültürü oluşturulması ve toplanması
- Çalışanların yönetim süreçlerinde yer alması, işletmeyle ve çalışanlarla ilgili alınan kararlara müdahil olmaları sağlanmalı.
- Psikolojik sözleşme ihlallerini önlemeye yönelik çalışmalar yapılması
- Örgütsel desteklerin sağlanması gibi aksiyonların alınması gerektiği görülmektedir.

Örgütsel sinizmi inceleyen araştırmacıların temel çalışma alanı, örgüt içerisindeki problemlerin örgüt çalışanlarına yansımaları, çalışanlar tarafından bu problemlerin nasıl algılandığı ve bu problemleri nasıl yansıttıkları olmuştur. Bu sebeple örgütler çalışanların sorunlarını incelerken onların zihin yapıları, algıları ve tutum seviyelerini ölçen çalışmalara da yönelmelidirler. Özellikle havacılık gibi aksiyonun ve sosyal etkileşimin fazla olması sebebiyle sorunların ve çatışmaların sıkça

yaşandığı örgütlerde fazlaca karşılaşılan örgütsel sinizm konusu dikkatle incelenmelidir. Sinizm üzerine yapılan çalışmalarda, işletmelerin içindeki kusurların bir sonucu olarak karşımıza çıkan sinizm aynı zamanda işletmelerde olumsuz bir ortam oluşmasının da nedeni olarak görülmektedir. Örgüt çalışanlarının örgüt içinde karşılaştıkları sorun, hayal kırıklığı ve mutsuzluk onlarda sinik bir durum oluştururken, aynı zamanda sinik duygulara sahip kişilerin motivasyon ve performanslarının düşmesi, işe bağlılıklarının azalması, stres seviyelerinin ve işten ayrılma eğilimlerinin artması da kişiye, işe ve çalışma ortamına olumsuz etki etmektedir. Bu süreçte öne çıkan ve sıkça karşılaşılan durum ise örgütsel sinizmi oluşturan sorunlu ortam ve sürecin yönetilememe durumudur. Havacılık sektörü gibi sosyal etkileşimi yüksek sektörlerde oluşan siniklik sosyal etkileşimin etkisiyle yayılma ve önlem alınmazsa derinleşme eğilimindedir, dolayısıyla bu durumun yönetilmesi örgüt için elzemdir. Yönetilemediği takdirde, düzensizlik, kuralsızlık, iş tatminsizliği, işten çıkarma oranlarında ve işten ayrılma oranlarında artış ve işe yabancılaşma gibi sorunlar çok yaygındır.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 126 (3), 269-292.
- Andersson, L. ve Bateman, T. (1997). Cynicism in the workplace some causes and effects. Journal of Organizational Behavior, 18(5), 449-469.
- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, Human Relations. No. 49, 1395-1418.
- Apaydın, Ç. (2011). Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aşık, N. A. (2016). Özyeterlilik ve işle bütünleşmenin çalışanların iş performansına etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(32), 24-34.
- Aziz, Shahnaz ve Zickar, Michael. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. Journal Of Occupational Health Psychology. 11. 52-62. 10.1037/1076-8998.11.1.52.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Burke, R. (2009), 'Workaholism and relationship quality: a spillover-crossover perspective', Journal of Occupational Health Psychology, 14(1), 23–33.
- Barutçugil, İ. (2015). Performans yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bonebright, C.A., Daniel, L. C. ve Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. Journal of Counseling Psychology, 47(4), 469-477.
- Brandes, P.M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences (Dissertation of Doctor of Philosophy). The University of Cincinnati.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. Human Resource Management, 47(4), 667–686.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: psychological and physical well- being consequences. Stress Medicine, 16, 11–16.
- Burke, R. J. (2001). Workaholism in organizations: the role of organizational values. Personnel Review, 30(6), 637–645.

- Byrne, Z. S.; Hochwarter, W.A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 1, 54-72.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cevizci, A. (1999). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınevi.
- Cole, M.S., Brunch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Colquitt, J.A.; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.L.H.; Ng, K. Y. (2001). Justice in the Millenium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-455.
- Danna, K. ve Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Dean, J. W., Brandes P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Delken, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht: University of Maastricht.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Douglas, Evan ve Morris, Robyn. (2006). Workaholic, or Just Hard Worker? *Career Development International*. 11. 10.1108/13620430610683043.
- Eaton, A.J. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism (Master of Arts)*, York University, Toronto.
- Ertürk, M. (2018). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*.
- Fındık, G. (2015). *Girişimcilik Kültürü ve İşletmelerde İç Girişimcilik Olgusu: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Fisher, G.G., C.A. Bulgar and C.S. Smith (2009), 'Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement', *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.

- Flowers, C. P. ve Robinson, B. (2002). A structural and discriminant analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational and Psychological Measurement*, 62(3), 517-526.
- Gökberk, M. (2000). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hançerlioğlu, O. (2007). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Harpaz, I. ve Snir, R. (2003). Workaholism: its definition and nature. *Human relations*, 56(3), 291-319.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems (Dissertation of Doctor of Philosophy)*. Florida: The Florida State University.
- Johnson, J.L. ve 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 (5), 627-647.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67,341-349.
- Kavak, B. Ve Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt içi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 120-140.
- Klandermans, B. (1986). Psychology and Trade Union Participation: Joining, Acting Quitting. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 189-204.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment In A High-Tech. Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Kutunis, R.Ö. ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 693 – 699.
- Marcotte, J., Doucet, O. ve Cossette, M. (2015). Intermediate manager behaviors leading to employee job performance and well-being. A conceptual framework. *Procedi Economics and Finance*, 23, 802-807.
- McMillan, L. H., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P. ve Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins'(1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 357- 368.

- McMillan, L., O'Driscoll, M., Marsh, N., Brady, E. (2001), Understanding workaholism: data synthesis, theoretical critique, and future design strategies, *International Journal of Stress Management*, 8, 69-91.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Mirvis, P. ve Kanter, D. (1989). Combatting Cynicism In Workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
- Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce, *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Mudrack, P. E. ve Naughton, T. J. (2001). The assessment of workaholism as behavioral tendencies: Scale development and preliminary empirical testing. *International Journal of Stress Management*, 8(2), 93–111.
- Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctorof Philosophy), Maastricht: Maastricht University.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L. ve Feldman, D. C. (2007), Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. *J. Organiz. Behav.*, 28: 111-136. doi:10.1002/job.424.
- Oates W. (1971). Confessions of a workaholic: The facts about work addiction. New York : World.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (21), 77-96.
- Özgener, Ş., A. Öğüt ve M., Kaplan, (2008), İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.) Örgütsel Davranışta Seçme Konular içinde (s. 53-72), Ankara, İlke Yayınevi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri*, 2(2), 47-57.
- Öztürk, Ü. (2009). Performans yönetimi (1 b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Pelit, N. ve Ayduğan, N. (2012). Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 70.
- Porter, G. (2001). Workaholic tendencies and the high potential for stress among co-workers. *International Journal of Stress Management*, 8(2), 147-164.
- 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.
- Robinson, B. E. (1998). *Chained to the desk: a guidebook for workaholic, their partners and children and clinicians who treat them*. New York: NYU Press.
- Robinson, B. E. ve Kelley, L. (1998). Adult children of workaholics: self-concept, anxiety, depression, and locus of control. *American Journal of Family Therapy*, 26(3), 223-238.
- Rousseau, D.M. and Mclean J.P. (1993). *The Psychological Contracts of Individuals and Organizations*. 1-43.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A. ve Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: the evaluation of a two-factor measure of workaholism in the netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 320–348.
- Scott, K. S., Moore, K. S. ve Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287- 314.
- Seybold, K. C. ve Salomone, P. R. (1994). Understanding workaholism: a review of causes and counseling approaches. *Journal of Counseling & Development*, 73(1), 4-9.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385–392.
- Spence, J. T. ve Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160-178.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 101-122.

- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8 (2), 104-127.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin çalışan performansı üzerine etkisi ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Wanous, J.P, Reichers, A.E. ve Austin, J.T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion, *Psychological Review*, 92: 548-573.

EKLER

Ek-1. Anket

Sayın Yönetici

Bu anket formu, İstanbul Esenyurt Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Örgütsel Sinizmin Çalışanların Performansı ve İşe Bağımlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Hava Aracı Bakım Kuruluşlarında Bir Araştırma**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Dr. Öğr. Üyesi Gülaçtı ŞEN

Araştırma Sorumlusu: Mehmet Batuhan Özcan (Yüksek Lisans Öğrencisi)

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Teknik <input type="checkbox"/> Mühendislik <input type="checkbox"/> İdari <input type="checkbox"/> Eğitim <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> Uçak Teknisyeni <input type="checkbox"/> Mühendis <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Eğitmen <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Diğer
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul
	: <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Gelir Aralığı	: <input type="checkbox"/> 2000 – 3000 TL arası <input type="checkbox"/> 3000 – 4000 TL arası <input type="checkbox"/> 4000 – 5000 TL arası
	: <input type="checkbox"/> 5000 TL ve üzeri
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Örgütsel Sinizm	1	2	3	4	5	6	7
1.Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı şekilde bakışırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
İşe Bağımlılık Ölçeği	1	2	3	4	5	6	7
1. Birçok işi, başkalarından yardım istemek yerine kendim yapmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Birini beklemek zorunda olduğumda ya da bir şeyin yapılması çok zaman aldığımda sabırsızlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Telaş içinde ve zamana karşı bir yarış halindeyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Herhangi bir işin ortasındaiken rahatsız edildiğimde sinirlenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hep meşgulümdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kendimi aynı anda iki ya da üç iş yaparken bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kaldıramayacağım yükün altına girerek kendimi fazlasıyla yorarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bir şeyle meşgul olmadığım zaman suçluluk duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yaptığım şeylerin somut sonuçlarını görmek benim için çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşimin yapılmasından ziyade sonucuyla daha çok ilgilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bana, sanki işler yeterince hızlı ilerlemiyor ya da yapılmıyor gibi gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşler istediğim şekilde gitmediğinde ya da istediğim şekilde çözüme kavuşturulmadığında öfke nöbetine kapılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yanıtını aldığım halde farkında olmadan aynı soruyu defalarca sorduğum olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Şu anı önemsemek yerine zihinsel planlamaya ve gelecekteki olayları düşünmeye daha çok zaman harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mesai arkadaşlarım işlerini bitirdiklerinde bile ben hala işe devam ediyorum olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. İnsanlara, benim mükemmellik standartlarımı karşılamadıklarında kızarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kontrol edemediğim durumlarda canım sıkılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalışırken kendimi, belirlediğim bitirme zamanının baskısı altında bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Çalışmadığımda rahat olmak benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Çalışmaya; arkadaşlarla vakit geçirmekten, hobilerle uğraşmaktan veya boş zaman etkinliklerinden daha çok zaman ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Tüm ayrıntıları düşünmeden hemen işe başlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşimde yaptığım en küçük hata bile canımı sıkır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Sevdiklerim ve arkadaşlarıma ayırdığımdan daha çok işime düşünce, zaman ve enerji harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Doğum günü, buluşmalar, yıldönümleri ve bayramları unuturum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Enine boyuna düşünmeden önemli kararlar veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Çalışan Performansı	1	2	3	4	5	6	7
1.Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Yaptığım işi anlamlı ve amaç yüklü buluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Çalışırken zaman akıp gider, nasıl geçtiğini anlamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.İşteyken güçlü ve dinç hissedyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Çalışırken işimden başka her şeyi unuturum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.İşim bana ilham verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Sabahları kalktığımda işe gitmek eziyet gibi gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutsuz hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Yaptığım işle gurur duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Kendimi işime kaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Uzun zaman aralıksız çalışmak beni yorar, sıkılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Benim için işim kapasitemi gelişmeye zorlayan büyük bir uğraştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Çalışırken kendimden geçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Kendimi işimden ayırmam zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile sebatkarımdır, yılmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İNTİHAL RAPORU

YL BİTTİ

ORJİNALLİK RAPORU

% **19**
BENZERLİK ENDEKSİ

% **15**
İNTERNET KAYNAKLARI

% **3**
YAYINLAR

% **12**
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	openaccess.maltepe.edu.tr İnternet Kaynağı	% 4
2	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 3
3	toad.edam.com.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	earsiv.anadolu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	% 1
6	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	% 1
7	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
8	acikerisim.aku.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
9	acikerisim.medipol.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1

10	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Öğrenci Ödevi	<% 1
11	esenyurt.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
12	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
13	Brannick, Goldstein, Greenberg, House et al. "Industrial and Organizational Psychology", 'Wiley' İnternet Kaynağı	<% 1
14	repository.upi.edu İnternet Kaynağı	<% 1
15	www.ulusaltezmerkezi.net İnternet Kaynağı	<% 1
16	digilib.teiemt.gr İnternet Kaynağı	<% 1
17	KUTANİS ÖZEN, Rana and ÇETİNEL, Emine. "Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi?: Bir örnek olay", Dumlupınar Üniversitesi, 2010. Yayın	<% 1
18	dspace.balikesir.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
19	library.cu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1

20	dspace.akdeniz.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
21	repository.unpas.ac.id İnternet Kaynağı	<% 1
22	dosya.kmu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
23	9lib.net İnternet Kaynağı	<% 1
24	Submitted to Gazi University Öğrenci Ödevi	<% 1
25	www.iienstitu.com İnternet Kaynağı	<% 1
26	Submitted to Eastern Mediterranean University Öğrenci Ödevi	<% 1
27	www.hpi.uni-potsdam.de İnternet Kaynağı	<% 1
28	dep.manas.edu.kg İnternet Kaynağı	<% 1
29	eprints.ums.ac.id İnternet Kaynağı	<% 1
30	acikerisim.nevsehir.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
31	docplayer.biz.tr	

	İnternet Kaynağı	<% 1
32	Submitted to Erciyes niversitesi ğrenci devi	<% 1
33	repository.ub.ac.id İnternet Kaynağı	<% 1
34	123docz.net İnternet Kaynağı	<% 1
35	openaccess.sirnak.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
36	www.scribd.com İnternet Kaynağı	<% 1
37	Submitted to Balıkesir niversitesi ğrenci devi	<% 1
38	Submitted to Bogazici University ğrenci devi	<% 1
39	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
40	123dok.com İnternet Kaynağı	<% 1
41	acikerisim.pau.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
42	openaccess.inonu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1

43	Submitted to Istanbul University Öğrenci Ödevi	<% 1
44	acikerisim.firat.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
45	acikerisim.cumhuriyet.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
46	acikerisim.gelisim.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
47	avesis.ege.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
48	tez.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
49	Ada, Burcu(Ülker, Halil İbrahim). "Türk kamu personelinin performans değerlendirmesi", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, . Yayın	<% 1
50	Submitted to Trakya University Öğrenci Ödevi	<% 1
51	nek.istanbul.edu.tr:4444 İnternet Kaynağı	<% 1
52	www.elevili.com İnternet Kaynağı	<% 1
53	www.yumpu.com İnternet Kaynağı	<% 1

54

aymavisi.org
İnternet Kaynağı

<% 1

55

ÜRETEN, Zehra KAŞKA and GEMLİK, H Nilay.
"Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm
Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma:
Kamu Hastanesi ile Özel Hastane
Karşılaştırması", Hacettepe Üniversitesi
Hemşirelik Fakültesi, 2016.

Yayın

<% 1

