



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN
ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİSİNDE POZİTİF
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ETKİSİ**

Hazırlayan

İsmail ALİCİ

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Danışman

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2020

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım klavuzuna göre, Prof. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında hazırlamış olduğum “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi” adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.....

2020

İsmail ALİCİ

TEŞEKKÜR

Yükseköğrenimim boyunca dertlerime katlanan, yol gösteren ve her zaman desteğini hissettiğim kıymetli hocam Prof. Dr. Kubilay ÖZYER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hem derslerde hem de ders dışında akademik birikimiyle gelişimime katkısı olan değerli hocam Doç. Dr. Sema POLATCI'ya ve tavsiyeleriyle tezimin oluşmasında yaptığı katkılarından dolayı değerli hocam Doç. Dr. Ömer Faruk SÖNMEZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarımın sürdürülmesinde çok değerli katkılar sunan Abdulkadir SİNAN ve Ahmet MUMCU'ya, içinde bulunmaktan mutlu olduğum Anadolu Yönetim Topluluğu'na, beni sürekli ilim peşinde koşmaya teşvik eden Annem, Babam ve güzel aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL SINIZMIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ETKİSİ

ÖZET

Bu çalışma algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünün araştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan nicel analizler, İzmir ilinde gemi bakım, onarım ve üretimi yapan bir tersanede çalışan toplam 283 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere çalışmanın amacı doğrultusunda çeşitli analizler uygulanmıştır. Analizler esnasında SPSS ve LISREL istatistik programlarından faydalanılmıştır. Modelin gelişim aşamasında geliştirilen hipotezler için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre tüm değişkenler arasında anlamlı bir etkileşim olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel performans ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarının birbirlerini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği görülmüştür. Örgütsel sinizm ile algılanan örgütsel destek, örgütsel performans ve pozitif psikolojik sermaye arasında negatif etkilerin olduğu görülmüştür. Tasarlanan araştırma modelinde, örgütsel sinizmin pozitif psikolojik sermaye'ye giden yolun anlamlılık düzeyi $p>0,05$ çıktığından dolayı örgütsel sinizm modelden çıkarılmıştır. Modelin son halinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi incelenmiştir ve bu inceleme sonucunda pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlardan bir diğerinde de örgütsel sinizmin alt boyutlarının diğer değişkenlerle negatif bir etki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Geçmişte yapılan çalışmalarda kullanılan örneklem kitlelerinin dışında sıklıkla kullanılmayan bir örneklem kitlesi seçilmiştir. Bu durum araştırmanın sonuçlarına yansımaları adına da önem arz etmektedir. Emek yoğun olarak çalışılan sektörlerin, işgören düşünce ve davranışlarının hangi seviyede faaliyetlerin işleyişe dahil edildiğini görmek adına önemli bir bilgi olarak karşımıza çıkmıştır. Araştırma analizleri sonucunda gelecekte yapılması düşünülen çalışmalar için de çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Sinizm, Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Performans.



THE MEDIATION ROLE OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZASTIONAL SUPPORT AND ORGANIZASTIONAL CYNICISM ON ORGANIZASTIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT

This study was carry out to investigate the mediating role of positive psychological capital on the impact of perceived organizational support and organizational cynicism on organizational performance. For the purpose of the study, quantitative analyzes were performed. Research, Turkey's Izmir province in shipyard maintenance, repair and production workers at a shipyard which was carried out with the participation of a total of 283 employees. Various analyzes were conducted with the data obtained for the purpose. SPSS and LISREL statistical programs were used during the analyzes. Structural equation modeling was used for the hypotheses developed for the model.

As a result of the analysis (SEM), various results were obtained. According to the results, a significant relationship was found between all variables. A positive relationship was detected between perceived organizational support and organizational performance and positive psychological capital. And there was a negative relationship between organizational cynicism with perceived organizational support, organizational performance and positive psychological capital. In the compose model of the study, when was included in the model together with other variables, the relationships were meaningless. Therefore, organizational cynicism was removed from the model. Finally, the mediating effect of positive psychological capital on the effect of perceived organizational support on organizational performance was examined and as a result of this analysis, it was found that positive psychological capital had a mediating role. Another result is that the sub-dimensions of organizational cynicism are negatively related to other variables.

Apart from the sample masses used in the past studies, a sample group which was not uncommon used was selected. It is important to evaluate this situation by looking at the results of the research. It has emerged as an important information in order to see to what extent the thoughts and behaviors of the labor-intensive sectors are

included in the functioning of the activities. As a result of the analysis of the research, various recommendations and suggestions for future studies are proposed and further development of this research is aimed.

Key Words: Perceived Organizational Support, Organizational Cynicism, Positive Psychological Capital, Organizational Performance.



İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası	i
Onay Sayfası	ii
Teşekkür	ii
Özet	iii
Abstract	v
İçindekiler	vii
Tablolar listesi	xi
Şekiller listesi	xiv

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BİRİNCİ BÖLÜM: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	4
---	----------

1.1.Kavramın Tarihsel Gelişimi ve Önemi	4
1.2.Algılanan Örgütsel Destek Özellikleri	9
1.3.Örgütsel Desteğin Boyutları	13
1.3.1.Bireysel Destek (Çalışma Arkadaşlarının Desteği)	14
1.3.2.Yönetici Desteği	14
1.3.3.Örgütsel Destek	16
1.4.Literatürde Algılanan Örgütsel Destek İle Birlikte Çalışılan Bazı Değişkenler	17
1.5.Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	19
1.5.1.Örgütsel Bağlılık	19
1.5.2.Stres	20
1.5.3.Performans	21
1.5.4.İşten Ayrılma Niyeti	21
1.5.5.Örgütsel Özdeşleşme	22
1.5.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	22

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM	24
--	-----------

2.1.Kavramın Tarihsel Gelişimi ve Önemi	24
2.2.Örgütsel Sinizmin Özellikleri ve Etkileri	28
2.3.Örgütsel Sinizmin Nedenleri	30

2.4.Örgütsel Sinizmin Boyutları	31
2.5.Örgütsel Sinizm ile Birlikte Çalışılan Bazı Değişkenler	34
2.6.Örgütsel Sinizm Yaklaşımları.....	36
2.6.1.Kişilik Yaklaşımları (Personality Approaches)	37
2.6.2.Toplumsal/Kurumsal Yaklaşım (Societal/Institutional Focus).....	37
2.6.3.Mesleki Sinizm (Occupational Cynicism Focus)	37
2.6.4.İşgören Sinizmi (Employee Cynicism).....	38
2.6.5.Örgütsel Değişim Odağı Sinizmi (Organizational Change Focus).....	38
2.7.Sinizm ile İlişkili Kavramlar.....	40
2.8.Örgütsel Sinizmin Sonuçları	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE..... 44

3.1. Kavramın Tarihsel Gelişimi ve Önemi	44
3.1.1. Pozitif Örgütsel Bilim.....	48
3.1.2. Pozitif Örgütsel Davranış.....	49
3.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	51
3.1.3.1. Sosyal Sermaye	52
3.1.3.2. Beşeri Sermaye	55
3.1.3.3. Fiziki Sermaye	56
3.1.3.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı	57
3.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri	60
3.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Sonuçları	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL PERFORMANS..... 67

4.1. Kavramın Tarihsel Gelişimi ve Önemi	67
4.1.1. Etkililik	76
4.1.2. Etkinlik.....	77
4.1.3. Verimlilik.....	78
4.2. Örgütsel Performans Boyutları	82
4.3. Örgütsel Performansı Ölçme ve Değerlendirme.....	84
4.4. Örgütsel Performans Ölçüm Faydaları ve Maliyetleri.....	91
4.4.1. Çalışanlar İçin Faydalar	92

4.4.2. Yöneticiler İçin Faydalar	93
4.4.3. İşletmeler İçin Faydalar	94
4.4.4. Performans Değerleme Maliyetleri.....	94
4.5. Örgütsel performansın Sonuçları	95

BEŞİNCİ BÖLÜM: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL SINIZMİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ.....97

5.1. Araştırmanın Amacı.....	97
5.2. Araştırmanın Önemi	101
5.2.1. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Literatür Taraması	102
5.3. Araştırma Yöntemi	108
5.3.1. Veri Toplama Araçları	110
5.3.1.1. Demografik Sorular	110
5.3.1.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	110
5.3.1.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	111
5.3.1.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	112
5.3.1.5. Örgütsel Performans Ölçeği.....	113
5.3.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlikleri.....	114
5.3.2.1. Pilot Çalışma.....	114
5.4. Hipotezler ve Araştırma Modeli	117
5.5. Araştırma Metodolojisi ve Bulguları	118
5.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri.....	119
5.5.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği	122
5.5.2.1. Algılanan Örgütsel Destek'e İlişkin Güvenirlik Analizi	123
5.5.2.2. Örgütsel Performansa İlişkin Güvenirlik Analizi	125
5.5.2.3. Örgütsel Sinizm'e İlişkin Güvenirlik Analizi	127
5.5.2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye'ye İlişkin Güvenirlik Analizi	129
5.6. Araştırma Bulguları	131
5.6.1. Demografik Özellikler	131
5.6.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları	133
5.6.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Aralarındaki İlişki	133

5.6.4. Model Değişkenlerinin Demografik Değişkenlere İlişkin Farklılaşmaları.....	134
5.6.4.1. Cinsiyet Sorusuna İlişkin Analizler	134
5.6.4.2. Yaş Sorusuna İlişkin Analizler	136
5.6.4.3. Medeni Durum Sorusuna İlişkin Analizler	137
5.6.4.4. Eğitim Seviyesine İlişkin Sorunun Analizleri	138
5.6.4.5. Çalışma Yılı Sorusuna İlişkin Analizler	140
5.7. Hipotezlere İlişkin Verilerin Analizi	141
5.7.1. Örgütsel Sinizmin ve Alt Boyutlarının Örgütsel performans Üzerinde Etkisine Dair Hipotezler	141
5.7.1.1. Bilişsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi Üzerine Dair Hipotez	142
5.7.1.2. Duygusal Sinizmin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi Üzerine Hipotez	142
5.7.1.3. Davranışsal Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Üzerine Hipotez ..	143
5.7.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Performans Üzerinde Etkisine Dair Hipotez	143
5.7.3. Örgütsel Sinizm ile Algılanan Örgütsel Desteğin Birlikte Örgütsel Performansın Üzerinde Etkisine Dair Hipotez	144
5.7.4. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler ..	146
5.7.4.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Altı Boyutu Olan Özyeterlilik ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler	146
5.7.5. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkiye Dair Hipotezler.....	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	153
KAYNAKÇA	170
EK	205
ÖZGEÇMİŞ	207

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm	
Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	33
Tablo 2.2: Ülkemizde Yapılan Bazı Örgütsel Sinizm Çalışmaları	34
Tablo 2.3: Örgütsel Sinizmin Sınıflandırılmasının (Temsilci, Kaynak ve Öncüller)	
Analizi	39
Tablo 3.1: Sosyal Sermaye Tanımlamaları	53
Tablo 3.2.: Sermaye Türlerinin Bakış Açılırları	57
Tablo 4.1:Örgütsel Performans Çalışmaları ve Tanımlanan Boyutlar	83
Tablo 4.2: Performans Göstergesi Olarak Karlılık	87
Tablo 4.3:Performans Göstergesi Olarak Maliyet	87
Tablo 4.4:Performans Göstergesi Olarak Verimlilik	88
Tablo 4.5:Performans Göstergesi Olarak Verimlilik Alt Grupları	88
Tablo 4.6:Örgütsel Performans Ölçüm Modelleri ve Değerlendirilmesi	89
Tablo 5.1: Algılanan Örgütsel Desteğin Anket Maddeleri	111
Tablo 5.2: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinde Kodlama Durumu	111
Tablo 5.3: Örgütsel Sinizmin Boyutlara Göre Anket Maddeleri	112
Tablo 5.4: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Boyutlara Göre Anket Maddeleri	113
Tablo 5.5: Örgütsel Performans Anket Maddeleri	113
Tablo 5.6: Örneklemdeki Pilot Çalışmada Görev Dağılımı	114
Tablo 5.7: Pilot Çalışmaya Dahil Olanların Medeni ve Eğitim Durumları	115
Tablo 5.8: Pilot Çalışmanın Güvenirlik Analizleri	116
Tablo 5.9:Araştırma Kitlesinde Görev Dağılımı	120
Tablo 5.10: Örneklem Kitlesinin Cinsiyet Göstergesi	120
Tablo 5.11: Örneklem Kitlesinin Medeni Durumu	121
Tablo 5.12: Örneklem Kitlesinin Eğitim Durumu	121
Tablo 5.13: Örneklem Kitlesinin İşyerinde Çalışma Sürelerini Gösteren Tablo	122
Tablo 5.14: Yapısal Eşitlik Modeli Analizlerinde Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik	
Değerleri	123
Tablo 5.15: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	124
Tablo 5.16: Algılanan Örgütsel Desteğe Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	125
Tablo 5.17: Örgütsel Performans Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	125

Tablo 5.18: Örgütsel Performansa Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	126
Tablo 5.19: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	127
Tablo 5.20: Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 5.21: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri	129
Tablo 5.22: Pozitif psikolojik Sermayeye Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları	130
Tablo 5.23: Örneklem Kitlesinin Demografik Özellikleri.....	132
Tablo 5.24: Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları	133
Tablo 5.25: Değişkenler Arasındaki İlişki Korelasyonu	134
Tablo 5.26: Algılanan Örgütsel Desteğin Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları	135
Tablo 5.27: Pozitif Psikolojik Sermayenin Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları	135
Tablo 5.28: Örgütsel Performans ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları .	135
Tablo 5.29: Örgütsel Sinizm ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları.....	136
Tablo 5.30: Modeldeki Değişkenler ile Yaş Grupları Arasındaki Anova Sonuçları	137
Tablo 5.31: Modeldeki Değişkenler ile Medeni Durum Arasındaki Anova Sonuçları	138
Tablo 5.32: Modeldeki Değişkenler ile Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları	139
Tablo 5.33: Örgütsel Sinizmin Eğitim Durumuna Göre Post-Hoc Sonuçları.....	139
Tablo 5.35: Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi	142
Tablo 5.36: Bilişsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi	142
Tablo 5.37: Duygusal Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi.....	143
Tablo 5.38: Davranışsal Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi	143
Tablo 5.39: Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi.....	144
Tablo 5.40: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	145
Tablo 5.41: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi.....	145
Tablo 5.42: Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi....	146
Tablo 5.43: Özyeterliliğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi	146
Tablo 5.44: İyimserliğin Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi	147
Tablo 5.45: Güvenin Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi	147
Tablo 5.46: Dışadönüklüğün Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi	148

Tablo 5.47: Dayanıklılığın Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi.....	148
Tablo 5.48: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	150
Tablo 5.49 : Modeldeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler	151
Tablo 5.50: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Sonuçlar	162



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları	60
Şekil 4. 1: Performans Bileşenlerinin Bir Arada Gösterilmesi	80
Şekil 5. 1: Araştırma Modelinin Şekli	118
Şekil 5. 2: Algılanan Örgütsel Desteğin Soru Değerleri.....	124
Şekil 5. 3: Örgütsel Performans Sorularına Ait Değer Göstergeleri.....	126
Şekil 5. 4: Örgütsel Sinizm Sorularının Değerleri	128
Şekil 5. 5: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Uyum İyiliği Lisrel Sonucu	130
Şekil 5. 6: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişki Modeli.....	144
Şekil 5. 7: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Model Simülasyonu	149
Şekil 5. 8: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Modeli	149
Şekil 5. 9: Araştırma Modelindeki Anlamsız Yolların Çıkarılmış Hali	150

GİRİŞ

20 ve 21. Yüzyılda işletmeler, işğörenlerin de kendilerinden bir şeyler sunarak dahil olduğu bir faaliyet alanı olarak görölmeye başlanmış ve işverenler tarafından çalışanlara daha çok önem vermeye başlanmıştır. İşğörenlerle birlikte yönetim şekillerinin benimsenmesi, işletmelerin de varlıklarının devamı için önemli olarak görölmüştür. Her işletmenin genel ve özel amaçları bulunmaktadır. Özel amaçlar işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel amaçlar (kâr, sürdürülebilirlik, hizmet) benzerdir. Amaçlarına ulaşmak isteyen işletmeler için işğörenlerin katkıları günümüzde gittikçe artmaktadır. İşletmeler tarafından, fikirleri ve davranışlarıyla işyerine katkı sağlayacak işğörenlere çeşitli roller verilir. Bu roller, işletmelerin genel ve özel amaçlarına göre dizayn edilir.

Her işveren, çalışanlarının duygu, düşünce ve davranışlarının istenilen seviyede ve doğrultuda olmasını bekler. Bu düşünce ile çalışanların davranışlarının daha iyi algılanması ve çeşitli amaçlar doğrultusunda kullanılması arzulanmaktadır.

Bir üretim faktörü olarak görölen insanın, sahip olduğu duyguların kişiden kişiye farklılaştığı ve bulunduğu işyerindeki etkisinin gün geçtikçe daha fazla göz önüne alındığı görölmüştür. İşletmelerin işğörenlerden çeşitli beklentiler içinde olduğu gibi işğörenlerin de işletmelerden çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentiler karşılıklı bir mübadeleye (veya alışverişe) dönüşmektedir.

Bu davranışsal alışverişin başlangıcı aslında işletme ile başlamaktadır. İşğörenlerin kendilerini güvende hissedeceği bir ortam sağlanmasıyla birlikte, işğörenler takdir edilerek işverenler tarafından örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmelidir. Kavramsal çerçeve bakış açısıyla bu durum örgütsel destek olarak ifade edilebilir. Çalışanlar, kendilerini örgüt tarafından benimsenen ve teşvik edilen bir birey olarak görmeyi isterler. Tabi bu durum işğörenden işğörene değiştiği için algısal olarak farklılaşabilmektedir. Algılanan örgütsel destek kavramı bu olguları araştırmak için çalışmaya dahil edilmiştir. Bir diğer kavram ise örgütsel sinizmdir. Örgütten destek gören çalışanların dışındakiler ya da örgüte olan bağlılıklarında problem olan insanların da örgüt ile olan ilişkilerini belirleyebilmek için örgütsel sinizm kavramı düşünülmüştür. İşğörenlerin hepsi örgütün yaptıklarını beğenmeyebilir veya desteklemeyebilirler. Örgüte karşı olumsuz tavırları olup bunu işten ayrılma noktasına kadar götürebilecek işğörenlerin de durumunu görmek amacıyla araştırmaya örgütsel

sinizm kavramı eklenerek, bu etkilerin göz önüne alınması istenmiştir. Bu kavramların örgüt içinde en etkin görülebileceği yerin performans olduğu söylenebilir. Yukarıda ifade edilen değişkenlerde meydana gelebilecek herhangi bir değişiklikte beraber örgütün performansı üzerine nasıl bir etkileşim göstereceği ve bunun içinde bulunan örgütün verimliliğine olan katkısı araştırılmaya çalışılmıştır.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm ve örgütsel performans kavramlarının aralarındaki ilişkiye pozitif psikolojik sermaye kavramı da eklenmiştir. Geçmişte hemen hemen her alanda bir eksiklik veya kusur bulunursa, onun üzerine düşülerek problemlerin düzeltilmesi için uğraşmıştır. 21. yüzyılın başlarında yeni bir düşünce biçimi olarak ortaya çıkan ve insanların geliştirilmeye ya da verimliliklerini arttırmaya uygun olan yönlerine yönelerek onları daha da ileriye taşımayı hedefleyen bir kavram olan pozitif psikolojik sermaye daha çok dillendirilmeye başlanılmıştır. İşgörenlerin problemlerinin çözümünde kendi yeteneklerini kullanarak, sıkıntılara karşı dayanıklılıklarını, özyeterlilikleriyle çözümleyip, gelecekte olabilecek durumlara karşı umutlu halde bir psikolojik yapıya bürünmeleri beklenmektedir. Bu psikolojik yapının işletmedeki mübadele ortamında, örgütten alınan ile örgüte verilen arasındaki değişimleri ne derecede etkilediği üzerine düşünce yürütülmüştür.

Çalışma toplamda beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işgörenlerin örgütten görmeyi istedikleri algılanan örgütsel destek, ikinci bölümde örgütte çalışmaya devam edip de örgüte karşı negatif bakış açısına sahip işgörenlerin sahip oldukları davranışları tanımlamak için örgütsel sinizm kavramı çalışılmıştır. Üçüncü bölümde örgütteki değişimlerin nasıl bir çözüm yöntemiyle gerçekleşeceğini öngören pozitif psikolojik sermaye tasvir edilirken, dördüncü bölümde örgütün verimlilik ve etkinliğini gösteren performans kavramı üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde de tüm değişkenlerin birbirleri ile olan etkileşimlerine ait analizlere değinilmiştir.

Bu kavramlara ait bir araştırma, çalışma modeli son bölümde görülmektedir. Son bölüm tez çalışmasındaki uygulamadır. Uygulama, likert ölçekli bir anket ile İzmir ilinde gemi imalat, bakım ve onarım işleri yapan tersanede yapılmıştır. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin rolü araştırılmıştır. Bu araştırma dahilinde elde edilen verilerle çeşitli analizler yapılmıştır.

Tüm değişkenlerin ve yapılan uygulamanın bulunduğu beş bölümün ardından sonuç bölümü yer almaktadır. Bu bölümde, gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.1. KAVRAMIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Günümüz işletmelerinde üretim faktörlerinin önemi geçmiş zaman işletmelerine nazaran farklılaşmaktadır. Örgütlerin rekabet piyasasındaki durumları ve entelektüel sermayenin gücü işletmelerin gelecek planlamalarını etkileyebilmektedir. Bilgi birikimine sahip işgörenlerin belli planlamalar dahilinde örgütlerde tutulması zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler, bu tarz işgörenleri elde tutmak için sadece ücret faktörünü düşünmemelidir. Daha az ücretle farklı işlerde çalışan nitelikli işgörelere rastlanılmaktadır. Bu durumun nedenleri örgütler tarafından üzerinde ivedilikle durması gereken bir konudur. Örgütüne ve yöneticisine bağlanmada problem yaşayan işgörenlerin bu gibi durumlarda daha çok problem yaşadığı söylenebilir (Özdevecioğlu, 2003:115). Günümüzde örgütlerin çalışanlarını bağlanmaları için destekleme düşünceleri bir gereklilik haline gelmiştir. Örgütler, çalışanların etkin bir şekilde çalışması ve kendilerini örgüte ait hissetmesi için işgörenlerine öncelikle iş güvencesi sağlamadırlar. Çalışanların örgüt tarafından önemsendiğini hissetmesi ve yaptıkları katkıların (eleştirisi, önerisi vb.) dikkate alınmasını istemektedirler (Aykan, 2007:124).

Örgütlerin teknoloji ve küreselleşme nedeniyle karşılaştıkları rekabetin artması, işgörenlerin sonradan daha fazla stres yaşamalarına neden olabilmekte ve refahlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütler için pratik bir bakış açısıyla, işgörenlerin refahı için örgütsel desteğin etkilerine odaklanmaları giderek daha da önemli bir atılım olacaktır. Örgütsel destek çeşitli ihtiyaçların karşılanması için bir zorunluluğu beraberinde getirmektedir. İşgörenin gereksinimlerinin karşılanmasının, birinin karşılık verme yükümlülüğünü de artırabileceği düşünülmektedir (Baran ve ark., 2012:137).

Bireyler, yaşamlarının her aşamasında birileri tarafından desteklenmeyi isterler. Çevre tarafından desteklenmeler, insanların iyi hissetmesine yol açabilecektir. İşgörenler de benzer şekilde, çalıştıkları örgütler tarafından desteklenmeyi beklemektedirler (Giray ve Şahin, 2012:2). Bu konuda, işgörenler örgütün temel unsurlarının kendilerine karşı olan tutumlarını müzakere ettiklerinde, işgörenlerde bu

tutumuna karşı bir bakış açısı ve bir algı oluşur. Oluşan bu bakış açısı veya tutumun algısı (idrak), Polat ve Aktop (2010:6) tarafından örgütsel destek algısı olarak ifade edilmektedir.

Algılanan örgütsel destek, örgütsel davranış alanında 1980'lerin sonlarına doğru gelişim göstermeye başlamış ve önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmüştür (İplik ve ark., 2014:119). Literatürde örgütsel destek kavramının salt kullanılmasından ziyade “algılanan örgütsel destek” veya “örgütsel destek algısı” kavramları rağbet görmektedir. Bunun nedeni olarak, örgütün işgörenine olan desteğinin miktarından ziyade, işgörenin bu desteğin miktarı ile ilgili olan algısı gösterilebilmektedir. Çünkü aynı örgütte aynı birimde eşit şartlarda görev yapan iki işgörenen bir tanesi yüksek örgütsel destek hissederken, diğeri örgütsel desteği çok düşük bulabilmektedir. Buna bağlı olarak işletme içindeki davranış biçimlerini ve performansını şekillendirebilmektedirler (Polatçı, 2015: 26).

Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin yaptıkları davranışların örgüt tarafından desteklendiğini ve kendilerini güvende hissetmeleri için örgütün varlığının yanlarında olduğunu bilmeleridir. Örgütün desteğini her zaman yanında hisseden işgörenler, örgüte karşı bağlılıkları artacak ve işten ayrılmaları azalacaktır (Özdevecioğlu, 2003:116). Algılanan örgütsel destek, örgütlerin çalışanların davranış ve katkılarına değer vermelerinin yanında işgörenlerin rahat ve huzurlu olma durumlarıyla yakından ilgilienmeleriyle ilgili bir inanç olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986:501). Algılanan örgütsel destek; işgörenlerin harcadıkları emek ve zamanlarına karşılık örgüt tarafından kendilerine gösterilen saygı ve yardımları (maddi ve manevi destek) ifade eder (Sığı ve Basım, 2006: 136).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün refahını gözlemlenmesine ve kuruluşun hedeflerine başarıyla ulaşmasını istemesine neden olur. Aynı zamanda çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Ayrıca, algılanan örgütsel destek, örgütün işgörenlerin performanslarının farkına vararak onları ödüllendirdiği anlamına da gelir (Burke, 2003:131).

Zagenczyk ve arkadaşları (2010:127) algılanan örgütsel desteğin oluşumunun yalnızca psikolojik değil, aynı zamanda çalışanların sosyal süreçlerden edindiği

bilgilerden etkilenen sosyal bir süreç olduğunu ifade ederken, bu minvalde Shore ve Tetrick (1991:638) de algılanan örgütsel desteğin, örgütün bir bütün olarak tutumsal bir tepkisini temsil ettiğini ifade etmişlerdir.

Algılanan örgütsel destek, örgüt vasıtasıyla elde edilen somut faydaların ötesinde, işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayan ve örgütün işgörenlerine bağlılık gösterdiğine duyulan güvenin bir yansımasıdır (Shaffer ve ark., 2001:103).

Algılanan örgütsel destek, örgüt değerlerinin işgörenlerin refahını dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelikte olması durumunu ifade etmektedir (Eisenberger ve ark., 1986:501).

Örgütsel destek teorisinde, işgörenlerin örgütün katkılarını ne ölçüde değerlendirdiği ve ne şekilde kendilerine refah sağladığı ile ilgili kapsamlı bir algı ilişkisi ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek ile birlikte, işgörenlerin örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak zorunda olduğunu düşünür ve örgüt adına daha fazla çaba göstermenin büyük ödüller kazanmasına vesile olacağı düşüncesini şiar edinerek bir sosyal değişim sürecini başlatmış olur (Kurtessis ve ark., 2015:1-2).

Bir başka tanımda ise algılanan örgütsel destek (George vd., 1993), işini etkili bir şekilde yerine getirmek ve stresli durumla baş etmek için örgütten yardım alınabileceği konusunda bir güvence olarak değerlendirilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Örgüt ile işgörenler arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek kuramının asıl kaynağı sosyal mübadele kuramı olarak belirtilmektedir (Tokgöz, 2011: 368). Sosyal mübadele kuramı (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874) işyeri davranışını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan ve en eski sosyal davranış kuramlarından biri olarak gösterilmektedir (Homans, 1958:597). Örgütsel davranış modellerinde sosyal mübadele teorisi kullanımı, araştırmacının temel aldığı alış veriş kuralına veya ilkesine dayandırılmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005:875). İşgörenler açısından, örgütlerinin kendilerine iyi olanakları sağlaması ve onları her anlamda desteklemesi onlarda motive edici bir etkide bulunacağı düşünülmektedir. Bu manada,

sosyal mübadele kuramı gereğince işgörenlerin bulundukları örgütlerin kendilerine sağladıkları faydalar ölçüsünde, gösterdikleri faaliyet hizmetleri esnasında olumlu ve örgütün faydasına olacak davranışları istekli olarak gösterme çabası içerisinde girebileceklerdir (Begenirbaş ve Meydan, 2012:167).

Sosyal mübadele kuramı, insanlar arasındaki ilişkileri, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet bakış açısı ile değerlendirmektedir. Sosyal mübadelede bireyler, içinde oldukları mübadele ortamında katlandıkları maliyetler karşılığında çeşitli kazanç ve ödül beklentisi içinde olmaktadır (Bolat ve ark., 2009:219). Yapılan bazı çalışmalara göre, özellikle güçlü bir değişim yönelimli bireylerin değişim yönünden düşük olan bireylerden daha iyi bir davranış döndürme (farklılaştırma) olasılığının olduğunu ortaya koymaktadır. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) yaptıkları çalışma ile ilk olarak işgörenler üzerinde değişim düşüncesini keşfetmişlerdir. Algılanan örgütsel destek (AÖD) ve devamsızlık üzerine yaptıkları araştırmalarda, değişim ideolojisine sahip bireylerin düşük değişim düşüncesine sahip kişilerden daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005:877).

Örgütsel desteğin oluşması için birçok değişkenin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu unsurların bazıları Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yöneticilerin işgörenleri ödül ve çalışma şartlarındaki iyileştirmeler ile desteklemesi, işyerindeki adalet, işgörenlerin eğitimi ve örgüt içindeki iletişimi olarak sıralamıştır (Terzi ve Çelik, 2016:88). Bireyleri destekleyici nitelikte faaliyette bulunan örgütlerde işgörenler, çabalarının ödüllendirileceği beklentisi içerisinde olurlar ve örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleriyle birleştirip, bütünleştirirler (Kaplan ve Ögüt, 2012:390). Hem işgörenin hem de işverenin mübadele düşüncesini ilişkilerine uyguladığı ölçüde, taraflardan gelen olumlu muamele karşılıklı olarak iki taraf için de faydalı sonuçlar doğurur (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698). Mübadele konusunda daha istekli olan işgörenlerin genel olarak karşılık bulma inançlarının güçlü olduğu yönündedir (Bolat ve ark., 2009:219).

Yukarıdaki çalışmalara benzer şekilde, Allen ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel destek ve bu desteği arttırıcı öncülleri (Aykan, 2007:128);

- ✓ İşgörenler tarafından örgütün algılanma biçimi (Adil ya da politik gibi),

- ✓ İşyerinde çalışma koşulları,
- ✓ Yönetici tarafından verilen destek,
- ✓ Kişilik,
- ✓ İKY uygulamaları olarak sınıflandırılmıştır.

Rhoades ve Eisenberger (2002:721) ise yaptıkları çalışmada adil örgütsel uygulamalar, yöneticilerin desteği, örgütsel ödüllendirmeler, duygusal bağlılık, performans, geri çekme davranışı ve çalışma koşullarının durumunu algılanan örgütsel desteğin öncülleri olarak belirtmişlerdir.

İşgörenlerini dikkate alan ve insan kaynakları alanındaki çalışmalara önem veren işletmeler, algılanan örgütsel destek (Allen, 1995) konusunda kendilerine has bir anlayış geliştirebilirler. Bu tür bir anlayışa sahip olan örgütlerde, işgörenlerin yaptıkları katkılar dikkate alınır. Katkıları dikkate alınan işgörenler ise buna karşılık refah düzeyi artınca doğal olarak gurur ve mutluluk duyabilecektir (Akın, 2008:142).

Sosyal mübadele kuramının günümüz dünyasındaki tasvir edilmiş hali olarak algılanan örgütsel destek teorisi kabul edilmektedir. Algılanan örgütsel destek kuramı, işgörenlerin, işyerinde işlere katkı sağlayan tüm insanların davranışlarını o kişilerin kendi özgür iradeleri doğrultusundaki eylemleri olarak değil de örgüte ait amaçların ve politikaların birer yansıması olarak algılayıp kişiselleştirdiğini düşünmektedir (Büyükgoze ve Kavak, 2017:4). Bu düşüncelere göre, algılanan örgütsel destek düzeyinin artması, işgörenlerin “örgütlere insan benzeri özellikler atfetmeleri” eğiliminden kaynaklanmaktadır. “Karşılıklılık ilkesine” göre güçlü bir “örgütsel destek algısı” ilk olarak, iş görenlerde örgütün refahının önemsinmesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için yardım etme zorunluluğu getirmektedir. İkinci olarak, “algılanan örgütsel desteğin” vurgulanmasıyla ortaya çıkan kabul etme ve saygı, işgörenlerin örgüt üyeliğini sağlayan duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlar. Son olarak, “algılanan örgütsel destek”, işgörenlerin örgütçe benimsendikleri ve performanslarının ödüllendirileceği inançlarını pekiştirir. Bu süreç, işgören için artan iş tatmini ve olumlu ruh hali; örgüt için ise artan duygusal bağlılık, performans artışı ve düşük işgücü devir oranı gibi durumlara yol açabilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006:136).

1990'lı yılların başından itibaren popüler bir kavram haline gelen algılanan örgütsel destek, örgüt ve çalışanlar üzerinde birçok etkisi olan önemli bir konu olarak görülmektedir. Algılanan örgütsel destek, pek çok açıdan işletmelerin uzun dönemde sürekliliğinin belirleyicisi olabilmektedir (Aykan, 2007:123).

Araştırmacıların yapmış oldukları tanımlardan yola çıkarak algılanan örgütsel destek örgüt tarafından işgörenlerin işyerindeki katkısının önemsemesi, örgütün işgörenlerin mutluluğunu dikkate alması ve işgörenleri etkileyen faaliyetlere katılımın gönüllülüğe dayanması şeklinde bir bütün olarak değerlendirilebilir (Eğriboyun, 2013:24).

İşgörenler, örgütlerde görev yaptıkları pozisyona göre çeşitli sorumlulukları vardır. Çalışanlar, sorumluluklarını yerine getirirken örgüt yönetimi tarafından kendilerine verilebilecek ödül ve terfi gibi çeşitli beklentiler içine olabilmektedirler. Beklentileri karşılanan işgörenler, örgüte olan bağlılıklarını ve yaptıkları işin verimliliğini arttırabilmek için elinden geleni yapacağı öngörülmektedir.

1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖZELLİKLERİ

Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel destek kavramı üzerinde çeşitli çalışmalara rastlanılmıştır. Bu çalışmalarda araştırmacılar farklı bakış açılarıyla farklı tasvirlerde bulunmuşlardır. Algılanan örgütsel desteğin özellikleri, bu kavramı oluşturan kuramsal temelleri doğrultusunda farklı araştırmacılar tarafından aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Selçuk, 2003; Akt.: Süzerler, 2013:3);

✓ *Örgütün işgörenlerin katkısına değer vermesi:* İşgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin sonucunda, örgütün işgörenlerinin katkısına değer verdiği duygusu oluşabilecektir. İşgörenin örgütün amaçları ve değerleri için daha fazla performans göstermesi, örgüt tarafından ödüllendirileceği beklentisini yükseltir. Böylelikle işgören örgüte karşı pozitif bağlar oluşturur ya da duygusal olarak örgüte bağlanır. Örgüt içinde karşılığında ödüllendirileceği beklentisinde olarak çaba sarf etmek, duygusal bağlılık ile birlikte işgörenin örgütün amaç ve değerlerine ulaşmak için daha fazla çabayı, daha yüksek katılımı ve yüksek performansı beraberinde sergilemesine neden olacaktır.

✓ *Örgütün işgörenin mutluluğunu önemsemesi:* Örgütsel destek olgusu örgütün çalışanının mutluluğunu önemsemesi ile ilgili olan bir göstergedir ve örgüt ile işgören arasındaki ilişkiyi, örgütsel üyeliği kişinin öz kimliğinin bir bileşeni ve parçası haline getirecek şekilde destekler. İşgörenlerin örgütün kendilerine değer verdiğini, kendilerini önemsendiğini hissetmesi, işgörenin kendini tanımlaması içinde yer alan örgütsel üyeliği ve rol konumunu destekler.

✓ *Örgüt ve işgörenlerin birbirlerine güvenmesi:* Örgütsel destek olgusunun önemli özelliklerinden biri de güven duygusudur. Örgütün verimli ve etkin bir şekilde çalışmaya devam edebilmesi için işgörenlerine güvenmesi gerekir. İşgörenler de örgütün istekleri doğrultusunda, sergiledikleri performans çerçevesinde ödüllendirileceğine, buna devam edilmesi durumunda karşılıklı olarak güven ilişkilerinin oluşacağına inanmak istemektedirler. Ayrıca örgütsel desteğin, örgütün çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olmak için kaynaklar sağlayacağına dair istekli olduğu fikrinin aşılması, işgörenin örgüte duyduğu güveni artırabileceğini ifade etmektedir.

✓ *İşgöreni etkileyen politika, prosedür ve faaliyetlerin gönüllü olması:* Örgütsel destek, örgütün uyguladığı politika, prosedür ve faaliyetlere atfedilen bir algı olduğu için örgütsel desteğin oluşmasını sağlayan önemli bir faktör de gönüllülüktür. Örgütün isteyerek yaptığı ve çalışanlarının yararına olan olumlu faaliyetler, işgörenlerde örgütün çalışanını önemsendiği inancını oluşturmakta ve örgütün verdiği bir ödül olarak kabul edilmektedir. Böylece işgörenler örgütsel desteği örgütün kendi isteği ile ortaya koyduğu faaliyetlerin sonucu olarak ortaya çıkan potansiyel maddi ve manevi yarar olarak değerlendirebilmektedirler.

✓ *Anlık olaylara göre değişmemesi:* Örgütsel destek, anlık faaliyet ve davranışlara göre değişen bir duygu değildir. İşgöreni iyi veya kötü yönde etkileyebilecek olan tavır ve uygulamalar, örgüt hakkındaki diğer kararlar ile birleştirilmekte ve zaman içinde işgörenlerin örgütsel destek düzeyi değişebilmektedir.

Her işgören örgütten bir destek bekler. İşgörenler için örgütsel destek, örgütün faaliyetleri esnasında başkaları tarafından saygı görme, kabul edilme, onaylanma ve değer verildiği duygusuna kapılma gibi duygusal ihtiyaçların giderilmesi konusunda önemli olarak görülen kaynaklardan birisidir. Örgütler, işgörenlere sağladıkları örgütsel destekle, onların çabalarının farkında olduklarını, mutluluklarına değer verdiklerini ve

aynı ortamı paylaşmaktan mutlu olduklarını ifade ederek, çalışanların ait olma, saygı görme ve başkalarından onay görme ihtiyaçlarını karşılarlar (Armeli ve ark., 1998:298). Algılanan örgütsel destek, bir işgörenin örgütün sergilediği davranışların çeşitli yönlerinden etkilenir ve bu davranışlarının altında yatan örgütsel motiflerin çalışan tarafından yorumlanmasına etki eder. Bu durum, çalışanın çok çeşitli durumlarda örgütten beklediği destek derecesinde bir anlaşma olacağı anlamına gelir. Bunlar, örgütün çalışanların gelecekteki hastalıklarına, hatalarına, üstün performansına, örgütün arzu ettiği ücreti vermeye istekli olmaya ve çalışanlar için anlamlı hale getirmeyi içerir. Algılanan destek, bir çalışanın örgütsel hedefleri yerine getirme yönünde daha fazla çaba sarf etmesi, ödül beklentisini artıracaktır. Algılanan destek ile birlikte övgü ve takdir ihtiyacı karşılanan işgörenler, örgüt ile bir duygusal bağ geliştirerek kendi kimliklerine entegre edeceklerdir (Eisenberger ve ark., 1986:501). İşgörenler, örgütte gördükleri pozitif ya da negatif davranışlarla örgüt tarafından umursanıp umursanmadıklarını öğrenirler. Haliyle örgütün gönüllü veya isteğe bağlı eylemlerine özellikle önem atfedilmektedir. Bu tür davranışlar işgörelere, örgütün onlara önem verdiği ve saygı duyduğu duygusunu ifade eder (Burke, 2003:131).

Örgütsel destek algısı, ilk olarak, çalışanın örgütün iyiliği ve amaçlarına ulaşabilmesi için çaba harcamasını sağlamaktadır. İkinci olarak ilgi, onay, saygı gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması yoluyla işgörenlerin örgüt kimlikleri ve örgüt içindeki rol statülerinin sosyal kimliklerine katkıda bulunmasına yol açmaktadır. Son olarak ise algılanan örgütsel destek, işgörenlerde iyi performansın ödüllendirileceğine dair inancın güçlenmesine neden olmaktadır (Giray, 2013:69).

1.2.1. Destekleyici Örgüt ve Destekleyici Yönetimin Özellikleri

İşgörenlerin mutluluğunu ve refahını dikkate alan işgörenleri destekleyen bir örgütte ve yönetimde bulunması gereken özellikler beş alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003:117-118):

✓ *İşgörenlerin yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak:* İşgörenler kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde örgütte çeşitli değişikliklerin yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.

✓ *İşgörenlere nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve performansları yüksek oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin bir güvence vermek:* İşgörenlerin işyerinden beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hatalarının hoşgörü ile karşılanacağı, başarılı olunduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edileceği ve her an işletme dışı kalmayacağı duygusuyla iş yaşamlarını sürdürmeleri çalışanlar tarafından destek olarak algılanacaktır.

✓ *Örgüt içindeki insani ilişkileri pozitif yönde arttırarak, hem örgüt içi iletişimi hem de örgüt dışı halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak:* Örgüt ikliminin yani örgüt içi ilişkilerin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem işgörenleri motive edecektir hem de işyerinden kendilerine bir destek olarak algılanacaktır.

✓ *Örgüt içinde, nepotizm yapmamak ve herkese adil davranmak:* İşgörenler açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin ayrı tutulması veya kayırılması ve yöneticilerin haksız yere taraf tutmaları örgütsel destek açısından olumsuz algılanacaktır.

✓ *İşgörenleri önemsemek ve onlara rağmen çeşitli kararları almamak:* Çalışanlar örgüt içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini ve örgüt yöneticileri tarafından takdir edilmeyi beklerler. Böyle davranan yöneticiler, işgörenlerin gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

Algılanan örgütsel desteğin örgüte olan faydasını arttırabilmek için örgütsel bağlılığın alt boyutları olan zorunlu ve duygusal bağlılık ile örgüt hedeflerinin aynı doğrultuda olması gerekir. Bu durumun sağlanabilmesi için yeni gelenlerin (işgörenlerin) sosyalizasyon ve oryantasyon süreçlerinde örgütün kısa dönemli ve uzun dönemli hedefleri vurgulanarak, dönem dönem işgörenlerin örgütün öncelikleri konusundaki bilgilendirilmeleri önemlidir. İşgörenlerin sadakatinin farkına varılması ve ödüllendirilmeleri konusunda hassasiyet gösterilmesi işletme için büyük önem taşımaktadır (Güney ve ark., 2007:195-196). Ödüllendirme en önemli motivasyon araçlarından biridir. Ödüllendirme, iş görenlerin ya da işgören gruplarının yaptıkları görevlere karşı daha istekli olmalarına yol açabilecek her türlü ödüle denir. Ödüllendirmenin amacı işgören ve ekip çalışmasının verimliliğini arttırmak, gerek bireysel gerekse de grup çalışmalarında performansı düşük olanların da performanslarını arttırmak olduğu söylenebilir (Altındağ ve Akgün, 2015:282).

İşgörenler, örgüt tarafından önemsendiğine ve değer verildiğine ilişkin algıya sahip oldukları zaman örgüt üyeliğini içselleştirebilir ve böylece örgüt için daha fazla olumlu davranış sergileyebilecektir. İşgörenler, örgütten sağladıkları yararların ve örgütteki uygulamaların adil bir temele dayandırılması beklentisi içerisindeyler. Bu bağlamda çalıştıkları örgüt tarafından yeterince desteklenmediklerini algılayan işgörenler, örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilirler. Buna bağlı olarak da yöneticilerine duydukları güven, örgütlerine olan bağlılık, iş motivasyon, iş tatmini ve örgütsel performans düzeyleri düşebilir (İplik ve ark., 2014:111-119). Örgütte çalışan insan kaynağının makinelerden daha önemli görülmediği durumlarda, örgütsel desteğin sağlanması pek mümkün değildir (Akın, 2008:142).

Örgütlerin ve işgörenlerin karşılıklı bir beklenti (alış-veriş) içinde olmalarının yanında işgörenlerin örgüt algıları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu algılar sonucunda işgörenlerin örgütü içselleştirmesi ve örgüte bir değer atfetmesi olası sonuçlardandır. Levinson'un (1965:378-379) yaptığı çalışma, bu durumu açıklar niteliktedir. Çalışmada, işgörenlerin içinde bulundukları örgütlere çeşitli insani özellikler atfettiği ve çeşitli kişilik özellikleri yüklediği belirtilmiştir. Dahası, örgütteki işgörenlerin bazı davranışlarının başkaları tarafından örgütün ortak davranış kalıpları olarak görülmesine yol açabildiği öngörülmüştür.

İşgören, yöneticisini örgütüyle özdeşleşmiş olarak algılamıyorsa o zaman da yöneticinin yaptığı uygulamaları örgütten bağımsız ve örgütten çok yöneticinin uygulamaları olarak düşünmektedir (Giray, 2013:69).

1.3. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN BOYUTLARI

Bireyler yaşamlarının her safhasında başkaları tarafından desteklendiğini hissetmeyi istemektedirler. Bu düşünce ekseninde, bir işgören de işyerinde amirleri ve iş arkadaşları tarafından desteklenmeyi beklemektedir. Geçmiş çalışmalar incelendiğinde karşılaşılan kavramlar içerisinde örgütsel destek sıkça telaffuz edilmekle birlikte, en az onun kadar önemli olan bir diğer kavramın da yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından verilen destek olduğu görülmektedir (Giray ve Şahin, 2012:2).

Farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlandırmalar ortaya konulmuştur. Örneğin, bir çalışmada algılanan örgütsel desteğin üç boyutunun olduğunu ifade edilmiştir. Bu boyutlar; uyum sağlama, maddi algılanan örgütsel destek ve kariyer alt boyutlarıdır (Kraimer ve Wayne, 2004:2010). Literatürde buna benzer farklı boyutlandırmaların olduğu çalışmalar mevcuttur. Söz konusu çalışmalar dikkate alınarak bu çalışmada algılanan örgütsel destek; bireysel destek (çalışma arkadaşlarının desteği), yönetici desteği ve örgütsel destek (Aykan, 2007:135) olarak 3 boyutta incelenmiştir.

1.3.1. Bireysel Destek (Çalışma Arkadaşlarının Desteği)

Çalışma arkadaşlarının desteği, işgörenin hiyerarşik olarak kendisiyle aynı düzeyde olup aynı ya da örgütte benzer işleri yapan diğer işgörenlerden algıladığı desteği ifade etmektedir (Giray ve Şahin, 2012:2). İşgörenler yapmış oldukları hizmet ve faaliyetler karşılığında maddi beklentilerinin yanında, çeşitli duygusal beklentilerinin de karşılanmasını isterler. Literatürde daha önce yapılan çalışmalardan da anlaşılabileceği üzere örgütsel destek algısı; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini gibi örgütsel tutum ve davranışlarla pozitif bir ilişki içerisindedir. Ancak işgörenin örgüt içerisinde istenen düzeyde destek görmemesi sonucunda işgörenlerin örgütte kendilerini yeterince özgür hissetmeyeceği ve kendilerini güçsüz hissedebileceği söylenebilir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016:7). Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının, işe olan bağlılık ve katılımlarının, iş performanslarının, işte kalma eğilimlerinin ve iş tatmini düzeylerinin arttığı, işten ayrılma niyetinin ve işyerindeki devamsızlığın azaldığını ifade etmişlerdir. Bu noktada, çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin pozitif örgütsel davranış gösterme eğilimleri ile yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Büyükgöze ve Kavak, 2017:4).

1.3.2. Yönetici Desteği

Yöneticilerin işgörenlerle birlikte karşılıklı güven içerisinde çalışabilmesi, günümüz örgütleri açısından verimliliği artırmanın önemli bir yolu olarak görülmektedir. Yönetici desteği de tam olarak burada ortaya çıkmaktadır. İşgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişim, işgörenlerin algıları açısından yöneticilerin kendilerine

gösterdiği destek ve yardım alma düzeylerini etkileyebilmektedir. Bu etkileşim düzeyi işgörenler tarafından yönetici desteği olarak algılanmaktadır (Aksoy ve Arslan, 2016:56). Unutulmamalıdır ki günümüzde artık bireysel başarıdan ziyade ekip başarısı ön planda tutulmaktadır. Ekip çalışmalarını iyi yapan, astlarını iyi motive eden ve iyi eleman yetiştiren yöneticilerin başarıya ulaşmaları daha kolay olmaktadır (Bedük, 2000:173).

Yöneticiler, hiyerarşik yapı içinde bulundukları pozisyonu iyi değerlendirip işgörenler üzerindeki etkilerini attırmanın yollarını bulmalıdırlar. Örgütsel desteğe doğrudan ihtiyacı olan işgörenler, yöneticilerin davranışlarından etkilenebilmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin işgörelere karşı davranışlarına dikkat etmeleri önemlidir.

İşgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyebilmek için, en önemli noktalardan bir tanesi çalışanların ilk yöneticileri ile iyi bir ilişki kurabilmeleridir (Göktepe, 2017:32).

Yönetici desteğinde örgütsel ödüller ve olumlu iş koşulları (ücretlendirme, promosyonlar, işin yeniden tasarımı, işin analizi vb.) önemlidir. Bunlar yerli yerinde ve doğru olarak kullanılabilirse örgütsel desteğe önemli katkıda bulunabilirler (Burke, 2003:131).

Yöneticiden gelen desteği inceleyen araştırmalar göreceli olarak daha az sayıdadır. Buna rağmen yönetici desteği kavramıyla bazı örgütsel ve işe yönelik değişkenlerin ilişkisi bir takım araştırmalara konu olmuştur (Giray, 2013:74).

Lambert ve arkadaşlarına (2015) göre, işgörenlerin işlerinde daha etkin olmaları ve başarılı şekilde işlerini sürdürebilmeleri için yönetici desteği önemlidir. Örgütsel desteği yönetici vasıtasıyla işgörelere bir mesaj gönderir ve örgüt ile işgören arasındaki köprüyü daha da sağlamlaştırarak faaliyetlerde bulunulmasına neden olur. Yönetici desteğini üzerinde hissetmeyen işgörenler, örgütsel bağlılıkları azalır. Kaynakların gerilemesi, işyerindeki sorgulamaları ve örgüt içi problemlerin artmasına neden olabilmektedir (Zincirkıran ve ark., 2016:977).

Bhanthumnavin (2001) tarafından yapılan çalışmada, işgörenler üzerinde yöneticilerin algılanan desteği üç boyutta sınıflandırılmıştır (Kalağan, 2009:24). Bunlar:

- ✓ *Duygusal destek:* İşgörenleri önemseme, sevgi gösterme, empati ve kabullenme, stres, çatışma ve iş zorluklarının üstesinden gelebilmek için yardımda bulunma,
- ✓ *Bilgisel destek:* İşgörelere iş performansına yönelik dönüt verme (feedback), bilgiyi analiz etme, iş için gerekli olan beceri ve bilgi ile ilgili öneride bulunma ve yol gösterme,
- ✓ *Maddi destek:* Araç-gereç kaynakları, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal destek.

1.3.3. Örgütsel Destek

Örgütler, iş görenlerin hayatlarında önemli rollere sahiptirler. Saygı, önem verme ve onaylama çerçevesinde çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ile onların performanslarında artış yapabilecektir. İşgörelere karşı yüksek örgütsel destek veren yönetici ve işverenler, güçlü sosyo-duygusal ihtiyaçları olan işgörelerin örgüte karşı net bir yol izlemesine izin veren performans hedefleri sağlayarak karşılıklı davranışlara nüfuz edebilirler. Sosyo-duygusal açıdan ihtiyaçlarını karşılamada zorluk yaşayan işgörel, algılanan örgütsel destek kapsamında uygulanacak somut ödüllendirme sistemleri ile beklentilerini karşılayabilirler (Armeli ve ark., 1998:296).

Örgüt tarafından desteklenen işgörel, işyerinde sergiledikleri davranışlar değişebilmektedir. Örgütün amaçları doğrultusunda verilen destekler, işgörel üzerinde etkili olabilmektedir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden işgörel, işlerini benimseyerek işlerine daha sıkı bağlanıp ve daha çok çalışabileceklerdir. İşgörelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarına gözle görülür şekilde etki edebilecektir. İşgörel, örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirecek elverişli bir ortamın sağlanması ve örgütün desteğini hissetmeleri sonucunda örgüt tarafından önemsendiklerini düşünebilirler. Böylece, çabalarının değerlendirildiğini bilerek daha istekli ve etkili çalışma davranışları gösterebilir, örgütlerine olan bağlılıkları, iş doyumları ve performansları olumlu yönde değişebilir ve görevlerini yapmakta daha istekli davranabilirler (Çobanoğlu ve Derinbay, 2011:205).

Destekleyici örgütlerde işgörenler, işyerinde gösterdikleri çabalarının karşılığında bir kazanç sağlayabilecekleri beklentisi içerisinde oldukları ve örgütsel üyeliklerini kendi öz benlikleri ile birleştirirler (Kaplan ve Ögüt, 2012:390). Örgütlerinde uyum içinde işgörenler, yöneticilerinin kendilerini desteklediklerini düşünüyorlarsa, düşünce ve fikirlerini herhangi bir çekince olmadan söyleyebileceklerdir (Pekdemir ve ark., 2013:97). Örgüt tarafından düşüncelerinin önemsenmediği ve desteklenmediğini düşünen işgörenin performansı kötü etkileneceği gibi, aynı zamanda işyerindeki çalışma arkadaşlarının ve onların performanslarına da olumsuz etkisi olabilir (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016:13).

Algılanan örgütsel destek türleri çalışanın kurumda örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları gibi farklı kaynaklardan algıladığı desteği ifade etmesi bakımından önemlidir. Her ne kadar alan yazında daha çok örgütsel destek algısının önemi vurgulanmış olsa da diğer destek türlerinin de önemi her geçen gün giderek artmaktadır. Ayrıca çalışanların bunların birinden destek algılaması ya da algılamaması da hem örgüt hem de çalışan açısından önemli sonuçlara yol açabilmektedir (Giray ve Şahin, 2012:2).

1.4. LİTERATÜRDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE BİRLİKTE ÇALIŞILAN BAZI DEĞİŞKENLER

Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgüte duyulan duygusal bağ arasındaki ilişki incelenmiştir. Algılanan örgütsel destek konusundan ilklere olan bu çalışma 361 kişi üzerinde yapılmıştır. Çalışanların örgütün kendi yaptıklarına ne kadar değer verdikleri ve refah seviyeleri ile ne derecede ilgilendiklerinin önemli olduğu ve örgütsel desteğin devamsızlığı azalttığı görülmüştür.

Rhoades ve arkadaşları (2001), algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve işgücü devri arasındaki ilişkiyi 367 işgören üzerine çalışmışlardır. Örgütsel desteğin örgütsel ödüller ve adalet ile duygusal bağlılık arasında aracılık ettiği ortaya konmuştur. Ayrıca işgücü devri ile örgütsel destek arasında duygusal bağlılığın aracılık ettiği olumsuz ilişki tespit edilmiştir.

Rhoades ve Eisenberger (2002:708) algılanan örgütsel destek üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma, 166 çalışma üzerinde meta analizi olarak yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda algılanan örgütsel desteğin demografik faktörlere (yaş, eğitim vb.) farklılık gösterdiği belirtilmiştir.

Allen ve arkadaşlarının (2003) yaptığı çalışmada ise çalışanların karar almaya katılımı, ödüllerin adaletli olması, gelişme fırsatları algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunmakta ve algılanan örgütsel destekte bu uygulamaların iş tatminine ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerine aracılık etmektedir.

Burke (2003:129) tarafından yapılan çalışmada, önemli sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılması esnasında 393 hastane çalışanı üzerinde algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Algılanan örgütse destek, yeniden yapılandırma süreçleri ile iş tatmini arasında tam aracı olduğu görülmüştür. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, yeniden yapılandırılan stres etkenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği görülmüştür.

Polatçı, Ardiç ve Koç (2014:276-277) tarafından iş ve yaşam doyumu, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine 250 geçici köy korucusu üzerinde yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin demografik faktörlere göre büyük farklılık gösterdiği görülmüştür.

Öztürk ve Eryeşil (2016:123), algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma 134 doktor üzerinde sürdürülmüştür. İşten ayrılma niyeti ile algılanan örgütsel destek arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aslan ve Güzel'in (2016:81) yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin, iş özelliklerinin ve kontrol odağı faktörlerinin işgören yabancılaşması üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 270 kişinin katıldığı çalışmada, algılanan örgütsel destek yabancılaşmayı negatif ve düşük düzeyde etkilediği görülmüştür.

Akyüz (2019:1) tarafından yapılan çalışmada örgütsel destek ile iş tatmini ve öz-saygı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. 214 mavi yakalı üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel desteğin iş tatmini ve öz-saygı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

İşletmelerin genel amaçlarından biri de sürdürülebilirliktir. İşletmeler, varlığını devam ettirebilmeleri için rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Mal veya hizmet üretimi esnasında kullanılan üretim faktörleri, rekabetin konusu olabilmektedir. Üretimin sürdüğü işletmelerde hem rekabet için hem de üretime katkı sunan faktörleri için çeşitli faaliyetlerde bulunmak gerekir.

İşgörenlerin, örgüt içindeki çalışmalara katılımlarını attırabilmenin önemli bir yolu da örgütsel destek vermektir. Yönetici veya hissedarlar, çeşitli beklentiler (verimlilik, kar vb.) ile işgörenleri destekleyerek çeşitli strateji ve politikalar geliştirebilirler. Köken olarak sosyal mübadele teorisine dayanan örgütsel destek, çalışanlar ile işyeri arasında karşılıklı beklentilerin alış-verişi ile yakından ilişkilidir. İşgörenler, işletmelerden kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasını, örgütler ise işgörenler vasıtasıyla verimliliğin ve karlılığın artmasını istemektedir. Kişisel ihtiyaçları karşılanan işgörenler, moral ve motivasyonu yüksek bir verimlilik kaynağına dönüşebilecektir. İhtiyaçları karşıyan (desteklenen) işgörenlerin işletmelerin amaçları doğrultusunda yeni bir bakış açısı geliştirebilir. Kendi amaçları ile örgütün amaçlarını bir arada değerlendirerek, örgütün sürdürülebilirlik amacına katkıda bulunmuş olur.

İşletmelerde üretime katkı sunan etkenlerin tümü birbirleriyle ilişki içinde olduğu düşünülmektedir. Geçmişte yapılan çalışmalarda pek çok kavram ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen verilere göre işletmelerin amaçlarına ne şekilde katkı sunduğu gözlemlenmiştir. Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel destek ile ilişkisi araştırılan pek çok kavram olduğu görülmüştür. Kavramlardan bazıları; örgütsel bağlılık, stres, performans, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmidir. Bu kavramlar ile algılanan örgütsel destek arasındaki etkileşim dikkate değerdir.

1.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün hedef ve değerlerini içselleştirmesi, örgütün bir parçası olmak için gayret sarf etmesi ve kendini güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi olarak tanımlanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:113). Sheldon'a

(1971:143) göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin kimliklerini örgütle özdeşleştirilmesi ve örgüte yönelik tutum veya yönelim olarak belirtilmektedir. Literatürde genel olarak örgütsel bağlılık üç boyuttan oluşmaktadır. Duygusal, normatif ve devam bağlılığını birbirinden ayıran çeşitli özellikler vardır. Demir (2006)'e göre duygusal bağlılık bir isteği, normatif bağlılık bir yükümlülüğü, devam bağlılığı ise bir gereksinimi ifade etmektedir (Yozgat ve Şişman, 2007:747). Kaplan ve Öğüt tarafından (2012:387) yapılan çalışmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenirken, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Boz ve arkadaşları (2017:71) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin örgütsel destek algıları arttıkça duygusal ve devam bağlılıklarının arttığı, normatif bağlılık düzeylerinin ise azaldığı tespit edilmiştir. İraz ve arkadaşlarının (2012:443-452) yaptıkları çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yaş, unvan ve kıdeme göre algılanan örgütsel desteğin farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında da pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Muhammad'ın (2014:67) çalışmasında da benzer şekilde pozitif sonuçlar elde edilmiştir.

1.5.2. Stres

Stres kavramını ilk kez Selye (1977) kullanmış ve stresi “Vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir.” biçiminde tanımlamıştır (Soysal, 2009:18). İş yaşamındaki verimlilik artışı talepleri örgütler tarafından farklı şekillerde işgörelere iletilmekle birlikte günümüz iş dünyasında da örgüt içindeki kurallar, davranışlar ve çeşitli hedefler bireyleri strese sürükleyebilmektedir. Stres, işgörelerin işyerindeki devamsızlıkların artmasına, performans düşüklüğüne ve iş kazalarına neden olabilmektedir. Örgütlerin bu durumda yapması gereken stres kaynaklarını araştırarak gerekli çözümler üretmektir.

Algılanan örgütsel desteğin farklılaştığı işletmelerde sonuçlardan biri de stres olabilmektedir. Eisenberger ve arkadaşları (2010:1087), Rhoades ve Eisenberger (2002:711) yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin stresin azalmasına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı minvalde, Leung ve arkadaşlarının (2008:86-88) Hong-Kong'da 73 mühendis üzerinde yaptıkları çalışmada da algılanan örgütsel desteğin stresi anlamlı bir şekilde negatif olarak etkilediği belirtilmiştir. Amerika'da

3794 çalışan üzerinde yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin stres üzerinde önemli bir negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür (Armstrong ve Griffin, 2004:585)

1.5.3. Performans

Örgütlerin performanslarının değerlendirilmesi, örgütlerin kuruluş amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğinin değerlendirilmesi demektir. Örgütlerin optimum yönetimi ve geliştirilebilmesi, uzun dönemli başarıları elde etmeleri ve bu başarılarını sürdürülebilir kılmaları gerekmektedir. Belirlenen çok boyutlu performans göstergeleri ile işletmenin amaçlarına ne derecede ulaşabildiğini ve işgörenlerin örgütsel amaçlar arasındaki ilişkileri benimsemelerinde yardımcı olacaktır (Bayyurt, 2007:577).

Turunç ve Çelik (2010:201) yaptıkları çalışmada, işgörelere desteğin artırılması ve iş stresinin azaltılmasının iş performansı üzerinde önemli etkisi olduğu belirlemişlerdir. 170 kişi üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017:42) algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında zayıf düzeyde de olsa pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

1.5.4. İşten Ayrılma Niyeti

Lambert ve arkadaşları (2001) işten ayrılma niyetini, çalışanın örgütten ayrılmayı planlamasını ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bu planlamanın, işgörelerin örgütü fiilen terk etme düşüncesinden önce geldiğini ve gönüllü olarak ayrılma kararının ön habercisi olduğunu belirtmişlerdir (Seyrek ve İnal, 2017:64).

Koçak ve Yücel (2018:683) tarafından yapılan çalışma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğunu gözlemlemişlerdir. Bir diğer çalışmada (Fındıklı, 2014: 136) işgörelerin algıladıkları örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Benzer sonuçlar Anafarta (2015:102) tarafından yapılan çalışmada da elde edilmiştir. 245 hemşire üzerinde yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkisinin olduğu belirtilmiştir.

1.5.5. Örgütsel Özdeşleşme

Bir işgörenin örgütsel özdeşleşme düzeyi, onun benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğuna işaret eder. Eğer örgüt üyeliği işgörenin benliğinde merkezi bir yer edinmişse ve onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma getirmişse bireyin bulunduğu örgütte yüksek derecede özdeşleşmiştir denilebilir (Karabey ve İşcan, 2007:232).

Sökmen ve arkadaşlarının (2015:136) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Özdemir (2010:237) yaptığı çalışmada da benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. 216 banka çalışanı üzerinde yapılan başka çalışmada da algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Kerse ve Karabey, 2017:375).

1.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışları “herhangi bir emre dayalı olmayan ve örgüt için fayda sağlayan davranışlar” olarak ifade edilmektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte centilmenlik ve yardım etmeyi içeren çeşitli rollerden meydana gelmektedir. Resmi iş tanımlarından ziyade işgörenlerin gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını ifade etmektedir. Özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik davranışları gibi beş boyuttan oluşmaktadır (Kaya, 2013:265).

Claudia’nın (2018:39) yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlığı etkilediği görülmektedir. 261 çalışan üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki görülmüştür (Muhammad, 2014:67). Aledeinat ve Alrfou (2017:6) tarafından yapılan çalışmada örgütsel desteğin vatandaşlık davranışlarının belirleyici faktörleri olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, Miao ve Kim de (2010:257-262) yaptıkları çalışmada pozitif ilişkinin olduğu sonuçlar elde etmişlerdir.

İplik ve arkadaşlarının (2014:109) yaptıkları çalışmada örgütsel destek algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının arasında olumlu bir ilişki bulunduğu ve

işgörenlerin örgütsel desteğe ilişkin olumlu yöndeki algıları arttıkça, örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışlarını sergileme niyetlerinin de arttığı görölmüştür.

Ayrıca yapılan literatür taramasında algılanan örgütsel desteğin iş tatmini (Sökmen ve Benk, 2019:2231), devamsızlık (Eisenberger ve ark., 1990) ve örgütsel bağlılık (Bayer ve Özkan, 2019:1387) gibi kavramlarla da ilişki içinde olduğu görölmüştür.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. KAVRAMIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Sinizm kavramının tarihsel geçmişi M.Ö. 4. yüzyıldaki Sinik Okul'a kadar gitmektedir. Eski Yunan'da bir düşünce okulu ve yaşama biçimi olarak kaynağını bulan sinizmin (cynicism), Büyük İskender'in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen'e dayandığı ifade edilmektedir. İnsanlar tarafından neden günün aydınlığında elinde yanan bir fener ile dolaştığı sorulduğunda Diyojen; "Dürüst bir insan arıyorum." cevabını vermiştir. Diyojen tarafından söylenen bu söz, insanların gerçek yaşamlarında dürüst davranmadığı/olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını 'ironik' olarak tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012:78). Dudley (1973)' e göre antik Yunan komedyasında insanlar iyi, etik ve ahlaki standartlara talip olurken, onları desteklemeyen veya onlarla aynı görüşte olmayanlara karşı şiddetli bir şekilde saldırılarda bulunmuşlardır (Andersson ve Bateman, 1997:449).

1980'li yılların sonlarına doğru örgütlerde çalışan işgörenler arasında gelişen "sinizm" adında bir tutum iş dünyasında dikkatleri çekmeye başlamıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284).

Literatürde sinizm konusunda yazılmış dünyadaki ilk çalışma olarak kabul edilen eser Behind The Shield'tir. Arthur Niederhoffer tarafından 1967 yılında yazılan bu eser polislerin sinizmini konu almaktadır (Candan, 2014:184). Ülkemizde ise sinizm ile ilgili olarak yapılan ilk kapsamlı çalışma, Erdost ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın ülkemizde yapılan ve yapılacak olan sinizm odaklı çalışmalara önayak olduğu söylenebilir (Yalçınkaya, 2014:111).

Geçmişi M.Ö. 4. ve 5. yüzyıla kadar uzanan sinizm hakkında, araştırmacıların iş yaşamında araştırma yapmaları yukarda bahsedildiği gibi doksanlı yılların başına dayanmaktadır. Başlangıçta Amerika'daki çeşitli örgütlerde yapılan araştırmaları daha sonra da dünyanın farklı ülkelerinde yapılan araştırmalar izlemiştir. Kanter ve Mirvis'in 1989 yılında yazdıkları Sinik Amerikalılar (The Cynical Americans) adlı kitaplarında

ortaya attıkları Amerikan işgücünün %43'ünün sinik özellikler taşıdığı önermesi, örgütsel davranış literatürüne yeni bir kavramın girişine öncülük etmiş ve araştırmacıların konu üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamıştır. Genel anlamdaki sinizmin geçmişi çok daha eskilere dayanmış olsa bile günümüzde hâlâ toplumsal etkilerinin yanında örgütsel faaliyetlerde de etkisini göstermektedir. Örgütsel davranış konularında araştırmalarını sürdüren insanların 90'lardan itibaren ilgisini çeken bir kavram olan sinizm, rekabetin arttığı global ekonomik dünyada örgütlerin çok ciddiye almaları gereken bir kavram olarak ifade edilebilmektedir (Candan, 2014:181-189).

Örgütsel sinizm araştırmaları genelde dünyada 1990'lardan itibaren başlamış olsa da ülkemizde örgütsel sinizmin çalışmalara konu olması 2000'lerin sonrasında gerçekleşmiştir. Artış gösteren bu çalışmalar zamanla sinizm kavramına bir hayli derinlik ve zenginlik kazandırmıştır. Özellikle, yabancı literatürde geliştirilen ölçeklerin tercümelerinin yapılması ve uyarlama çalışmalarının artması örgütsel sinizm çalışmalarına büyük bir ivme kazandırmıştır (Yalçınkaya, 2014:109). Köken olarak antik çağlara kadar giden sinizm kavramı, modern toplum yaşam biçimlerinin gereksinimleri nedeniyle yeniden popülerlik kazanmıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284-285)

Rekabet ortamında ve küreselleşen dünyada bazı gelişmeler işletmeleri derinden etkilemektedir. Bunlar arasında sürekli yenilik üretme pozisyonunda olmak, işletme satın almaları ve çeşitli anlaşmaları, yeniden yapılanmalar, hiyerarşik yapılarıdaki farklılaşmalar, gelecek planlarına odaklı yeni sistemlerin getirilmesi ve modern organizasyon uygulamaları olarak sayılabilir. Bu düzenlemeler işgörenlerin sürekli olarak değişikliklerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Bu koşullar altında araştırmacılar tarafından örgütsel sinizm adı verilen bir tutumun hızla yayılmakta olduğu düşünülmeye başlanmıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:283).

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) çok sayıda işgörenin, çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri ve artan bir şekilde görünür hale gelen aşırı olumsuz tutumları kapsamlı bir şekilde sorgulayarak, "örgütsel sinizm" kavramını ileri sürmüşlerdir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284).

Sinizm kavramı pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamalar genel hatlarıyla birbirine benzese de çeşitli nüanslar ile birbirinden ayrılmaktadır ve gün geçtikçe de bu tasvirlerin sayısı fazlalaşmaktadır.

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, Cambridge sözlüğünde de “insanların davranışlarında samimi olmadıkları ve sadece kendi menfaatlerini düşündüğüne dair bir inanış” şeklinde ifade edilmiştir. (Sinan ve Kavas, 2016:1212).

Sinizm (Eaton, 2000), güvensizlik, şüphencilik, kuşkuculuk, olumsuzluk, kötümserlik ve inançsızlık terimleri ile yakın anlamlara sahip olmakla beraber, günümüz modern yorumunda, “kusur bulan, zor beğenen, eleştiren” anlamları da çok fazla kullanım alanı bulmaktadır (Erdost ve ark., 2007:514).

İşgörenlerin örgütleriyle ilgili öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması şeklinde çok basit bir şekilde ifade edilebilen sinizm, gerek işgörenler gerekse de örgütler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Özler ve ark., 2010:48). Sinizm, biraz tartışmalı bir konu olsa da bir örgütün bütünlükten yoksun oluşunun güçlü bir olumsuz duygusal tepki ile birleştiğinde, aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara neden olduğu inancı olarak ifade edilmektedir (Işık, 2014:130).

Umutsuzluk, yılma, engellenme, tükenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olan sinizm, aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, her örgütte karşılaşılabilen ve sonuçları itibariyle bireysel ve örgütsel anlamda yıkıcı bir etkiye sahip olan örgütsel problemler ile çok yakın ilişkiler içinde bulunmaktadır (Alan ve Fidanboy, 2013:167). Ayrıca, sinizmin değişim için önemli bir engel olduğu söylenebilir (Reichers ve ark., 1997:48).

Karacaoğlu ve İnce (2013:186), insanın yaşadığı olumsuz deneyimlerle birlikte sahip olduğu negatif duyguların sonucunda bireyde gelişen eleştirel ve küçümseyici tavırlar olarak örgütsel sinizmi tanımlamışlardır. Dahası, sinizmin bu bakış açısı belirli bir objeye yönlendirilebilir veya birden çok objeye genelleştirilebileceği söylenebilir.

Bu nedenle sinizm, bir bireyin, grubun, ideolojinin, toplumsal birlikteliğin veya örgütün olumsuz duyguları ve güvensizliği ile ifade edilen hem genel hem de spesifik bir tutum olarak tanımlanabilir (Andersson ve Bateman, 1997:450).

İnsanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama durumu ile birlikte alaycı tavır ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş bireylerin küçümseyerek hata bulma eğiliminde olmaları şeklinde tanımlanan (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285), sinizm Vance ve arkadaşlarına (1996) göre de bireylerin düşüncelerinde örgütlerin iyiye gidebileceğine olan inancın çok düşük ihtimalli olması şeklinde ifade edilmiştir (Yalçınkaya, 2014:109). Bir başka tanımda ise, insanların çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutum olarak tasvir edilmiştir (İçerli ve Yıldırım, 2012:167). Örgütten memnun olmama anlamına da gelebilmektedir (Wageeh ve Kaifi, 2013: 132).

Literatürde sinizm ile ilgili pek çok tanım üretilmiş olmasına rağmen en yaygın kullanılan tanımlardan birini de Dean ve arkadaşları (1998) tarafından ifade edilmiştir. (Öztürk ve ark., 2016:545). Örgütsel sinizm, bireyin istihdam edildiği örgüte karşı üç boyutta olumsuz tutum sergilemesidir (Dean ve ark., 1998:345). Bunlar;

- ✓ Örgütün bütünlükten/istikametten yoksun olduğuna olan inancı,
- ✓ Örgüte karşı olumsuz etki,
- ✓ Ve bu inanç ve tutumlarla tutarlı olarak örgüte yönelik eleştirici ve küçümseyici davranışların olması olarak ifade edilmektedir.

Tüm bu tanımlamalar ışığında, Stanley ve arkadaşları (2005:434-435), sinizmi tanımlamada ve ölçmede en az üç tane potansiyel sorunun olduğunu belirtmişlerdir; Sorulardan ilki, sinizmin yaygın olarak kullanılan çok yönlü bir karmaşık yapı birleşimi olarak görülmesidir. Bu bileşenlerin birçoğu (örneğin; karamsarlık, güven) tartışılabilir şekilde "bağımsız" yapılardan ayırt edilebilmektedir. Daha da önemlisi, bu bireysel bileşenlerin her zaman diğer yapılarla da ilişkili olup olmayacağı tam olarak açık değildir. Bu nedenle, bir yapıya veya kavrama "çok fazla özellik" yüklemenin "bilgi kaybı ve araştırma bulgularının yanlış yorumlanmasına yol açabileceği" söylenebilir. O yüzden ilk perspektifte bu yapının dar ve daha odaklanmış bir tanımı ile başlamak daha mantıklı olacaktır. İkinci problemde, sinizmin tanımı yapılırken uygulamanın işlevlerine

bakılmasıdır. Ne yazık ki, sinizmin biçimleri hem içeriği hem de odağı bakımından birbirinden farklı olduğu için gözlemlenen ilişkilerdeki farklılıklardan hangisinin sorumlu olduğunu belirlemek imkânsız olmaktadır. Üçüncü problem ise, sinizmin araştırmacılar tarafından çok boyutlu olarak ele alınmasıyla birlikte bu boyutlar arasındaki ilişkilere henüz tam olarak açıklık getirilememiş olmasıdır.

2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖZELLİKLERİ VE ETKİLERİ

Örgütsel sinizmin etkilerine geçmeden önce sinik işgörenlere ait özellikleri bilmek gerekir. Sinik özelliklere sahip işgörenlerin örgüte olan etkilerinin ne derecede olduğu iş görenler tarafından görülmelidir. Bu etkilere karşı çeşitli stratejik planlamalar yapılmalıdır.

Özgener ve arkadaşları (2008:54) tarafından sinik insanların bazı temel özellikleri belirtilmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- ✓ Sinik bireyler, yapmacık davranma, yalan söyleme ve başkalarını kötü amaçlar için kullanmayı insanın temel karakteristik özellikleri olarak görürler,
- ✓ Sinik bireyler, insanların seçimler yaparken bencil olduklarını, güvenilmez olduklarını ve insan davranışlarının aslında birbirleriyle tutarsız olduğunu düşünürler,
- ✓ Sinik bireyler, sergiledikleri davranışlarının arkasında genellikle gizli düşüncelerinin olduğuna inanırlar,
- ✓ Sinik bireyler, psikolojik objeye (birey, toplum vb.) ilişkin bir şey düşündüklerinde utanç ve tiksinti gibi duygular barındırabilirler,
- ✓ Sinik bireyler, psikolojik objelerin (birey, toplum vb.) dürüst olmadığına ve samimiyetlerinde eksiklik olduğuna dair eleştiriler yapabilirler,
- ✓ Sinik bireyler, psikolojik objeyle ilgili herhangi bir deneyim yaşadıklarında genellikle kendi düşünce biçimleriyle olayları anlatırlar. Ve iletişimde alaycı bir tavır takınırlar.

Bireylerin sinik olması, bir başka deyişle negatif duygulara sahip olmasının temelinde yatan birçok kişisel ve örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler içerisinde “güven” duygusunun ayrı bir yerinin ve öneminin olduğu belirtilmektedir. Bireylerin yaşadığı güvensizlik duygusu, bireylerin birbirlerine karşı ön yargılı ve şüpheyile

yaklaşmasına, zamanla kendi içlerine kapanmalarına ve en sonunda da her şeye karşı olumsuz duygular beslemelerine neden olmaktadır (Özler ve ark., 2010:48). Ayrıca örgüte karşı sinik davranışlar sergileyen bir işgören, içinde bulunduğu örgütün doğruluk, dürüstlük ve adaletten uzak olduğu düşüncesine sahip olmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017:379).

Örgütler, fiziki ortamların içinde sosyal ilişkileri olan ve temelinde insan olan dinamik bir yapıya sahiptirler. Örgütlerde çalışan işgörenler, iş arkadaşları ve yöneticilerinin tutumları, yaşam tarzları, kültürleri, inançları, değerleri, ilgileri ve kişilik özellikleri gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu bağlamda, örgüte karşı edinilen tüm olumsuz düşünceler, olaylara karşı tepkiler ve çeşitli davranışlardan oluşan bir tutum oluşmaktadır. Bu tutum, işgörenin hem kendi kişilik özelliklerinden hem de çalışma ortamından kaynaklanan sinizmin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örgütsel sinizm yaşayan bir işgörenin özellikleri ve düşünceleri şöyle özetlenebilir (Sinan ve Kavas, 2016:1213);

- ✓ Kendisinin diğer işgören ve yöneticiler tarafından önemsenmediğini hissederek,
- ✓ Yöneticilerin çalışanlara adil davranmadığını, hak etmeyen bir kişinin ya da davranışın itibar göreceğini düşünür,
- ✓ Örgütü geliştirmek için önerilerde bulunmanın anlamsız olduğu düşüncesine sahip olur,
- ✓ Örgütü geliştirip kaliteye olan katkısını attırabilmek için çeşitli girişimlerde ve önerilerde bulunmanın yöneticiler tarafından önemsenmediğini düşünür ve ayrıca sarf edilen çaba ve gayretin de bilinmediğine de inanır,
- ✓ İşlerin daha kötüye gittiğini düşünerek örgütün geleceği ile ilgili umutsuzluk duygusuna kapılabilirler.

Örgütsel sinizmin, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna olan inancının bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Daha spesifik olarak belirtilecek olunursa, örgütün ahlak, adalet ve dürüstlük beklentilerinin bozulması denebilir (Işık, 2014:146). Böyle bir örgütün içinde bulunan işgörenlerin bakış açısı da zamanla farklılaşacaktır. Brandes (1997) sinizmi, örgütsel anlamda, birçok birey tarafından paylaşılan şüpheler olarak tanımlamıştır (Erdost ve ark., 2007:514). Örgütsel sinizm,

sinizmin olduğu yerlerde örgüt ve işgörenlerin birbirlerini nasıl etkilediğini görmek açısından da önemlidir.

Sinizm, bir kişilik özelliği, bir duygu, bir inanç ya da bir tutum olarak çeşitli araştırmalarda ifade edilmeye çalışılmıştır (Andersson, 1996:1396-1397). Tüm bu yapılan tanımlara göre değerlendirildiğinde, örgütsel sinizmin tutumsal bir olgu olduğu (Kasalak ve Aksu, 2014:116) ve bu tutumun işgörenlerin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir özellik taşıdığı görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:283). Sinik tutumlara sahip olan işgörenler değişim karşısında, örgütsel otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere karşı olumsuz eleştirilerde bulunma gibi işletmenin değişime ayak uydurması karşısında bir probleme dönüşerek bir set veya engel olabilmektedirler. Bu durum örgüt geliştirme faaliyetlerini de olumsuz etkileyebilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:284).

2.3. ÖRGÜTSEL SINIZMIN NEDENLERİ

Literatürde, örgütsel sinizme yol açan birçok neden sıralanmıştır. Bu nedenlerden bazıları; işgörenler ile örgütler arasında var olduğuna inanılan psikolojik sözleşmelerin ihlalleri, örgütlerde gücün dengesiz dağılımı, adaletsiz tutum ve davranışlar, klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun çalışma süreleri, duygusal taciz, kötü yönetim, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması, yüksek yönetici ücretleri, ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar, düşük örgütsel performans, örgütsel değişim gibi bilişsel, duygusal ve örgütsel pek çok faktördür (Alan ve Fidanboy, 2013:167). Cartwright ve Holmes'e (2006) göre bazı çalışmalarda örgütsel sinizmi etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, yaş, cinsiyet ve çalışma süresi bireysel faktörler olarak belirtilmiştir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, örgütsel adalet ve politika ise örgütsel faktörler olarak değerlendirilmiştir (Çankaya, 2018:289). Bu gibi nedenlere ilaveten, Wageeh ve Kaifi (2013:132) yaptıkları çalışmada, obsesif bozukluklar ve kararsız duygular gibi bazı kişilik özelliklerinin örgütsel sinizmi tetikleyebileceğini belirtmişlerdir.

Reichers ve arkadaşlarına (1997) göre, örgüt içinde sinizme yol açan pek çok etken bulunmaktadır. Başarısız değişim çabaları, aşırı iş yükü ve strese maruz kalma, bireysel ve örgütsel isteklerin karşılanmaması, terfi imkânlarının yetersizliği, sosyal desteklerin azlığı, örgütsel karmaşıklık, kararlara katılımın düşüklüğü, amaçların çatışması, yeterli ve sağlıklı iletişimin sağlanamaması, işten çıkarma ve psikolojik sözleşme ihlalleri sinizme yol açan etkenlerden bir kaçısı olarak gösterilebilir (Akova ve Kılıç, 2015:118-119).

Örgütlerde ortaya çıkan sinizm olgusunu yönetmek için etkin bir şekilde bazı stratejiler uygulanması gerekmektedir. Örgütsel sinizmi yönetme stratejilerinden bazıları Özgener ve arkadaşları (2008) tarafından aşağıda belirtilmiştir (Özler ve ark, 2010:55):

- ✓ İşgörenlerin kendileri ile ilgili alınan kararlara katılımının sağlanması,
- ✓ Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarını ödüllendirmesi ve işgörelere danışmanlık yapması,
- ✓ Örgüt içerisinde adaletli bir disiplin sistemi oluşturma,
- ✓ Örgüt içerisindeki işgörel arasındaki rekabeti yönetme,
- ✓ İşgörel örgütteki değişiklikler hakkında bilgilendirme,
- ✓ Zamanın verimliliğini artırma,
- ✓ İşgörelle empatik bir yaklaşım benimseme,
- ✓ Güvenirliliğini artırma,
- ✓ Gelecek için geçmişten dersler çıkarma,
- ✓ İşgörelin bakış açısındaki değişiklikleri görme,
- ✓ İşgörelle yeni fırsatlar sunma.

2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda pek çok örgütsel sinizm boyutu öne sürmüşlerdir. Bu boyutların içinde birbirini kapsayanların yanında birbirinden bağımsız olarak ifade edilen boyutlar da görülmektedir. Literatürde en çok kullanılan örgütsel sinizm boyutlandırmalarından bir tanesi, Dean ve arkadaşları tarafından yapılan boyutlandırmadır. Söz konusu çalışmaya göre örgütsel sinizm kavramı, bilişsel (inanç), duygusal (duyuş) ve davranışsal (davranış) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Bilişsellik sürecinde işgörenler örgütün dürüstlükten yoksun olduğunu düşünürken, duygusallık sürecinde örgüte karşı sinirlilik, küçümseme ve utanma gibi bazı duygularla tepki vermekte, davranışsallık sürecinde ise olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle örgütsel sinizmi işgörenlerin örgüte ilişkin olumsuz düşüncelerinin, güçlü olumsuz duygularla birleşmesi sonucunda işgörenlerin örgütü küçümseyici ve örgüte karşı alaycı davranışlar ortaya koyması olarak tanımlamak mümkündür (Kerse ve Karabey, 2017:379).

Dean ve arkadaşlarına göre (1998) *bilişsel boyut*; örgütün dürüstlükten yoksun olduğu yönünde işgörenlerde oluşan inançlardır. Böylece sinik tutumlara sahip olan işgörenler, örgütlerinde faaliyetlerin adalet, dürüstlük ve samimiyet düşüncelerinden yoksun bir şekilde yürütüldüğüne, bu ilkelerin örgütsel çıkarları için kurban edildiğine, ahlaki olmayan bu davranışların aslında örgütsel bir norm olduğuna, örgütsel seçimlerin tamamen örgütsel çıkarlar doğrultusunda yapıldığına, örgütteki işgörenlerin davranışlarının tutarsız ve güvenilmez nitelikte olduğuna inanırlar. Örgütsel sinizmin ikinci boyutu, örgüte yönelik duyuşsal reaksiyonları kapsayan *duygusal boyuttur*. Dean ve arkadaşları (1998), sinik tutum gösteren işgörenlerin, örgütlerinde sadece inançlarını değil aynı zamanda duygularını yaşayan bireyler olarak görülmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu ise, ilk iki boyuttaki inanç ve duygularla şekillenen işgörenlerin işletmeyi alaycı bir tavır ile aşağılama eğilimi gibi kritik davranışları kapsayan *davranışsal boyuttur*. Davranışsal boyutta, örgüte ilişkin olarak olumsuz inançları ve negatif duyguları olan işgörenler, örgütlerini şikayet etme, örgüt içindekilerle imalı bakışmaların olması, örgütsel durumları eleştirme ve küçümseyici tavırla dalga geçme gibi davranışlarda bulunabilmektedirler (Kalay ve ark., 2014:132).

Fitzgerald'a (2002) göre örgütsel sinizmin, duygusal boyutu temel insan duygularının negatif yönünü, bilişsel boyut örgütsel anlamdaki bütünlük ve samimiyetin bilinç düzeyinde değerlendirilmesini, davranış boyutu ise örgütsel sinizmin kapsamında geliştirilen küçümseyici bakış açısı ve eleştirel davranışları nitelendirmektedir (Güzel ve Ayazlar, 2014:134).

1996 yılına kadar genellikle araştırmacıların özellikle bilişsel boyut üzerinde odaklandıkları ve davranışsal boyuta ilişkin görüşlere pek yer vermediği görülmektedir.

Bu çalışmada da temel alınan üç boyut, Dean ve arkadaşların (1998) üç boyutu da kapsayacak şekilde örgütsel sinizm kavramını ön plana çıkarmıştır (Kalağan, 2009:4). Geçmişte yapılan bazı çalışmalar Tablo 2.1’de gösterilmektedir

Tablo 2.1: Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Referans	Bilişsel Sinizm	Duygusal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Goldner, Ritti ve Ference (1977)	Mevcut örgütsel yapıyı ve otoriter ilişkileri koruyarak oluşturulan bilgidir.		
Kanter ve Mirvis (1989)	Toplumsal, örgütlerin, yöneticilerin ve geleceğin beklentilerini genelleyen bireylerin ya da başkalarının gerçekçi olmayan yüksek beklentileri vardır.		
Wanous, Reichers ve Austin (1994,1995)	Örgütsel değişim için çaba harcayan görevlilerin yeteneksiz ve tembel olduğu düşünülmektedir.	Bireyin kendine ya da başkalarına karşı ihanet ve hayal kırıklığı duygularını kapsamaktadır.	
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Koşullar daha iyi şekilde geliştirilebilir. Değişim çabaları muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanır. Değişim girişimlerinin başarısızlığı dışsal kaynaklardır. (yöneticiler, meslektaşlar, teknoloji eksikliği, insan doğası)		
Andersson ve Bateman (1996)	Bireye, topluluğa, ideolojiye, sosyal yapıya ve işletmeye karşı güvensizlik inancı vardır.	Hüsran ve hayal kırıklığı duyguları vardır.	

Kaynak: Brandes’tan aktaran Kalağan,2009: 48.

Literatür incelendiğinde, Dean ve arkadaşlarının yaptığı çalışma önemli yer tutmaktadır. Bu çalışmadan sonra, sinizm kavramının daha spesifik değerlendirildiği

çalışmalar da yapılmıştır. Brockway ve arkadaşları tarafından 2002 yılında yapılan çalışma bu spesifik çalışmalara örnek olarak gösterilebilir. Brockway ve arkadaşları (2002:210), öğrenci sinizmi üzerinde durmuşlardır. Öğrenci sinizminin de politik, akademik, sosyal ve kurumsal olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel sinizmin boyutları, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı, örgüte karşı olumsuz duygular ve örgütün samimiyet veya dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadeler gibi olumsuz davranışlara yönelme şeklinde özetlenebilir (İçerli ve Yıldırım, 2012:167).

2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE BİRLİKTE ÇALIŞILAN BAZI DEĞİŞKENLER

Ülkemizde pek çok araştırmacı tarafından çeşitli değişkenler ile birlikte bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Ülkemizde Yapılan Bazı Örgütsel Sinizm Çalışmaları

YIL	YAZARLAR	KULLANILAN ÖLÇEK	BİRLİKTE ÇALIŞILAN DEĞİŞKENLER
2007	Erdost ve ark.	Dean vd. (1998), Eaton (2000), Brandes (1997)	✓ Genel sinizm, ✓ Demografik değişkenler
2008	Tokgöz ve Yılmaz	Brandes (1997)	✓ Genel sinizm, ✓ Demografik değişkenler
2008	Öğüt ve ark.	Dean vd. (1998)	✓ Psikolojik sözleşme ihlali
2009	Kalağan	Brandes vd. (1999)	✓ Örgütsel destek algıları
2010	Kutanis ve Çetinel	Yüz yüze mülakat	✓ Örgütsel adalet
2010	Arabacı	Brandes vd. (1999)	✓ İş tatmini
2010	Polat ve ark.	Güzeller ve Kalağan (2008)	✓ Güçlendirme, ✓ Örgütsel özdeşleşme
2010	Çalışkan ve Erim	Dean vd. (1998)	✓ Pozitif örgütsel davranış değişkenleri (ümit, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlilik) ✓ Adanmışlık ✓ Tükenmişlik

Tablo 2.2.'nin Devamı

2010	Güzel ve ark.	Dean vd. (1998)	✓ Örgütsel destek kavramı ✓ İşten ayrılma niyeti
2011	Tokgöz	Brandes (1997)	✓ Örgütsel destek ✓ Örgütsel adalet
2012	Arslan	Brandes (1997)	✓ Genel sinizm
2012	Üçok	Tesluk vd. (1995), Wilkerson (2002) ve Wanous vd. (2004)	✓ Psikolojik sözleşme ihlali ✓ Tükenmişlik
2013	Alan ve Fidanboy	Brandes (1997)	✓ Tükenmişlik ✓ Kişilik özellikleri
2014	Kasalak ve Aksu	Brandes, Dhartwadkar ve Dean	✓ Örgütsel destek
2017	Camgöz, Ekmekçi ve Karapınar	Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)	✓ Algılanan iş yükü ✓ Algılanan adalet ✓ Kontrol
2018	Okçu, Korkmaz ve Uçar	Sağır ve Oğuz (2012)	✓ İş doyumu
2019	Ercan ve Kazançoğlu	Brandes (1997) ve Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)	✓ Mesleki tükenmişlik
2019	Özyer, Mumcu ve Orhan	Brandes et al. (1999).	✓ Lider-Üye Değişim ✓ Örgütsel İklim

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Akar, 2018 yılında yaptığı bir çalışmada, ülkemizdeki araştırmalara konu olan örgütsel sinizm üzerine betimsel olarak bir içerik analizi yöntemi denemiştir. Türkiye’de örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaları bütünsel bir anlayışla ele alıp çözümlemesi açısından önem arz etmektedir. Çeşitli veri tabanlarından elde ettiği 94 makale ve 49 tez ile çalışma örneklemini oluşturmuştur. Bu örneklem ile örgütsel sinizmin ağırlıklı olarak hangi çalışma alanlarında kullanıldığı ve hangi alanların ihmal edildiği üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Araştırma, 18 yıllık bir zaman dilimini kapsamaktadır. Araştırmaya göre örgütsel sinizm çalışmalarının yarıdan fazlası 2015-2018 yılları arasında yapılmıştır. Çoğunluğunu öğretmenlerin oluşturduğu örneklem kitlesine anketler uygulanarak nicel analizler tanımlanmıştır. Nitel araştırma yönteminin nadiren kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca çoğunluğun basit tesadüfî örnekleme ile

dağıtılan anketlerin içeriği, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ölçek olduğu belirlenmiştir. Yapılan birçok çalışma demografik değişkenlere göre ele alınmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, mobbing, yabancılaşma ve örgütsel destek değişkenleri öncelikli olarak birlikte çalışan konular olmuştur. Bu değişkenlerin dışında; personel güçlendirme, örgütsel muhalefet, örgütsel politika, örgütsel stres, kontrol odağı, lider-üye etkileşimi, mesleki profesyonellik, negatif ve pozitif duygusallık, okul başarısı, otantik liderlik, öğretimsel liderlik, örgüt iklimi, örgüt sağlığı, örgütsel demokrasi, örgütsel dışlanma, örgütsel intikam, politik beceri, psikolojik sermaye, rol belirsizliği, kişisel başarıda düşme, rol çatışması, saygınlığını yitirme kaygısı, sosyal kaytarma, üstünlük vehmi, yapısal güçlendirme gibi konuların da olduğu çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

2.6. ÖRGÜTSEL SINİZM YAKLAŞIMLARI

Wanous vd. (1994), Reichers vd. (1997), Brandes (1997) ve Dean vd. (1998)'nin yaptıkları çalışmalar ile örgütsel sinizmin tanımlanması, kavramsallaştırılması, türlerinin belirlenmesi ve ölçeklerinin geliştirilmesine önemli katkıları olduğu söylenebilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:291). Bir diğer katkıda bulunan da Abraham (2000)'dir. Abraham (2000:269) yaptığı çalışma ile genel sinizm, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve iş sinizmi olarak beş tür sinizmin olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel sinizm yazını incelendiğinde pek çok çalışmadan yararlanılmıştır. Bu çalışmaların öncülerinden olan ve literatürde sıklıkla kullanılan çalışma Dean ve arkadaşları tarafından yapılmıştır.

Dean ve arkadaşları, araştırmacıların sinizme farklı teorik bir çerçevelerden baktıklarını ve buna bağlı olarak da sinizmin farklı hedeflere yöneltildiğini ifade etmişlerdir. Örgütsel sinizmin genel olarak türleri; kişilik yaklaşımları (insan doğası), toplumsal/ kurumsal odak (toplumsal kurumlar), mesleki sinizm odağı, işgören sinizmi odağı (üst düzey yöneticiler) ve örgütsel değişim odağı olarak sınıflandırılabilir. Haliyle bu durum, sinizm kavramının tanımlanmasında ve kapsamında farklılaşmalara yol açmaktadır. Ancak, yöneltildiği hedef farklı olsa da hâlâ sinizmin asıl özündeki “olumsuz bakış açısını” koruduğunu söylemek mümkündür (Sezgin ve ark., 2016:413).

Ayrıca Delken (2004) daha kuşatıcı terimler kullanarak bir sınıflandırma yapmıştır. Bunları, işe ve işverene yönelmiş örgütsel sinizm olarak ifade etmiştir (Arslan, 2012:15). Bahsedilen sınıflandırmalar aşağıda daha detaylı olarak ele alınmıştır.

2.6.1. Kişilik Yaklaşımları (Personality Approaches)

Kişilik yaklaşımının benimsendiği çalışmalarda genellikle sinizm, insanın doğasına ilişkin bir görüş olarak ele alınır. Bu araştırmalar da Cook ve Medley'in (1954), Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envateri'nden (Minnesota Multiphasic Personality Inventory-MMPI) yararlanarak geliştirilen "Karşıtlık (hostility) Ölçeği" temel alınmaktadır. Graham (1993)'ın söylediği Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'nde sinizm, belirtilen ölçekten yüksek puan alan kişilerin, başkalarını egoist ve umursamaz olarak gördükleri ve ilişkilerinde şüpheli ve uyanık oldukları için onların motivasyonlarını sorgulamaya başladıkları belirtilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılara göre, kişisel özelliğe dayalı yaklaşımın sonucunda bir bireyin sinizm derecesini/düzeyini değiştirme konusunda yapılabilecek çok az şeyin olduğu varsayılmaktadır (Dean ve ark.,1998:342-344).

2.6.2. Toplumsal/Kurumsal Yaklaşım (Societal/Institutional Focus)

Kanter ve Mirvis (1989)'e göre Amerika'nın sosyal ve politik çevrelerinde yaşanan zenginlik, sonuç olarak hayat hakkında alaycı görüşü ortaya çıkarmıştır. Sinizme katkısı olanların, sanayileşmenin ilk safhalarında işçilerin sömürülmesi ve modern örgütlerin işyerindeki yaşamını iyileştirmeye yönelik başarısız vaatlere dönüşmüştür. Kanter ve Mirvis'e göre operasyonelleşmenin doğası gereği sinizm anlayışı ile sinizmin kişilik yaklaşımı arasında bir örtüşme ve bağdaşma vardır. Kişilik yaklaşımının aksine, örgütlerin sinizm düzeylerini yönetebilmek için değişik iş kültürleri yaratabileceğini öne sürmüşlerdir (Dean ve ark.,1998:344).

2.6.3. Mesleki Sinizm (Occupational Cynicism Focus)

Mesleki sinizmin genel itibariyle kişinin kendisinden, örgütsel sinizmin ise örgütten kaynaklandığı söylenebilmektedir (Arslan, 2012:16). O'Connell ve arkadaşlarına (1986) göre, iş ve örgütsel sinizm seviyelerinden (düşük ve yüksek) dört farklı stili kombine etmek için bir araya geldiğini ileri sürmektedir. Polisler gibi ağır iş

yükümlülüklerine sahip olan bireyler üzerinde yaptıkları çalışmalarda meslek sinizmi ile örgütsel sinizmin aynı olmadığını belirtmişlerdir. Karmaşık iş detaylarının olması, mesaiye kalma durumunun tekrar etmesi, tercih edilmeyen teferruatlarının olması ve yoğun iş bölgelerinde çalışmak zorunda kalınması gibi nedenlerle mesleki sinizmin bu tür bireylerde yüksek çıktığı belirtmişlerdir (Dean ve ark.,1998:344).

2.6.4. İşgören Sinizmi (Employee Cynicism)

Andersson (1996) ve Andersson ve Bateman (1997), sinizm için (a) genel olarak ticari kuruluşlar, (b) kurumsal yöneticiler ve (c) "diğer" işyeri değişkenleri gibi olası üç hedef belirtir. Bu yaklaşıma dahil olan sinik işgörenler, hor görme, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz duygularıyla dikkati çekmektedir. Araştırmacılar, işgörenlerin sinizmlerini psikolojik sözleşmelerin ihlali sonucunda ve çeşitli tutumların olduğu alanın içinde sinizmi tanımlanmaktadır (Dean ve ark.,1998:344). Andersson (1996), işgören sinizmini, işgörenin örgüte, yöneticiye ya da örgütle ilgili herhangi bir değişkene karşı duyulan ümitsizlik, güvensizlik, kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile şekillenen genel veya spesifik tutum olarak ifade etmektedir (Gün, 2016a:205).

2.6.5. Örgütsel Değişim Odağı Sinizmi (Organizational Change Focus)

Reichers, Wanous ve Austin (1997), yaptıkları çalışmada örgütsel değişim çabalarının sinizm için uygun bir hedef olduğunu öne sürmektedirler. Örgütsel değişim odağındaki sinizmi, özellikle örgütsel değişimlerinin olduğu zamanlarda negatif ve faydasız bir şekilde takınılan tutum olarak ifade etmektedirler (Dean ve ark.,1998:344).

Wanous ve arkadaşları (2000:133), değişimden sorumlu olan kişilerin hem yetkisiz hem de isteksiz olmalarından dolayı değişim çabalarında bulunurken karamsar bir bakış açısına sahip olmalarını, örgütsel değişim sinizmi olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar, yönetimin kurumsal performansı arttırmak için kullandığı araçların psikolojik sözleşme ihlali yaptığını düşünmektedirler. Değişim çabası sonunda başarısızlık olursa çalışanlarda bir hayal kırıklığına neden olabilmektedir. İhanete uğramış hissetmektedirler. Gelecekte olabilecek girişimlere karşı çalışanların zihninde karamsarlık düşüncesi ile birlikte hayal kırıklığına uğramamak için kişisel savunma mekanizması devreye girebilecektir (Abraham, 2000:272).

Örgütsel sinizmin bu türleri özetlenecek olursa, araştırmacılar çeşitli teorik merceklerle sinizmi gözlemlemiş ve genel olarak diğer insanlar, toplumsal örgütler, meslekler, üst düzey yöneticiler ve örgütsel değişim çabaları da dahil olmak üzere sinizm için çeşitli amaçlar sunmuşlardır (Dean ve ark.,1998:345). Bu amaçlar doğrultusunda çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu ayrım, kaynağı ve öncülleri ile birlikte Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3: Örgütsel Sinizmin Sınıflandırılmasının (Temsilci, Kaynak ve Öncüller) Analizi

Analiz Boyutu	Kavramın Temsilcileri	Kavramın Kaynağı	Teorinin Öncülleri
Kişilik Sinizmi	Cook ve Medley (1954)	Negatif algı ve diğerlerine karşı çatışma	MMPI
Toplumsal ve Kurumsal Sinizm	Kanter ve Mirvis (1989)	Toplumsal, kurumsal veya diğer otoriteler tarafından karşılanmayan beklentileri	Beklenti
Mesleki Sinizm	Niederhoffer (1967)	Meslek (Özellikle polis çalışmaları)	Niederhoffer (1967)
Çalışan Sinizmi	Andersson (1996), Andersson ve Bateman	Yönetici, iş örgütleri ve/veya diğer işyeri hedefleri	Durumsallık: Psikolojik sözleşme ihlali
Örgütsel Değişim Sinizmi	Reichers, Wanous ve Austin (1997), Vance, Brooks ve Tesluk (1996); Wanous	Örgütsel değişim çabaları	Beklenti (Vroom,1964),Yükleme, (Jones ve Davis,1965)
Örgütsel Sinizm	Dean, Brandes ve Dhwardkar (1998)	Lehte veya aleyhte verilen karşılık	Durumsallık (Ajzen, 1994),

Kaynakça: Sinan ve Kavas, 2016:1212-1213.

2.7. SINİZM İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Literatürde, örgütsel davranış alanında negatif olarak algılanan pek çok kavram vardır. Bu kavramlardan bazıları örgütsel sinizm kavramıyla benzerlikler ve farklılıklar ekseninde karıştırılmakta veya ilişkilendirilmektedir. Bu kavramlardan bazıları (şüphecilik, güven ve tükenmişlik) şöyle açıklanabilir:

Şüphecilik; sinizm ile kolayca karıştırılabilen bir kavramdır. Bazı yazarlar (Örn.:Reichers ve arkadaşları, 1997) iki kavramı birbirinden ayırmaya çalışmış olsalar da yine de nasıl farklı oldukları üzerinde fikir birliğine varamamışlardır. Kanter ve Mirvis (1989), şüphecilerin iletişim unsurlarından şüphe duyarlarken, siniklerin ise iletişim unsurları ile birlikte iletişimin ardındaki güdülerini de dikkate aldığını ifade etmişlerdir. Reichers ve arkadaşları (1997), şüphecilerin olumlu gelişmeler yüzünden genellikle bir umut barındırdıklarını, siniklerin ise, geçmişte tekrarlanan başarısızlıklar nedeniyle pozitif gelişmele karşı daha az iyimser olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu durumda, sinizm ve şüphecilik nitel olarak benzer kavramlar olarak söylenebilir. Ancak başarı ile ilgili iyimserlik derecesine göre şüphecilik ve sinizmin farklılık gösterdiğinin de göz önüne alınması gerekmektedir (Stanley ve ark., 2005:436),

Güven; hem sinizmle hem de şüphecilikle karıştırılan bir kavramdır. Bu kavramın, örgütsel değişimle olan ilgisi de dahil olmak üzere son zamanlarda artan bir ilgi göz önüne alındığında, güvenin sinizm ve şüphecilikten nasıl ayrıldığını göz önüne almak önemlidir. Birilerine güvenen bireyler, kendilerini bir başkasının kararlarından veya eylemlerinden kaynaklanan potansiyel olumsuz sonuçlara karşı savunmasız bırakmaya istekli olmaktadır. Özellikle, doğruluk (kabul edilebilir ilkelere bağlılık) ve yardımseverlik (bireysel iyi oluş ile ilgili endişe), sinizmle olumsuz bir şekilde ilişkili olabilir. Yetenek (alana özgü beceri ve yetkinlik) şüphecilik ile negatif ilişkiye sahip olmalıdır. Özetle, bazı öncüllerin güven kavramıyla ortak paylaşılmasına rağmen, sinizmin ve şüpheciliğin güven ile eş anlamlı olmadığı söylenebilir (Stanley ve ark., 2005:437).

Tükenmişlik; sinizm ile tükenmişlik kavramı arasında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Sinizm, tükenmişlik kavramının “duyarsızlaşma” boyutu ile benzer görülmektedir. Özellikle, Maslach ve diğerleri (1981) “duyarsızlaşma” yerine

sinizm kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Ancak çeşitli araştırmalarda, bu iki kavram arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirtilmiştir. Tükenmişlik kavramında, işgörenin örgütüne ve müşterisine ilişkin olumsuz tutumu yer alırken; örgütsel sinizm kavramında sadece çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu vurgulanmaktadır. Duygusal olarak, hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrân gibi negatif duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte, negatif duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; sinizmde daha çok örgüte ya da örgüt ile ilişkilendirdiği üst düzey yöneticilere yöneliktir. Davranışsal olarak tükenmişlik, sıklıkla işgörenlerin örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışı olarak ifade edilmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik bireyler daha çok savunmacı bir tutum sergileyebilmektedirler. Savunmacı tutum, işgörenler tarafından, örgütsel eylemlere karşı sözlü olarak ya da örgütsel girişimlere alaycı davranışlarla ortaya çıkabilmektedir. Buna ek olarak her iki kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliği bulunmaktadır (Alan ve Fidanboy, 2013: 169-170). Tüm bunlara ek olarak; sinizmin, iş görenlerin tükenme aşamasına geldiklerinin nişanesi olarak ifade edilebileceği söylenebilir (Gül ve Ağırgöz, 2011:36).

2.8. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel başarıyı yakalamak, örgütsel değişimi sağlayabilmek, kalite ve verimlilik odaklı yeni uygulamaları gerçekleştirmek ve işgörenlerin çalıştıkları örgüte ilişkin geliştirdikleri tutumlarına bağlıdır (Sinan ve Kavas, 2016:1213).

Örgütlerde yaşanan sinizm birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Bunlardan bir tanesi, sinizmin örgütlerdeki işgören devir hızını arttırabilmesidir (Altınöz ve ark., 2011:287). Bir başkası ise örgütün imaj kaybına da neden olabilmektedir. Çalışanlar genellikle, örgütlerinde yaşadıkları olumsuz bir olayla ilgili deneyim yaşadıklarında kendi yorumlarıyla olayları anlatma yoluna gidebilmektedirler. Bununla ilgili olarak yaşanan sıra dışı olayların birçoğu dergide, gazetede ve internet ortamlarında kamuoyunun oldukça ilgisini çekmekte ve olaylar mizahi bir anlayışla resmedilmektedir (Sinan ve Kavas, 2016:1213).

Örgütsel sinizmin ortadan kaldırılması ya da etkilerinin azaltılmasına yönelik olarak örgütteki yöneticilerin ilk yapmaları gereken, çalışanların güvenini kazanmak

olmalıdır. Sürekli değişim geçiren iş yaşamı örgütleri ekonomik, siyasi ve sosyal koşullarda değişim ve yenilik hareketleri içinde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. Buna rağmen, yöneticilerin işgörenlerle karşılıklı güvene dayanan bir ilişki içinde olmaları sayesinde değişim ve dönüşüm faaliyetlerine rağmen işgörenlerin örgüte yönelik olumsuz düşünce ve davranışlarda bulunmalarının önüne geçmek mümkündür. Yöneticilerin sinizmi azaltmak ve bitirebilmek için deneyebilecekleri bir başka yol ise, işgörelere karşı daha nazik ve ölçülü davranmalarıdır. Gönüldaşlık ortamında çalışan işgörelenler, daha az sinik davranışlar göstereceklerdir. Çözüm önerilerinden üçüncüsü ise örgütsel paydaşların çıkarlarının dengede tutulmasının gerekliliğidir. Çünkü çıkarlarının zarar gördüğü algısına kapılan işgörelenler, yönetime karşı derin bir güvensizlik içinde olabilmektedirler. Yönetimin yaptığı bütün eylemlerinin arkasında aslında görünmeyen başka bir kötü niyetin varlığından kuşku duyar hale gelmektedirler. “Bu yönetimden başka ne beklenir ki!” ya da “ Bizim şirketten ancak bu beklenirdi!” gibi açığa vurulan düşünceler içinde olan sinik işgörelenlerin, örgütün faaliyetlerine gönülden katkı sağlamaları zor olacaktır. Bu durumda da örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin de bu gibi ortamlarda üst seviyelerde olması mümkün olmayacaktır (Candan, 2014:190).

Pelit ve Pelit (2014)’in düşüncesine göre işgörelenler, örgütün izleyeceği amaçlar ve politikalarla, bireylerin örgüt içindeki etkenler nedeniyle sahip oldukları örgütsel sinizmi önleyebileceklerdir. Örgütsel sinizmin azaltılması veya kaldırılması amacıyla çeşitli örgütsel değişiklikler yapılması gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Gün, 2016a:206-207);

- ✓ Örgütlerde en önemli değerin işgörelenler olduğunun bilincine varmak,
- ✓ İşgörelenleri sürekli olarak desteklemek (maddi, manevi, sosyal ve kültürel açıdan)
- ✓ İşgörelenlerin stres düzeyini düşürmek ve tükenmişlik yaşamlarının önüne geçmek,
- ✓ İşgörelenlerin çalışma ortamlarını düzenlemek ve geliştirmek (fiziksel ve teknolojik)
- ✓ Örgütteki çalışma koşullarının esnekliğinin arttırmak,

- ✓ Örgütte olabilecek değişimler hakkında işgörenleri bilgilendirmek ve örgüt içi iletişimi arttırma çabalarına girişmek,
- ✓ İşyerindeki tekdüzeliği azaltmak ve farklı iş görme yöntemleri denemek,
- ✓ İşgörenlerin, görevleriyle alakalı gerçekçi beklentilere ve amaçlara odaklanmasını sağlamak,
- ✓ İşletmede örgütsel adaleti sağlama adına ödül sistemi geliştirmek (Prim, Terfi, İkramiye vb.)

Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan işgören, örgütte kişisel çıkarların yerine ortak çıkarların ön planda tutulduğuna inanacak ve kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü için örgütün amaçlarını kişisel amaçları olarak benimseyecektir. Dolayısıyla işgörenlerin desteği algılaması onların örgüte karşı sinik davranışlar sergilemesini azaltacak ve örgütle bütünleşmesini sağlayacaktır (Kerse ve Karabey, 2017:376).

Örgüt tarafından desteklenmenin yanında bir de işgörenlerin geliştirilebilir veya mutlu olmaları sağlanabilecek konulara da temas etmek gerekir. İşgörenlerde örgüte zarar verebilecek davranışları bertaraf etmek gerekir. Bu davranışların ortadan kaldırılmasında pozitif psikolojik sermayenin de etkili olabileceğini söylenebilir.

Örgütsel sinizm ve pozitif psikolojik sermaye tanımlarına bakıldığında iki kavramın da örgütsel tutumlar üzerine geliştirildiği söylenebilir. Örgütsel sinizm işgörenlerin örgüte karşı olumsuz tutumları incelenirken pozitif psikolojik sermayede ise örgüt içindeki olumlu tutumların geliştirilmesi hedeflenmektedir (Uygungil ve İşcan, 2018:442).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

3.1 KAVRAMIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler, grup çalışmalarının verimliliğini artırmak ve örgütü güçlendirerek performans hedeflerini gerçekleştirmek için yetenekli insanları örgüte çekmek ve elde tutmak gibi çeşitli davranışlarda bulunmaktadır. Bu nedenle işe alınması düşünülen işgörenleri ve örgüt içindeki personellerin örgütle ve çevreyle uyumuna eskiye nazaran daha da fazla önem vermektedirler (Özgener ve ark., 2013:409). Haliyle bu gibi durumlarda örgütler, başarıyı daha fazla elde edilebilmek için ortalamanın üstünde performans sergileyen işgörenler istemektedirler.

Günlük yaşamda sıkça sorulan “Nasılsın?” sorusuna verilen “İyiyim.” cevabı da bireyin iyi, sağlıklı ve mutlu olmasını içermesi bakımından psikologlarca üzerinde defeatle durulan bir mesele olmuştur. İşte bu sebeple öncelikle “İnsanın sahip olduğu ya da ulaşmak istediği bu iyi olma ve mutluluk nedir? Bunu neler oluşturur? Nasıl ulaşılır?” sorusunu cevaplayabilmek için; bunların temeli olan iyi olmanın tanımına bakmak gerekir. İnsanın iyi ve mutlu olmasını konu edinen iki önemli alandan biri olan felsefe, insanın mutluluğu konusuyla doğrudan ilgili iken; diğer alan olan psikoloji ise mutluluğa dolaylı olarak mutsuzluğun nedenlerini anlama çabasıyla olumsuz duygu, hastalık ve üzerine yapılan araştırmalarla yaklaşmıştır (Göcen, 2013:98-99).

Seligman ve arkadaşlarına göre (2005), postmodernizm ve psikolojideki çağdaş yaklaşımların ışığında, sosyal bilimler alanında sorun odaklı yaklaşımlar yerine bireyin güçlü yönlerine ve iyilik haline (wellness) önem veren yaklaşımlar daha çok rağbet görmüştür. Sağlıklı gelişimi ve bireyin güçlü yönlerini ön plana çıkaracak pozitif psikoloji düşüncesine olan ilgi giderek artmaktadır. Son zamanlarda, pozitif psikolojinin etkisiyle, geçmişte ihmal edilmiş olan insan doğasındaki işlerlik ve dayanıklılık konusunda hızlı bir biçimde bilimsel gelişmeler kaydedilmiştir (Kararımak ve Siviş, 2008:103-104).

Pozitif psikoloji, özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra insanların yaşamının her alanında oluşan hasarları tamir etmeye yönelik yaklaşım ve stratejilerin, psikoloji bilimi açısından artık yetersiz kaldığından yola çıkarak 1990'lı yıllarda başlamış bir düşünce akımıdır. Bu düşünce akımının öncülüğünü de o dönem Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman'ın yaptığı kabul edilmektedir (Çınar, 2011:xvi). Psikoloji bilimine insanların yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlama misyonunu geri kazandırabilmek amacıyla 1990'lı yılların sonunda M. Seligman ve arkadaşlarının çalışmaları sonucunda ortaya çıkan pozitif psikoloji hareketi, örgütsel davranış alanında geniş yankı bulmuştur (Akçay, 2012:124).

Elli yıl önce psikoloji sadece akıl hastalıkları üzerine değil; aynı zamanda insanların yaşamlarını daha tatminkâr, verimli hale getirme ve yetenekli insanları belirleme üzerine de odaklanmıştır. Ancak, gerçekleştirilen araştırmalar, insanlar için neyin yanlış olduğunu belirlemeye yönelik olarak sürdürülmüş, psikolojik problemlerin, insanların zayıf yanlarının nasıl tedavi edileceği ve bunların düzeltilebileceğine odaklanırken, kaynaklar da bu alanlara yönlendirilmiştir. Son birkaç yıl önce ise, Martin Seligman önderliğinde pozitif psikoloji yaklaşımını savunan bir grup araştırmacı, insanlarda güçlü yönleri inşa etmenin kötü bir şekilde ihmal edildiğini fark etmiş ve böylece pozitif psikoloji hareketi ortaya çıkmıştır (Kutaniş ve Yıldız, 2014:136). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), “psikolojinin sadece hastalıkları, zayıflıkları ve hasarı inceleyen bir bilim olmadığını; aynı zamanda güçlü yönleri ve erdemleri de incelemesinin gerekli olduğunu, tedavi etmenin sadece yanlış olanı düzeltmek değil aynı zamanda doğru olanı inşa etmek” olduğunu açıklamaktadırlar. Ayrıca psikolojinin olumsuz olanı onarmakla ilgili olan bakış açısını, artık pozitif özellikleri inşa etmeye doğru kaydırması gerekliliğini öne sürmektedirler (Demir, 2011:1). Bütün bu “pozitif” amaçlar, sadece insandaki problemin tedavisine dönük belirli etkileri olan amaçlar değildir. Aynı zamanda eğitime, aile yaşamına, topluma, özellikle de örgütsel yaşama ve davranışlara da çok önemli etkileri olduğu söylenebilmektedir (Aydın ve ark., 2013:1476). İyi oluş, mutluluk, kişisel güçlü yanlar, yaratıcılık, hayal gücü ile pozitif grup ve örgütlerin özelliklerine odaklanır. Bu odak sadece bireylerin nasıl daha mutlu edileceği, bencil ve narsistik bir yaklaşımı desteklemek değildir. Durumun aksine, pozitif psikolojide mutluluğun insanların grup düzeyinde geliştirilmesine yoğunlaşır (Hefferon ve Boniwell, 2011:2). Psikologlarca, olumlu öznel deneyim, olumlu bireysel

nitelikler ve pozitif örgütsel çalışmalar yapılması gerekliliği belirtilmiştir (Caza ve Cameron, 2008:5). Klinik psikoloji, tedavi stratejileri bulma ve psikolojik rahatsızlıktan kurtarıp insanları sağlıklarına kavuşturma konusunda kayda değer ilerlemeler sağlarken, alandaki önemli bir eğilime neden olmuştur (Cameron ve ark., 2003:7).

Maslow, “Motivasyon ve Kişilik” isimli kitabının “Pozitif Psikolojiye Doğru” bölümünde pozitif psikoloji kavramına değinmiştir. Psikolojinin olumsuz olaylarla ilgilenerek psikoloji biliminin sadece yarısı ile ilgilendiğini, diğer yarısının karanlık ve sınırlandırılmış olduğunu ifade etmiştir (Wright, 2003:437).

Pozitif psikoloji (Peterson, 2000), doğumdan ölüme kadar bireylerin yaşama bağlanmalarına ve yaşamı daha olumlu bir noktaya götürmelerine yardımcı olan; yaşamda neyin olumlu olduğuna ilişkin bilgiler ve bulgular ortaya koyan bir bilimsel çalışma alanı olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2013:1).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000:5)’a göre pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin en kötü durumlarının onarılmasına yönelik odağın yanında pozitif nitelikleri empoze etmeye başlamak olduğunu belirtmişlerdir. Birinin pozitif psikolojisini artırmak için kullanılan etkinliklerin çoğunun kökleri hümanistik psikolojiden (örn., Farkındalığa dayalı uygulamalar, meditasyon ve görüntü) kaynaklandığı ifade edilmiştir. Ayrıca hümanist psikoloji, müşterilerin hayatları ve tercihlerinde sorumluluk alması gerektiğini ve yaşamlarında özgünlüğü gerçekleştirmeyi amaçladığını vurgular (Akin-Little ve Little, 2004:161).

“Pozitif psikoloji nedir?” Bu soruyu soran birisi, özü itibarıyla 10 tane psikoloğun 10 tane birbirinden farklı cevabı ile karşı karşıya kalabilir. İşin doğrusu pek çok sunumda, hem psikolog hem de psikolog olmayan akademisyen ve uygulayıcı gözlemlendiğinde “Ah! Pozitif psikoloji, hepimizin ihtiyacı olan” şeklinde cevaplar alınmakta ve pozitif psikoloji ile ilgili ne anladıklarını sorulduğunda, her seferinde farklı cevaplar alınmaktadır. Bu anlamda, pozitif psikoloji birçok modern hastalık için her derde deva olarak algılanmaktadır. Pozitif psikoloji, en iyi insan işlevinin bilimsel çalışmasıdır (Linley ve ark., 2006:5-8).

Pozitif psikoloji, bireylerde neyin yanlış olduğuna değil; neyin doğru olduğuna vurgu yapmakta ve mutlu yaşamının yolları üzerine odaklanmaktadır (Kutani ve Yıldız, 2014:136). Pozitif psikoloji keyifli, dolu dolu ve anlamlı bir şekilde geçirilen yaşamla ilgilidir (Carr, 2016:12).

Kutani ve Oruç (2014:146)’a göre, ideal bir bireyi bilimsel olarak araştıran bu düşünce, pozitifliği bu işleyişle bütünleştirerek dengesizlikleri gidermeye çalışmaktadır.

Pozitif psikoloji, çeşitli bölümlerin birbiriyle ilişkilerini daha sistem odaklı bir şekilde değerlendirebilmesine olanak tanır ve pozitif psikolojinin şu an nerede olduğunu anlamının yanı sıra olası pozitif psikoloji uygulamalarının ve geleceği nasıl değerlendirebildiğimiz konusunda önemli etkilere sahiptir (Linley ve ark., 2006:8).

Pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında çalışan F. Luthans’ı, pozitif bakış açısının örgütlere nasıl uyarlanabileceği hususunda düşünmeye yöneltmiştir. Luthans yaptığı çalışmalarda, mikro düzeyde bir pozitif yaklaşımla, örgütlerde çalışanların performanslarının artırılması için güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin durağan olmadığı ve geliştirilebilir olduğuna dikkat çekmiştir. Böylece pozitif psikoloji, “pozitif örgütsel davranış” olarak adlandırılan, çalışanların zayıf noktalarına odaklanmak yerine güçlü taraflarını açığa çıkarmaya çalışan, bu güçlü yönlerin ardındaki psikolojik unsurları ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışmak suretiyle işyerinde performansta iyileşmeleri amaçlayan bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir. Pozitif örgütsel davranış kapsamında ölçmeyi, geliştirilmeye ve yönetime tabi tutulacak psikolojik unsurlar, psikolojik sermaye olarak ifade edilmiştir. Haliyle bu durum geleneksel sermaye türlerine ek olarak “psikolojik sermaye” kavramının literatüre girmesine vesile olmuştur. (Akçay, 2011:78-79; 2012:124-125).

Pozitif psikoloji akımının örgüt ortamına olan yansıması üç farklı yaklaşımla gerçekleşmiştir. Bunlardan ilki Pozitif Örgütsel Psikoloji yaklaşımı kapsamında, çalışma yaşamında pozitif psikoloji, pozitif çalışma ortamı ve pozitif örgüt gibi başlıklar altındaki çeşitli çalışmalardır. İkinci yaklaşım Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen Pozitif Örgüt Okuludur. Pozitif Örgüt Okulu, pozitif kavramında birleşen çeşitli örgüt çalışmaları yaklaşımlarını bir araya getiren bir şemsiyedir. Üçüncü

yaklaşım ise, Luthans'ın (2002) liderliğinde Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen Pozitif Örgütsel Davranış'tır (Demir, 2011:3). Örgüt ortamına pozitif psikoloji düşüncesinin yansıması, iki temel yaklaşım üzerine olmuştur. Bunlardan biri Pozitif Örgütsel Bilim (Positive Organizational Scholarship)'dir. Michigan Üniversitesindeki araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım, olumsuz şartlarda örgütün etkinliğini ve varlığını sürdürebilmesi için pozitif özellikleri ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. İkinci yaklaşım ise, Luthans başta olmak üzere Nebraska Üniversitesi Liderlik Enstitüsü araştırmalarıyla ifade edilmiş olan Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior)'tır. (Karacaoğlu ve İnce, 2013:184). Günümüz işyerlerinde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen pozitif yönlendirilmiş insan kaynakları, güçlü ve psikolojik yetenekleri uygulayabilen olumlu örgütsel davranışlara, basitçe pozitif örgütsel davranış olarak belirtilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:152).

3.1.1 Pozitif Örgütsel Bilim

Pozitif örgütsel bilim, örgüt biliminde, insan gücünün geliştirilmesiyle daha yüksek bireysel ve örgütsel performansa yol açan dinamikler üzerine odaklanan üretkenliği teşvik eden yeni bir harekettir. Pozitif örgütsel bilim, olumlu sapmaları veya örgütlerin ve üyelerinin olumlu yönde gelişip ilerleme biçimlerini araştırır. Pozitif, örgütlerdeki yükselme süreçleri ve dinamikler üzerine odaklanan olumlu bir eğilime işaret etmektedir. Örgütsel, özellikle olumlu olayların ortaya çıktığı şartları göz önüne alarak, örgütler içinde ve örgütler vasıtasıyla oluşan süreç ve koşulları ifade etmektedir. Bilim, olumlu olayların bilimsel, teorik temelli ve titiz araştırmalarını ifade etmektedir. Cameron ve Caza'nın öncülük ettiği pozitif örgütsel bilim, pozitif psikolojiyi geniş ve kapsamlı bir bakış açısıyla değerlendirmiştir (Cameron ve Caza, 2004:731-732). Tam olarak “ne” görüleceğinden ziyade “nasıl” görüleceğinin pozitif örgütsel bilim vurgusu, otomatik stereogram tekniği ile yakınlık göstermektedir. Bu tekniğe göre 90'larda ‘sihirli göz’ olarak ifade edilen resimlerin, üzerlerindeki belirli noktalara odaklanılarak farklı figürler görülebilmekteydi. Resimleri en başta görmek zor olmakla birlikte resimdeki belirli noktaları görünce resmi fark etmeme ihtimali de ortadan kalkmaktaydı. Pozitif örgütsel bilim, kıyaslanabilir koşullar ile tasvir edilmiştir. Pozitif örgütsel bilimin bakış açısı, önceden bilinen örgütlere bakarken gözden kaçmış belirgin ve

önemli noktaların farkına varılmasını sağlıyor. Algının farklı biçimleri ve daha sonradan açığa çıkmalar, pozitif örgütsel bilimin amaçları ve doğasında yaygın olarak görülmektedirler (Caza ve Cameron, 2008:4).

Pozitif örgütsel bilim (Cameron ve ark., 2003), örgütsel stratejilerin işyerinde insan davranışları üzerindeki etkisinin anlaşılması için fırsatlar sağlar ve neden bazı stratejilerin ve dinamik yeteneklerin diğerlerinden daha üretken olabileceğini ortaya koyar. Örgütsel etkinliği en üst düzeye çıkarmak için stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya çalışan örgütler pozitif örgütsel bilim kuram ve kavramlarını daha sık çalışmaya ve kullanmaya başlarlar (Ramlall, 2008:1580).

3.1.2 Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranışı açıklamadan önce pozitif psikoloji üzerinde durulması gerekmektedir. Pozitif psikoloji, insanlardaki olumsuz durumları, acıları ve işlevsel bozuklukları dikkate almaktan ziyade, geliştirilebilir ve güçlü yönleri ele alan uzun ömürlü bir akımdır (Öge ve Kaplan, 2017: 30).

Pozitif psikoloji, insanların mutlu yaşamlar sürdürmeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kutaniş ve Yıldız, 2014:136).

Csikszentmihalyi (2009:205-206) pozitif psikolojinin bireysel refahın geliştirilmesinin ötesinde üç temel noktası olduğunu ifade etmiştir;

- ✓ İnsan olmanın ne anlama geldiğine dair yeni bir bakış açısına ihtiyaç vardır.
- ✓ Açgözlülük ve şehvi duygular ile evrenin efendisi olma çabası insanları şizofrenik bir yapıya dönüştürmektedir.
- ✓ İnsanların kendilerini birer melek veya bencil genetik robot olarak görmeleri gerçekçi ve yapıcı olmayacaktır.

Pozitif örgütsel davranış, son zamanlarda ortaya çıkan, insanların güçlü yönlerine ve psikolojik yeteneklerine odaklanan, araştırma ve teori tarafından yönlendirilen pozitif psikolojiyi izlemektedir. Sadece geleneksel örgütsel davranış kavramı üzerinde olumlu bir gelişme kaydetmek yerine, pozitif örgütsel davranışları ortaya çıkarmak için belirli ölçütler eklenmelidir. Pozitif örgütsel davranış, örgütlerde

geçerli önlemleri alma, liderlik, yönetim, insan kaynakları eğitim ve geliştirme uygulamalarına uyarlanabilmesi ve daha da önemlisi günümüz örgütleri için performans gelişimine katkıda bulunma yeteneğine sahip olma özellikleri ile örgütsel davranış alanına göre nispeten farklı olmalıdır (Luthans, 2002:57). Pozitif örgütsel davranış, günümüz iş yerlerinde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen, insan kaynaklarının pozitif odaklı güçlü yönleri ve psikolojik sermayeleri ile ilgili çalışma ve uygulama alanı olarak belirtilmektedir (Luthans, 2002:59).

Pozitif örgütsel davranış, örgütsel araştırmalara pozitif psikoloji tarafından teşvik edilen ve desteklenen tek olumlu yaklaşım değildir, burada özgün ayırt edici özelliklerini belirtmek gerekir (Luthans ve Youssef, 2007:327). Pozitif psikolojik örgütsel davranış (Luthans, 2002), bugünün çalışma ortamında performansın gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif odaklı insan kaynakları gücü ve psikolojik kapasiteleri üzerine yapılan çalışma ve uygulamaların bütünü şeklinde tanımlanmıştır (Avey ve ark., 2010:20).

Negatif yönlü yapıları ve yaklaşımları incelemenin devam eden önemini kabul etmekle birlikte, pozitif örgütsel davranışın örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırma ve uygulamalarını dönüştürme potansiyeline sahip bir paradigma değişimini temsil edebileceği de söylenmektedir (Luthans ve ark., 2007:11).

Bir örgütün başarısı çalışanların yaratıcılığına, inovasyonuna ve bağlılığına bağlıdır. Çalışanlar, yaratıcılıklarını kullanarak ve potansiyellerini en üst düzeye çıkararak, örgütün performansını önemli ölçüde artırabilirler. Pozitif örgütsel davranış, örgütlerin bireysel çalışanların daha eksiksiz bir görüşünü almalarını ve böylece işgücünün daha iyi anlaşılmasını ve davranışları etkilemek için stratejik bir araç olmasını sağlar (Ramlall, 2008:1582).

Luthans ve Avolio (2009:299), pozitif örgütsel davranış ile ilgili davranış kriterlerinin kapsamını şu şekilde ifade etmektedirler:

- ✓ Teori, araştırma ve geçerli ölçümlere dayanmalı,
- ✓ Durumsal olmalı, sonuç olarak gelişime açık olmalı,

- ✓ Performansa etkisi olmalı.

Bu kriterler birçok genel örgütsel davranış yapılarında olan kriterler olduğu söylenebilir. Ancak buradaki amaç göz ardı edilmiş veya iyi araştırılmamış yapıları örgütsel davranış alanının odak vizyonuna getirmek ve başlangıçtan başlamak için en uygun koşullardır. Pozitif örgütsel davranış ile tam olarak ne demek istenildiğini ifade etme ve dolayısıyla diğer pozitif yapı (kavram) ve yaklaşımlardan nasıl ayırt edildiğini belirten kriterlere sahip olma amacı söz konusu olmuştur (Luthans ve Avolio, 2009:299).

Pozitif örgütsel davranış kriterlerinden ilki, pozitif örgütsel davranışı popüler pozitif yönelimli kişisel gelişim literatüründen kısmen de olsa ayrı tutmak için belirlenmiştir. Bu hayati öneme sahip olan bilimsel kriter, örgütsel davranış çalışmalarındaki geleneklerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bilimsel kriter olmadan, sürdürülebilirliğin ve itibarın olamayacağı belirtilmektedir. İkinci kriter “durumsal olma”, genellikle pozitif örgütsel davranış eleştiri ve tartışmalarında unutulmuş veya yanlış olarak ifade edilmiştir. Psikologlar tarafından pozitif örgütsel davranış özellikleri kişilik, öz değerlendirme, güç, yetenek, etki ve dürtüler üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak performansa etki kriteri, hem pozitif psikolojiden ayırmak için hem de popüler kişisel gelişim literatür çalışmalarından ayırmak için kullanılmaktadır. Bu kriter, pozitif örgütsel davranışta yapılan araştırmalar için bir sınırlayıcı olabilmektedir. Pozitif örgütsel davranışın devamlılığı için performansa olan etkisi göz ardı edilemez. Performansa olan etkilerinin yanında pek çok aracı ve düzenleyici olarak ekiye sahip değişkenler de bulunmaktadır (Luthans ve Avolio, 2009:299).

3.1.3 Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermayeyi tasvir etmeden önce sermaye kavramını irdelemek gerekmektedir. Sermaye kavramı çeşitli disiplinler açısından farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Sosyoloji, iktisat, eğitim, ekonomi ve siyaset bilimlerinde farklı görüşler ortaya atılmıştır.

Sermaye kavramı 1960’larda üretilen makine ve teçhizat gibi faktörler ile değerlendirilmesine rağmen günümüzde bu faktörlere ek olarak üretime olumlu yönde

etki eden insanın gelişimini, ilişkilerini ve yaşam kalitesini farklılaştırabilecek olan tüm sosyal ve beşeri etmenlerin etkileşimi ifade edilmektedir. Gelişen ve gün geçtikçe farklılaşan sermaye kavramı ile birlikte gerek özel sektör gerekse de kamu kurum ve kuruluşların sermaye düşüncesi için neler yapılabileceği ayrıca ne derecede önem gösterilmesi gerektiği gün yüzüne çıkmıştır (Karaçay ve Varol, 2015:100).

Rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi açısından bir güç kaynağı olarak kullanılması düşünülen sermayenin, öncelikle sosyal sermaye, beşeri sermaye ve fiziki sermaye olarak tarifleri yapıldıktan sonra pozitif psikolojik sermaye olarak tanımlanacaktır.

3.1.3.1 Sosyal Sermaye

Yirminci yüzyılın ortalarına doğru sosyal bilimler literatürüne giriş yapan sosyal sermaye kavramı, ilk başta pek gelişim gösterememiştir. 1960'lardan sonra literatürde daha fazla tartışma olanağı bulunmuştur. Günümüz modern toplumlarında bilgi ve enformasyon yoğun olarak üretilip kullanıldığı için sosyal bağların daha da belirgin hale gelmesine neden olmuştur. Bunun yanında modern toplumların bireyselleşmesi ve sosyal bağların daha da zayıfladığı ilişkiler günyüzüne çıkmaya devam etmektedir. Sosyal bağların zayıfladığı ve beraberinde gelen yabancılaşma olgusu ile birlikte sosyal sermaye tartışmaları yoğunluk kazanmıştır. Bireyselliğin arttığı bir dönemde sosyal sermaye kavramının yoğun olarak tartışılması, sermaye kavramını açıklar niteliktedir. Sosyal sermaye kavramının temellerini oluşturan değerlerin iktisadi bir yapı olduğu 1970'lere kadar konuşulmuştur. Hâlbuki toplumsal ilişkilerin çok boyutlu yapısı incelendiğinde sosyal sermayenin de tartışmalarda tek boyutlu bir yapıya sahip olamayacağı görülmüştür. Bu minvalde 80'lerin başından itibaren Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın öncülüğünü yaptığı sosyal bilimciler, kavramın gelişimi açısından oldukça önemlidirler (Yarar, 2011:126-127).

Sosyal sermaye, esas itibariyle başka kişilerle ilişki içinde olmak ve bundan çeşitli faydalar sağlamak üzerinde durmaktadır. Bu durumda başka bireylerle olan ilişkiler ve ilişkilerin oluşturduğu yapı önemli görülmektedir (Seçer, 2009:103). Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın ortak bakış açısı ile sosyal sermaye, bir ülkenin bir topluluğun veya bir toplumun sahip olabileceği ve o alan sınırları içinde kurulabilecek

ilişkilerden doğan bir kaynak olarak belirtilmiştir (Özdemir, 2008:81). Bireylerin, çevresiyle olan ilişkilerinin sonucunda ortaya sosyal sermaye çıkmaktadır denebilir. Araştırmacılar tarafından yapılan diğer tanımlar Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Sosyal Sermaye Tanımlamaları

Dış ve İç	Araştırmacılar	Sosyal Sermaye Tanımı
Dışsal	Baker	Aktörlerin spesifik sosyal yapılarından elde ettikleri ve daha sonra bunu kendi ilgilerine göre kullandıkları bir kaynak, aktörler arasındaki ilişkilerdeki değişikliklerden oluşmaktadır.
	Belliveau, O'Reilly ve Wade	Bir bireyin kişisel ağı ve seçkin yakın ilişkileri.
	Bourdieu ve Wacquant	Gerçek veya sanal, bir bireye veya gruba az ya da çok az kurumsallaşmış karşılıklı tanışma ilişkilerinde oluşan bir kalıcı ağa sahip olması nedeniyle ortaya çıkan kaynakların toplamıdır.
	Boxman, De Graaf ve Flap	Destek sağlayabileceği beklenen kişilerin sayısı ve bu insanların kendi kullanımlarında olan kaynaklar.
	Burt	Arkadaşlar, meslektaşlar ve finansal ve beşeri sermayeyi fırsatlar karşısında daha etkin kullanabilecek daha genel bağlantılar.
	Knoke	Sosyal aktörlerin hem örgüt içinde hem de örgütler arasındaki kaynaklarına erişiminde kullanılan bağların üretilmesi ve harekete geçirilmesi süreci.

Tablo 3.1.'in Devamı

İçsel	Portes	Sosyal ağlar ve diğer sosyal yapılardaki üyeliklerinin üstünlüklerini koruma yeteneği.
	Brehm ve Rahn	Kollektif eylemlerin sorunlarının çözümünü kolaylaştıran bireyler arasındaki işbirliği ilişkisinin ağı.
	Fukuyama	Organizasyon ve gruplarda ortak amaçlar için birlikte çalışan insanların yeteneği.
	Inglehart	Gönüllü toplulukların geniş ağlarındaki bir güven ve tolerans kültürü.
	Portes ve Sensenbrenner	Beklentilerin ekonomik alana yönelik olmasa bile, ekonomik hedeflerini ve üyelerin hedef-arama davranışını etkileyen bir birliktelik içindeki eylem beklentileri.
Her ikisi	Thomas	Sivil toplum içinde birlikteliğin bütünü için gelişimi teşvik eden bu gönüllü araç ve süreçler.
	Loury	Piyasada değer verilen becerilerin ve özelliklerin kazanılmasını destekleyen veya aracı olan kişiler arasında doğal olarak oluşan sosyal ilişkiler... Toplumumuzdaki eşitsizliğin yaratıcılığını hesaba katan finansal varlıklar kadar önemli olabilecek bir varlık.
	Nahapiet ve Ghoshal	Bireysel ya da izleyici birimin sahip olduğu ilişkiler ağından elde edilen ve elde edinilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı. Böylece sosyal sermaye hem ağı hem de o ağ üzerinden hareket edebilecek varlıkları bir araya getirmektedir.

Tablo 3.1.'in Devamı

Her İkisi	Pennar	İnsanların davranışları ve bu davranışlardan etkilenen ekonomik büyümeyi etkileyen sosyal ilişkiler ağı.
	Schiff	Fayda fonksiyonu ve üretim girdileri ile birlikte insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen sosyal yapı argümanları kümesi.
	Woolcock	Sosyal ağların doğasından gelen karşılıklı bilgi, güven ve normlar.

Kaynak: Adler ve Kwon, 2002:20.

3.1.3.2 Beşeri Sermaye

20. yy. sonlarında gelişmiş ülkelerde birçok çalışmaya konu olan beşeri sermaye, çeşitli faktörlerle birlikte incelenip farklı boyutlarıyla birlikte ekonomik gelişmeyle analiz edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin kalifiye olmaları nedeni ile ekonomik gelişmelere katkı sağlama oranlarının çok yüksek olduğu fark edilmiştir (Karataş ve Çankaya, 2010:40).

Beşeri sermaye, üretimin yapılmasında kullanılan işgücü ve diğer üretim faktörlerin verimliliklerinin artırılmasında kullanılan bilgi, beceri, dinamizm ve tecrübe gibi pozitif değerler olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler, yeni teknolojilerin bulunmasında ve bu teknolojilerin verimlilik açısından etkin kullanılmasını beraberinde getirmektedir. Böylece ekonomik olarak büyüme gerçekleşebilmektedir (Eser ve Gökmen, 2009:42).

Frank ve Bemanke yaptıkları çalışmada göre beşeri sermaye, zeka, enerji, eğitim, tecrübe, hizmet içi eğitim, çalışma, davranışlar ve karar verebilme gibi çalışanın katma değer ürün değerini etkileyen faktörlerin bir bütünü olarak görmüşlerdir (Manga ve ark.,2015:47).

Beşeri sermaye ile ilgili yapılan çalışmalar çerçevesindeki tanımlamaları inceleyen Saxson (2000), işgücü piyasasındaki işgörenlerin sahip oldukları donanım ve özellikleri arttırılması beşeri sermaye olarak ifade etmiştir. Daha yüksek bir gelir elde edebilmek amacıyla işgörenlerin sahip olduğu özellikler beşeri sermaye olarak belirtilmiştir (Akça, 2015:856).

3.1.3.3 Fiziki Sermaye

Klasik iktisadi düşüncenin Smith ve Ricardo ile başlayan serüveni ve peşinden devam eden neoklasik iktisadi düşüncede kabul edilen faktörlerden biri de sermayedir. Belirli bir çerçevede üretilen ve üretimde kullanılan fiziki/maddi sermayeyi ifade etmektedir (Karaçay ve Varol, 2015:102)

Örgütlerde üretime katkı sağlaması bakımından fiziki sermaye ile sosyal sermaye benzerlik gösterirken, beşeri sermayeden bağımsız olarak fiziksel sermayede yapılan yatırımların geri dönüşümünde çeşitli problemler çıkabilmektedir. Fiziki sermaye için çeşitli çabaların olması ve bunların da birer maliyetinin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte benzer durum sosyal sermaye için de geçerlidir. Hem sosyal sermayede hem de fiziki sermayede üretimin ve gelişimin yapılabilmesi için bir takım maliyetlere katlanma zorunluluğu vardır. Ancak sosyal sermayenin birikimi ile fiziki sermayenin birikimi birbirinden farklıdır (Karagül ve Masca, 2005:40; Şimşek ve Kadılar, 2010:118).

Samuelson ve Nordhaus ise fiziki sermayeyi, üretim faaliyetlerinde bulunmak için gerekli olan emek faktörü tarafından üretilmiş olan tüm üretim araçlarını kapsayan değerler olarak kabaca tanımlamıştır (Karaçay ve Varol, 2015:103).

Tablo 3.2.: Sermaye Türlerinin Bakış Açıları

Geleneksel Ekonomik Sermaye	Beşeri Sermaye	Sosyal Sermaye	Pozitif Psikolojik Sermaye
<i>Neye sahipsiniz?</i>	<i>Ne biliyorsunuz?</i>	<i>Kimi tanıyorsunuz?</i>	<i>Kimsiniz?</i>
- Finansal Varlıklar (Para vs.) - Somut Varlıklar (Patentler, Veriler, Ekipmanlar, vs.)	- Deneyim - Düşünce - Eğitim - Bilgi - Yetenek	- Arkadaşlar - İletişim Ağı - İlişkiler	- Özyeterlilik - Umut - İyimserlik - Psikolojik Dayanıklılık

Kaynak: Luthans ve ark.,2004:46.

Sosyal, beşeri ve fiziki olarak 3 çeşit sermaye türü açıklanmıştır. Sermaye kavramı ifade edildikten sonra pozitif psikolojik sermaye kavramı açıklanabilir.

3.1.3.4 Pozitif Psikolojik Sermayenin Tanımı

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranıştan doğmuş, onun özelliklerini en iyi karşılayan ve kapsadığı bileşenlerin toplamından daha anlamlı üst düzey bir yapıyı ifade etmektedir. Bu farklı bileşenlerin bir araya getirilmesinin nedeni onların ortak noktaları olan görev ve amaçları başarmada motivasyonel bir eğilime katkı sağlamalarıdır. Performans etkisi özelliğinin karşılanması için bu ortak özelliklere sahip fakat farklı pozitif özellikler içeren kavramların bir araya gelmesi onların ayrı ayrı etkilerinden daha fazla bir etkiye sahip yeni bir kavramın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özetle pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın araştırılmış ve performans etkisi kanıtlanmış somut uygulamasıdır (Kutani ve Oruç, 2014:154).

Pozitif psikolojik sermaye kavramı, insan kaynaklarının anlaşılması ve yönetilmesi konusunda birkaç açıdan ortaya çıkmış yeni bir bakış açısı getirmektedir. Bunlar (Luthans ve ark.,2007:11-13);

✓ *Psikolojik sermaye, beşeri sermayenin ötesindedir.* Yalnızca iş deneyimi veya eğitim ve öğretim programları ile inşa edilebilecek yetenek, beceri ve bilgi değildir.

Başka bir deyişle, pozitif psikolojik sermaye bilinmesi gereken veya bir kişinin uzmanlığı olmaktan daha önemlidir.

✓ *Psikolojik sermaye, sosyal sermayenin ötesindedir.* Pozitif psikolojik sermaye, işlevsel ve yararlı ilişkilere sahip olduğu etkili grup veya kişiler ile bağlantısından daha önemlidir.

✓ *Psikolojik sermaye pozitifdir.* Örgütsel davranış ile insan kaynakları yönetimi araştırmacılarına ve uygulayıcılarına verimsiz çalışanlar, işyerinde saldırganlık, beceriksiz liderlik, stres ve çatışma, etik olmayan davranış, etkisiz stratejiler, zarar verici organizasyon yapısına ve kültürüne odaklanan ‘kasvet ve şanssızlık’tan uzak, yeni, pozitif bir bakış açısı sunmaktadır.

✓ *Psikolojik sermaye benzersizdir.* Motivasyon, hedef belirleme, güçlendirme, katılım, takım kurma ve örgütsel kültür gibi geleneksel olarak çalışılan yapıların ötesinde örgütsel davranış ufkunu genişletmektedir. Bu yapılar zımni olarak pozitif olabilir ancak çok yoğun incelenmiştir ve bazı eleştirmenler tarafından sabit kaldıkları iddia edilmektedir. Psikolojik sermaye yalnızca yenilikçi kuramsal çerçeveler, yapılar, ölçümler ve müdahaleler ile yakalanabilecek ve kullanılacak yenilikçi ve benzersiz yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Belli ki bu benzersizlik zaman içinde bir bilgi birikimi kazandığında artık uzun vadede geçerli olmayacaktır.

✓ *Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır.* Kimseye muhtaç olmadan yaşama edebiyatı ve yönetimi “guru”larının sunduğu sağlıksız, zenginlik ve mutluluk iddialarıyla devam eden yönetim gariplikleri çığ gibi düşünüldüğünde, pozitif psikolojiyi bilimsel bir çaba olarak teşvik etmek ve gerçekleştirmek önemlidir. Psikolojik sermaye örgütlerde insan kaynaklarını ve performans çıktılarını geliştirme üzerinde sahip olabileceği nedensel çıkarsamaları ve tahmini geliştirmek için, tūmdengelim muhakemesini (akıl yürütme) ve bilimsel araştırma metodolojilerini kullanmaktadır. Genel olarak psikolojik sermayeyi içeren her bir yapı kendisini destekleyen bir araştırma geçmişine sahiptir. Ancak, bunların hiçbirisi henüz ne kapsamlı şekilde işyerlerinde uygulanmış ne de psikolojik sermaye gibi üst düzey çekirdek bir yapı içine kombine edilmiştir.

✓ *Psikolojik sermaye ölçülebilirdir.* Seçim kriterleri sadece ölçeğin yayınlanmış literatürde güvenilirlik ve geçerliliği göstermek zorunda kalmaması ve işyeriyle alâkalı olması gerektiği gibi, aynı zamanda psikolojik sermayeyi oluşturan durumsal yapıları

ölçen nitelikte geliştirilmiş olmalıdır. Bu kriterleri en iyi karşıladığı belirlenen dört ölçek (a) umut (Snyder ve ark., 1996); (b) dayanıklılık (Wagnild ve Young, 1993); (c) iyimserlik (Scheier ve Carver, 1985); ve (d) öz yeterlik (Parker, 1998). Bu dört seçilmiş ölçekten her biri, önceki araştırmalarda çok sayıda örneklem üzerinde ve işyeri çalışmalarında psikometrik olarak çalışmaların kendileri tarafından veya kombinasyon halinde doğrulanmış durumdadır (Luthans ve ark., 2007:553-554).

✓ *Psikolojik sermaye durum-temellidir.* (state-like) Bundan dolayı gelişime açıktır. Pozitif psikoloji literatürü, büyük oranda eğilimli pozitif özelliklerle zengindir. İş yerindeki insan potansiyelini anlamaya yönelik daha pozitif bir yaklaşımın yanı sıra, psikolojik sermayede durumsal olan yapıları içermesi önerilmektedir.

Psikolojik sermaye kavramı, örgütsel davranış konusunda yönetimin bir alt unsuru olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kamu örgütlerinin psikolojik sermayelerinin ölçülmesi, çeşitli yönetsel uygulamalarda verilecek kararlara katkı sağlayabilecek bilgilerin elde edilmesini sağlarken; bireysel ve örgütsel verimlilik ve performans artışlarını sağlayan bir gücün de yönetilebilmesine olanak sunabilecektir (Çetin ve Basım, 2012:122). Luthans ve diğerleri (2004) beşeri sermaye ve sosyal sermayenin ötesinde artık pozitif psikolojik sermayeye de odaklanılmasının zamanının geldiğini belirtmektedirler. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için pozitif psikolojik sermayenin de en az sosyal ve beşeri sermaye kadar önemli olduğunun altını çizerek; öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının da katkılarıyla pozitif psikolojik sermayenin hak ettiği değeri göreceğine inanmaktadırlar (Dönmez ve Birdir, 2014:983).

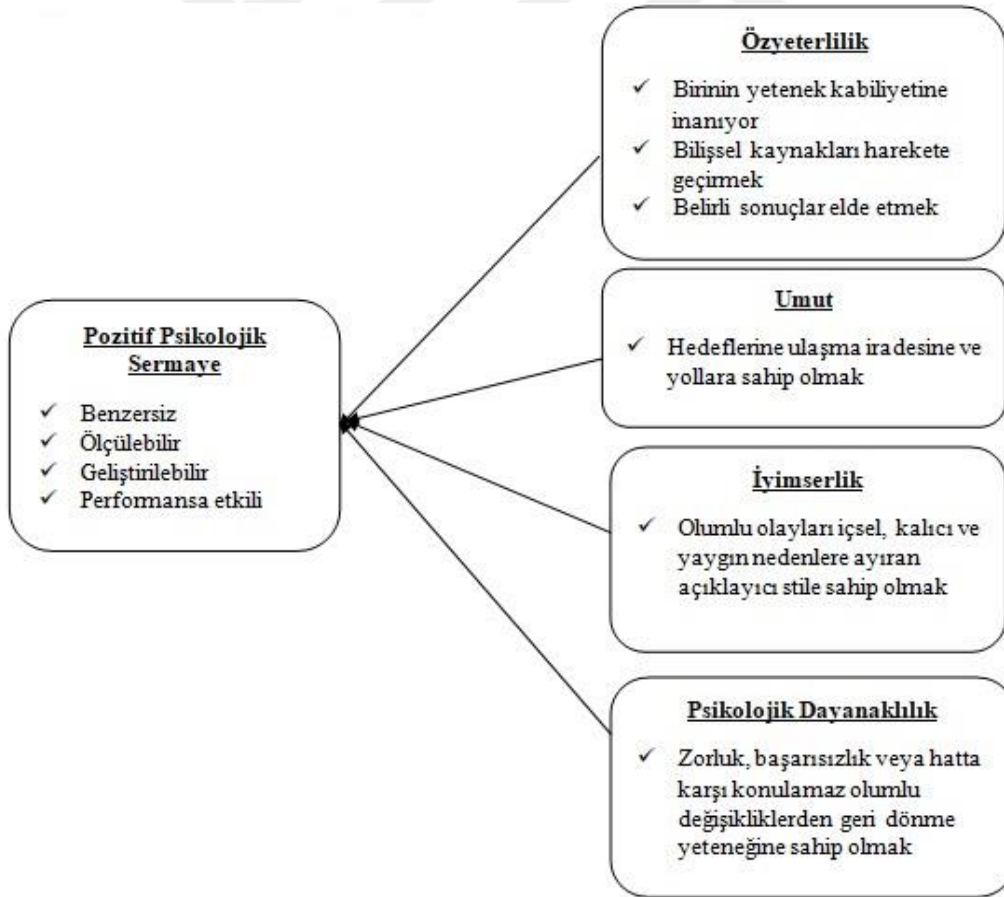
Psikolojik sermayenin hem örgütsel hem de bireysel birçok değişkenle pozitif veya negatif ilişkili olduğu araştırmacılar tarafından bilinmektedir. Bu kapsamda, psikolojik sermaye ile ilgili yerli ve yabancı yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sermaye ile stres belirtileri, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışları, sinizm, iş stresi, devir oranı, zarar verici iş davranışı, zorunlu ve gönüllü devamsızlık, tükenmişlik, iş-aile çatışması arasında negatif ilişki olduğu; iş doyumu, örgütsel bağlılık, psikolojik refah, yenilikçi iş performansı, öznel iyi oluş örgütsel vatandaşlık davranışı, işe bağlılık, duygusal bağlılık, işe bağlanma, işle ilgili iyi oluş ve iş mutluluğu arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir (Türesin ve ark., 2017:342).

Psikolojik sermaye iş performansını da etkilemektedir. Bazı araştırmacılar, pozitif psikoloji fikirlerini iş yerinde yaygınlaştırdıktan sonra çalışanların iş performanslarını arttırmak için yeni bir yaklaşım olarak bireylerin pozitif psikolojik yeteneklerini göstermektedirler (Kappagoda ve ark., 2014:103). Pozitif psikolojik sermaye, bireylerde geliştirilmeye müsait olan özelliklerinin ilerde örgüt ve bireysel verimlilikler açısından kullanılabilmesini öngören bir düşünce olarak söylenebilir.

3.2 POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BİLEŞENLERİ

Luthans ve arkadaşları, pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanaklılık olmak üzere 4 boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir (Luthans ve Youssef, 2004:152). Bu boyutlar Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları



Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004.

Tösten ve Özgan (2014) ise daha önceki araştırmacılar tarafından önerilen pozitif psikolojik sermayenin dört boyutunun dışında “güven ve dışadönüklük” olmak üzere iki boyut daha ekleyerek pozitif psikolojik sermayeyi toplam altı boyutta incelemişlerdir (Kelekçi ve Yılmaz, 2015:994).

3.2.1 Özyeterlilik

Özyeterlilik, yıllar içindeki kapsamlı teori oluşturma ve araştırmalar nedeniyle oldukça tanınan bir kavram olmuştur. Ancak akademik araştırmacılar tarafından oluşan küçük bir çekirdek grup dışında, kavram genellikle ihmal edilmiş veya örgütsel davranış alanında daha az önem verilmiştir (Kutaniş ve Yıldız, 2014:141)

Özyeterlilik, kişinin muhtemel durumları yönetmek için gerekli planlarını organize etme ve yürütme kabiliyetlerine ilişkin inançları olarak ifade edilir (Bandura, 1995:2). Özyeterlilik, kişinin zor veya yeni görevlerle mücadele etme ve spesifik zorlayıcı durumlarda olumsuzluklarla başa çıkma yeteneğine inanmasıdır (Luszczynska ve ark.,2005:81). Özyeterlilik teorisi, insan etkinliğini nasıl geliştirip güçlendireceği konusunda belirgin önerileri belirtir (Bandura, 1995:2).

Özyeterlilik, kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı biçiminde tanımlanmaktadır (Bandura, 1995:2). Özyeterlilik, bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir (Özkalp, 2009:493). Bir teorinin değeri sonuçta istenen değişiklikleri üretmek için verdiği yöntemlerin gücü tarafından değerlendirilir (Bandura, 1995:2). İnsanlar kişisel aracı mekanizmaları aracılığıyla kendi psikososyal işlevlerine nedensel katkılar yapar. Aracı mekanizmaları arasında insanların kişisel etkilerinin inançlarına göre daha merkezi veya yaygın değildir. Etkililik inançları, insanların kendi hislerini ve düşüncelerini motive edip nasıl hareket edeceğini etkiler (Bandura, 1995:2). Bir faaliyet sıralamasının seçilmesinden ve başlatılmasından önce işgörenleri kendi yetenekleri hakkındaki bilgilerini tartmakta, işlemekte ve toplamaktadırlar. Yüksek seviyede kendini yeterli gören bireyler, görevlerini yerine getirmede zorlayıcı görevler seçmekte ve bu inançlarını ilerde olabilecek aksilikler karşısında bile sürdürebilmektedirler. Bu bağlamda öz yeterlilik, psikolojik sermaye yapısı içinde geliştirilebilir bir özellik olması dolayısıyla önemlilik arz etmektedir (Çetin ve Basım, 2012:125).

Özyeterlilik, önem derecesine göre aşağıdaki yollarla geliştirilebilir (Luthans, 2002:61);

- ✓ Uсталık deneyimleri ve performans kazanımları (Başarının kolay yoldan ziyade sıkı çalışarak elde edilmesi durumunda özellikle güçlüdür.)
- ✓ Vekâleten pozitif deneyimler ve modelleme (Model ne kadar benzer olursa, özellikle de çok az veya hiç deneyimi olmayan kişiler için o kadar iyi olur.)
- ✓ Pozitif yönlü ikna (Özellikle çalışanların çaba göstermeye başladıklarında açıklığı kapatmak veya kendilerinden şüphelenmeye başladığı için ikna, yararlı bilgi ve olumlu geri bildirimi içerir.)
- ✓ Fizyolojik ve psikolojik uyarılma (Eğer olumsuz ise uyarılma ciddi bir dikkat dağıtıcıdır ancak olumlu olursa diğer kaynaklar için iyi bir çıkış noktası olarak hizmet eder ve kendisi uyandırıcı olabilir.)

Pozitif örgütsel davranış için, yukarıda belirtilen etkinlik kaynaklarının her biri büyük ölçüde şekillenebilir olma özelliğine sahiptir; öğrenme ve gelişime katkıda bulunabilir. Yukarıdaki dört kaynağa yönelik eğitim ve geliştirme yoluyla her türden işte çalışan insanlar farklı özellikler kazanmaları için güçlendirilebilirler (Luthans, 2002:61).

Özyeterliliği yüksek olan (Bandura, 1997, 1999) insanlar daha zorlu görevleri yerine getirmeyi seçerler. Kendilerine daha yüksek hedefler belirleyip, bu hedeflere bağlılık ile uymaya çalışırlar. Eylemler düşüncede şekillendirilir ve bir kez bir eylem yapılırsa, özyeterliliği yüksek insanlar özyeterliliği düşük insanlara nazaran daha fazla çaba sarf eder ve bu ısrarında sebat eder. Aksilikler olduğunda daha hızlı telafi edip hedeflerine bağlı kalmaya devam ederler. Böylece, birinin her türlü talebin üstesinden gelecek inanca sahip olmasını gösterir. Olası görünümünün ve başarılı davranışlarının etkisi içsel bir istikrar anlamına gelir (Luszczynska ve ark.,2005:81).

3.2.2 Umut

Umut kavramı geçmişte hümanist psikoloji alanında çalışmaları olan insanlar tarafından kullanılmıştır. Pozitif psikoloji alanında kullanılması Snyder'in (2000) çalışmasıyla birlikte olmuştur. Umut, değerli amaçlar belirleyebilme ve bu amaçları

elde etmede kişinin engellerin üstesinden gelebilme inancını kapsayan motivasyonel bir durumu ifade etmektedir. (Çetin ve Basım,2012:123).

En çok kabul gören umut tanımı psikolog Snyder'e (2000) aittir. Onun kapsamlı araştırma ve teori kurma akışı sayesinde, umudun bireylerin amaçlar için gayret göstermesi yönündeki kararlılığı ve bu hedeflere ulaşmak için mümkün olan alternatif eylem yollarını ayırt etme yeteneğinden oluştuğunu açıkça göstermiştir (Jensen ve Luthans, 2006:261).

Umut, örgütteki psikolojik sermayeye ekstra bir katkı sağlayabilen ve çalışanların performansına olumlu yönde etki eden bir faktör olarak görülmektedir (Çetin ve Basım, 2012:124).

3.2.3 İyimserlik

Seligman (1998), iyimserleri, olumlu olaylarla ilgili içsel, kararlı ve genel özelliklere sahip; olumsuz olaylar için dışsal, kararsız ve spesifik özellikleri olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve ark., 2007:547).

İyimserliğin işyerlerinde olumlu bir etkiye sahip potansiyel gücüne rağmen, akademik literatür belli durumlarda iyimserliğin anlamsız ya da işlevsiz çıktılara/sonuçlara yol açabileceği konusunda uyarıda bulunmaktadır. Örneğin iyimser bir tavır ile faydasız hedefler amaçlanabilir. Belirli işlerde en azından hafif bir kötümserlik yararlı olabilir (güvenlik gibi teknik işlerde, finansal ve muhasebe vb.). Bu nedenlerden dolayı, gerçekçi ve/veya esnek olmak pozitif örgütsel davranışta iyimserlik olarak adlandırılır (Luthans, 2002:65).

3.2.4 Psikolojik Dayanıklılık

"Sağlam" ve "yenilmez" kavramları şimdilerde dayanıklılık olarak bilenen kavramın yerine kullanıldı. Dayanıklılık, farklı popülasyonlarda yenilikçi bakış açılarıyla farklı araştırmalar ile değerlendirilebilmektedir (Earvolino- Ramirez, 2007:73-74). Dayanıklılık, insanların karşılaştıkları zorluklara karşı dayanma gücü ve ayakta kalabilmek için gösterdiği mücadelenin gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu güçlere sahip olan bireyler, kendilerini olumsuz yönde etkileyen olaylara karşı daha

abuk toparlanabilmekte ve eski, istenilen hayatlarına geri donebilmektedirler. Karşılaştıkları problemlerin çözümünü sağladıktan sonra kişisel çıkarlar doğrultusunda kullanabilecekleri ortamı (streste ve problemten uzak) oluşturmuş olurlar (Kavi ve Karakale, 2018:55-57).

Reivich ve Shatte (2002) dayanıklılığı, "kendilerini tanıma" becerileri ve “değişme” becerileri olmak üzere iki kategoride sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmayı birçok örgütte katılımcıların psikolojik dayanıklılık becerilerini geliştirmek için interaktif programlar gerçekleştirmişlerdir. Luthans ve ark. (2004:49) dayanıklılığın kategorize edilmiş halini şu şekilde özetlemişlerdir:

- ✓ İşler ters gittiğinde olumsuz düşünce tuzaklarından kaçınma
- ✓ Sorunlarla ilgili inançların doğruluğunu test etme ve çalışan çözümleri bulma
- ✓ Duygu veya stresle boğulduklarında sakin ve odaklanmış kalmak

Luthans (2002)'e göre, birbirlerinden bağımsız kavramsal yapıları olmalarına rağmen, bu yapıların birleşiminden oluşan daha yüksek ana unsur olan pozitif psikolojik sermayenin etkisi, her bir bileşenin etkisinin toplamından daha fazladır. Yani psikolojik sermaye, iş yaşamında çalışma performansı ile ilgili olarak, daha fazla motivasyonel etki yaratacaktır. Bununla ilgili olarak; Luthans’a göre, hem öz yeterliliği hem de umut düzeyi yüksek bir çalışan, yalnızca karşısına çıkan ve mücadele gerektiren görevleri kabul etmek için efor göstermeyecek, bunun yanı sıra kendisini hedefe ulaştıracak alt hedefleri de belirleyip, fırsatları öngörüp, engelleri aşmak için pek çok yol deneyecektir. Bu şekilde daha fazla performans sergileyip daha fazla iş tatmini elde edebilecektir. Benzer durum iyimserlik ve dayanıklılık için de geçerli olup, bu iki özelliğın öz yeterlilik ve umut ile birlikte bulunması durumunda, bireyde kendine güvenin daha fazla olacağı, gereken gayretin gösterilerek alternatif yolların daha iyi aranıp bulunacağı ifade edilmektedir (Keleş, 2011:348).

3.2.5 Güven

Alışlagelmiş günlük dilde ortak bir kelime olarak güven, sosyal bilimlerde de bir kavram olarak kullanıldığında bu anlamın çoğunu içinde barındırır. Bireyin diğer

insanların sözlerine ve eylemlerine iyi niyetler atfetmeye ne ölçüde istekli olduğunu ifade eder (Cook ve Wall, 1980:39).

Töremen'e (2002:561) göre güven, bireyin kendine değer vermesi ile başlayan bir süreçtir. Zamanla bu süreç birer halka halinde çevreye yayılmasıyla ekip, bölüm ve örgüt içinde bulunan herkese temas eden bir duygusal güç olarak belirtilebilir.

3.2.6 Dışa Dönüklük

Dışa dönüklük, bireylerin kişiliğinde daha enerjik, neşeli, heyecan arayan ve daha dost canlısı olarak ifade edilebilir (Yelboğa, 2006:199). Dışa dönük bireylerin iletişim yetenekleri güçlü olduğundan daha girişkendirler. Konuşurken diğer insanları etkileme güçleri olduğundan sorunların çözümünde daha istekli olabilmektedirler. Yeni deneyimlere açık ve değişimleri severler (Karadağ ve ark., 2019:534).

Lischetzke ve Eid (2006) tarafından yapılan çalışmada, dışa dönük bireylerin kendilerini kötü hissettirecek durumlarda bile olumlu düşünceler taşıdığı görülmüştür. Ayrıca dışa dönük bireylerin içe dönük bireylere nazaran olumlu ruh hallerini koruma ve duygularını kontrol veya düzenlenmesinde daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu gibi özellikleri sayesinde dışa dönük insanların psikolojik dayanıklılıklarının da yüksek olması beklendiği belirtilmiştir (Polatçı ve ark. 2017:557).

3.3 POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN SONUÇLARI

Örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamak, çalışanların performansını arttırmak, değişen çevre koşullarında daha esnek çalışanlara sahip olmak ve çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak geliştirmek için pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Örgütlerde genellikle çalışanların mevcut potansiyellerine ve zayıf olan yanlarının düzeltilmesine odaklanılmaktadır. Bu durum da bireylerin güçlü yönlerini veya potansiyellerinin göz ardı edilmesini beraberinde getirmektedir. Örgütsel davranış alanında bu olumsuz durumlarla mücadele ederken pozitif düşüncenin ihmal edildiği, bu nedenle de daha dengeli bir yaklaşımın olması gerektiği vurgulanmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın olumlu taraflara odaklanması, teori ve araştırmaya dayanması, ölçülebilen kavramlarla ilgilenmesi, değişime ve gelişime açık olması ayrıca

performansla ilişkili olması onun temel özelliklerini oluşturmaktadır (Kutanis ve Oruç, 2014:153).

Pozitif psikolojik sermayenin önemli bir özelliği umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık bileşenlerinin her birinin ölçülebilir olması ve verilecek eğitimlerle bireylere kazandırılabilmesi ve geliştirilebilir olmasıdır. Bu durumda, örgütlerinde olumlu bir iklim yaratarak çalışanlarından en yüksek verimi bekleyen yöneticiler, işgörenlerin güçlü ve yetersiz yanlarını, kişiliklerine bağlı olarak pozitif ve negatif davranış değişkenlerini anlayarak bunların işlerine olan etkisini belirleyerek daha fazla veri için neler yapılabileceğini değerlendirmek yani “psikolojik sermayelerine” yatırım yapmak durumundadırlar (Keleş, 2011:349).

Verimlilik arttırıcı etkenlere günümüzde daha fazla önem gösterilmektedir. Bu etkenlerin bulunmasında geliştirilebilir ve özellikler üzerinde durularak kısa sürede sonuç elde edilmesine bakılmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye de tam da burada ortaya çıkmıştır. Bakış açısını değiştirerek geleceğe yön vermede pozitif yani olumlu özellikler üzerinde durulmuştur. Pozitif psikoloji, bireylerin geliştirilebilir sermaye olarak görülen özellikleri üzerinde çeşitli geliştirmeler ile daha verimli olacağı varsayılmaktadır. İşgörenlerin özyeterliliklerini arttırarak gelecekte olabileceklere karşı dayanıklılıklarını arttırma amaçlanmaktadır. Bu amaçlarla birlikte işgörenlerin iyimserliklerini koruyarak umut dolu bir şekilde işyerindeki faaliyetlere katılım sağlamaları işverenler tarafından arzu edilen bir durum olmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

4.1.KAVRAMIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Beklentilerin her geçen gün farklılaştığı ve rakiplerin yenilikçi adımlarla pazar paylarını büyüttükleri günümüzde örgütsel performansın sağlanması başta gelen kritik faktörlerdendir. Bu nedenle, işletmeler örgütsel performansın artırılmasına yönelik yoğun bir çaba göstermektedirler. Örgüt performansının artırılması asli amaç olan varlığını sürdürebilme sürecinin önemli girdilerinden birisi olarak değerlendirilmektedir (Turunç, 2015:18). Rekabetin giderek şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, örgüt yönetimlerinin işgörenlerin iş ile ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve uygun bir şekilde yönetebilmeleri oldukça önemli hale gelmiştir (Gül, 2007:329).

Ekonomik ve toplumsal yaşamda oldukça önemli olan örgütlerin, yoğun rekabet ortamı içinde etkili bir biçimde yönetilmesi gereklidir. Bu nedenle de en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademedeki çalışana kadar tüm işgörenlerin daha önceden belirlenmiş ölçütlere göre başarı göstermeleri önemli bir husustur. Kişisel başarının örgütsel başarıya yansıdığı işletmelerde, insan kaynaklarının geliştirilmesi bu durumu etkileyen faktörlerdendir. Bu çerçevede performans ve performansın değerlendirilmesi örgütsel başarı noktasında üzerinde durulması gereken etmenlerinden biri olmaktadır (Yatkın, 2008:7). Örgütler, günlük hayatımızda önemli bir yere sahiptir ve bu yüzden başarılı işletmeler geliştirmekte olan ülkeler için önemli bir bileşen oluşturmaktadır. Bu nedenle, birçok ekonomist örgütleri ve kurumları ekonomik, sosyal ve siyasal ilerlemeyi belirlemede bir lokomotif benzemektedir (Gavrea ve ark., 2011:286). Günümüz iş dünyasında böyle bir örgüt yapısına sahip olmak, hayatta kalabilmek, bireysel ve örgütsel performansı arttırabilmek açısından büyük önem göstermektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007:151).

1950'li yıllarda örgütsel performans (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957), bir sosyal sistem olarak görülen örgütlerin amaçlarını ne derece yerine getirdikleri belirtilerek tanımlanmıştır. Bu dönemde performans değerlendirme, iş, insanlar ve örgüt yapıları üzerinde yoğunlaşmıştır. Yuchtman ve Seashore (1967)'a göre 60'lı ve 70'li yıllarda örgütler, performanslarını değerlendirmek için yeni yollar keşfetmeye başlamışlar; böylece performans, bir örgütün çevreyi kullanabilme kabiliyetleri ile sınırlı kaynaklara erişme ve kullanma becerisi olarak tanımlanmıştır. 80'li ve 90'lı yıllar, örgütsel hedeflerin belirlenmesinin başlangıçta düşünülenlerden daha karmaşık olduğu fark edildiği yıllar olmuştur. Yöneticiler, bir örgütün amaçlarını (etkinlik) minimum kaynak kullanarak yerine getirmesi halinde başarılı olduğunu anlamaya başlamışlardır (Gavrea ve ark., 2011:287).

Gürbüz'e (2017) göre çalışanların performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri ABD'de görülmüştür. Çalışanların verimliliklerinin ölçülmesiyle birlikte örgütlerde performans değerlendirme üzerine çeşitli çalışmalar yürütülmüştür (Keklik, 2018:70). Uyargil'in (2013) üzerinde durduğu gibi, performans değerlendirmeler ülkemizde ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. Gün geçtikçe performans değerlendirme sistemlerini kullanan örgütlerin sayısı artmıştır (Uysal, 2015:37).

Performans kelimesi ingilizce kökenli bir kelime olup dilimize “icra etme, ifa etme, yapma, etme,” olarak tercüme edilmiş ve zaman zaman başarı, başarmak gibi kavramlar ile özdeşleştirilmiştir (Akçakaya, 2012:173). Performans, hem girdi hem de çıktıyı belirttiğinden muğlak bir kavramdır (Alchian and Demsetz, 1972:782). Literatürde araştırmacılar tarafından performans kavramına ilişkin pek çok tanımlama dile getirilmiştir. Bunlardan bazıları şöyle belirtilebilir;

Performans, örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Daft, 2000:8). Performans, belirli bir süre içinde birey veya işgören grubunun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçları olarak belirtilebilir (Uysal, 2015:33). Performans (Baş ve Artar, 1991), bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik varış noktasını, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Tınaz, 1999:389).

Performans, bir örgütün başarısını, diğer bir deyişle, örgütün amaçlarına ulaşma düzeyini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bir örgütün başarısı ve sürekliliği ise performans ölçümü ile değerlendirilmektedir (Karaman, 2009:411). Ölçümlerde kullanılan performans göstergeleri, önceden ayrılmış bütçelere göre örgütün belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için sürdürülen faaliyetlerin kalitesi hakkında bilgi elde etmek amacıyla tasarlanmaktadır (Gavrea ve ark., 2011:286).

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir. Faaliyetlerde etkinlik ve üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır (Kubalı,1999:32). Aynı okuldan mezun olan, aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilir ve birisi üst kademelere doğru çıkabilirken, diğer birey de yerinde sayabilmektedir. Bu farklılığa neden olan, kişilerin performanslarıdır (Bingöl, 2006:321).

Performans, bir bireyin bilgi, yetenek, beceri, eğitim, hedef ve beklentilerinin karşılandığı ölçütlerden oluşur. Kurumlardaki veya örgütlerdeki çalışanlara verilen tüm görevleri en iyi şekilde yerine getirerek gerçekleştirilen bu performans, örgütlerin genel performansını etkilemektedir. Ayrıca, tecrübelerle birlikte elde edilen kaynaklara bağlı olarak görevin talep edilen şekilde yerine getirilmesi anlamına gelir. Performans, istenilen amaçlara ulaşabilmek için sadece imalat sektörlerinde değil aynı zamanda hizmet sektörlerinde de çaba sarf etmektir (Tekiner ve Çetin, 2016: 64).

Performans, planlanmış bir etkinliğin, amaca ulaşma derecesidir. Performans sözcüğü, kurum açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmakta iken, işgören açısından performans hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Kısaca performans, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010:201).

Örgütsel performansın temel unsurları kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olarak belirtilirken, performansın en yaygın unsurları verimlilik, etkinlik, etkililik, ekonomiklik, kârlılık ve kalite olarak sayılmaktadır (Tekiner ve Çetin, 2016: 56).

Literatürde etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramları konusunda bir kargaşa yaşanmaktadır. Pek çok bilim adamı etkinlik ve etkililik kavramlarını eşanlamlı olarak kullanabilmektedir. Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları birer performans göstergesi olarak kullanılmaktadır. Bu kavramlar ortak bir paydada yer almaktadırlar. Birbirlerinden farklı anlamlar barındırsa da çoğu zaman birbiri yerine kullanılmaktadır. (Yükçü ve Atağan, 2009:1-7).

Bu kavramları kısaca şöyle açıklanabilir. Etkililik, az sayıda ve yüksek maliyetli olan kaynakların hangi seviyede iyi kullanılabildiğini açıklamaktadır (Ak, 2018:1083). Efil'e (2004) göre verimlilik, bir mal veya hizmet üretim sistemi sonucunda elde elde edilen fiziksel gelirler (üretim faktörleri sonucundaki çıktı) ile üretim esnasında kullanılan fiziksel giderler (üretim faktörleri esnasındaki giderler) birbirilerine bölünmesiyle (oran hesaplaması) belirlenmektedir (Onay ve Ergüden, 2011:223). Literatür incelendiğinde verimlilik ve etkinlik kavramlarının dilimize çevrilmesinde çeşitli farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır. Peter Drucker bu farklılığı şöyle açıklamaktadır; verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir; etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır (Ekinci ve Yılmaz, 2002:37). Kavramlarla ilgili olarak başka bir kaynakta ise, eldeki kaynaklardan optimum fayda sağlanmasına verimlilik, kaynakları en iyi şekilde değerlendirmeyi de etkililik olarak değerlendirilmiştir (Yükçü ve Atağan, 2009:1).

Performans kavramını açıklarken veya değerlendirirken dikkat edilmesi gereken üç tane bileşen vardır (Tekiner ve Çetin, 2016: 64-65). Bunlar;

Kurumsal Performans: Örgütün stratejik planlarının tüm birimlerine ve departmanlarına yayılmasıdır. Kurumsal performans, tüm birim ve departmanların performans birleşiminden daha büyüktür (Tekiner ve Çetin, 2016:64-65). Örgütsel performans, rutin olarak toplanan göstergelerin geniş bir yelpazesi kullanılarak değerlendirilmektedir (Jacobs ve ark.: 2013:115). Örgütsel performansı etkileyen unsurlar arasında dış çevre koşulları, örgüt kültürü, teknoloji ve diğer iş uygulamaları yer alır (Hutchinson, 2013:21-22). Ek olarak da iş davranışlarındaki çeşitlilik ve dürüstlüğün de performansı etkileyen unsurlardan olduğu belirtilmektedir (Miller ve ark., 1999:8).

Bireysel performans: Bireysel performans, beklenen amaçlara ulaşmak için işgörenin yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçları ifade eder. Örgütsel performans ise kâr ve gelirler gibi finansal sonuçları, satışlar, pazar payı, tüketici memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetim sonuçlarını kapsar (Uysal, 2015:33). Bireysel performans iki faktör ile gerçekleşir. Yani, iki türü vardır; Birincisi görev performansı, görevi yerine getirmek ki bu görevle ilgili eğitimini, deneyimini ve harcadığı çabaları içermektedir. Görev performansında, zamanını sorunsuz ve başarıyla yöneten, dolayısıyla bir ürün veya hizmet çıktısı alan işgörendir. Bir diğer performans da durumsal performanstır. Bu performansta, işgörenler, takım arkadaşlarını desteklemekte ve tüm görevlerini tamamladıktan sonra ekibin başarısındaki artışlara katkı sağlamaktadır. Durumsal performansta, çalışanlar ekstra çaba sarf ederek örgütü daha da iyi olmasına katkı sağlarlar (Tekiner ve Çetin, 2016:64-65). Bireysel performansta ise bunlara ek olarak kişisel özellikler (güdü ve tutku), önceki işyerindeki deneyimleri, görev süresi, yaş, çalışma ilişkileri ve bireysel ilişkiler ve diğer faktörler tarafından etkilenir (Hutchinson, 2013:21-22).

Berginay'a (2001:17) göre bireysel performans, bir insanın yapması gereken bir görevde gösterdiği başarı derecesi olarak ifade edilebilmektedir. Örgütün ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda bireylerin hedef standartlarına ne derecede ulaşabildiğini nitel ve nicel olarak ifade edilmesidir. Bireysel performans, örgütsel performansın bir parçası ve uygulama anlamında başlangıcını oluşturmaktadır. Bu durumun sonucunda, bireysel performansın artışıyla örgütsel performansın da artacağı her zaman beklenmemelidir. Bireysel performans her ne kadar işgörene bağlı olarak görülse de işyerindeki yönetim anlayışına, örgüt iklimine ve örgütsel amaçlardan da etkilenebilmektedir (Özmutaf, 2007:42-44). Bu durumda bireysel performansın çevresel etki ve değişimlere açık olduğu söylenebilir (Büte, 2011:177).

Erdoğan'a (1991) göre işletmelerde bireysel performans, bireylerin kişisel özellik ve yeteneklerine göre tanımlanarak, belirli sınırlar içinde gerçekleşmesine olanak sağlama ile ilgilidir. Bu durumda bir iş görenin performans ölçümlerinin yapılabilmesi için öncelikli olarak iş standartlarının belirlenmesi gerekir. İş standartları ile birlikte iş tanımları da işgörenler baz alınarak tasvir edilmelidir. İşlere uygunlukların kontrol edilebilmesi için de iş gerekleri belirlenerek işgörene ait yetenek ve özelliklerine

bakılmalıdır. İşgörenlerin bireysel performanslarının değerlendirilmesinde iş standartlarına bakarak işyerinde gösterilen performansın sonuçları ile kıyaslanabilecektir. Bu durum göz önüne alınarak işgörenlerin başarılı mı başarısız mı olduğu gözlemlenebilecektir (Göksel, 2013:4).

Bireysel performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için görev ve iş analizlerini tanımladıktan sonra değerlendirmenin de uygun bir şekilde yapılması gerekir. Ölçüm değerlendirmesi yapılırken dikkat edilmesi gereken standartlar, Sabuncuoğlu (2000) tarafından 4 başlık altında toplanmıştır. Bunlar (Aydoğan ve Kara Uğurlu, 2015:75);

- ✓ Çalışmanın temel niteliği ve niceliği
- ✓ Bireyin iş bilgisi ve yeteneği
- ✓ Bireyin özellikleri
- ✓ Bireyin ilişki ve davranışlarından oluşmaktadır.

Takım Performansı: İşgörenler örgütlerine büyük başarılar kazandırabilirler. Bir takım oluşturmak için projenin şeffaflığını hazırlamak, işgörenlerin ve çalışma ortamlarının projelerde yer alması, takım üyeleri iletişim eksikliği, verimli iş gücü ile isteyerek ekibe dahil olabilirler (Tekiner ve Çetin, 2016: 64-65).

Her örgütün kendine özgü bir amacı bulunmaktadır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için farklı faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında işgörenin davranışları önemli etmenlerden biridir (Arslan, 2004:204). Ve bir örgüt işgörenin performansına, örgütteki davranış kalıplarından yöneticinin personele karşı takındığı tavırlara kadar çok değişik etkenler etki eder (Yatkın, 2009:132). Örneğin, astına güvenen bir yönetici, yapacağı işlerde daha özgüvenli olmakta, bunun sonucunda da yapılan faaliyetlerde iş performansı yükselmektedir (Uysal ve Aydemir, 2014:1549). Bir girişimci olan işveren, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun ilk adımı, amaca ulaşma çabasında herkesin katkısının ortaya konulması ile başlar. Bu yolla, işveren durumun istenilen seviyede gerçekleşmesi için durumun gerektirdiği bazı kararlar alabilir. Ödüllendirme, cezalandırma ya da düzeltici ve geliştirici önlemler bu tür kararlar arasındadır (Timur, 1983:3).

Örgütlerin varlıkları, amaçlarını yerine getirdikleri ölçüde ayakta kalabilmektedir. Her örgüt belirli bir vizyona sahip olarak yola çıkar ve bunu gerçekleştirmek için tüm kaynaklarını kullanarak en kısa zamanda hedefe varmak ister. En verimli ve en az maliyetli olan yöntem ve kişiler, tarih boyunca işletmelerin performans olarak birincil ölçüt olarak aldığı kriterler olmuştur. Günümüzün değişen koşulları ile birlikte, müşteri memnuniyeti, çevreye duyarlılık, kalite-zaman yönetimi gibi olgular örgütler için birincil performans öğeleri haline gelmeye başlamıştır. Örgütsel performansın artırılması doğrultusunda insan faktörünün tüm yetenek ve güçlerinin örgütsel amaçlara yönlendirilmesi önemli bir kritik başarı faktörü olarak belirtilebilir (Örnek, 2017:49).

Erdil'e (1998) göre işletmelerin amaçlarına ulaşması, çalışanların iş yerinde gösterdikleri performansa bağlı olduğu için, işgörenlerin performansları örgüt için önem arz etmektedir. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme sistemlerinde de kullanılması performansın önemini artırmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2013:280). Burada bir diğer önemli konu, performansın değerlendirilmesidir. İşgören her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle çalışanla çalışmayan işgörenlerin, başarılı olanla olmayan arasında bir ayrım gözetilmesini beklemektedir. Ayrıca başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan işgören kendisini düzeltme ve geliştirme ihtiyacı duyar (Timur, 1983:3).

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde elindeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Akın ve Çolak, 2012:106). Bir örgüt ancak işgörenlerin gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Çünkü işgören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindendir. Başka bir deyişle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütün performansını da artıracaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmak ve bireysel performansı sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir sistem kurmaktan geçmektedir. Bu noktada en önemli görev de kuşkusuz yöneticilere düşmektedir (Çöl, 2008:45). Tüm yöneticilerin maliyetlere dikkat etmeleri gerekir ancak verimliliği artırmak için yapılan ciddi maliyet azalımı bazen örgütsel etkinlilikleri zedeleyebilir. Yöneticilerin nihai sorumluluğu, kaynakları

verimli ve etkili bir şekilde kullanarak örgütsel hedeflere ulaşılması olan yüksek performans elde etmektir (Daft, 2008:8).

Örgüt tarafından gerçekleştirilecek yenilikle birlikte, örgüt üyelerinin teknoloji ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürünler ve hizmetler ortaya koymaları, örgüt üyelerini cesaretlendirerek örgüt performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006:244). Yenilikçi uygulamalar, örgütsel performansın artmasına olanak sağlayarak, işletmelerin rekabetçi kalabilmesinde anahtar bir rol oynamaktadırlar (Erdem ve ark, 2011:90-91). Örgütsel performansın artması, örgütlerin sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir (İpçioğlu ve Kahya, 2016:197). Ayrıca, örgütsel performansın artırılması amacıyla yöneticiler tarafından işgörenlere bildirilen hedeflerin, hangi düşünceyle verildiği de önemlidir. Yöneticilerin örgütsel amaçları uygularken takındığı tavır (davranış şekilleri), verimliliğe etki edebilmektedir (Rogers ve Wright, 1988:322).

Örgütler ister üretim isterse hizmet sektöründe bulunsunlar, örgütsel amaçlarının nihai hedefi, üretim sürecindeki insanların performanstır. Örneğin örgütlerin birden çok amaçları ve bu amaçlar peşinde geliştirdikleri fazla sayıda yöntem ya da kural bulunabilir. Ancak bunların tümü bir anlamda nihai hedef olarak da örgütsel performans ile ilgilidir (Altunoğlu ve Doğan, 2014:26). Hefferman and Flood (2000)'a göre, örgütsel performans yalnızca problemi tanımlamak anlamına gelmez, aynı zamanda problemin çözümü için de kullanılır (Shahzad ve ark., 2012:979).

Literatürde örgütsel performans kavramı çok yaygındır; ancak birçok anlamı nedeniyle tek bir tanımının yapılması zordur. Bu nedenle, bu kavramın evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktur (Gavrea ve ark., 2011:287). Farklı yazarlar örgütsel performans için farklı tanımlamalar yapmaya çalışmışlardır. Genel olarak örgütsel performans, örgüt tarafından istenen hedeflerin başarılmasına bağlıdır (Cania, 2014:382). Örgütsel performans, günümüzdeki örgütsel çalışmalarda en geniş ve kapsamlı olarak kullanılan bağımlı değişkenlerden biridir ve aynı zamanda hâlâ en yanlış ve özensiz tanımlanmış yapılardan biri olmaya devam etmektedir (Rogers ve Wright, 1988:314). Örgütsel performans hakkında yapılmış tanımlamaları şöyle özetlenebilir;

Performans, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin bir göstergesidir. Örgütsel performans, firmanın faaliyetlerinin çıktısı veya firmanın amaçlarının başarıları olarak tanımlanabilir (Mehmood ve ark., 2014:664).

Bir kurum ya da örgütün performansı, belirlenen bir zaman diliminin sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre örgütün amacının veya görevinin yerine getirilmesidir (Tekiner ve Çetin, 2016: 56).

Venkatraman ve Ramanujam (1986)'a göre örgütsel performans, bir teşebbüsün kendi hedeflerine ne kadar iyi ulaştığını ölçebilen bir göstergedir (Lin ve Kuo, 2007: 1069).

Örgütsel performans örgütün sahip olduğu bilgi, beceri ve kabiliyetlerini hedefleri doğrultusunda kullanabilme yüzdesidir (Kanıbir, 2004:83).

Richardo ve Wade (2001) örgütsel performansı, kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşma yeteneği olarak tanımlamıştır (Umoh ve ark., 2013:121). Hagedoorn ve Cloudt (2003) ise örgütsel performansı, örgütün temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinin yanı sıra, örgütün değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığının sürdürülebilirliğinde yenilik başarısı ile yakından ilgili olarak tanımlamıştır (Eren ve Kaplan, 2014:176).

Örgütsel performansı kavramsallaştırmak için seçilen çerçeve ne olursa olsun örgütsel performansın karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olduğu açıktır. Böyle karmaşık bir mefhumu harekete geçirmek doğal olarak zordur. Hatta örgütsel performansın ekonomik boyutlarına odaklanıldığı zaman bile araştırmacılar çoğu zaman doğru önlemlerin alınmasında güçlük çekerler (Dess ve Robinson, 1984:265).

Örgütsel performansın daha iyi anlaşılabilmesi için, literatürde çok fazla kullanılan unsurların üzerinde durmak gerekir. Öncelikle girdi, çıktı ve sonuç kavramlarının örgüt açısından ne anlama geldiğini belirttikten sonra örgütsel performans; etkililik, etkinlik ve verimlilik olmak üzere üç kısımda incelenebilir.

Girdi; Üretilen mal ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlardır (Yenice, 2006:60). Aktaş (2001:163)'e göre girdi, her

ekonomik birimin, amaçlarını gerçekleştirmek için dış çevreden temin ettiği kaynaklar olarak ifade edilebilir.

Çıktı; Kurumun ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri belirlenirken ara çıktılar değil, sadece nihai çıktılar göz önüne alınır. Örneğin; Karayolları Genel Müdürlüğünü ele aldığımızda, yapılan yolların uzunluğu çıktı göstergesi olarak ele alınır. (Yenice, 2006:60). Bir örgütte yapılan faaliyetler sonucunda meydana gelen şeylere çıktı denilebilir.

Sonuç; Üretilen her türlü mal veya hizmet, bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirmektedir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu değişme, sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçülebilmektedir. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edildiklerinden ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiklerinden, ölçülmesi, çıktı göstergeleri ile karşılaştırıldığında daha zordur. Ancak sonuç göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan bir ilişki kurarak yorumlarda bulunmak mümkündür (Yenice, 2006:60).

Bu kavramlar hakkında bilgi verildikten sonra performansın ana unsurları olarak görülen kavramlar şöyle açıklanabilir.

4.1.1. Etkililik

Etkililik kavramı, kurumların ve örgütlerin önceden tanımlanmış (stratejik analizi yapılmış) amaçları ve formüle edilmiş (stratejik hedeflere dönüştürülmüş) hedeflerine, yürütülen faaliyetler/işler sonucunda, ulaşma derecesi olarak açıklanabilir. Bu kavramın, örgütsel performans kapsamında daha çok amaçlar ve hedefler açısından stratejik ilişkisi ve önemi olduğu söylenebilir (Zengin ve Taşdöven, 2014:87).

Adam Smith tarafından 1776 yılında yayımlanan eserde, etkililiğin iş bölümü ve uzmanlaşma ile sağlanabileceğini belirtilmiştir (Ergeneli, 1995:187). Etkililik başarının temelidir. Etkililik doğru şeyleri yapmaktır (Drucker, 1986:36).

Örgütün amaçlarının çeşitliliği göz önüne alındığında hangi amaca göre etkililiğin belirleneceği önemlilik arz etmektedir. Etkililiğin teknik ve ekonomik

anlamda ölçülmesinde şu göstergeler yaygın olarak kullanılmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009:3);

$$\text{Üretim Etkililiği} = \text{Gerçekleşen Üretim} / \text{Beklenen Üretim (planlanan)}$$

$$\text{Ekonomik Etkililik} = \text{Gerçekleşen Kâr} / \text{Beklenen Kâr}$$

Örneğin; gerçekleşen (fili) çıktı miktarı 95 birim, hedeflenen çıktı miktarının 100 birim olması durumunda; Etkililik = Gerçekleşen çıktı / planlanan çıktı = 95 birim/100 birim =%95 olacaktır.

Bir örgüt tarafından etkili olarak yapılan hizmeti/faaliyeti eğer önceden tanımlanmış ve karar verilmiş bir amaca ulaşmıyorsa, örgütün ve faaliyetlerinin etkin olduğuna fakat etkili olmadığına karar verilebilmektedir. Örgüt ve faaliyet amacına ulaşmış olmakla birlikte, süreç içinde kullanılan kaynak ve yöntemlerin yerinde olmaması durumunda ise kurumun/faaliyetin etkin/verimli olmadığı söylenebilir (Zengin ve Taşdöven, 2014:89).

4.1.2. Etkinlik

Örgüte yönelik yaklaşımların mekanik, yönetsel, nicel, deneysel, davranışsal hemen hemen hepsi etkinliği artırma veya açıklamayı amaçlamaktadır. Bir örgütün etkinliğinin onun verimli olarak çalışıp çalışmadığına bakılarak belirlenmesi, onun sadece mal veya hizmet üretme dışında bir amacı olmadığı varsayımına dayanır ki böyle bir varsayım örgütün çevresiyle sürekli etkileşimde bulunduğu ve çok işlevli çok yönlü toplumsal bir birim olduğu gerçeğini göz ardı etmek olur. Klasik görüşün sınırlılığı bizi etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre tanımlamaya yöneltir (Öge, 2001:107). Etkin olan örgütlerin verimli olması beklenebilir ama verimli örgütlerin etkin olması gerekmebileceği söylenebilir (Özdevecioğlu, 1999:402). Tosun (1981)'a göre etkinlik, aralarında anlamlı farklılıklar olmasına rağmen uzun bir süre verimlilikle eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmıştır. Bir örgütün mal veya hizmet üretmesine bakılarak, örgütün başka amacı olmayacağı düşüncesiyle verimlilik ve etkinlik benzer kavramlar kabul edilmiştir. Çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan örgütler, ilk zamanlar sınırlı bakış açıları yönetilmişlerdir. Örgütler birer açık sistem olmasının kavranmasından sonra bu bakış açısı zamanla önemini yitirmiştir. Etkinlik kavramı da

bakış açısının değişmesiyle birlikte yeniden tanımlanmaya başlanmıştır (Ekinci ve Yılmaz, 2002:36).

Etkinlik, başarı sağlandıktan sonra hayatta kalmak için minimum bir koşuldur. Etkinlik, işleri doğru yapmakla ilgilidir. Etkinlik, tüm faaliyet alanlarına yönelik çabaları ile ilgilidir (Drucker, 1986:36).

Örgütsel etkinliğin araştırılması örgütlerin amaçlarına ulaşp ulaşamadıklarını keşfetmede önemli bir kıstas olarak gösterilebilir (Çelik ve ark., 2016:666). Teknik etkinlik kavramı, örgütün performansının ölçülmesinde temel etmendir. Teknik etkinlik ölçümü zor ve karmaşık bir hal almaktadır (Kalirajan ve Shand, 1999:149).

Gordon (1993)'e göre örgütsel etkinlik dört temel açıdan değerlendirilebilir (Öge, 2001:108);

- ✓ Örgütün amaçlarına erişme yeteneği,
- ✓ İhtiyacı olan kaynakları dış çevreden edinme ve böylece bir rekabet avantajı sağlama yeteneği,
- ✓ Stratejik öneme sahip kesimlerin tedarikçiler, tüketiciler, örgüt üyeleri vb. hepsinin minimum seviyede de olsa tatmin edebilme yeteneği,
- ✓ Örgütteki insanlara, kontrolde esnekliğe ve sonuçlara karşı araçlara göreli önem verebilme yeteneğidir.

Ayrıca örgütlerdeki yöneticiler, işgörenlerin etkin performanslarıyla başarıya ulaşan kişilerdir (Kaya ve ark., 2014:80).

4.1.3. Verimlilik

İngilizce yazında verimlilik (productivity) Türkçe yazında ise etkinlik (efficiency) kavramları üzerinde tercüme edilme ve kullanma açısından mutabakat olmadığı görülmektedir. Akademik ve mesleki çalışmalarda her iki kavramın birbiriyle yer değiştirmek suretiyle ele alındığına veya farklı olduğu yönünde değerlendirmeler yapıldığına rastlanmaktadır. Çalışanların yerine getirmiş oldukları görevlerin 'doğru bir şekilde' yerine getirip getirmediği verimliliği ifade etmektedir (Zengin ve Taşdöven, 2014:85).

Verimlilik düzeyindeki artışları, hem örgüt faaliyetlerini hem de ulusal ekonomiye olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Verimlilik, çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanmakla birlikte kaynakların ne kadar etkin kullanıldığının da bir göstergesi olmaktadır (Tetik, 2003:229). Verimliliğin arttırılmasında, işlerin kolay ve elverişli bir akış içinde yürütülmesi, bilgi teknolojilerinden faydalanılması, fiziksel ortamın iyileştirilmesi gibi etkinliğe hizmet edebilecek hususların gözden geçirilmesi ve uygulanması aynı zamanda birer verimlilik arttırımı örnekleri olarak gösterilebilir (Zengin ve Taşdöven, 2014:85).

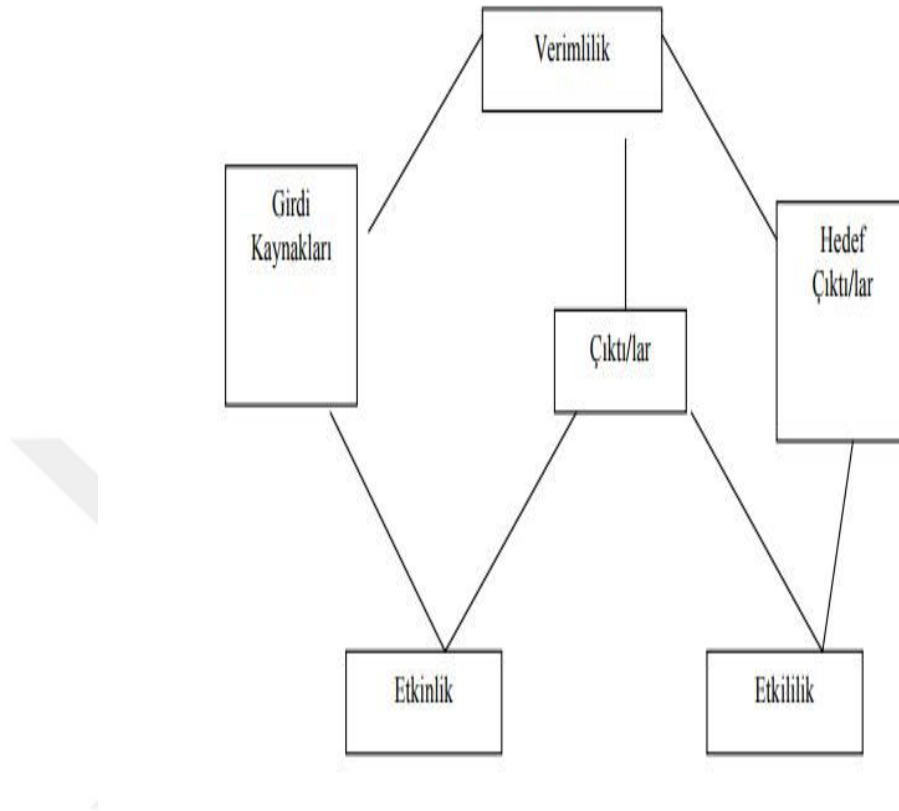
Örgütün hedefi olan kârlılık, aslında görünen bir amaçtır. Kârlılık eğer verimlilik artışına dayanıyorsa süreklilik kazanır. Verimlilik, üretim için kullanılan girdilerin elde edilen çıktıların oranıdır (çıktılar/girdiler); her verimli örgüt, aynı zamanda kârlıdır. Fakat her kârlı örgüt aynı zamanda verimli olmayabilir. Dolayısıyla işletmeciler için verimlilik, kârlılığa göre daha uzun vadeli bir amaç olarak görülmektedir. Verimliliği etkileyen bir faktör de etkinliktir. Etkinlik, verimliliğin gerçekleşmesinde ve artmasında önemli rol oynar (Örücü, 2013:13-14).

Verimlilik, belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgiyi sağlar. Verimlilikte artışın bir kurumda çıktı kalitesi düşürülerek arttırılması tehlikesi vardır. Örneğin girdi miktarı sabit iken daha fazla miktarda ancak daha düşük kalitede çıktı üretilmesi verimliliği arttırır. Bu nedenle verimlilik göstergeleri kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılmalıdır (Yenice, 2006:60).

Aldemir (1981)'e göre verimlilik en az kaynakla en fazla çıktının elde edilmesidir. Örgütsel etkililik ve verimlilik arasındaki ilişki nedensel bir ilişki değildir. Yani verimli bir faaliyetin aynı zamanda etkili bir faaliyet olacağı ya da etkili bir faaliyetin de aynı zamanda verimli olacağı söylenemez. Verimlilik daha çok teknik bir durumu vurgular. En az kaynakla en çok çıktıyı elde etme biçiminde tanımlanan bu durumu, çıktı/girdi biçiminde formüle etmek olanaklıdır (Ersoy ve Kavuncubaşı, 1995:108).

Büyükkılıç (2004)'a göre verimlilik, etkinlik ve etkililik arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil 4.1 yardımıyla daha net açıklanabilir (Yükçü ve Atağan, 2009:8).

Şekil 4. 2: Performans Bileşenlerinin Bir Arada Gösterilmesi



Kaynak: Büyükkılıç, 2004; Akt.: Yükçü ve Atağan, (2009:8).

Performans yönetiminde işgörenlerin örgütün amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, amaçlar ile ilgili neler yapması gerektiği ve yapılması düşünülen işlerin departman ve örgütün amaçlarına nasıl katkı yapacağını belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle amaçlara uygun şekilde dizayn edilmiş bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulmaktadır. Şüphesiz işgörenlerin bölüm ve örgüt amaçları doğrultusunda yaptıkları işlere olan katkıları objektif olarak ölçmek mümkün olduğu halde, söz konusu ölçütler yine de insanların düşünce süzgecinden geçeceğinden dolayı hatalı ölçüme neden olabilmektedir (Işığışık, 2008:2).

Genel olarak kullanılan üç tip performans (Locke and Latham, 1990) ölçüm verisi vardır. Bunlar birbiriyle ilişkilidir, bu nedenle yoklukları birim ürün seviyesini azaltarak üretimi azaltacaktır. “Zor” nicel veriler mevcut olmadığında, davranış ölçümlerine başvurmak istenebilir. İşyerindeki insanları gözlemleyerek; müşterilere

yaklaşıp yaklaşmadığını ya da yardım sunduğunu ya da güvenlik kurallarını izleyip izlemedikleri görülebilir. Aksi halde, ast, akran, üst düzey veya çalışmakta olan kişiden biri bir 'gözlemci' raporları elde etmek için kullanılabilir. Aynı bakış açısı, çevre ile ilgilenen diğer paydaşlara yönelik performans verileri için de benimsenebilir (Guest, 1997:267):

- ✓ *Ürün ve hizmet çıktısı ölçümleri*; kantitatif nitelikler (üretilen ürün sayısı, hizmet edilen müşteri sayısı) veya kalitatif nitelikte (üretim sonucu ortaya çıkan hata sayısı, müşteri şikâyetleri) olabilecek mal ve hizmet çıktıları.
- ✓ *Zaman ölçüm çıktıları*; gecikme, işe gelmeme, çalışma süresi kaybı, son teslimat sürelerini karşılama başarısızlığı gibi göstergeler.
- ✓ *Finansal çıktılar*; kar miktarını azaltan birim üretim düzeyleri.

Performans yönetimi, çalışanları kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için örgütün amaçları, performans standartları, hedefleri, performans ölçümleri ve ödüllendirmeler vb. aşamalardan oluşan bir yönetim aracı olarak ifade edilmektedir. İyi bir performans yönetimi için ölçülebilir, süreli, ulaşılabilir, yazılı ve işgörenin yetkisiyle uyumlu şekilde belirlenmiş performans standartlarına ihtiyaç vardır (Akçakaya, 2012:172). Ek olarak, örgütsel performans yönetim sistemi, çalışanların yanı sıra firma kültürünün oluşması için yeterince uzun süre firma içinde kalan örgüt üyelerinin kariyer yollarını oluşturur (Ehtesham ve ark. 2011:84). Yönetim ve ekonomik uygulamalar literatüründe, performansın ölçümü ile ilgili uzun bir uğraşı geçmişine sahiptir (Hagedoorn ve Cloodt, 2003:1365). İşgörenlerin örgütteki başarılarının değerlendirilmesi amacıyla günümüze de pek çok değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu yöntemlerin kişisel ön yargılardan arındırılması, daha nesnel ve daha güvenilir kılınması için sürekli bir çaba harcanmıştır (Timur, 1983:10).

Örgütsel performans (Rogers ve Wright,1988), araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan bağımlı değişken olmasına karşın, ölçülmesi en zor olan değişkenlerden biridir. Örgütsel performansın ölçülmesinde objektif ve subjektif performans ölçüleri kullanılabilir. Subjektif veriler büyük ölçüde yöneticiler tarafından yapılan nesnel yargılar içermektedir. Genellikle örgütsel performansın ölçülmesinde objektif veriler tercih edilmekle birlikte, subjektif veriler de yaygın olarak kullanılabilir.

(Koçyiğit ve ark., 2011:542). Örgütsel performans ölçütü, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve yeni ürün geliştirme gibi önemli konularda bulunur (Delaney ve Huselid, 1996:954). Örgütsel performansın belirleyicilerinin bilinmesi, özellikle mevcut ekonomik krizler bağlamında önemlidir çünkü örgütsel performansı arttırmak için artan bir ilgi ile, ele alınması gereken faktörleri tanımlamayı mümkün kılar (Gavrea ve ark., 2011:285).

Yapılan araştırmalar işgörenlerin örgütteki performansları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişimler olduğunu göstermiştir. Bu farklılaşmaların ve değişimlerin çeşitli etmenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu etmenleri kişisel yetenekler, başarıma güdüsünün yoğunluğu, çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olarak 4 temel başlık altında toplamak mümkündür (Timur, 1983:4-5):

Kişisel Yetenekler: Kişisel yetenekler kavramının kapsamında kişinin konuşma, yazma, anlama, fizik güç, tecrübe vb. alanlarındaki yetenekleri değerlendirilmektedir.

Başarıma Güdüsünün Yoğunluğu: Yukarıda belirtilen kişisel yetenek ve düzeylerinin başarıyı etkilemelerinin yanında asıl önemli olan nokta, sahip olunan yeteneklerin türleri ve gösterilme düzeyleridir.

Çevresel Faktörler: Belirli bir çevre içerisinde varlıklarını sürdüren örgütler, açık sistem oldukları için, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak, çevrelerinden bir takım girdiler almak ve çevrelerine çıktılar vermek zorundadır. Örgütü oluşturan işgörenlerin başarıları çevre ile kurulan ilişkilerin niteliğine bağlı olarak değişebilmektedir.

Örgütsel Faktörler: Yönetim politikası, iş tasarımı ve çalışma koşulları gibi örgütsel faktörler performans üzerinde direk etkiye sahiptir.

4.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS BOYUTLARI

Literatürde performans ile ilgili çok fazla çalışma bulunmaktadır. Geçmişte yapılan bazı çalışmalarda kullanılan boyutlar Tablo 4.1’de gösterildiği gibi özetlenebilir;

Tablo 4.1:Örgütsel Performans Çalışmaları ve Tanımlanan Boyutlar

Çalışma Yazarları	Tanımlanan Boyutlar
Woo ve Willard (1983)	✓ Kârlılık (Ör.: Satışa dönüş oranı) ✓ Göreceli piyasa konumu (Ör.: Rakipler karşısında ürün kalitesi) ✓ Kârlılık ve nakit akışındaki değişim ✓ Satış ve pazar payındaki artış (Ör. Piyasa payındaki kazanç)
Murphy, Trailer ve Hill (1996)	✓ Verimlilik (Ör.:Öz Kaynak Kârlılığı) ✓ Büyüme (Ör.:Satış büyümesi) ✓ Kârlılık (Ör.:Net gelir) ✓ Boyut (Ör.:Net satışlar)
Tosi, Werner, Katz ve Gomez-Mejia (2000)	✓ Mutlak finansal performans ✓ Finans performanstaki değişimler ✓ Stok performansı ✓ Öz kaynak kârları - kısa vadeli ✓ Öz kaynak kârlılığı ✓ Öz kaynak kârları - uzun vadeli ✓ Piyasa getirileri ✓ İç performans göstergeleri
Rowe ve Morrow (1999)	✓ Öznel (Ör.: Fortune araştırmaları) ✓ Finansal (Muhasebe) ✓ Piyasa (Ör.: Karşılık oranı)
Maltz, Shenhar ve Reilly (2003)	✓ Finansal ✓ Pazar/Tüketici ✓ Süreç ✓ Kişisel Gelişim ✓ Gelecek
Combs, Crook ve Shook (2005)	✓ Muhasebe hâsılatı ✓ Stok piyasası ✓ Büyüme ölçümleri

Tablo 4.1.'in Devamı

Richard, Devinney, Yip, ve Johnson (2009)	✓	Finansal performans (kârlar, varlıklar kârlılığı, yatırımın getirisi, vb.)
	✓	Ürün pazar performansı (satış, pazar payı, vb.)
	✓	Paydaş dönüşü (toplam paydaş iadesi, ekonomik katma değer, vb.)
Fryxell ve Barton (1990)	✓	Muhasebe temelli ölçümler
	✓	Pazar temelli ölçümler
Hamann, Schiemann, Bellora ve Guenther (2013)	✓	Stok pazar performansı
	✓	Büyüme
	✓	Kârlılık
	✓	Likidite
Carden (1997)	✓	Uygunluk
	✓	Verimlilik
	✓	Geçerlilik
	✓	Finansal yaşayabilirlik
Venkatraman ve Ramanujam (1986)	✓	Finansal performans,
	✓	İş performansı
	✓	Organizasyon etkililiği

Kaynakça: Combs ve ark. (2005:264-265), Richard ve ark. (2009:722), Fryxell ve Baron (1990:564), Hamann ve ark. (2013:67), Carden, 1997:179), (Lin ve Kuo, 2007: 1069)

4.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirmesi, bir işletmenin kuruluş amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğinin değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin optimum seviyede geliştirilebilmeleri ve gelecek adına fark üreterek süreklilik sağlayabilmeleri adına işletmenin amaçları doğrultusunda performans göstergeleri belirlemeleri gerekmektedir. Bu göstergelerin birbirleri ile olan ilişkileri de işgörelere aktarılıp ulaşılması gereken hedefler olarak anlatılması gerekir. Performans kavramı çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Tüm göstergelerin uyum halinde bir araya getirilmesi performansın doğru şekilde değerlendirilmesine vesile olacaktır. Bu göstergelerden bazıları; kâr maksimizasyonu, büyüme, verimlilik ve borsa kârlılığıdır (Bayyurt, 2007:577-578).

Performans değerlendirme genel olarak iki amacı yerine getirmek için yapılmaktadır. Birincisi işgörenlerin işyerinde gösterdikleri iş performansı ile alakalı bilgileri elde etmek, ikincisi ise elde edilen bilgileri kullanarak örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel etkinlik sağlamak amacıyla alınan yönetsel kararları belirlemektir. Performans değerlendirmesinde elde edilen veriler, eğitim, terfi, disiplin, kariyer planlaması ve yönetsel etkinliklerle alakalı kararların alınmasında kullanılmaktadır. Etkili kararlar alabilmek için performans değerlendirmesi verilerinin eksiksiz ve doğru olması gerekmektedir. Bu durumda, verilerin çeşitli standartlar çerçevesinde belirlenmiş ve öznel olmayan yöntemler vasıtasıyla elde edilmiş olması gerekir (Özmen ve Üzmez, 2007:14).

Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen insan faktörünün işletme için verimli olabilmesi için, kurumsal yapıya uyup beklentilerin karşılanması, alınacak kararlarda söz hakkının olması ve kariyer olanaklarını değerlendirebilecek ortamların olması gerekir. Bahsedilen durumlara işgörenlerin de ne derecede sahip olduğunun belirlenmesi açısından performans değerlendirme de önemli bir rol oynamaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:103).

Performans ölçümü araştırmaları son dönemde gittikçe artmaktadır. Bu ölçümler her işletme için olmazsa olmaz konumundadır. Performans ölçümlerinin işletmeleri zorlamasının çeşitli sebepleri vardır. Bu sebepleri Neily (1999:2010) 7 başlık altında toplamaktadır. Bunlar;

- ✓ İşlerin değişen doğası (Maliyetlerdeki değişiklikler, ölçüm kriterlerindeki farklılıklar)
- ✓ Artan rekabet ortamı (Rakiplerden farklılaşma çabaları)
- ✓ Spesifik iyileştirme girişimleri (Mal ve hizmet iyileştirmeleri)
- ✓ Ulusal ve uluslararası ödüller (Etkileşim ve etkililiklerin değişmesi)
- ✓ Örgütsel rollerdeki değişiklikler (Ölçüm kriterlerindeki değişiklikler rolleri değiştirmesi)
- ✓ Dış taleplerdeki değişim (Dışsal etkileri dikkate almak)
- ✓ Bilgi teknolojisinin gücü (Performans ölçüm sistemlerinde değişiklikler)

Örgütsel performansın günümüzde çok boyutlu bir kavram olduğu pek çok araştırmacı tarafından belirtilmiştir. Geçmişte yapıldığı gibi, sadece finansal verilere bakılarak tamamen doğru bir örgütsel performans değerlendirme yapılamayacağı çeşitli çevrelerce kabul edilmiştir. Günümüz örgütlerinde artık finansal verilerin yanında diğer paydaş gruplarının performans göstergeleri de dikkate alınmaktadır. Bu performans ölçüm modelleri dünyada pek çok kamu ve özel sektör örgütleri tarafından kabul görmektedir (Özutku ve ark., 2013:153).

Her örgütün kendine has özellikleri vardır. Bu özellikleri ile birlikte yaptıkları işin nitelikleri ve elde etmek istedikleri başarılar da farklılaşmaktadır. Haliyle başarı olarak elde etmek istedikleri kriterler veya standartlar kendilerine has özellik taşıyacaktır. Hülasa, performans değerlendirme kriterlerini veya standartlarını belirlerken örgütün yapısı, örgütün türü, çevresel koşulları ve gelecek öngörüsü gibi nedenler de göz önüne alınması gerekmektedir (Akdemir ve ark., 2016:118).

Örgütün amacına ne ölçüde ulaştığını belirleyebilmek için performans değerlendirme ve ölçme adı altında çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örgütlerin performans değerlendirme ve ölçme konusunda yapılacak işlerden ilki kriter ve boyutları belirlemektir. Bu kriterleri göz önüne alarak yapılacaklar belirlenebilecektir. Haliyle işgörenler de kendilerinden beklenenleri görmüş olacaktır. Bir örgütün performansının ölçülmesinde 7 ana başlık altında toplanabilecek kriterler belirtilmektedir. Bu kriterler (Aktan, 2009:26);

✓	Kârlılık	✓	Yenilik
✓	Maliyet	✓	Müşteri memnuniyeti
✓	Verimlilik	✓	İşgörenlerin memnuniyeti
✓	Kalite		

Örgütsel performansın ölçülmesindeki göstergeler, işletmelerin yoğunlaştığı, özellikle dikkate aldığı ve gelecek planları yaparken sürdürülebilirlik programlarına dahil etmelerine göre sıralamaları farklılaşabilmektedir. Örneğin kârlılık göstergesi tüm işletmelerde benzer şekilde hesaplanmaktadır. Bu göstergenin de çeşitli alt grupları kullanılmaktadır. Kârlılık göstergesinin alt boyutları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Performans Göstergesi Olarak Karlılık

$\text{Özsermaye Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}}$
$\text{Aktif Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Net Aktifler}}$
$\text{Satış Karlılığı} = \frac{\text{Brüt (Net) Kar}}{\text{Toplam Satışlar}}$
$\text{Çalışan Başına Karlılık Oranı} = \frac{\text{Brüt (Net) Kar}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$

Kaynak: Aktan, 2009:28.

Örgütsel performans göstergelerinden bir diğeri de maliyettir. İşletmelerin rekabet ortamında en çok dikkat etmesi gereken faktörlerden biridir. İşyerinin sabit ve değişken maliyetleri, işgören maliyetleri, üretim maliyetleri ve hammadde maliyetleri gibi farklı farklı maliyetler olarak alt gruplara ayrılabilir. Örgüt için önemli olan ya da hangi maliyeti dikkate alarak fark yaratmak istediğine bağlı olarak değişmektedir. Maliyetler ile ilgili göstergelerin bazıları Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Performans Göstergesi Olarak Maliyet

$\text{Üretim Birimi Başına Toplam Maliyet} = \frac{\text{Toplam Maliyet}}{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}$
$\text{Üretim Birimi Başına İşgücü Maliyeti} = \frac{\text{Toplam Ücretler}}{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}$
$\text{Üretim Birimi Başına Malzeme Maliyeti} = \frac{\text{Toplam Malzeme Maliyeti}}{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}$

Kaynak: Aktan, 2009:28.

Yaygın olarak kullanılan göstergelerden bir diğeri ise verimlilik. Verimlilik, işletmelerin performanslarını değerlendirirken karşımıza çıkan önemli göstergelerden biridir. Boehm'a (1987:44) göre verimlilik aşağıda belirtildiği (Tablo 4.4.) gibi tanımlanabilir.

Tablo 4.4:Performans Göstergesi Olarak Verimlilik

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Süreç tarafından üretilen çıktılar}}{\text{Süreç tarafından tüketilen girdiler}}$$

Kaynak: Boehm, 1987:44.

Genel verimlilik formülasyonunu inceledikten sonra diğer alt gurpların formülasyonuna bakmak mümkündür. Bu formülasyonların da eldeki verilerin çeşitlenmesi ve daha detaylı bilgi sahibi olunması adına önemlilik arz etmektedir. Performans ölçümünde verimlilik göstergeleri Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5:Performans Göstergesi Olarak Verimlilik Alt Grupları

$$\text{İşgücü Verimliliği (1)} = \frac{\text{Toplam Ücret Miktarı}}{\text{Toplam İşgücü Sayısı}}$$

$$\text{İşgücü Verimliliği (2)} = \frac{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}{\text{Toplam İşgücü Sayısı}}$$

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}{\text{Toplam Sermaye (Net Aktif Toplamı)}}$$

$$\text{Toplam Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}{\text{Üretimde Kullanılan Toplam Üretim Girdileri}}$$

Kaynak: Aktan, 2009:28.

Yukarıda bahsedilen göstergelerden 3 tanesi örneklendirilmiştir. Kalite, yenilik, müşteri memnuniyeti ve işgören memnuniyeti de göstergelerden olup, işletmeler tarafından kendi yapılarına göre şekillendirebilmekte ya da kendilerince formülasyon üretebilmektedir.

Yazın incelendiği zaman örgütsel performans boyutlarının birçok bakış açısıyla değerlendirildiği görülmüştür. Bu bakış açılarından en önemlisi, örgütsel performans; finansal boyutlar ve finansal olmayan boyutlar olarak genel bir kapsamda sınıflandırılmıştır. Ekonomik boyut ile yakından alakalı olan mali yapı, kârlılık oranları, işletme cirosu, talep ve arz miktarları gibi işletmeden işletmeye farklılık gösteren kriterler finansal boyutları oluşturmaktadır. Finansal olmayan boyutlar ise ölçümleri kolaylaştırmak adına sayısal verilere dönüştürülerek kullanılabilir. Uygun çalışanların bulunması ve elde tutulması, işgücü devir oranı, müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve memnuniyet, markanın bilinirliği ve değeri gibi arttırabilir kriterler örnek olarak verilebilir.

Performans kriterlerinin belirlenmesinden sonra örgütün amaçları doğrultusunda bir yol haritası çizilmesi gerekmektedir. Literatürde performans ölçütlerinin tasarımı üzerinde önemli etkiye sahip en çok kullanılan modeller Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6:Örgütsel Performans Ölçüm Modelleri ve Değerlendirilmesi

Model	Yazar – Yıl	Tanımlama
Performans Ölçüm Matrisi	Keegan ve ark., 1989	Bu model dört farklı performans sınıfını içerir: finansal, finansal olmayan, iç ve dış. İki tür performans ölçüsüne dayanır: sonuçlarla ilgili olanlar ve sonuçların belirleyicilerine odaklananlar.

Tablo 4.6.'nın Devamı

Sonuçlar ve Belirleyiciler Çerçevesi	Fitzgerald ve ark., 1991	Ölçümler iki temel boyutta sınıflandırır: sonuçlarla ilgili olanlar (örneğin: rekabet gücü, finansal performans) ve nedenlerle ilgili olanlar (örneğin: kalite, kaynak kullanımı, yenilikçilik).
Performans Piramit Sistemi	Lynch ve Cross, 1991	Dört seviyeli olan bu piramit modeli, kurumsal stratejiyi, stratejik iş birimlerini ve operasyonları birleştirir, hedefleri yukarıdan aşağıya (müşteri önceliklerine göre) çevirir ve düşük önlemler alır.
Deneli Sonuç Kartı	Kaplan ve Norton, 1992	Dört boyutlu stratejik bir yönetim aracıdır: (i) vizyon ve stratejiyi netleştirmek ve çevirmek; (ii) stratejik amaç ve eylemleri iletmek ve ilişkilendirmek; (iii) stratejik girişimleri planlamak, hedefleri belirlemek ve düzenlemek; (iv) stratejik geri bildirimi ve öğrenmeyi geliştirmek.
Entegre Performans Ölçüm Sistemleri	Bititci ve ark.,1998	İki dış boyuta ve beş iç boyuta dayanmaktadır. Dış boyut: finansal performans ve rekabetçilik) İç boyut: maliyetler, üretim faktörleri, faaliyetler, ürünler ve gelirler.

Tablo 4.6.'nın Devamı

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı	EFQM, 1999	EFQM Mükemmellik Modeli, dokuz kritere dayanan öngörülemez bir modeldir. Bunlardan düşünülmüş beş faktör (liderlik, insanlar, politika ve strateji, ortaklıklar ve kaynaklar, süreçler) ve sonuç olarak dört faktör (insanlar, müşteriler, toplum ve performans) olarak belirtilmiştir.
Performans Prizması	Neely ve ark., 2002	Bu model örgütler tarafından ele alınacak alanları tanımlamak için beş bütünsel biçimden oluşur: paydaşların memnuniyeti, stratejiler, süreçler, kaynaklar ve paydaşların girdileri.

Kaynak: Felizardo ve ark., 2017:8.

4.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜM FAYDALARI VE MALİYETLERİ

Bir işletmede performans değerlemesinin günümüz şartlarında ne derecede etkili olduğu önceki bölümlerde değinilmişti. Bu bölümde ise performans değerlemesi; genel bir çerçeveden fayda ve maliyetler açısından incelenecektir.

Öncelikli olarak belirtilmesi gereken, performans değerlemenin sadece işletmeler için değil, aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler açısından da dikkate alınması gerekmektedir. Performans değerlemenin çalışanlar, yöneticiler ve daha genel yapı olarak işletme açısından fayda ve maliyetleri öncelikli olarak düşünülmesi gereken konulardandır. Bu doğrultuda Sinclair ve Zairi (1996), örgütsel performansı ölçmenin önemini ve gerekliliğini şöyle ifade etmektedirler (Felizardo ve ark., 2017:5-6);

- ✓ İyileştirmeleri desteklemek ve geliştirmek
- ✓ Yöneticilerin uzun dönemli bakış açılarını benimsemelerinde yardımcı olmak,
- ✓ İletişim yollarını daha doğru hale dönüştürmek

- ✓ Organizasyon kaynaklarını daha doğru kanallarda kullanarak, cazip iyileştirme faaliyetlerine ayırmak ve desteklemek
- ✓ Performans sisteminin veya kontrol ve planlama sistemlerinin daha etkili ve verimli şekilde işletilmesi
- ✓ Daha uygun bir örgütsel davranışın benimsenmesini motive etmek ve teşvik etmek
- ✓ Yönetimin ve değişim yönetiminin girişimlerini desteklemek

Brefo-Manuh ve arkadaşlarının (2016:15-16) yaptıkları çalışmada, örgütlerdeki performans değerlendirme sistemleri etkili olduğunda, örgütlerin daha fazla örgütsel fayda elde edebileceğini belirtmişlerdir. Bu faydaları da maddi ve maddi olmayan faydalar olmak üzere iki kısma ayırmışlardır. Yine bu faydalar, kaliteli mal ve hizmet sunumu, beklentilere uygun arz yapılması, iyi eğitilmiş ve motive olmuş işgörenlerin işyerindeki örgütsel yeniliğin gelişimine ve maddi olmayan faydalara katkı sağlamalarına olanak tanımıştır. İnovasyon, müşteri memnuniyeti ve sadakat sonucunda finansal ve ekonomik sonuçları etkileme açısından doğrudan katkı sağlamış olacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirmesi örgütlerde daha iyi örgütsel sonuçları elde etmeye yardımcı olacaktır. Daha genel bir bakış açısı ile faydalar değerlendirilmelidir.

4.4.1. Çalışanlar İçin Faydalar

Örgütsel performans ölçümünün çalışanlar için faydaları şöyle sıralanabilir;

- ✓ Kendi bilgi ve birikimlerinin farkına varıp ayakları yere sağlam basan bir gelecek inşa edebilirler.
- ✓ Hangi konularda eksik olduklarını öğrenmiş olurlar.
- ✓ İşletmenin bir parçası olduklarını ve kendilerinden çeşitli beklentilerinin olduğunun farkına varmış olurlar.
- ✓ Yapılacak işlerin daha planlı yapılmasını sağlar.
- ✓ Performans değerlemelerin sonucunda kariyer planlaması istekler doğrultusunda şekillenmiş olur.
- ✓ Psikolojik olarak güven duygusu pekişir.
- ✓ Bireylerin yaptıklarının karşılığını almak isterler. İşgörenler de emeklerinin karşılığının beklentisi içinde olurlar. Değerleme ile bu karşılanmış olur.

✓ İşyerinde adaletin sağlanmasına yardımcı olduğu için bireylere bir güvence sağlanmış olur.

- ✓ İşletmenin amaç ve hedeflerinin bilincinde hareket edilir.
- ✓ Değerlendirildiğini bilen çalışanlar daha fazla emekle ve yoğun çalışırlar.
- ✓ İşlerin yapılmasındaki genel ihtiyaçların tespiti daha kolay olur.
- ✓ Kullanılan araç gereçlerin verimlilikleri artar.

Ayrıca, örgütsel performans ölçüm faydalarının yanında maliyetlerin de olduğunu unutmamak gerekir. Verimliliğin artırılması adına minimum girdi ile maksimum çıktı elde etmeye çalışarak örgütün şartlarına göre yeni düzenlemeler getirilerek çalışanların faydasını maksimize etmeye yardımcı olunabilir.

4.4.2. Yöneticiler İçin Faydalar

Yöneticiler için faydaları şöyle sıralanabilir;

- ✓ İşyerinde yapılan değerlendirmeler sonucunda astlarının durumunu görmüş olurlar.
- ✓ Amaç ve hedefler ışığında eldeki işgücünün potansiyelini görerek yeni iş rotaları çizebilirler.
- ✓ Yönetimin fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol) daha etkili ve verimli hale dönüştürülebileceklerdir.
- ✓ İşletmede çalışan işgücünün kapasitesi nispetinde siparişler ya da iş analizleri yapılabilir.
- ✓ Çalışanların geliştirilmeye müsait ve işletmeye faydalı olabilecek yeteneklerin geliştirilebilmesi için çeşitli etkileşimler/faaliyetler yapılabilir.
- ✓ Çalışanların durumunu daha iyi bildikleri için iş bölümlendirme, hiyerarşik yapı ve yetki devri konularında daha etkili olabilirler.
- ✓ İşyerindeki iletişim ağını kurmak için yeni yollar bulabilirler.
- ✓ İşgörenler arasındaki olabilecek problemleri daha kısa yoldan çözebilirler.
- ✓ Yapılması gerekenleri işgörenlerin durumuna göre sınıflandırabilir.

Çalışanların başındaki yöneticiler bu değerlendirmelerden pek çok fayda elde edeceklerdir. Ayrıca örgüt tarafından, işyeri ve astlarıyla daha verimli ortamda

çalışabilmek için performans değerlendirme sonuçları ışığında çeşitli aktiviteler, faaliyetler, düzenlemeler ve programlar düzenlenebilir.

4.4.3. İşletmeler İçin Faydalar

Örgütsel performans ölçümünün işletme için faydaları şöyle sıralanabilir;

- ✓ Düzenin sağlanması kolaylaşır.
- ✓ Sahip ve hissedarların belirlediği amaçlar doğrultusunda işletme yürütülebilir.
- ✓ Etkinlik ve verimliliğin artması ile birlikte kârlılığın da artacağı söylenebilir.
- ✓ İşletmenin asli amaçlarından olan sürdürülebilirlik için ortam sağlanmış olur.
- ✓ Çalışanların örgütsel adaleti hissettiği bir ortam olacaktır.
- ✓ Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları çerçevesinde hareket ettikleri görülecektir.
- ✓ İşyerinde huzurlu olan çalışanlar Y tipi çalışanlara dönüşecektir. İşler isteyerek yapılır, sorumluluk üstlenilir ve takım çalışmaları daha etkili olur.
- ✓ Üretilen mal ve hizmetlerin kalite olarak geliştiği görülecektir.
- ✓ Yöneticilerin işlerini daha etkili biçimde sürdürmeleri sağlanmış olur.
- ✓ Örgüte ait kurallar, düzgüler, normalar ve davranışlar gelişmiş olur. Bu da örgüte ait bir kültürün oluşmasına yardımcı olacaktır.
- ✓ Örgütteki işleyiş müşteriye güven vermiş olur.
- ✓ Maddi ve manevi kaynaklar daha verimli kullanılmış olur.

Yukarda bahsedilen faydaların örgütün içinde bulunduğu sektörel piyasanın yapısına göre değişiklik arzedebilir. Her örgüt, örgütsel performansın ölçümündeki amaçları maksimum seviyede verimliliğe dönüştürebilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.

4.4.4. Performans Değerleme Maliyetleri

Örgütlerdeki performansın değerlendirme sürecinin belirli aşamalar izlenerek yapılması gerekmektedir. Bu aşamaların sonucunda; elde edilen faydaların yanında performans değerlendirmenin çeşitli maliyetleri de olacaktır. Bunlar;

- ✓ Ölçümlerin yapılmasında denetleyicilerin maliyetleri,

- ✓ Ölçümler için kullanılacak araç gereçlerin maliyeti,
- ✓ Ölçümlerin yapıldığı zamanlarda işgücünden feragat edilmesi,
- ✓ Değerlendirme sonuçlarının yeterince göz önüne alınmaması sonucu çeşitli maliyetlerin ortaya çıkması,
- ✓ İşgörenler ve yöneticilerin geçmiş “olumsuz” tecrübeleri yeni yapılacak değerlendirmeleri psikolojik olarak etkileyecektir. Bu da bir maliyet oluşturabilmektedir.
- ✓ Performans değerlemenin olduğu zamanlarda çalışanlarda olabilecek iş kazalarının maliyeti,
- ✓ Uzun vadeye yayılan değerlendirmenin işletmede ölçümlerde yapılabilecek hataları arttırdığı için çeşitli maliyetler ortaya çıkarabilir.
- ✓ Değerlendiricinin yapabileceği hatalı değerlendirmelerin maliyetleri

İfade edilen bu maliyetlerle birlikte bir de performans değerlendirici önem arz etmektedir. Örgütteki çalışanların, yöneticilerin ve işletme genelinin performansının kim tarafından değerlendirileceği de sonuçları farklılaştırabilecektir. Bireyin kendi kendisini değerlendirmesi, yöneticilerin değerlendirmesi, astların değerlendirmesi, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme ya da dışarıdan uzman kişiler (Akdoğan ve Demirtaş, 2009:54) vasıtasıyla değerlendirme seçenekleri bulunmaktadır. Örgütler, amaçları ve hedefleri doğrultusunda kendileri için en uygun olan değerlendiriciyi seçmelidir.

4.5. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN SONUÇLARI

Rekabet düzeyi gün geçtikçe artan piyasada örgütlerin ayakta kalabilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve kendilerini daha çok geliştirebilmeleri için alt işverenler, yerel topluluklar, STK’lar (sendikalar, dernekler vb.), yöneticiler, işgörenler ve hissedar gibi paydaşların ortak çalışmaları ile mümkündür (Torlak, 2013:56). Hissedar ve paydaşların belirli beklentiler çerçevesinde yöneticilerden istekleri olmaktadır. Yöneticiler ise bu istekleri iş görenler vasıtasıyla yerine getirebilmektedirler. Faaliyetlerin uyumlu olabilmesi tüm çalışanların bir uyum içinde çabalamaları gerekir.

Örgütlerin performans ekseninde, etkili ve verimli olmaları için dizayn edilmesi ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Küreselleşme gün geçtikçe artış gösterirken elbette örgütler için de yeni fırsat ve tehditler (Yeşil, 2010:22) oluşturacaktır. Bu etkileri minimize etmek ve istenilen tarafa doğru şekilde yönlendirebilmek için performans, bizim için önemli araç olacaktır.

Örgütsel performansın belirleyicileri olarak literatürde pek çok araştırma vardır. Örgütsel performansın belirleyicilerinin tam olarak anlaşılabilmesi için işgören kararlarının ve davranışlarının örgütün performansını etkileyebileceği göz önüne alındığında, işgören düzeyinde bilgilerin de analiz edilmesi önemlidir (Brown ve ark., 2011: 926).

Newman ve Hinrichs'e (1980) göre performans değerlemesinde kullanılan kriterler, herkes tarafından anlaşılacak sadelikte olmalıdır (Akçakaya, 2012:177). Örgütlerin performanslarını ölçüp gelecekte ulaşmak istediği hedeflere varış yolları belirlemede önemli bir mihenk taşı olan performans kriterleri her örgüt için önem arz etmektedir. Bu kriterleri belirlerken işgörenlerle yöneticilerin bir araya gelerek örgütün misyon ve vizyonu ışığında yapılabileceklerin belirlemeleri gerekmektedir. Bu çalışmalar sonucunda örgütlerin genel amaçlarından olan kâr sağlama ve sürdürülebilirliğin istenilen seviyede olup olmadığı belirlenmiş olacaktır. Uzun yıllar yaşamını sürdürmek isteyen her örgütün, performans ölçümlerini gerçekleştirerek işgörenlerin nerede hata yapıldığını, nerede daha da geliştirilebilir olduğunu öğrenmesi gerekmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA OLAN ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ

Bu bölümde algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan çeşitli istatistiksel analizlere yer verilmiştir. Yapılan anket sonucunda elde edilen verilerle birlikte araştırmanın içerik detaylarına ve yönteme ilişkin bilgilerine de yer verilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma dört farklı kavram üzerinde kurulmuştur. Bu kavramlar, algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, örgütsel performans ve pozitif psikolojik sermayedir. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, bahsedilen kavramlar 21. yüzyıl araştırmalarının birçoğuna konu olmuştur. Birbirini yakından etkileyebilecekleri düşünülen bu kavramların, geçmişte yapılan çalışmalarda daha dar bir bakış açısıyla irdelendiği de görülmüştür. Literatürde genel itibarıyla iki kavramın birlikte çalışıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Anca bu çalışma, geçmişte yapılan araştırmaların daha da ileri boyutta değerlendirilmesi ve örneklem kitlesi olarak farklılaşmış bir araştırma olarak görülebilir.

Algılanan örgütsel destek, işgörenin örgütte var olduğunu hissetmesi, örgütün işgörenin farkında olması ve kendisini rahat, huzur ve güvende hissetmesi olarak tanımlanabilir. İşgörende oluşan destek algısının yüksek olması aynı zamanda işgörenin iş doyumunu da olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu nedenle örgütlerin işgörenlerdeki örgütsel destek algısını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaları gerekmektedir (Nayır, 2013:90). Algılanan örgütsel destek üzerine pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında olduğu gibi literatürde pek çok kavramla olan ilişkileri incelenmiştir. Çalışanların örgüt içindeki yerlerini, durumlarını ve ilişkilerini genel bir örgütsel politika ile düzenlenmesi gerekmektedir. Bu politikanın uygulanması için de işyerindeki tüm yönetim kademesindekiler ve işgörenlerin eksiklikleri hissedilen konularda çeşitli

eğitimlerden geçmeleri gerekmektedir. İş yerinde çalışanlarında birer insan olduklarını, duyguları ile hareket edebildiklerini unutmadan onlara güven içinde olacaklarını, hata yapsalar dahi doğru yol gösterildiğinde daha fazla çaba sarf edeceklerini bilerek davranmak gerekmektedir. İşyerine istemsiz olarak gelen işgörenlerin hem yaptığı işlerin verimliliğinin düşmesine hem de mesai bitimini dört gözle bekleyen birer çalışana dönüşmeleri ile sonuçlanabilmektedir. Örgüt tarafından destek gören işgörenlerin mesai saatlerinden ziyade yaptıkları işinin bitip bitmemesini dikkate almaktadırlar. Kendini güçlü hisseden çalışanların örgütsel bağlılıkları da artabilecektir. Örgüt ile duygusal bağlarını geliştiren işgörenler kendini şirketin birer parçası olarak görmesiyle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışında olumlu yönde gelişmeler olabilecektir. Yine bu duruma bağlı olarak işgörenlerin örgütte kalma niyeti gösterebileceklerdir.

Araştırmanın temel modelinin bir diğer bağımsız değişkeni de örgütsel sinizmdir. Sinizm kavramının ortaya çıkmasında ve gelişiminde Amerikan toplum örneği göz önüne alınarak çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların ülkemizde faaliyet gösteren sektörlerdeki işgörenleri ne derece kapsadığını belirlemek adına pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak toplumların kendilerine has özellikleri ve yapısal farklılıkları vardır. Ülkemiz adına düşünüldüğünde, yabancı literatür bazlı yapılan tasvirleri tam olarak kapsayıp kapsamadığı iyi belirlenmelidir. Bu kapsayıcılık, kavramların gelecekleri adına da önem teşkil etmektedir. Dean ve arkadaşları (1998:345) örgütsel sinizmi şöyle açıklamaktadırlar; bireyin örgüte karşı olumsuz tutumunun gelişmesi, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancının olması, örgüte karşı negatif duygular beslemesi ve bu duygularla uyumlu olarak örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel bakış açısıyla davranma eğilimi olarak ifade etmişlerdir.

Örgüt içinde, hem örgütü temsilen yönetim kademesinin hem de işgörenlerin birbirlerine karşı çeşitli tutum ve davranışları vardır. Bir döngü gibi tutumlar ve davranışlar çalışma ortamında sürekli devam etmektedir. Davranışların oluşmasında hem işgörenlerin hem de örgütün gösterdiği çeşitli tutumlar önemli rol oynamaktadır. İşyerinde gerçekleşen her durum bireylerin davranışlarını değiştirebilmektedir. Gönüllülük esaslı olan ve yazısız olma özelliği olan psikolojik sözleşmelerin zedelendiği anlarda işgörenlerin örgütüne karşı olumsuz tutum besleyebilmektedirler. İş

analizlerinin yanlış yapılması ile iş tanımlarının karmaşık olması işgörenlerin örgüte olan bakışını değiştirebilir. Örgütte kariyer planlarının tutmadığını gören çalışanların örgüte bakışı negatif yönde seyredebilir. Eleştirel bakış açısı geliştirerek bundan sonra yapılacak herhangi bir çalışmada bu bakış açısı ön planda olabilecektir. Örgütsel sinizm, işgören devamsızlığının artmasını, bağlılığın düşmesini, görev ihmallerinin artmasını, pozitif örgütsel davranışlarının azalmasını ve işten ayrılma niyetini çalışanlar arasında artmasına etki ettiği literatürdeki çalışmalarda da belirtilmektedir (Demirci ve Tekinler, 2019; Yıldız, 2013; Kerse ve Karabey, 2019; Karacaoğlu ve İnce, 2013). Ancak şunu da unutmamak gerekir ki toplumlara, sektörlere ve zamana göre bunlar farklılık gösterebilmektedir. İşgörenin bulunduğu ortamda çalışmak zorunda hissettiği zamanlarda davranışları tamamen farklılaşabilecektir. Örgütlerde belirlenen ücret politikaları da işgörenlerin davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu da iş çevresini, iş ortamını, işgören davranışlarını ve işgören çalışma durumlarını farklılaştırabilecektir. Bu çalışmaya örgütsel sinizmin de dahil edilmesinin bir sebebi de bu olmaktadır. Daha önce tersaneler üzerinde örgütsel sinizm kavramı çalışmalarına rastlanılmamıştır. Bu nedenle sektörel olarak çok farklı bir konumda olan tersaneler (çalışma şartları, eğitim düzeyi, ücret vb. faktörler), çalışma yapılmaya müsait bir alan olarak görülerek çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışmada kullanılan bir diğer kavram bağımlı değişken olan örgütsel performanstır. Performans gösterilen çaba olarak kısaca ifade edilebilir. Her örgütün üzerinde durduğu ve mutlaka dikkate alması gereken bir olgudur. Performansın doğru bir şekilde incelenebilmesi için öncelikle örgütün hedeflerinin ve amaçlarının ne olduğunu bilmek gerekir. Her örgüt kendi varlığını sürdürebilmek, kâr sağlayabilmek ve topluma faydalı olabilmek gibi amaçlar belirler. Bu amaçlar doğrultusunda örgütün yönlendirilmesi gerekmektedir. Kurallar ve politikalar bu doğrultuda düzenlenir. Örgütün belirlediği amaçların, örgüt çalışanları tarafından ulaşılabilir seviyede olmasına dikkat edilmesi gerekir. Bu amaçlar aynı zamanda, spesifik ölçütlerle akla ve mantığa aykırı olmayacak şekilde ulaşılabilir olmasına göre düzenlenmelidirler. Bu düzenlemeler örgüt çalışanları tarafından benimsenerek hayata geçirilir. Performans ölçütlerini ifade ederken öncelikli olarak belirli öncelikler doğrultusunda karar verilmelidir. Yapılan işin doğru olması performansın asıl önceliğidir. Ardından işin doğru yapılması ölçülebilecektir.

Performans değerlendirme, örgüt çalışanının görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi süreci olarak ifade edilebilir (Akın ve Çolak, 2012:91). İfade edilen bu durum, bireysel hedeflerle birlikte örgüt hedeflerini de kapsamaktadır. Bir elin nesi var iki elin sesi var atasözünde olduğu gibi çalışanlar tek başına başaramadıkları bazı şeyleri örgüt içinde diğerleri ile birlikte başarabilirler. Bunun bilincinde olarak bir araya gelmeleri durumunda gerçekleştirilecek çabaların doğru performans göstermenin öncelikli gereklerinden biri olacaktır. Bu çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizmin performansla olan ilişkilerine bakılmıştır. Örgütü tarafından destek gören bir çalışanın örgütteki amaç ve hedeflere olan katkısının yanında, örgütün içinde olan olumsuzluklar karşısında geliştirdiği sinik davranışların performansa olan etkisinin ne seviyede olduğu incelenecektir.

Son yıllarda örgütlerin etkinliklerini attırmak için yeni gelişmeler ve ilerlemelerle birlikte pozitif bilimin önemi daha çok ortaya çıkmıştır. Japonların ortaya attığı toplam kalite, sıfır hata, tam zamanında üretim ve kaizen gibi yöntemlerin günümüzde daha sık kullanılması bu durumun sonucunun olduğunu söylemek mümkündür. Her zaman iyi olmak için çeşitli yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Pozitif bilim bu konuda önemli yer tutmaktadır. Yönetimin gelişim sürecinden belli bir döneme kadar, durumun negatif yönleri göz önüne alınarak bunları düzeltmeye yönelmiş ve bireylerin örgüt yararına olan her alanda işe yarar şekilde geliştirilmesi öngörülmüştür. Pozitif bilim (örgütsel davranış açısından) bakış açısının yayılmasından sonra bireylerin gelişmeye açık ve ilerlemeye meyilli özelliklerin üzerinde durularak daha da geliştirilmesi düşünülmüştür.

Örgütsel başarıların arttırılabilmesi için fiziksel şartların geliştirilmesi yeterli değildir. Günümüz işletmelerinde üretime katkı yapan işğören dışındaki tüm faktörler rakipler tarafından rahatça taklit edilebilmektedir. Bu yüzden örgütler tarafından atılacak tüm adımların önceden planlı bir şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir.

Pozitif psikolojinin örgütsel açıdan değerlendirilmesi pozitif örgütsel davranış kavramı ile olmuştur. Pozitif psikolojik sermaye kavramı da tam olarak bu durumlarda ortaya çıkmıştır. İnsanın sadece olumsuz taraflarını, gelişmesi aksamış taraflarını geliştirmeye çalışmak yerine var olan yeteneklerini daha da geliştirerek ilerlemesi düşünülmektedir. İşğörenlerin performansı, psikolojik yapısı ve motivasyon kaynakları

ile başarı elde edilebilir. Performans ve motivasyonun artırılmasında öncelikli olarak var olan kapasitelerin/yeterliliklerin üzerinde durularak geliştirme fırsatları verilmeli, ardından da sahip oldukları yetenekleri gün yüzüne çıkarmaları sağlanmalıdır. “Sermaye” bakış açısı ile değerlendirilen modern insan, daha fazla faydalanılabilir “kaynak” olarak görülmektedir. Bu yüzden ortaya atılan kavramlar da bu minval üzeredir. Kutanis ve Yıldız (2014:136)’a göre pozitif psikoloji, bireylerde neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna vurgu yapmakta ve bireyler için mutlu yaşamın yollarından bahsetmektedir. Pozitif psikolojinin örgütlere yansması olan pozitif örgütsel davranış ise, örgütlerde performans gelişimi için ölçülebilir, etkili bir biçimde yönetilebilir, geliştirilebilir, insan kaynaklarının güçleri ve psikolojik kapasiteleri üzerine çalışmaktadır. Psikolojik sermaye kavramı, 2004 yılında Luthans ve arkadaşları tarafından ortaya konan umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılık boyutları ile açıklanan ve bireylerin pozitif güçlerine odaklanan bir kavramdır (Erkmen ve Esen, 2012:98).

Özetlenecek olursa, örgütlerde asıl kaynak olan bireyin, örgütün sürdürülebilir amaçları içindeki yerini gün geçtikçe sağlamlaştırmaktadır. Bu durumun kârlılığa, sürdürülebilirliğe ve toplumsal faydaya olan katkılarını daha çok arttırabilmek için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışma ile literatüre katkı sunulması hedeflenmiştir. Söz konusu kavramlar ilk defa bir arada kullanılarak böyle bir model oluşturulmuştur. Böylece araştırmanın amacı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizmin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi olarak belirlenmiştir.

5.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Üzerinde durulan kavramlarla ilgili günümüze değin pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların birçoğu, farklı kavramlarla olan ilişkilerini incelemiştir. Bu ilişkilerin birçoğu beklenen sonuçlar gibi çıksa da beklenmeyen sonuçlar da bulunmaktadır. Bu kavramların birlikte kullanıldığı bir çalışmaya literatür taraması kapsamında rastlanmamıştır. Algılanan örgütsel destek, bütün çalışanlar açısından önemli olan bir araçtır. Bunun yanına performans ile ilişkisini irdelemek için “negatif” bir örgütsel davranış kavramı olan örgütsel sinizm eklenmiştir. Bu çalışma ile biri pozitif biri negatif olmak üzere iki olgunun performans ile ilişkisi incelenmiştir.

İlişkilerdeki etkilerin kavramların pozitif ve negatif özellikte olmasına göre nasıl farklılaştığını görebilmek için belirlenmiştir. Bu ilişkinin etkilerini farklılaştırıp farklılaştırmadığını ölçebilmek için pozitif psikolojik sermaye aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile olan etkileşimleri incelenmesi örgütsel yapı açısından önemli sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Bu araştırmada kullanılan değişkenler örgüt, yöneticiler ve işgörenler açısından üzerinde durulması gereken konular olarak ifade edilebilir.

5.2.1. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Literatür Taraması

Söz konusu kavramlar araştırmacılar tarafından da önem atfedildiği için geçmişte pek çok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları özetlenecek olunursa;

Stajkovic ve Luthans (1998:240) yaptıkları çalışmada, öz-yeterlilik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışma 20 yıllık süre içinde yapılan 114 çalışmayı kapsamaktadır. Bu çalışma sonucunda öz-yeterliliğin iş performans üzerinde güçlü pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Luthans ve arkadaşları (2005:249-257) tarafından Çinli işçilerin psikolojik sermayelerinin performans üzerine etkilerini inceleyen bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma Çin’de üç devlet fabrikasında toplam 422 fabrika çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda psikolojik sermayenin performansı arttırdığı gözlemlenmiştir.

Gooty ve arkadaşlarının (2009:353-358) yaptıkları çalışmada, örgütsel performans ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi öğrenmek için bir çalışma yapmışlardır. 158 kişi üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda iki kavram arasında ilişki olduğu bulunmuştur.

Rego ve arkadaşlarının (2010:1531) yaptıkları çalışmada Portekiz’de devlet memurlarının psikolojik sermaye ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma 278 devlet memuru üzerinde denenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen

verilere göre, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Luthans ve arkadaşlarının (2010:41-60) yaptıkları çalışma sonucunda iş performansı üzerinde psikolojik sermayenin olumlu etkisi ortaya çıkmıştır.

Peterson ve arkadaşlarının (2011:427) yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada bireylerin psikolojik sermayelerinin zamanla değiştiğini ve bunun performanslarına pozitif yönde etki edebileceğini belirtmişlerdir. Toplamda 179 kişilik örneklem üzerinde yapılan çalışmada, psikolojik sermaye ile performans arasında ilişki olduğu belirtilmiştir.

Avey ve arkadaşları (2011:127-143) psikolojik sermayenin, insan kaynaklarının geliştirilmesinde ve performans yönetiminde etkili olduğunu belirterek psikolojik sermayenin işgören tutum, davranış ve performansı üzerindeki olası etkilerini incelemişlerdir. 12567 işgörenin oluşturduğu 51 farklı örneklem grubu üzerinde yaptıkları analizler sonucunda psikolojik sermaye ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş, örgütsel vatandaşlık davranışı (arzu edilen davranış) ve performans değişkenleri arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm, iş stresi, işten ayrılma niyeti ve sapma davranışı değişkenleri ile psikolojik sermaye arasında ise ters yönlü bir ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Sweetman ve arkadaşları (2011:4) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişki toplamda 899 kişi üzerinde anket çalışması yapılarak test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik sermaye ile performans oluşturan nedenler arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İraz ve arkadaşları (2012:443) algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir çalışma yapmışlardır. 391 kişi üzerinde yapılan çalışma sonucunda, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Erkuş ve Fındıklı (2013:302) tarafından psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisi ölçmek için bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma 572 kişi ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ile iş performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Karacaoğlu ve İnce (2013:181), pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini araştırmak üzere bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma, imalat sanayisinde çalışan 300 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, pozitif örgütsel davranışın (özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) örgütsel sinizm ile negatif ilişki içinde olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Akdoğan ve Polatcı'nın (2013:289) yaptıkları çalışmanın amacı, psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolünü belirlemektir. 361 işgören üzerinde yapılan bu anket çalışması sonunda psikolojik sermaye ile performans arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Erkuş ve Fındıklı (2013:302), psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışma farklı sektörlerde çalışan 572 kişi üzerinde yapılmıştır. Dayanıklılık boyutunun iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca, öz- yeterliliği yüksek olan çalışanların iş performansı daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Karacaoğlu ve İnce'nin (2013:181) birlikte yaptıkları çalışmada, pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini 300 kişi oluşturmaktadır. Pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Nartgül ve Kalay (2014:1361) tarafından yapılan çalışmada örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişki 82 öğretmen üzerinde denenen çalışma ile çeşitli veriler elde edilerek yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Polatcı (2014:115) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sermayenin görev ve performans üzerine etkisi incelenmiştir. Bu çalışma 134 polis üzerinde uygulanmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre, pozitif psikolojik sermayenin performans üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu görülmüştür. Performans iki boyutta değerlendirilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından dayanıklılığın hem toplam performansı hem de alt boyutları anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışkan (2014:363), 2000’li yıllardan sonra önemi giderek artan pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin (ümit, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik) işletmeler açısından önemini vurgulayarak, çalışan davranışları üzerindeki etkilerini araştırmak için bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada pozitif örgütsel davranışın sinizm üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Örneklem kitlesinin 150 kişi olduğu çalışmada araştırma bulguları pozitif örgütsel davranışın sinizm üzerinde negatif yönlü anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermiştir.

Uslu (2014:54-64), algılanan örgüt desteğinin yetkinlik ve psikolojik sermaye aracılığıyla performansa aşamalı etkilerinin kültürlere göre farklılaşmasının olup olmadığını öğrenmek için bir çalışma yapmıştır. Çalışmaya toplamda 402 tane birey katılmıştır. 402 kişinin 234’ü Türkiye’de, 98’i Avrupa ülkelerinde, 70’inin ise Kuzey Amerika’da çalıştığı belirtilmiş olup, iş görenler arasındaki desteğin bu ülkeler arasında en az Türkiye’de hissedildiği belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, iş ortamında bireysel performans algısı öncelikle algılanan örgüt desteği, sonrasında ise psikolojik sermayeleri sayesinde artmakta olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de çalışanlar; bireylerin şahsi performanslarının daha ağırlıklı olarak kendi yetkinliklerinden ve psikolojik sermayelerinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

Çakıcı ve Doğan (2014:79) tarafından örgütsel sinizmin iş performansına etkisinin olup olmadığı üzerine meslek yüksekokullarda 184 personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel sinizmin performans üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Sinik personellerin çalışmaya devam ettiği ve performanslarının etkilenmediği görülmüştür. Akçay (2017:476) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel sinizm ile algılanan performans arasında negatif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

Erdem ve arkadaşları (2015:38) tarafından psikolojik sermaye ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir çalışma yapmışlardır. Bu

çalışmada 478 memur üzerinde anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sermayenin algılanan örgütsel desteği pozitif anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir.

Aydoğan ve Kara Uğurlu (2015:68), pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri ile bireysel performans ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Tarım Kredi Kooperatif Merkez Birliği çalışanlarından 150 kişi üzerinde yapılan bu çalışmada pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans arasında güçlü bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca, çalışmada demografik değişkenlerin pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarını ve bireysel performansı farklılaştırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erdem ve arkadaşlarının (2015:38) yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye ile algılanan örgütsel arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bitlis ilinde toplamda 478 kişinin katılımıyla yapılan bu çalışma sonucunda psikolojik sermayenin algılanan örgütsel desteği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği ifade edilmiştir.

Korkmazer ve arkadaşlarının (2016:271) sağlık çalışanlarına yaptığı çalışmada psikolojik sermayenin performans üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. 152 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışma sonucunda psikolojik sermaye ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Benzer şekilde psikolojik sermaye ile performans üzerine bir araştırma da Kesen ve Kaya (2016:187) tarafından 205 akademisyen üzerinde yapılmıştır. Psikolojik sermayenin umut ve psikolojik dayanıklılık boyutları çalışan performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ayrıca iyimserlik ve özyeterliliğin çalışan performansının artışında önemli bir etkisi görülmediği belirtilmiştir.

Akdemir ve arkadaşları (2016:128) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel sinizm ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Duygusal, bilişsel ve davranışsal sinizmin örgütsel performans ile negatif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. En güçlü ilişki duygusal sinizm ve daha sonra davranışsal sinizmde ortaya çıkmıştır. Bilişsel

sinizm performans ile anlamlı ilişki içinde olduğu görülse de nispeten düşük orandadır. Belirtilen bu çalışma, 529 akademisyen ile yapılmıştır..

Çalışkan ve Pekkan (2017:17-24), psikolojik sermaye ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışma, Ankara’da savunma sanayi sektöründe çalışan 396 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin alt boyutlarının, çalışanların örgütsel destek algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sermaye alt boyutları ve işe yabancılaşma düzeyleri üzerine etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu ifade edilmiştir.

Kızanıklı ve Çöp (2017:268-281) ‘ün yaptığı çalışmada pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarının iş performansı ile arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışma 280 kişi üzerinde uygulanan bir anket vasıtasıyla yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca bulgulara göre, genel pozitif psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinin, alt boyutlarına göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Büyükgoze ve Kavak’ın (2017:iii) yaptıkları çalışmada devlet liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 337 öğretmen üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermayenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirtilmiştir.

Düzgün ve Yeşiltaş (2017), örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin etkisini araştıran bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada 492 anket ile işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre algılanan örgütsel destek ile psikolojik sermaye arasında (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) anlamlı bir pozitif ilişki bulgularına ulaşılmıştır.

Efe ve arkadaşları (2018:13) pozitif psikolojik sermayenin algılanan örgütsel destek ile performans arasındaki ilişki ve üzerindeki etkisini araştıran bir çalışma yapmıştır. 250 işgören üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre algılanan örgütsel ile çalışanların performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin

olduğu ve pozitif psikolojik sermayenin de bu ilişki üzerinde aracılık rolü olduğu görülmektedir.

Bacaksız ve arkadaşları (2018:56) sağlık çalışanlarının performansları ile örgütsel sinizmlerini araştıran bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada 240 hemşireden bilgi edinerek anketler uygulanmıştır. Araştırma bulgularında ise örgütsel sinizm seviyesi yüksek olan işgörenlerin performanslarının düşük, performansları yüksek olan çalışanların ise örgütsel sinizm seviyelerinin düşük olacağı ifade edilmiştir.

Uyungil ve İşcan (2018:435), pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada 493 sağlık çalışanı üzerinde elde edilen verilerden ulaşılan sonuca göre pozitif psikolojik sermayenin örgütsel sinizm üzerine anlamlı negatif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık ile pozitif psikolojik sermaye arasında kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Aslaner ve Artan (2019:1657-1683) tarafından 532 iş gören üzerinde yapılan çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermayenin, bireysel performans algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Kahraman ve İşözen (2019) tarafından yapılan çalışmada devlet ve özel kurumlarında çalışan işgörenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması yapılmıştır. 280 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizmle psikolojik sermaye arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenler üzerinde yapılan çalışma sonucunda, psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinde düşme olduğu sonucu elde edilmiştir.

Literatürdeki araştırmalar da gösteriyor ki bu çalışmada kullanılan değişkenlerin bir arada değerlendirilmesi oldukça önem arz etmektedir.

5.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu başlık altında araştırmanın evreni, örneklemi, çalışmada elde edilen verilere ilişkin bilgiler ve çeşitli analizlere yer verilmiştir.

Tersanelerin de içinde bulunduğu gemi bakım ve onarım işlerinde daha önce çok fazla araştırma yapılmadığı tespit edilmiş olup, ankete uygunluğu araştırılmıştır. İşlerin yoğunluğundan ve biraz da ağır olmasından dolayı çalışmaya uygun olacağı düşünülmüştür. Gerekli izinler alındıktan sonra anketler dağıtılmıştır. Araştırmanın ana kütlesini İzmir ilinde faaliyet gösteren bir tersane bulunmaktadır. Tersanede çalışan toplam 495 iş gören vardır.

Toplamda 495 çalışanın olduğu işletmede, dışarıda çalışan 20 kişiye anket formu ulaştırılamamıştır. Dağıtılan 475 anket formundan 405 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen anketlerde eksiklikleri bulunan ve hatalı doldurulmuş olan anketler (122 adet) çıkarıldığı zaman 283 anket formu ile araştırmanın analizleri yapılmıştır. Belirlenen örneklem sayısının temsil yeteneği ölçmek için örneklem sayısının evren büyüklüğünü ne derecede temsil ettiğine formüller vasıtasıyla bakılabilmektedir. Ana kütleyi %95 güven aralığında temsil etme yeteneğine sahip örneklem büyüklüğü minimum 217 olarak belirlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:132).

Örneklem içinde 29 tane mesleki iş grubu bulunmaktadır. Bunlar;

- | | |
|---|--|
| <u>1.</u> İskele İşçisi | <u>17.</u> İşaretçi |
| <u>2.</u> İnşaat İşçisi | <u>18.</u> Kalıpçı |
| <u>3.</u> Beden İşçisi | <u>19.</u> Kalite Kontrol |
| <u>4.</u> Borucu | <u>20.</u> Makine-Bakım İşleri |
| <u>5.</u> İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışanı | <u>21.</u> Mühendis |
| <u>6.</u> Kaynakçı | <u>22.</u> Ofis Çalışanları |
| <u>7.</u> Operatör | <u>23.</u> Postabaşı |
| <u>8.</u> Formen (Ekip Başı, Süpervizör) | <u>24.</u> Saha Kontrol Personeli |
| <u>9.</u> Boyacı | <u>25.</u> Sekreter |
| <u>10.</u> Demirci | <u>26.</u> Supporter |
| <u>11.</u> Ambar Sorumlusu | <u>27.</u> Şoför |
| <u>12.</u> Bayrakçı | <u>28.</u> Tekniker |
| <u>13.</u> Elektrikçi | <u>29.</u> Temizlik Görevlisi |
| <u>14.</u> Enstrüman | |
| <u>15.</u> Güvenlik | |
| <u>16.</u> Enspektör | |

5.3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket yoluyla elde edilmiştir. Bu araştırmada 5’li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır. Anket formu, demografik sorular ve kavramların 4 ölçeğinden oluşmaktadır. İlk kısımda demografik sorular vardır. Peşinden algılanan örgütsel destek, pozitif psikoloji, performans ve örgütsel sinizm soruları gelmektedir.

Ölçeğin ifadeleri; “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” olarak numaralandırılmıştır.

Demografik sorular kısmında; cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, eğitim durumu, görev ve çalışma yılı soruları sorulmuştur. Toplamda 62 soruluk bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda kullanılan ölçekler sırasıyla şöyle ifade edilebilir.

5.3.1.1 Demografik Sorular

Araştırma anketinde toplamda 7 soruluk bir demografik ölçüm kullanılmıştır. Bu sorular; cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, işgörenin yaptığı görev, yaş, gelir ve tecrübe durumunu öğrenmek için işyerinde kaç yıl çalıştığına dair sorulardan oluşmaktadır.

5.3.1.2 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Algılanan örgütsel desteğin ölçülmesi için Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986:500-507) tarafından geliştirilen ölçek dikkate alınmıştır. Literatürde en çok kullanılan ölçeklerden biridir. Toplam 36 sorudan oluşan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin 1997 yılında Eisenberger ve arkadaşları (1997:815) 8 soruluk kısa formunu geliştirmişlerdir. Çalışmada algılanan örgütsel desteği ölçmek için 4 tane olumlu (1,4,6,8) ve 4 tane olumsuz (2,3,5,7) olmak üzere toplam 8 madde ve tek boyuttan oluşan bu kısa versiyonu kullanılmıştır. Olumsuz anket soruları ters kodlanan sorulardan oluşmaktadır. Analiz kısmında bu sorular ters kodlanarak araştırmaya dahil edilmişlerdir. Araştırma analizleri yapılamadan önce gerekli kodlama dönüştürme

işlemleri yapılmıştır. Algılanan örgütsel destek ile ilgili ifadelerin anket formundaki madde numarası Tablo 5.1’de gösterilmektedir.

Tablo 5.1: Algılanan Örgütsel Desteğin Anket Maddeleri

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Anket İçindeki Soru Yerleri
Algılanan Örgütsel Destek	1,2,3,4,5,6,7,8

Ters kodlanan sorularla ilgili ifadelerin anket formundaki madde numarası Tablo 5.2’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5.2: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinde Kodlama Durumu

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Anket İçindeki Soru Yerleri
Ters Kodlanan Maddeler	2.3.5.7
Normal Kodlanan Maddeler	1.4.6.8

5.3.1.3 Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizmin ölçülmesi için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş ölçeğin 14 ifadeli halidir. Bu ölçeğin Türkçe eşdeğerliliği Erdost ve arkadaşları (2007:3) tarafından yapılmıştır. Literatüre bakıldığında örgütsel sinizm araştırmalarında genellikle kullanılan ölçek formudur.

Karacaoğlu ve İnce (2012:88-89) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel sinizm ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Araştırma Kayseri’deki imalat sanayiinde faaliyet gösteren şirket üzerinden yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda ölçeğin orijinal halinde olduğu gibi duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç

boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirtilmiştir. Türk örneklem kitlesi üzerinde yapılan ve doğrulanan bu çalışma da ölçeğin kullanımı adına önem arz etmektedir.

Ölçekte bilişsel boyut ile ilgili 5 ifade, duygusal boyut ile ilgili 6 ifade ve davranışsal boyut ile ilgili 3 ifade bulunmaktadır. Boyutlar ve boyutlar ile ilgili ifadelerin anket formundaki madde numarası Tablo 5.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.3: Örgütsel Sinizmin Boyutlara Göre Anket Maddeleri

Örgütsel Sinizm Boyutları (42-55)	Anket İçindeki Soru Yerleri
Bilişsel Sinizm (Cognitive)	42,43,44,45,46
Duygusal Sinizm (Affective)	47,48,49,50,51,52,
Davranışsal Sinizm (Behavior)	53,54,55

5.3.1.4 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Psikolojik sermayenin ölçülmesi için Tösten ve Özgan (2014:429) tarafından geliştirilen geçerliği ve güvenirliği belirlenmiş “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye ölçeği 26 maddeden oluşup, 6 boyutlu ve 5’li likert tipindedir. Psikolojik sermaye ölçeğin boyutları ise; umut, özyeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, güven ve dışa dönüklük olarak belirtilmiş olup bu boyutlar alanyazın ile tutarlı görüldüğü yazarlar tarafından belirtilmiştir. Boyutlar ve boyutlar ile ilgili ifadelerin anket formundaki madde numarası Tablo 5.4.’te gösterilmektedir.

Tablo 5.4: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Boyutlara Göre Anket Maddeleri

Psikolojik Sermaye Boyutları (9-34)	Anket İçindeki Soru Yerleri
Umut	32,33,34
Özyeterlilik	9,10,11,12
İyimserlik	13,14,15,16,17
Psikolojik Dayanıklılık	27,28,29,30,31
Güven	18,19,20,21
Dışa Dönüklük	22,23,24,25,26

5.3.1.5 Örgütsel Performans Ölçeği

Araştırmada örgütsel performansın ölçülmesi amacıyla Tseng ve Lee (2009:6551) tarafından geliştirilen örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel performans ile ilgili ifadelerin anket formundaki madde numarası Tablo 5.5’te gösterilmektedir.

Tablo 5.5: Örgütsel Performans Anket Maddeleri

Örgütsel performans Ölçeği	Anket İçindeki Soru Yerleri
Örgütsel performans	1,2,3,4,5,6,7

5.3.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlikleri

5.3.2.1 Pilot Çalışma

Ölçme yöntem ve araçlarının güvenilirliğini ve geçerliliğini tespit edip son hali hakkında fikir elde edebilmek için pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma, tersanenin farklı birimlerinde çalışan kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Pilot çalışma için toplamda 50 tane anket formu dağıtılmıştır. Eksik doldurma nedeniyle 5 tane anket formu çalışmaya dahil edilmemiştir. Analize dahil edilebilecek 45 anket formunun geri dönüşü olmuştur. Pilot çalışma örnekleminde elde edilen sonuçlara göre;

Pilot çalışmaya dahil olan işgörenlerin iş kolları itibarıyla iskele işçisi 17 kişi (%37,8), inşaat işçisi 1 kişi (%2,2), beden işçisi 5 kişi (%11,1), borucu 5 kişi (%11,1), iş sağlığı ve güvenliği 1 kişi (%2,2), kaynakçı 13 kişi (%28,9), operatör 1 kişi (%2,2), ekip başı 1 kişi (%2,2), boyacı 1 kişi (%2,2) olmak üzere toplam 45 kişiden oluşmaktadır. Bu belirtilen mesleki iş grupları Tablo 5.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.6: Örneklemdeki Pilot Çalışmada Görev Dağılımı

Görev Dağılımı	Sıklık (n)	Yüzde (%)
İskele İşçisi	17	37,8
İnşaat İşçisi	1	2,2
Beden İşçisi	5	11,1
Borucu	5	11,1
İş Sağlığı ve Güvenliği	1	2,2
Kaynakçı	13	28,9
Operatör	1	2,2
Ekip Başı (Ustabaşı)	1	2,2
Boyacı	1	2,2
Toplam	45	100,0

Pilot çalışmada değerlemeye uygun görülen anketlere katılımların tamamı erkek işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işgörenlerin çoğunluğu genç veya orta yaşlıdırlar. Minimum 22 yaşında ve maksimum 50 yaşında olan işgörenlerin ortalaması 33'tür.

Örnekleme, 21 bekar (%46,7) ve 24 evliden (%53,3) oluşmaktadır. İlköğretim mezunu olan çalışanlar 19 kişi (%42,2), lise mezunu 24 kişi (%53,3), önlisans 1 kişi (%1) ve lisansüstü mezun da 1 kişi olarak (%1) katılım sağlanmıştır. Ayrıca çalışanların çalışma sürelerine bakıldığında, 1 yıllık çalışan olanların sayısı 19 kişi (%42,2), işyerinde 2 yıllık çalışma geçmişine sahip olanların sayısı da 19 kişidir. (%42,2) 3 yıllık işyeri tecrübesi olanların sayısı 6 (%13,3) iken 10 yıldan fazla çalışan bir kişi pilot çalışmamıza katılmıştır. Çalışanların medeni durumları Tablo 5.7.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.7: Pilot Çalışmaya Dahil Olanların Medeni ve Eğitim Durumları

Demografi		Frequency	Yüzdelik
Medeni Durum	Bekâr	21	46,7
	Evli	24	53,3
	Toplam	45	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	19	42,2
	Lise	24	53,3
	Ön Lisans	1	2,2
	Lisansüstü	1	2,2
	Toplam	45	100,0

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır (Ateş ve Sevindi, 2013:86);

$0.0 \leq a \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq a \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq a \leq 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq a \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Anketlerden elde edilen verileri analiz edebilmek için SPSS ve LISREL programları kullanılmıştır. Algılanan örgütsel destek, pozitif psikolojik sermaye, örgütsel sinizm ve örgütsel performans ölçeklerinin güvenilir ve tutarlılığına sahip olduğu söylenebilir.

Nunnally'e (1978) göre 0.7 veya daha yüksek Cronbach alfa değerleri kabul edilebilir olduğunun ve ölçeğin iç tutarlılık göstermekte olduğu belirtilmiştir (Adadan ve Savasci, 2012:524).

Tablo 5.8'de pilot çalışma için yapılan güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.8: Pilot Çalışmanın Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Algılanan Örgütsel Destek	8	,722
Pozitif Psikolojik Sermaye	26	,903
Örgütsel performans	7	,734
Örgütsel Sinizm	14	,974

5.4. HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın amacı, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için gerekli hipotezler şöyle gösterilebilir;

H1: Örgütsel sinizmin ve alt boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H1a: Bilişsel sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H1b: Duygusal sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H1c: Davranışsal sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H2: Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H3: Örgütsel sinizm ile algılanan örgütsel desteğin birlikte örgütsel performansın üzerinde etkisi vardır.

H4: Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H4a: Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterliliğin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H4b: Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserliğin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H4c: Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan güvenin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H4d: Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan dışadönüklüğün örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H4e: Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan dayanıklılığın örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

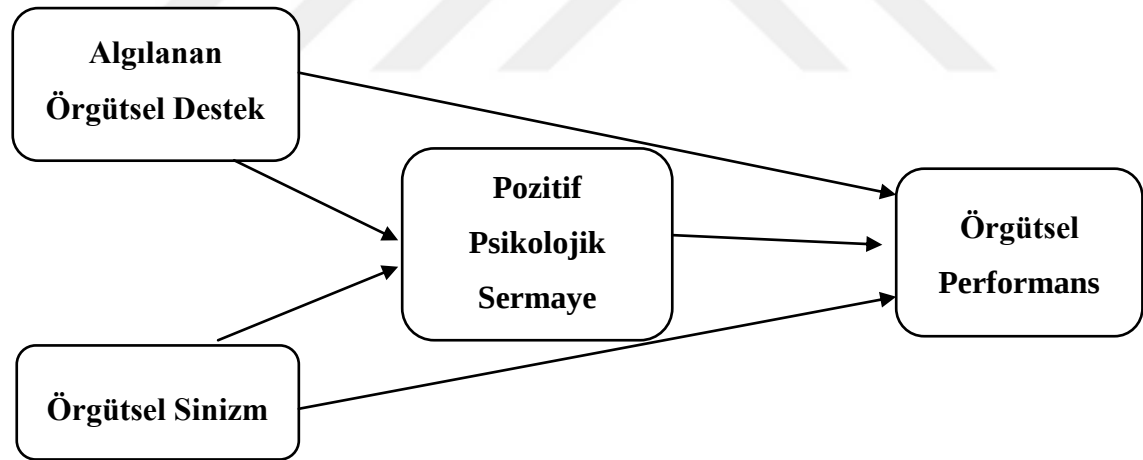
H5: Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü vardır.

H5a: Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.

H5b: Örgütsel sinizmin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın amacına uygun olarak bir model geliştirilmiştir. Araştırma modeli aşağıda gösterildiği gibidir:

Şekil 5. 1: Araştırma Modelinin Şekli



5.5.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULARI

Anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizleri sonucunda çeşitli bulgulara rastlanılmıştır. Daha önce denildiği üzere 475 anket dağıtılmış ve bunlardan 405 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 122 tanesi analize elverişli olmadığı için çalışmaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla söz konusu 283 anket üzerinden elde edilen

veriler aşağıdaki bölümde detaylıca incelenmiş ve bulgular sunulmuştur. Gürbüz ve Şahin (2016:132) belirtilen asgari örneklem büyüklüğünü sağladığı görülmektedir.

5.5.1. Örneklem Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek için 7 soru sorulmuştur. Bu sorularla cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, eğitim seviyesi, görevin türü ve görevin süresi soruları olmak üzere demografik açıdan işgörenlerin bilgileri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tersanede iş gruplarının her birinin kendine has özellikleri ve çalışma koşulları vardır ve tersane dışı diğer sektörlerin işlerine nazaran çok farklılık gösterebilmektedirler.

Tersanede iskele işlerini yapan işgörenler, inşaat ve alt yapı işleri ile uğraşan inşaat işçileri, işlerde fiziki güç ihtiyacını karşılayan beden işçileri, boru ve tesisat işleri için borucular, işyerindeki işlerin güvenliği ve sağlığından sorumlu iş sağlığı ve güvenliği personelleri, demir işleri ile ilgilenen demirci personeller ile birlikte kaynak işleriyle uğraşan kaynak ustası kaynakçılar, herhangi bir iş makinesi veya gemi kullanımını için operatörler, çalışan iş gruplarının kontrolünü sağlayan ekip başları (ustabaşı), boya işlerini yapan boyacılar, depolardan sorumlu ambar personelleri, bakım kontrol işleri ile ilgilenen enstrümanlar, elektrik işlerinden sorumlu elektrikçi, güvenlik personeli gibi toplamda 29 tane mesleki iş grubu bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanlar arasında, en çok iskele işlerinde çalışan iş görenler 52 (%18,4), gemi inşaatında çalışıp demir kaynaklarıyla uğraşan kaynakçılar 50 (%17,7) ve boru tamir işlerinde çalışan borucu işgörenlerden 29 (%10,2) oluşmaktadır. Diğer mesleki iş gruplarında çalışanların sayısı Tablo 5.9'da belirtilmiştir.

Tablo 5.9:Araştırma Kitlesinde Görev Dağılımı

		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Meslek Grupları	İskeleci	52	18,4
	İnşaat işçisi	14	4,9
	Beden işçisi	28	9,9
	Borucu	29	10,2
	İş sağlığı ve güvenliği	23	8,1
	Kaynakçı	50	17,7
	Operatör	3	1,1
	Ekip başı (Ustabaşı)	13	4,6
	Boyacı	8	2,8
	Demirci	1	,4
	Ambar Sorumlusu	2	,7
	Bayrakçı	1	,4
	Elektrikçi	8	2,8
	Enstrüman	5	1,8
	Güvenlik	1	,4
	Enspektör	1	,4
	İşaretçi	2	,7
	Kalıpçı	6	2,1
	Kalite kontrol	1	,4
	Makine bakım	1	,4
	Mühendis	3	1,1
	Ofis çalışanı	8	2,8
	Postabaşı	2	,7
	Saha kontrol personeli	1	,4
	Sekreter	3	1,1
	Supporter	4	1,4
	Şoför	3	1,1
	Tekniker	1	,4
	Temizlik görevlisi	9	3,2
	Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların genel olarak yaş ortalaması 33'tür. Yaş aralığı 20 ile 59 arasında değişmektedir. Elde edilen verilere göre işgörenlerin çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin 262'si (%92,6) erkek, 21'i (%7,4) kadındır. Cinsiyet durumu Tablo 5.10'da gösterilmektedir. Fiziksel güç odaklı bir iş yapıldığı için kadın çalışan sayısı önceden tahmin edilen seviyededir.

Tablo 5.10: Örneklem Kitlesinin Cinsiyet Göstergesi

Cinsiyet Türü	Sıklık	Yüzdelik (%)
Kadın	21	7,4
Erkek	262	92,6
Toplam	283	100,0

İşgörenlerin 128'i (%45,2) bekâr, 155'i (%54,8) ise evlidir. Bu durum Tablo 5.11'de gösterilmiştir. Medeni durumda sayıların birbirine yakın olması karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırmıştır.

Tablo 5.11: Örneklem Kitlesinin Medeni Durumu

Medeni Durum	Sıklık	Yüzdelik (%)
Bekâr	128	45,2
Evli	155	54,8
Toplam	283	100,0

Bir diğer demografik soruda araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri ölçülmüştür. Buna göre çalışanların büyük çoğunluğu ilköğretim ve lise mezunudur. Çalışanların 84'ü (29,7) ilköğretim, 142'si (%50,2) lise, 28'i (%9,9) önlisans, 25'i (%8,8) lisans ve 4'ü lisansüstü (%1,4) mezunudur. Genel itibarla fiziksel gücün ön planda olduğu bir sektörde lise mezunu insanların çoğunlukta olması beklenen bir durum olarak söylenebilir. Ayrıca işgörenlerin ağır işlerde çalıştıkları için işe girişlerde yapacakları işin türüne göre geçmiş tecrübelerinin daha çok dikkate alındığı söylenebilir. Eğitim durumu ile ilgili detaylar Tablo5.12'de verilmiştir.

Tablo 5.12: Örneklem Kitlesinin Eğitim Durumu

Eğitim Seviyesi	Sıklık	Yüzdelik (%)
İlköğretim	84	29,7
Lise	142	50,2
Önlisans	28	9,9
Lisans	25	8,8
Lisansüstü	4	1,4
Toplam	283	100,0

Çalışanların çoğunluğu işyerinde 2-3 yıllık tecrübeye sahiptir. Uzun süreli çalışanların azlığı işletme açısından çeşitli sıkıntılara neden olabilir. Çalışanların işletme

de geçmişleri ve tecrübeleri ne kadar çok ise bağlılıkları ve vatandaşlık davranışları da o kadar yüksek olacaktır. İşyerinde uygulanan tutum ve davranışların yansıması da ona göre farklılaşabilecektir. Çalışanlar arasında 99 kişinin (%35) 1 yıllık tecrübesi, 115 kişinin (%40,6) 2 yıllık tecrübesi, 48 kişinin de (%17) 3 yıllık tecrübesi vardır. Detaylar Tablo 5.13'te verilmiştir.

Tablo 5.13: Örneklem Kitlesinin İşyerinde Çalışma Sürelerini Gösteren Tablo

Çalışma Yılı	Sıklık	Yüzdelik (%)
1 Yıl	99	35,0
2 Yıl	115	40,6
3 Yıl	48	17,0
4 Yıl	7	2,5
5 Yıl	3	1,1
6 Yıl	1	,4
7 Yıl	1	,4
8 Yıl	3	1,1
9 Yıl	1	,4
10 Yıl	2	,7
12 Yıl	2	,7
17 Yıl	1	,4
Toplam	283	100,0

5.5.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Çalışmanın bu aşamasında araştırmada kullanılan “algılanan örgütsel destek”, “örgütsel sinizm”, “örgütsel performans” ve “psikolojik sermaye” ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik analizi sonrasında güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik analizinde kullanılan uyum iyiliği endeksleri ve kabul edilebilir aralıkları Tablo 5.14’te detaylı istatistiksel veriler olarak verilmiştir.

Tablo 5.14: Yapısal Eşitlik Modeli Analizlerinde Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks Adı	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
χ^2	$p > 0.05$ (Anlamsız) olmalı	
χ^2/df	< 3	$3 < (\chi^2/df) < 5$
RMSEA	< 0.05	< 0.08
SRMR	< 0.05	< 0.08
CFI	> 0.95	> 0.90
NFI	> 0.95	> 0.90
NNFI(TLI)	> 0.95	> 0.90
IFI	> 0.95	> 0.90
GFI	> 0.95	> 0.90
AGFI	> 0.95	> 0.90

RMSEA: RootMeanSquareError of Approximation, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual
CFI: Comparative Fit Index, NFI: Normal Fit Index, NNFI: Non-Normed Fit Index, TLI: Tucker-Lewis Index
IFI: Incremental Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: AdjustmentGoodness of Fit Index

Akt.: Gürbüz ve Şahin, 2016:337.

Araştırmada kullanılan anket formunun tüm verileri toplandıktan sonra güvenilirlik analizlerine ait Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Bu değerler daha önce yukarıda Ateş ve Sevindi (2013)'nin de ifade ettiği gibi güvenilirlik derecelerine bakılarak yorumlanacaktır. Cronbach Alfa değeri ne kadar yüksek ise ölçümlerin o kadar tutarlı olduğu belirtilmektedir.

5.5.2.1 Algılanan Örgütsel Destek'e İlişkin Güvenirlik Analizi

Algılanan örgütsel desteği açıkladığı düşünülen 8 ifade ve tek boyutlu bir yapı oluşturulmuştur. Algılanan desteği oluşturan ölçek sorularının bir kısmı negatif bir kısmı pozitif ifadelerden oluştuğu ve ankete katılanların soruları algılayış biçimindeki farklılıklar olması nedeniyle çeşitli modifikasyonlar yapılmıştır. Bu modifikasyonlar sürecinde algılanan örgütsel destek ölçeğinde 3, 5 ve 7. sorular analizden çıkarılmıştır. T değerleri içinde herhangi bir problem olabilecek değer olmaması (çıkarılması gereken değer) ve standardize edilmiş değerlerinin de 0,30 değerinden büyük değerlerin olduğu, analize 3 soru çıkarılarak 5 soru ile devam edilmiştir. 4. soru ile 2. soru

ilişkilendirilmiş olup, 8. soru ile 1. soru da ilişkilendirilmiştir. Analiz sonucunda mükemmel derecede uyum iyiliği olduğu görülmüştür.

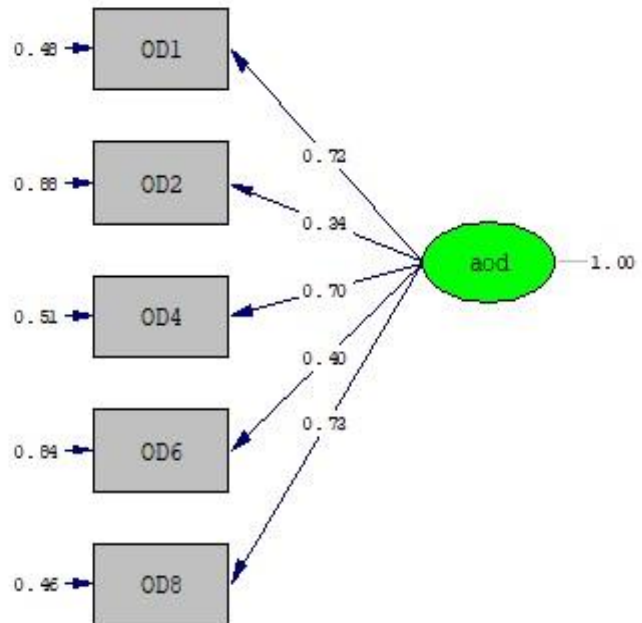
Analiz sonucunda ölçek maddelerinin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.15'te gösterilmiştir.

Tablo 5.15: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	x ²	df	x ² /df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
Algılanan Örgütsel Destek								
	19,58	5	,91	0,10	,95	96	,97	,92

Ölçek modeline ilişkin değerler Şekil 5.2'de aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 5. 2: Algılanan Örgütsel Desteğin Soru Değerleri



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin yapısına ilişkin istatistiksel verilerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Yapılan geçerlilik analizinden sonra ölçek ve ölçeğe ait boyutlar “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğe ilişkin değerler Tablo 5.16’da verilmiştir.

Tablo 5.16: Algılanan Örgütsel Desteğe Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Algılanan Örgütsel Destek	5	0,71

5.5.2.2 Örgütsel Performansa İlişkin Güvenirlik Analizi

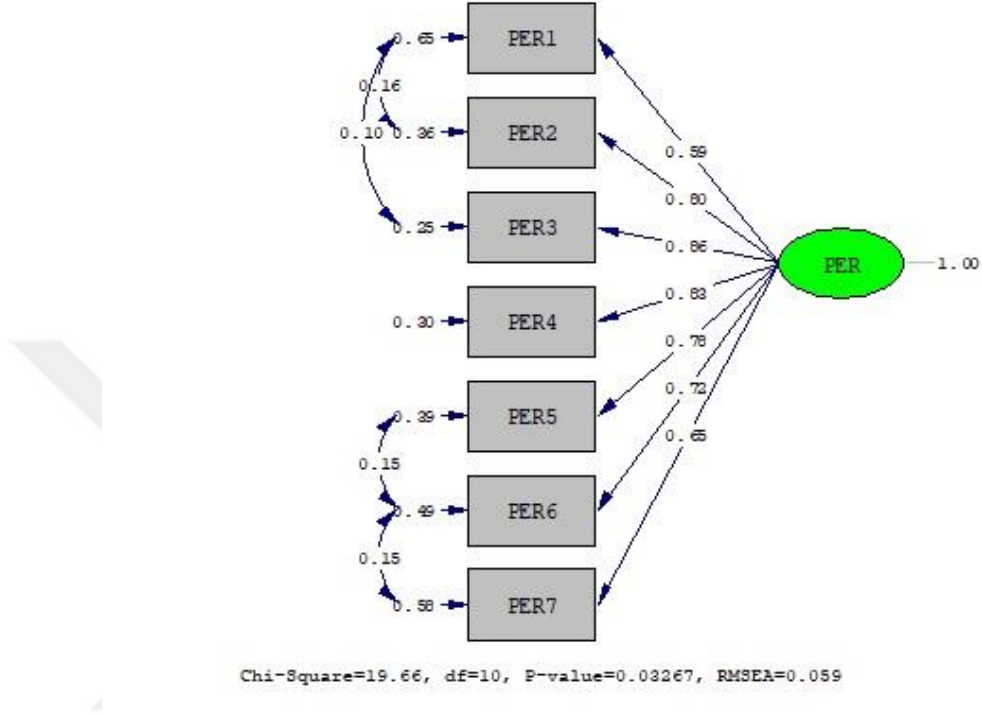
Araştırmada kullanılan örgütsel performans ölçeği toplamda 7 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşıldığı varsayılan soruların sonuçlarında da benzer minvalde değerlere ulaşılmıştır. Birincil düzey gerek t değerlerinin ve standartize edilmiş değerlerinde herhangi bir probleme rastlanmamıştır. Modifikasyon indekslerinden tavsiye edilen kovaryanslar göz önüne alınarak sorular arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Elde edilen analizler sonucunda mükemmel derecede uyum iyiliği olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda ölçek maddelerinin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.17’de gösterilmiştir.

Tablo 5.17: Örgütsel Performans Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	x2	df	x2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Örgütsel Performans	9,66	10	1,96	0,059	0,99	0,99	0,98

Ölçek modelinde kullanılan sorulara ilişkin değerler Şekil 5.3’te gösterilmiştir.

Şekil 5. 3: Örgütsel Performans Sorularına Ait Değer Göstergeleri



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin yapısına ilişkin istatistiksel verilerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Yapılan geçerlilik analizinden sonra ölçeğe ait “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğe ilişkin değerler Tablo 5.18’de verilmiştir.

Tablo 5.18: Örgütsel Performansa Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel Performans	7	0,899

5.5.2.3 Örgütsel Sinizm'e İlişkin Güvenirlik Analizi

Araştırmada örgütsel sinizm ölçeğinin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm toplamda 3 boyut ve toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucunda en çok düzeltme önerilen sorular olan 9, 10 ve 11. sorular modelden çıkarılmıştır. Gerek soruların anlaşılabilmesi gerekse de içinde bulundukları durum soruları algılayış biçimlerini etkiledikleri düşünülmektedir. Bu vesile ile 11 soru ile model tekrar oluşturulmuştur. T değerlerinde ve standardize edilen değerlerde herhangi bir uyumsuzluğa rastlanmamıştır. Çeşitli soruların birbirleri ile ilişkilendirilmesi ile beklenen değerler ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda kabul edilebilir derecede uyum iyiliği olduğu görülmüştür.

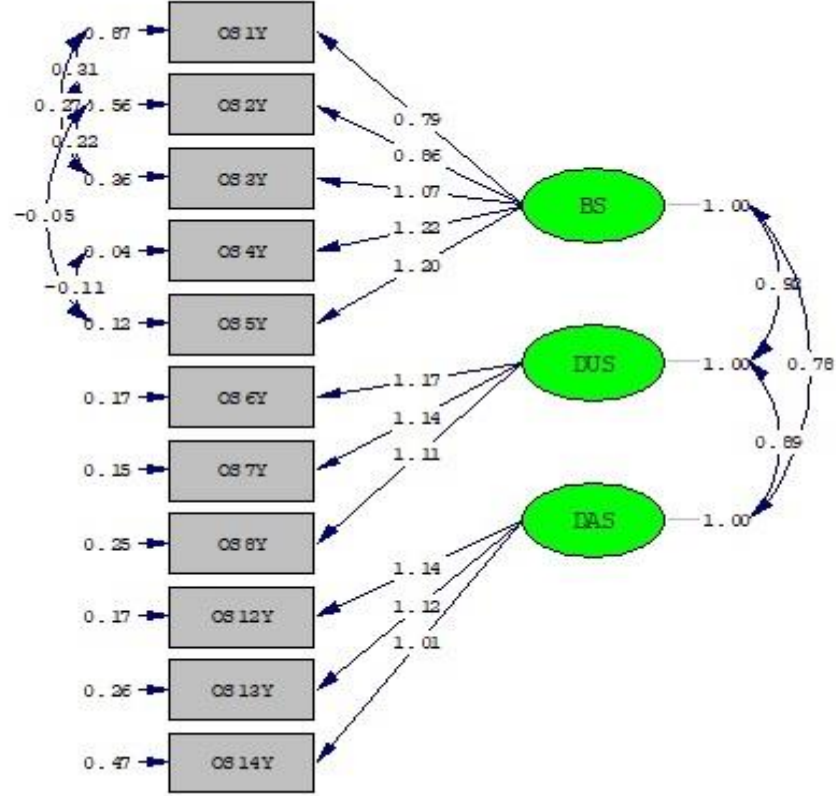
Analiz sonucunda ölçek maddelerinin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.19'da gösterilmektedir.

Tablo 5.19: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	x ²	df	x ² /df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Örgütsel Sinizm							
	173,03	36	4,80	0,1	0,98	0,98	0,90

Örgütsel sinizm sorularına ait değerler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 5. 4: Örgütsel Sinizm Sorularının Değerleri



Yukarıda da görüldüğü gibi genel itibariyle bilişsel sinizm soruları da birbiri ile ilişkilendirilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin yapısına ilişkin istatistiksel verilerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Yapılan geçerlilik analizinden sonra örgütsel sinizm ölçeğine ait “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğe ilişkin değerler Tablo 5.20’de verilmiştir.

Tablo 5.20: Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cronbah Alfa
Bilişsel Sinizm (Cognitive)	0,938
Duygusal Sinizm (Affective)	0,956
Davranışsal Sinizm (Behavior)	0,950
Örgütsel Sinizm (Toplam)	0,962

5.5.2.4 Pozitif Psikolojik Sermaye'ye İlişkin Güvenirlik Analizi

Araştırmada pozitif psikolojik sermaye ölçeği için oluşturulan modelin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye toplamda 6 boyut ve toplam 26 sorudan oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucunda en çok düzeltme önerilen sorular ve uyum iyiliğini düşüren sorular (6, 15, 16, 17, 19, 21, 24, 25 ve 26) modelden çıkarılmıştır. Umut boyutu soruları analizden çıkarıldığı için psikolojik sermaye ölçeği 5 boyutlu olarak analizlere dahil edilmiştir.

Gerek meslek itibariyle mevsimlik çalışmalarından dolayı gerekse de içinde bulundukları geleceğe ilişkin durum; içindeki umut boyutunun da olduğu soruların algılayış biçimlerini etkiledikleri düşünülmektedir. Bu vesile ile 17 soru ile model tekrar oluşturulmuştur. T değerlerinde ve standardize edilen değerlerde herhangi bir uyumsuzluğa rastlanmamıştır. Çeşitli soruların birbirileri ile ilişkilendirilmesi ile beklenen değerler ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda kabul edilebilir derecede uyum iyiliği olduğu görülmüştür.

Analiz sonucunda ölçek maddelerinin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.21'de gösterilmektedir. Ayrıca pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin dağılımı da Şekil 5.5. 'de gösterilmiştir.

Tablo 5.21: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

	x²	df	x²/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Pozitif Psikolojik Sermaye	322,62	111	2,90	0,08	0,95	0,97	0,88

5.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.6.1. Demografik Özellikler

Örneklem kitlesinin demografik özellikleri kısaca aşağıda belirtilmiştir.

Örneklem kitlesinin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Fiziksel güç isteyen işler olması dolayısıyla ofis dışında erkek yoğun, kadın çalışanların da genel itibarıyla ofis ortamında çalışmasına neden olmuştur. Örneklem kitlesi 262 erkek (%92) ve 21 Kadın (%7)'dan oluşmaktadır. Örneklem kitlesinin medeni durumu dikkate alındığında, evlilerin sayısı bekârların sayısından biraz daha fazladır. 128 kişi bekâr (%45,2) ve 155 kişi (%54,8) de evli olarak gözlemlenmektedir.

Örneklem kitlesinin eğitim durumuna göre çoğunluk olarak lisedir. Mesleki iş grupları itibarıyla genel olarak eğitimlerden çok tecrübe isteyen işler olduğundan dolayı eğitim seviyesi başka iş kollarına veya mesleklere göre farklılık gösterebilmektedir. Lise mezunu 142 kişi (%50,2), ilköğretim mezunu 84 kişi (%29,7), önlisans mezunu 28 kişi (%9,9), lisans mezunu 25 kişi (%8,8) ve 4 kişi de lisansüstü (%1,4) mezunudur. Araştırmaya katılan örneklem kitlesinin yaş gruplarında çoğunluk 26-35 yaş arasındadır. 122 kişi 26-35 yaş arasında (%43,1), 79 kişi 36-45 yaş arasında(27,9), 63 kişi 25 yaş ve altı (%22,3), 19 kişi de 46 yaş ve üstü olarak (6,7) gözlemlenmektedir. Örneklem kitlesine ait demografik özellikleri Tablo 5.23'te gösterilmektedir.

Tablo 5.23: Örneklem Kitlesinin Demografik Özellikleri

		Kişi	Yüzdelik
Cinsiyet	Kadın	21	7,4
	Erkek	262	92,5
	Toplam	283	100,0
Yaş	25 yaş ve altı	63	22,3
	26-35	122	43,1
	36-45	79	27,9
	46 - +	19	6,7
	Toplam	283	100,0
Medeni Durum	Evli	155	54,8
	Bekar	128	45,2
	Toplam	283	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	84	29,7
	Lise	142	50,2
	Önlisans	28	9,9
	Lisans	25	8,8
	Lisansüstü	4	1,4
	Toplam	283	100,0

Araştırmaya katılanların çalışma süresi, işyerinde maksimum 3 yıllık tecrübeyle çoğunluğu oluşturmaktadır. İş değişikliğinin çok olduğu bir sektör olması, proje bazlı çalışmaların fazlalığı ve ayrıca işyerinin kısa süre içinde çok fazla çalışan almasından kaynaklanan bir durum söz konusudur. İşyerinde 1 yıllık (%35) iş tecrübesi olanların sayısı 99'dur. 2 yıllık iş tecrübesinde olan 116 kişi (%41) ve 3 yıllık iş tecrübeye sahip 47 çalışan (%16,6) vardır. 4 yıllık iş tecrübesi ve üstünün oranı ise %7,4'tür. Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların toplamda bir meslek grubunda 29 iş koluna ayrıldığı görülmektedir.

5.6.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Araştırma modelinde toplamda demografik değişkenler dışında 4 farklı değişken kullanılmaktadır. Bu değişkenler, algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye, örgütsel performans ve örgütsel sinizmden oluşmaktadır. İlk üç değişkenin pozitif, son değişkenin ise negatif yönlü değişken olduğunu söyleyenebilir.

Tablo 5.24: Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Değişkenler ve Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
*Algılanan Örgütsel Destek	3,56	0,70
Dayanıklılık	3,68	0,42
Özyeterlilik	4,12	0,38
İyimserlik	4,07	0,40
Güven	4,03	0,37
Dışa Dönüklülük	3,67	0,49
*Pozitif Psikolojik Sermaye	3,97	0,29
* Örgütsel Performans	3,44	0,44
Bilişsel Sinizm	2,91	0,01
Duygusal Sinizm	2,54	0,07
Davranışsal Sinizm	2,52	0,06
*Örgütsel Sinizm	2,70	0,04

Bu dört değişkenin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 5.24’te gösterilmiştir. Değişkenlerin pozitif ve negatif yönlü olmalarına göre değerlendirmeler yapmak daha doğru olacaktır.

5.6.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Aralarındaki İlişki

Çalışmada kullanılan algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye, örgütsel sinizm ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 5.25’te gösterilmiştir.

Tablo 5.25: Değişkenler Arasındaki İlişki Korelasyonu

		Algılanan Örgütsel Destek	Pozitif Psikolojik Sermaye	Örgütsel Performans	Örgütsel Sinizm
Algılanan Örgütsel Destek	Pearson	1	,427**	,471**	-,155**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,009
	N	283	283	283	283
Pozitif Psikolojik Sermaye	Pearson	,427**	1	,231**	-,062
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,300
	N	283	283	283	283
Örgütsel Performans	Pearson	,471**	,231*	1	-,120*
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,044
	N	283	283	283	283
Örgütsel Sinizm	Pearson	-,155**	-,062	-,120*	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,009	,300	,044	
	N	283	283	283	283

* p<0.05 derecesinde anlamlıdır.

** p<0.01 derecesinde anlamlıdır.

Tablo 5.25'e bakıldığında algılanan örgütsel destek ile psikolojik sermaye ($r=0.427$) ve örgütsel performans ($r=0.471$) arasında ($p<0.01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Olumsuz bir örgütsel davranış kavramı olarak ifade edilen örgütsel sinizm, algılanan örgütsel destek ($r=-0.155$), psikolojik sermaye ($r=-0.62$) ve örgütsel performans ($r=-0.120$) ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

5.6.4. Model Değişkenlerinin Demografik Değişkenlere İlişkin Farklılaşmaları

5.6.4.1 Cinsiyet Sorusuna İlişkin Analizler

Araştırmada kullanılan değişkenlerin cinsiyet farklılaşmasında herhangi bir değişiklik gösterip göstermediğine bakılmıştır. Cinsiyetin herhangi bir kavram üzerindeki farklılaşma boyutu göz önüne alınarak ilerde yapılacak farklı çalışmalar için fayda sağlayabilecektir.

Yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin cinsiyetler arasında anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p:0,15>0,05$). Bu durum örgütlerin, çalışanlara gösterdiği desteğin cinsiyetlere göre farklılaşmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 5.26: Algılanan Örgütsel Desteğin Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Erkek	262	3,64	,86	1,42	281	0,15
Kadın	21	3,36	,86	1,42		

Verilerin analizlerinden elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sermayenin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Ayrıca psikolojik sermayenin alt boyutlar ($p>0.05$) arasında da farklılık göstermemektedir. Ayrıca t testi çift yönlü kriter değerler olan 1,96 ile -1,96 arasında olduğu için test anlamlılık göstermektedir.

Tablo 5.27: Pozitif Psikolojik Sermayenin Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Erkek	262	3,82	,63	-0,78	281	0,43
Kadın	21	3,94	,70	-0,72		

Araştırmada yapılan analizler neticesinde örgütsel performansın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 5.28: Örgütsel Performans ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Erkek	262	3,53	,80	1,07	281	0,28
Kadın	21	3,34	1,01	0,87		

Verilerin analizlerinden elde edilen sonuçlara göre, örgütsel sinizmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Ayrıca bu analiz sonuçlarında da örgütsel sinizmin alt boyutlarında da ($p>0.05$) cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 5.29: Örgütsel Sinizm ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Erkek	262	2,21	,07	-1,01	281	0,31
Kadın	21	2,48	0,32	-0,82		

5.6.4.2 Yaş Sorusuna İlişkin Analizler

Bu kısımda, araştırma modelinde kullanılan değişkenlerinin yaşa göre herhangi bir farklılaşma gösterip göstermediğine bakılmıştır. Yaşın herhangi bir kavram üzerindeki farklılaşma boyutu göz önüne alınarak ilerde yapılacak çalışmalar için öngörü niteliğinde olabilecektir.

İkinci demografik soru olarak yaş değişkeni kullanılmıştır. Beş grupta toplanmıştır. Araştırma örnekleminin genel olarak genç kitle olması dolayısıyla ve işyerindeki tecrübelerinin az olması dolayısıyla sonuçların etkilendiği düşünülmektedir.

Elde edilen verilerin analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye, örgütsel performans ve örgütsel sinizmin yaş grupları arasında herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Gruplar arasında belirgin farklılık olduğu için Hochberg GT2 analizi yapılmıştır. Bu yöntemde de herhangi bir anlamlı farklılığa raslanmamıştır. Bu durumun çeşitli nedenleri olabilir, araştırmaya katılan işgörenlerle mülakat yapılarak veya zamana bağlı analizlerin sayısını arttırarak tekrarlanabilir. Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin analizler Tablo 5.30’da gösterilmiştir.

Tablo 5.30: Modeldeki Değişkenler ile Yaş Grupları Arasındaki Anova Sonuçları

		Karelerin Toplamı	Mean f	Square	Sig.
	Gruplar Arası	,280	3	,093	,188 ,905
Algılanan Örgütsel Destek	Grup İçi	138,647	279	,497	0
	Toplam	138,926	282		
	Gruplar Arası	,528	3	,176	,704 ,551
Pozitif Psikolojik Sermaye	Grup İçi	69,820	279	,250	
	Toplam	70,348	282		
	Gruplar Arası	1,257	3	,419	,733 ,533
Örgütsel Performans	Grup İçi	159,460	279	,572	
	Toplam	160,717	282		
	Gruplar Arası	1,307		,436	,852 ,466
Örgütsel Sinizm	Grup İçi	142,672	279	,511	
	Toplam	143,980	282		

5.6.4.3 Medeni Durum Sorusuna İlişkin Analizler

Bu başlık altında araştırma modelindeki değişkenlerin medeni durumlarına göre herhangi bir farklılaşma ya da değişiklik gösterip göstermediğine bakılmıştır. Medeni durumun modeldeki herhangi bir değişken üzerindeki farklılaşma durumları, evli veya bekâr olmaları işletme düzenine ne derecede etki ettiği tespit edilip gelecek planlamaları yapılabilir. Ayrıca katılımcıların medeni durum sorusuna verdiği cevaplarının sayısı birbirine yakın cevaplar olması nedeniyle homojen dağılımın sağlandığı ve analizin uygun olduğu söylenebilir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye, örgütsel performans ve örgütsel sinizmin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Medeni duruma ilişkin analizler Tablo5. 31’de gösterilmiştir.

Tablo 5.31: Modeldeki Değişkenler ile Medeni Durum Arasındaki Anova Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Mean Square	F	Sig.
Pozitif	Gruplar Arası	,002	1	,002	,006	,937
Psikolojik	Grup İçi	70,346	281	,250		
Sermaye	Toplam	70,348	282			
Örgütsel	Gruplar Arası	,348	1	,348	,611	,435
Performans	Grup İçi	160,369	281	,571		
	Toplam	160,717	282			
Örgütsel	Gruplar Arası	,038	1	,038	,074	,786
Sinizm	Grup İçi	143,942	281	,512		
	Toplam	143,980	282			
Algılanan	Gruplar Arası	,144	1	,144	,292	,589
Örgütsel	Grup İçi	138,782	281	,494		
Destek	Toplam	138,926	282			

5.6.4.4 Eğitim Seviyesine İlişkin Sorunun Analizleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumlarının tespit edilmesi amacıyla bu soru sorulmuştur. Algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, psikolojik sermaye ve örgütsel performansın eğitim durumlarına göre değişiklik gösterip göstermediğine bakmak amacıyla analiz yapılmıştır. Eğitim seviyeleri için; ilköğretim, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü olarak beş grup belirtilmiştir. Eğitimden ziyade mesleki tecrübenin esas alındığı bu meslek grubunda eğitim seviyesinin çoğunlukla ilköğretim ve lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum işgörenler alımını ve gelecekte planlanabilecek işgören eğitimlerini etkileyecektir. Anketlerle elde edilen verilerin analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye ve örgütsel performansın eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemekle birlikte örgütsel sinizmin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Eğitim duruma ilişkin analizler Tablo 5.32’de gösterilmiştir.

Tablo 5.32: Modeldeki Değişkenler ile Eğitim Durumu Arasındaki Anova Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Mean Square	F	Sig.
Pozitif	Gruplar Arası	1,229	4	,307	1,236	,296
Psikolojik	Grup İçi	69,119	278	,249		
Sermaye	Toplam	70,348	282			
Örgütsel	Gruplar Arası	,976	4	,244	,425	,791
Performans	Grup İçi	159,741	278	,575		
	Toplam	160,717	282			
Örgütsel Sinizm	Gruplar Arası	8,214	4	2,054	4,205	,003
	Grup İçi	135,765	278	,488		
	Toplam	143,980	282			
Algılanan	Gruplar Arası	2,059	4	,515	1,046	,384
Örgütsel Destek	Grup İçi	136,867	278	,492		
	Toplam	138,926	282			

İşgörenlerin örgütsel sinizm davranışları eğitim durumlarına göre farklılaştığı görüldü (sig.:,000) post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim grupları arasındaki varyanslar homojen olmadığından dolayı Games-Howell post-hoc kullanılmıştır. İşgörenlerin eğitim durumları; ilköğretim, lise, önlisans, lisans ve lisansüstü olarak 5 grup halinde incelenmiştir. Post-hoc sonuçlarına göre: ilköğretim mezunları önlisans mezunlarına göre, lise mezunları lisans mezunlarına göre ve ön lisans mezunları hem ilköğretim hem de lisans mezunlarına göre anlamlı şekilde ortalamalarının farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 5.33: Örgütsel Sinizmin Eğitim Durumuna Göre Post-Hoc Sonuçları

(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	-,25725	,13388	,309	-,6259	,1114
	Ön Lisans	-,78912*	,24683	,022	-1,4958	-,0825
	Lisans	,36650	,17434	,235	-,1270	,8600
	Lisans Üstü	-,36565	,51180	,941	-2,9400	2,2087
Lise	İlköğretim	,25725	,13388	,309	-,1114	,6259
	Ön Lisans	-,53187	,24293	,207	-1,2293	,1656
	Lisans	,62374*	,16877	,005	,1443	1,1032

Tablo 5.33'ün Devamı

Lise	Lisans Üstü	-,10840	,50993	,999	-2,6983	2,4815
Ön Lisans	İlköğretim	,78912*	,24683	,022	,0825	1,4958
	Lise	,53187	,24293	,207	-,1656	1,2293
	Lisans	1,15561*	,26736	,001	,3958	1,9154
	Lisans Üstü	,42347	,55048	,928	-1,9323	2,7792
Lisans	İlköğretim	-,36650	,17434	,235	-,8600	,1270
	Lise	-,62374*	,16877	,005	-1,1032	-,1443
	Ön Lisans	-1,15561*	,26736	,001	-1,9154	-,3958
	Lisans Üstü	-,73214	,52201	,661	-3,2314	1,7671
Lisans Üstü	İlköğretim	,36565	,51180	,941	-2,2087	2,9400
	Lise	,10840	,50993	,999	-2,4815	2,6983
	Ön Lisans	-,42347	,55048	,928	-2,7792	1,9323
	Lisans	,73214	,52201	,661	-1,7671	3,2314

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

5.6.4.5 Çalışma Yılı Sorusuna İlişkin Analizler

Araştırmaya katılan işgörenlerin işyerindeki tecrübe durumlarının tespit edilmesi amacıyla bu soru sorulmuştur. Algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel sermayenin işyerindeki çalışma yıllarına, durumlarına göre değişiklik gösterip göstermediğine bakmak amacıyla analizler yapılmıştır. Bir yıllık iş tecrübesine sahip olanlar, iki yıllık iş tecrübesine sahip olanlar, üç yıllık iş tecrübesine sahip olanlar, dört yıllık iş tecrübesine sahip olanlar ve beş yıl ve üstü iş tecrübesine sahip olanlar şeklinde çalışma yılları beş gruba ayrılmıştır. Katılımcıları, ağırlıklı olarak işyerinde bir yıllık ve iki yıllık iş tecrübesine sahip olanlar oluşturmaktadır. İşyerinde kısa vadeli çalışanların olması ve personel değişim oranının yüksek olması gelecek planlamaları adına çok farklı sonuçlar doğuracaktır. Gerek işyeri eğitimlerinin gerekse de işgörenlerin gelecek planlarının işyerine yansıtılması adına adımların verimlilik ve etkinliği doğrudan etkileyeceği aşîkârdır. Anketlerle elde edilen verilerin analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye, örgütsel performans ve örgütsel sinizmin çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Verilerin analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye, örgütsel performans ve örgütsel sinizmin çalışma yıllarına ilişkin analizleri Tablo 5.34'te gösterilmiştir.

Tablo 5.34: Modeldeki Değişkenler ile Çalışma Yılı Gruplarına Göre Anova Sonuçları

		Karelerin Toplamı	df	Mean Square	F	Sig.
Psikolojik Sermaye	Gruplar Arası	1,406	4	,352	,861	,488
	Grup İçi	113,453	278	,408		
	Toplam	114,480	282			
Örgütsel Performans	Gruplar Arası	5,945	4	1,486	2,247	0,06
	Grup İçi	183,893	278	,661		
	Toplam	189,839	282			
Örgütsel Sinizm	Gruplar Arası	10,475	4	2,619	1,836	,122
	Grup İçi	369,472	278	1,426		
	Toplam	406,947	282			
Algılanan Örgütsel Destek	Gruplar Arası	4,028	4	1,007	1,350	0,252
	Grup İçi	207,409	278	,746		
	Toplam	211,437	282			

5.7. HİPOTEZLERE İLİŞKİN VERİLERİN ANALİZİ

5.7.1. Örgütsel Sinizmin ve Alt Boyutlarının Örgütsel performans Üzerinde Etkisine Dair Hipotezler

H1: Örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H1a: Bilişsel sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H1b: Duygusal sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H1c: Davranışsal sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır

Örgütsel sinizm ve boyutlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel performans arasında anlamlı (0,00) bir etki vardır. Örgütsel sinizmdeki artışlar, örgütsel performansın binde 9'unu açıklayabilmektedir. H_1 hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar tablo 5.35'te özetlenmiştir.

Tablo 5.35: Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Sinizm	Örgütsel Performans	Düzeltilmiş R^2	F	β	Sig.
		0,09	29,08	-,209	,000

5.7.1.1 Bilişsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi Üzerine Dair Hipotez

Bilişsel sinizmin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Bu nedenle H1a hipotezi desteklenmiştir. Bilişsel sinizmdeki artış, örgütsel performansın binde 9'unu açıklayabilmektedir. Sonuçlar Tablo 5.36'da özetlenmiştir.

Tablo 5.36: Bilişsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Bilişsel Sinizm	Örgütsel Performans	Düzeltilmiş R^2	F	β	Sig.
		0,09	30,554	-,221	0,000

5.7.1.2 Duygusal Sinizmin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi Üzerine Hipotez

Duygusal sinizmin örgütsel performans üzerinde (F: 30,554; sig. 0.00) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle H1b hipotezi desteklenmiştir. Duygusal sinizmdeki bir artış ile örgütsel performanstaki değişikliklerin % 9'unu açıklayabilmektedir. Sonuçlar Tablo 5.37'de özetlenmiştir.

Tablo 5.37: Duygusal Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Duygusal Sinizm	Örgütsel Performans	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
		0,09	29,10	-0,202	,000

5.7.1.3 Davranışsal Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi Üzerine Hipotez

Davranışsal sinizmin örgütsel performans üzerinde (F:22,43; sig. 0.00; β :-0,17) negatif ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu nedenle H1c hipotezi desteklenmiştir. Binde 7 oranında bir açıklama gücüne sahiptir. Sonuçlar Tablo 5.38’de özetlenmiştir.

Tablo 5.38: Davranışsal Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Davranışsal Sinizm	Örgütsel Performans	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
		0,07	22,43	-0,17	,000

Özetle, örgütsel sinizm ve alt boyutlarının örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ortaya atılan H1 hipotezi ve alt boyutları desteklenmiştir.

5.7.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Performans Üzerinde Etkisine Dair Hipotez

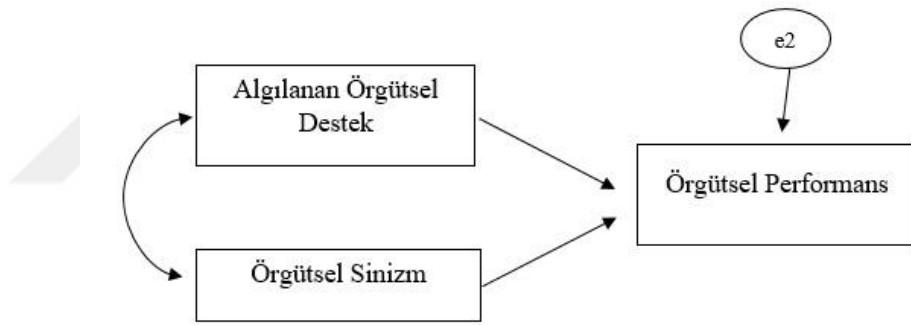
Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerinde etkisi (β : 0,501; Sig.: ,000) pozitif ve anlamlıdır. H2 hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.39’da özetlenmiştir.

Tablo 5.39: Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

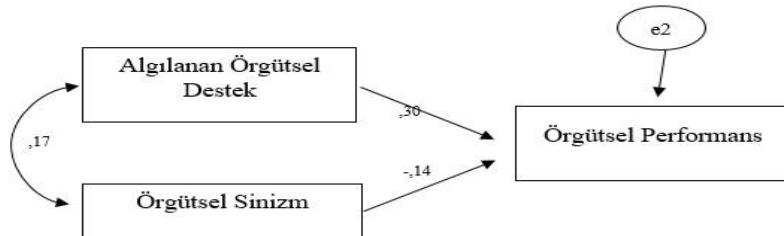
Algılanan Örgütsel Destek	Örgütsel Performans	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
		0,27	108,74	0,501	0,000

5.7.3. Örgütsel Sinizm ile Algılanan Örgütsel Desteğin Birlikte Örgütsel Performansın Üzerinde Etkisine Dair Hipotez

Şekil 5. 6: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişki Modeli



Modelimizin bağımsız değişkenleri algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizmdir. Bağımlı değişkenimiz de örgütsel performanstır.



Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin birlikte örgütsel performans üzerindeki etkisini (Şekil 5.6) tespit etmek üzere LISREL programı üzerinden de analizler yapılmıştır.

Uyum iyiliği değerlerini dikkate almadan önce modelin anlamlılık dereceleri gözden geçirilmiştir. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel performans arasındaki ilişki modelinde $p:0,005$ ($p<0,05$) ve örgütsel sinizm ile örgütsel performans arasındaki ilişki modelinde $p:0,017$ ($p<0,05$) bulunmuştur. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.40'ta belirtilmiştir.

Tablo 5.40: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Örgütsel Destek	x2	df	x2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Örgütsel Performans							
Örgütsel Sinizm	6,370	3	2,123	0,19	,940	,940	,930

Ayrıca SPSS ile de çoklu regresyon analizi yapılarak modele ilişkin değerlere bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.41'de gösterilmiştir.

Tablo 5.41: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi

	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
Algılanan Örgütsel Destek				
Örgütsel Performans	0,048	8,13	,064	,000
Örgütsel Sinizm			-,101	,016

Algılanan örgütsel destek, örgütsel performansın üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisi ise negatif ve

anlamlıdır. Haliyle bu durumda H3 hipotezinin desteklendiği söylenebilir. Sonuçlar tablo 5.41’de özetlenmiştir.

5.7.4. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

Psikolojik sermayenin örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik sermayenin örgütsel performans üzerinde pozitif (0,79) anlamlı (0,000) bir etkisi vardır. H4 hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar tablo 5.42’de özetlenmiştir.

Tablo 5.42: Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi

Pozitif Psikolojik Sermaye	Örgütsel Performans	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
		0,37	171,78	0,48	0,000

5.7.4.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Altı Boyutu Olan Özyeterlilik ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

Psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterliliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Özyeterliliğin örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. H4a hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar tablo 5.43’te özetlenmiştir.

Tablo 5.43: Özyeterliliğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Özyeterlilik	Örgütsel Performans	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
		0,22	82,40	0,52	0,000

5.7.4.2. Psikolojik Sermayenin Altı Boyutu Olan İyimserlik ile Örgütsel performans Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

Psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. İyimserliğin örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. H4b hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.44'te özetlenmiştir.

Tablo 5.44: İyimserliğin Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi

		Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
İyimserlik	Örgütsel Performans	0,21	74,56	0,49	0,000

5.7.4.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin Altı Boyutu Olan Güven ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan güvenin örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Güvenin örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. H4c hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.45'te özetlenmiştir.

Tablo 5.45: Güvenin Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi

		Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
Güven	Örgütsel Performans	0,21	78,00	0,52	0,000

5.7.4.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutu Olan Dışadönüklük ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

Psikolojik sermayenin alt boyutu olan dışadönüklüğün örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Dışadönüklüğün örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. H4d hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.46’da özetlenmiştir.

Tablo 5.46: Dışadönüklüğün Örgütsel performans Üzerindeki Etkisi

		Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
Dışadönüklük	Örgütsel Performans	0,22	83,27	0,41	0,000

5.7.4.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Alt Boyutu Olan Dayanıklılık ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

Psikolojik sermayenin alt boyutu olan dayanıklılığın örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Dayanıklılığın örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. H4e hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.47’de özetlenmiştir.

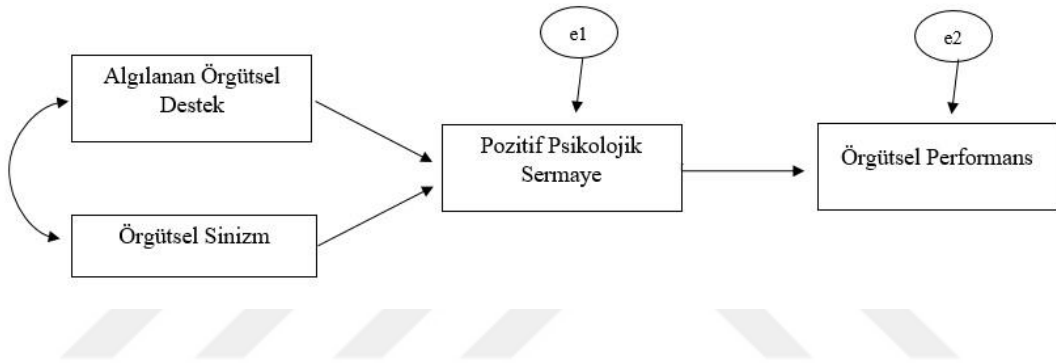
Tablo 5.47: Dayanıklılığın Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

		Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
Dayanıklılık	Örgütsel Performans	0,26	102,19	0,53	0,000

5.7.5. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkiye Dair Hipotezler

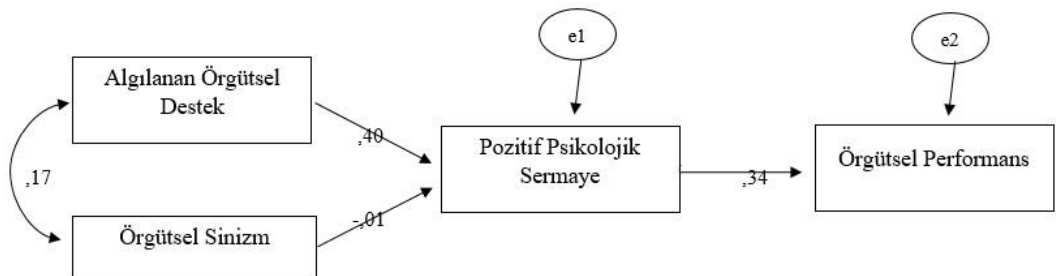
Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Çalışmamızın aracılık modeli Şekil 5.7 ve Şekil 5.8’de gösterilmiştir.

Şekil 5. 7: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Model Simülasyonu



Araştırmamıza ait modelin şekli aşağıda verilmiştir.

Şekil 5. 8: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Modeli



Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere yapılan analizlerde, algılanan örgütsel desteğin pozitif psikolojik sermayeyle olan etkileşiminin ($p:0,000<0,05$) anlamlı olduğu, örgütsel sinizmin pozitif psikolojik sermayeyi etkilemesi düşünülen yolun ise

($p:0,888>0,05$) anlamsız olduğu görülmüştür. Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçen modelin ($p:0,000$) de anlamlı çıktığı görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri de Tablo 5.48’de verilmiştir.

Tablo 5.48: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Örgütsel Destek	Pozitif Psikolojik Sermaye	Örgütsel Performans	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Örgütsel Sinizm			13,603	2	6,802	0,143	0,87	0,88	0,97

Her ne kadar da uyum iyiliği değerlerinin bazıları iyi çıksa da oluşturulan model analizlerinin mümkün olmadığı söylenebilir. Elde edilen veriler sonucunda modelin kurulumunda anketi dolduranlar tarafından birbirinden bağımsız kavramlar ve düşünceler olarak öngördükleri söylenebilir. Bu da araştırma modelinden anlamsız olan ilişkilerin (yolların) çıkarılması gerektiğini göstermiştir. Modelden örgütsel sinizm çıkarılarak analizlere devam edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü araştırılmıştır. Oluşturulan model Şekil 5.9’da gösterilmiştir.

Şekil 5. 9: Araştırma Modelindeki Anlamsız Yolların Çıkarılmış Hali



Yukarıdaki şekilde belirtilen modelin kurulumu ile anlamlılık analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ile pozitif psikolojik sermaye arasında çizilen yolun anlamlı ($p: 0,00 < 0,05$) olduğu görülmüştür. Aynı

zamanda pozitif psikolojik sermayeden örgütsel performansa doğru olan yolun da anlamlı ($p: 0,00 < 0,05$) olduğu görülmüştür.

Modele aracı değişkenin dahil edilmesi ile birlikte yapısal eşitlik modellemesinde bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında direkt, indirekt ve toplam etki olarak üç tür etki tespit etmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin dolaylı şekilde olmasının nedeni aracılık olduğu söylenebilir. Bu aracılık düzeylerinin belirlendiği direkt, indirekt ve toplam etkiyi gösteren istatistiksel veriler aşağıdaki Tablo 5.49'da gösterilmektedir.

Tablo 5.49 : Modeldeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

		Bağımlı Değişken Örgütsel performans			Bağımlı Değişken Pozitif Psikolojik Sermaye		
		Dolaylı	Doğrudan	Toplam	Dolaylı	Doğrudan	Toplam
Bağımsız Değişken	<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>	0,159	0,135	0,294	0,165	0,336	0,501
Bağımsız Değişken	<i>Pozitif Psikolojik Sermaye</i>	0,244	0,251	0,591	-	-	-

Araştırma modelinde kullanılan değişkenler arasındaki herhangi bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin doğrudan ifade edilmesidir. Değişkenler arasındaki yol ilişkilerine bakılarak değerlendirme yapılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisinin ($\beta:0,135$) pozitif yönlü anlamlı etkisi görülmektedir. Bu iki değişken arasında ise dolaylı etki ise ($\beta:0,159$) pozitif ve anlamlıdır. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel performans arasındaki toplam etkisinin ($\beta:0,294$) pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 5.49’da görüldüğü üzere, algılanan örgütsel desteğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki doğrudan anlamlı etkisinin pozitif olduğu ($\beta:0,336$) görülmektedir. Dolaylı etkisinin de anlamlı ve pozitif ($\beta:0,165$) olduğu söylenebilir. Algılanan örgütsel desteğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki genel toplam etkiye bakılacak olunursa, onun da anlamlı ve pozitif ($\beta:0,401$) olduğu görülebilecektir.

Tablo 5.49’da belirtilen bir diğer etki, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel performansa olan etkisidir. Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel performansa olan doğrudan etkisi anlamlı ve pozitifdir ($\beta:0,244$). İki değişken arasındaki dolaylı etki de anlamlı ve ($\beta:0,251$) pozitifdir. Toplam etki ise ($\beta:0,591$) olarak görülmektedir.

Aracılık analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin pozitif psikolojik sermayeye doğru giden yolun ve pozitif psikolojik sermayenin örgütsel performansa giden yolun anlamlı olduğu ifade edilebilir. Bu durum değişkenler arasında aracı değişkenin olabileceğinin ön göstergesidir. Algılanan örgütsel destekten örgütsel performansa giden yolun pozitif psikolojik sermayeden sonraki aşamada pozitif olarak artması beklenebilir. Bu durumu standartize edilmiş regrasyon değerlerinden görülebilir. Algılanan örgütsel destekten pozitif psikolojik sermayeye giden yolun ($\beta:0,165$) pozitif ve anlamlı olduğunu görülmüştür. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin örgütsel performansa olan etkisinde de anlamlı ve pozitif ($\beta:0,244$) bir etki tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan sobel testiyle birlikte, algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracılık ettiği görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinde artık insan faktörü geçmişe nazaran daha çok önem arz etmektedir. Çevresel faktörlerin ve iş yapma sistemlerinin farklılaştığı işyerlerinde taklit edilemeyecek olan tek kaynak olarak insan gösterilebilir. İnsan faktörü, sadece birer emir komuta zinciri içindeki figür değil aynı zamanda duygusal bir varlık ve her daim dikkate alınması gereken bir unsurdur. Geleceğin rekabet koşullarına ayak uydurmak adına işgörenlerin işe girişinden itibaren emeklilik aşamalarına kadar olabilecek durumların önceden çeşitli planlamalarla kontrol altına alınmasında fayda bulunmaktadır.

İşletme yönetimlerinin öncelikli odak noktalarından biri de işgörenlerin amaç ve hedeflere göre koordine edilmeleri ve yönlendirilmeleridir. Performans ve verimlilikleri kontrol altında tutulabilen veya yönlendirilebilen işgörenlerin, işletmeye olan katkıları süreklilik arzedecektir.

İşgörenin işe alınması ile başlayan örgütsel süreçler, işgörenin örgütte üretim faaliyetlerinde bulunup işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Örgütler için önemli bakış açılarından biri de; iş görenlerin işe alım süreçlerinin yanında işletmede verimli ve etkin şekilde işyerinde muhafaza edilmesi olarak söylenebilmektedir. İşyerinde üretim faaliyetlerinde bulunan işgörenin, etkinlik ve verimlilik davranışlarına katkılar sunmaya teşvik edilmesidir. Bu etkinlik ve verimlilik, karşılıklı beklentiler ve psikolojik sözleşmeler vasıtasıyla sürdürülebilmektedir. İşgörenler örgütlerden, örgütler de işgörenlere karşı çeşitli beklentiler içinde olabilmektedirler. Karşılıklı beklentiler ve işletmenin genel amaçlarından olan kar maksimizasyonu nedeniyle, örgütlerin faaliyet biçimleri farklılaşabilmektedir. Örgütün amaçları doğrultusunda stratejik faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için de çalışanlardan maksimum verim elde etmek amacıyla sürdürülebilir planlar, daha fazla üretim faktörünün bir araya getirildiği örgütlenmeler, etkinliğin arttırılmasına katkı sağlamak amacıyla yöneticilerin yönlendirmeleri ve araç-gereç ile işgörenlerin birbirleriyle uyumlu şekilde koordine olmalarının yanında yapılan tüm faaliyetleri kontrol edilerek örgütün geleceğini şekillendirilmesi beklenmektedir.

Yönetim literatüründe son dönemde çalışanların ne şekilde yönlendirilmesi gerektiği üzerine pek çok çalışma bulunmaktadır. Gün geçtikçe de çalışılan kavramların sayısı artmaktadır. Bu çalışma ile yazında kullanılan kavramlardan bazıları bir potada eritilerek, ülkemizde ne derecede farkındalık oluşturduğu ve ne kadar etkili olabileceği test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın temel amacı budur.

Günümüz işletmelerinin çoğunluğunun çok kültürlü bir yapıya sahip olmaları, çalışanların ülkenin hemen hemen her yerinden (bölge, il vb.) gelebilmeleri ve işletmelerin birden çok yerde iş yapmaları nedeniyle hem işgörenlerin farklılaşmasına hem de işlerde farklılaşmalara neden olmaktadır. Bu durum işletmelerdeki işgörenlerin algılarının farklı olabileceğini ve bu farklılıkların da işletmenin genel durumuna çeşitli şekillerde yansımalarının olabileceği düşündürmüştür. Bu düşünceden yola çıkarak 4 tane kavram belirlenmiştir. Bu kavramlar, algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel performanstır.

Çalışmada kullanılan kavramlardan 3 tanesi pozitif örgütsel davranış ve 1 tanesi negatif örgütsel davranış olarak görülmektedir. Pozitif örgütsel davranışlardan biri olan algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütte gösterdikleri davranış ve faaliyetlerin örgüt tarafından takdir edilmesi olarak ifade edilmektedir. Negatif örgütsel davranış olarak çalışmaya dahil edilen kavram, örgütsel sinizmdir. Bu kavramın belirlenmesi ve araştırmaya dahil edilmesi; pozitif bir kavram olarak algılanan örgütsel desteğin yanına bir de negatif anlamlı (davranışlı) bir kavramın da eklenmesinin araştırma adına daha anlamlı ve farklı sonuçlar doğurabileceği düşüncesidir. Örgütsel sinizm, örgütün yaptığı davranışlara karşı işgörenlerin zihninde geliştirdiği bakış açısının davranışlara yansımalarıdır. Bu davranışlar da işyerine karşı alaycı bir tavır ile yapılanları küçümseyerek hoşnut olmama durumu olarak ifade edilmektedir. Çalışmalaya üçüncü kavram olarak, pozitif psikolojik sermaye dahil edilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye genel olarak insanların negatif yönlerini dikkate alarak yapılan işlerin aksine pozitif yönleri görüp ona göre geliştirilmesine yardımcı olma fikrini ifade eden bir kavramdır. Her insanın negatif veya eksik yönleri elbette vardır. Bu yönlerin geliştirilmesi işletmeler açısından değerlendirildiğinde, çok faydalı olacak bir durumdur. Pozitif psikolojik sermaye, bu bakış açısı yerine, çalışanların eksikliklerinden ziyade iyi olduklarını düşündükleri yeteneklerinin geliştirilmesini ifade etmektedir. İşgörenlerin

kendilerini az da olsa geliştirdikleri ve ileri gelişim boyutuna taşıyabilecekleri alanlarda yol ve yöntem belirlenmektedir. Çalışanların özyeterliliklerini arttırarak hedeflerine ulaşmada daha umutlu olmaları amaçlanabilmektedir. Bununla beraber, bireylerin iyimser düşüncelerini psikolojik olarak dayanıklılıkları ile desteklenerek arttırabileceği düşünülmektedir. İnsanların sıkça kullandığı “Güzel gören, güzel düşünür.” cümlesi ile pozitif psikolojik sermaye bağdaştırılarak hayatın pozitif yönlerine odaklanması gerektiği daha açık bir şekilde ifade edilebilmektedir. Araştırmanın son kısmında ise bahsedilen kavramların performansa olan etkisini ölçmek amacıyla örgütsel performans kavramı kullanılmıştır. Örgütsel performans, örgütün içinde bulunan işgörenlerin işyerindeki verimliliklerini ve etkinliklerini dikkate alarak işlerine yaptıkları olumlu katkıların değerlendirmesi olarak ifade edilebilir. İşgörenlerin bireysel performansları değerlendirilerek örgüte olan etkilerinin araştırılması önem arz etmekte ve örgüt içi faaliyetlerin performans olarak çıktıya dönüşmesi, örgütlerin amaçlarını etkilemektedir. Daha önce belirtilen üç kavramın etkileşimi sonucunda örgütün performansına olan etkisinin de incelenmesi gerekmektedir.

Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçekler daha önce araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan ölçekler arasından seçilmiştir. Geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçekler daha önce uygulanan çalışmalar aracılığıyla kullanılmıştır. Sadece örgütsel performansın Türkçe çevirisi bu çalışmada yapılarak açıklayıcı faktör analizi sonucunda kullanıma uygun hale getirilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilerek algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi araştırılmıştır.

Araştırma ölçeklerinin yanında işgörenlerin demografik özelliklerinin öğrenilmesi için çeşitli sorular ankete dahil edilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar ile değişkenler arasındaki etkileşim de analiz edilmiştir.

Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel performan'ta cinsiyete göre herhangi bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır. Bulunan bu sonuçlar; pozitif psikolojik sermaye açısından Argon ve Tükel (2016:9), Karadal ve Sungur (2017:671), Şen ve ark. (2019:1171) ile Yetgin (2017:133); örgütsel sinizm açısından Arslan ve Afat

(2019:234), Ada ve Yarım (2017:83), Helvacı ve Çetin (2012:1475) ile Kağan ve Aksu (2019); algılanan örgütsel destek açısından Çobanoğlu ve Derinbay (2016:176) ile Sezgin Nartgöl ve Kalay (2014:1368) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Örneklem kitlesi içerisindeki kadın işgören sayısının erkek işgören sayısına oranla düşük olduğu görülmektedir. Sektörel olarak emek yoğun işler olduğu için erkeklerin çoğunlukta olması normal karşılanabilir. Aynı koşullar altında çalışan farklı cinsiyetteki çalışanlar, işletmenin uyguladığı politikalara benzer şekilde tepkiler verdikleri görülmektedir.

Ankete katılan işgörenlerin medeni durumları, homojen dağılım göstermekle birlikte algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel performansa göre farklılık göstermemektedir. Literatürde Büyükgöze ve Kavak (2017), Yavuz ve Bedük (2016:309) ile Altaş ve Kuzu (2013:37) tarafından yapılan çalışmalarda da kavramlardan bazılarında benzer sonuçlar elde edilmiştir. İşgörenlerin medeni durumları bahsedilen kavramlar çerçevesinde yapılan faaliyetleri herhangi bir şekilde etkilememektedir. İş yoğunluğunun zamana göre değiştiği örgütte proje bazlı çalışmalar yürütülmektedir. Belirli süreler içinde yapılması gereken çalışmalar (ihale, yurtdışı siparişleri vb.) çalışma ortamını etkileyebilmektedir. Emek yoğun bir iş olduğu içinde zaman zaman işten ayrılmalar olabilmektedir. İşgücü devir oranının yükseldiği zamanlarda yönetim tarafından işe alınan işgörenlerin medeni durumları pek dikkate alınmadığı gözlemlenmiştir. Bu durumların neticesinde işyerinde standartlaşan faaliyet ve eğitimler, işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Demografik sorulardan bir diğeri, yaştır. Ankete katılan işgörenlerin yaş ortalaması 33'tür. 20 yaş ila 59 yaş arasında işgörelere sahip işletmenin, fiziksel olarak dinç ve ağır işlerde çalışabilen işgören gücü vardır. Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel performansın yaş grupları arasında herhangi bir farklılığa neden olmadığı görülmüştür. Kavramlara ilişkin benzer sonuçlar Yaman Kahyaoğlu ve Keklik Okul (2019:4707), Eskici ve ark. (2017:51) ile Akçay (2018:371) tarafından yapılan çalışmalarda da yaş ile ilgili benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu durum örgütün çalışanlar üzerinde uyguladığı politikalarda yaşlarına göre herhangi bir farklılık gözetmeden uyguladığının da gösteresi olabilmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler, işgörenlerin eğitim durumlarına göre de farklılık göstermediği görülmüştür. Yalnızca eğitim gruplarına göre örgütsel sinizmde farklılaşmaların olduğu ifade edilebilir. Farklılaşmaları öğrenmek için post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim grupları arasındaki varyanslar homojen olmadığından Games-Howell post-hoc analizi kullanılmıştır. Post-hoc sonuçlarına göre: ilköğretim mezunları önlisans mezunlarına göre, lise mezunları lisans mezunlarına göre ve ön lisans mezunları hem ilköğretim hem de lisans mezunlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Gün (2016b:42) ile Akyüz ve Yurduseven (2016:69) yaptığı çalışmada bilişsel sinizmin eğitim gruplarına göre farklılaşmalar olduğunu tespit etmiştir. Tayfun ve Çatır (2014:347) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutlarının eğitime göre anlamlı farklılaşmaların olduğunu görmüşlerdir. Örneklem kitlesinde örgütün yönetim kademesinde bulunanların diğer çalışanlara (İlköğretim + Lise = %80) göre daha yüksek eğitim seviyesine sahip olduğu görülmüştür. İşe alım sürecinde eğitim seviyesinin personel alım kriterlerinden biri olmasına rağmen bu durumda kriterlerin önceliklerinden biri olmadığı söylenebilecektir. Örgüt, emek yoğun işlerle varlığını devam ettirdiği için eğitim ikinci planda kalabilmektedir. Ayrıca eğitimle ilgili çalışmalar yapıldığında iş güvenliği ve araç-gereç kullanımını kapsayan eğitimlerin de verilmesi işgörenler açısından önemli olacaktır.

Araştırmada kullanılan bir diğer demografik değişken de işgörenlerin çalışma süreleridir. İşgörenler ortalama olarak 2,5 sene işyerinde bulunmaktadırlar. Ya iş değişikliğine gitmekte ya da başka firmalara geçiş yapmaktadırlar. Bu durum örgütte işgücü devir oranının yükselmesine neden olmaktadır. Analiz sonucunda algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel performansın çalışma yıllarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. İşyerine adapte olma süresinin kısa olması, işgörenlerin işyerine “geçici” gözüyle bakması, belirli bir süreliğine maddi ihtiyaçları karşılanması ve diğer kişisel sebeplerden dolayı çalışan işgörenler, örgüte olan bağlılıkları da sınırlı olmaktadır. Örgüt kültürünün işgörenler üzerinde yeterince etkili ol(a)madığı düşünülürse, örgütte köklü değişikliklere gidilmesi gerektiğini de bize göstermektedir. Helvacı ve Çetin (2016:1475) ile Ocak ve Güler (2017:125) tarafından yapılan çalışmalarda da kavramlardan bazılarının çalışma sürelerine göre farklılık göstermediğini tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenler 29 farklı departmanda (mesleki işkolu) çalışmaktadırlar. İşgörenlerin çoğunluğu sahada çalışmaktadırlar. Hem diğer departmanlarla iletişim kurulması hem de büyük bir işyerinde sosyal bir ortamın oluşması adına zorluklar olmaktadır. İskele, kaynak işleri ve boru tamirati en çok çalışanın olduğu departmanlardır. Çok fazla departmanın olması bir bütünlük içinde örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesinde aksamalara neden olabilmektedir. Örgütlemedeki bölümlendirmelerin yeniden düzenlenmesi verimliliğin artmasına yardımcı olabilecektir. İşgörenler, işe olan bağlılıklarını arttıracak çabaların artmasını istemekle beraber işyerinde olabilecek iş güvenliği ve sağlığı çerçevesinde çeşitli faaliyetlerin tüm departmanlarda yapılması örgütsel etkinliği arttıracakını düşünmektedirler.

İşgörenlerin gelir durumunu öğrenmeye yönelik soru anket soruları içinde yer almasına rağmen pek çok işgören tarafından bu açık uçlu soru doldurulmamıştır. Ama daha sonra işgörenlerle yüzyüze yapılan görüşmelerde 1.750 TL ile 7.000 TL arasında değişen bir ücret skalası olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum iş yoğunluğunun çok olduğu böyle bir işyerinde beklenenden (piyasaya göre emek-ücret kıyası) az ücret vermesi işgörenler tarafından işin sahiplenilmesinde problemlere neden olabilmektedir. Çalışanlarda yüksek ücret beklentisi, iş yerindeki davranışlarını değiştirebilmektedir. İşgören devir hızının yüksek olması, devamsızlık oranlarındaki artışlar ve işyeri değiştirme gibi sonuçlar gelir durumunun yetersizliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Örgütün ücret politikasında değişiklikler yapılarak bireysel ve örgütsel özendirici ücret modellerinin kullanılması çalışma istekliliğini arttıracaktır. Ayrıca işgören ve işverenlerin ücret konusunda alacağı ortak kararlar, örgütsel bağlılığa da katkı sağlayacaktır.

Ankette demografik sorulardan sonra değişkenlere ait ölçekler yer almıştır. Araştırmada 4 değişken kullanılmıştır. Bu değişkenler arasında yapılan korelasyon analizlerine göre; algılanan örgütsel destek ile psikolojik sermaye, örgütsel performans ile anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülürken, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel performans ile anlamlı negatif bir ilişki içinde olduğu ama pozitif psikolojik sermaye ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmüştür.

Uyum iyilikleri kabul edilebilir seviyede çıkan ölçeklerin, sonraki aşamada birbirleri ile olan ilişkileri araştırılmıştır. H₁ hipotezinde örgütsel sinizm ve alt boyutlarının örgütsel performans üzerine etkisi üzerinde durulmuştur. Bu hipotez ile birlikte yapılan analizler sonucunda bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizmin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel sinizm tek boyut olarak da analiz tabi tutulmuştur. Bu analizin sonucunda da örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisinin yine benzer şekilde anlamlı ve negatif olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucuna göre H₁ hipotezi ile birlikte H_{1a}, H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri de desteklenmiştir. Kahya (2013:43), Akdemir ve ark. (2016:128), Bacaksız Eşkin ve ark. (2018:56) ile Genç (2018:169) tarafından yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar görülmüştür. Örgütsel performansın artmasını isteyen işverenler, işgörenlere karşı daha şeffaf, daha adil ve daha güvenilir bir ortam sağlamak zorundadırlar. Çalışanların örgüte karşı negatif ve alaycı tavırlar takınmaması adına, yönetim tarafından örgütün geleceği dizayn edilirken ahlaki ve vicdani olarak kabul edilen dürüstlük tavırlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerle beraber alınacak kararlar doğrultusunda örgütteki faaliyetlerin yürütülmesi, örgüt ile işgörenler arasındaki psikolojik ve yasal sözleşmelere riayet edilmesi, örgütsel güvenin iyileştirme çabaları ve iş tatminini arttıracak faaliyetlere öncelik verilmesi işgörenlerin örgüte karşı tavır almak yerine işyerindeki verimliliği arttıracak faaliyetlerde bulunmasına vesile olacaktır.

H₂ hipotezi, algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırmak amacıyla kurulmuştur. Analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmüştür. Bu durumda H₂ hipotezi desteklenmiş olur. Araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bunlardan bazıları Yılmaz ve Tanrıverdi (2017:42), Işık ve Kama (2018:401), Cropanzano (1999:165), Armeli ve ark. (1998:288) tarafından yapılan çalışmalardır.

İşgörenler, işyerinde sergiledikleri davranışların başkaları tarafından onaylanmasını ve desteklenmesini istemektedirler. Yaptığı işin doğruluğu başkaları tarafından onaylanan insanlar bu davranışlarını devam ettirme eğiliminde olurlar. Pozitif pekiştirme görevi gören bu durum, işgörenlerin verimliliğinin artmasına

yardımcı olacaktır. Ayrıca bireylerin algılarının birbirinden farklı olduğunu da unutmamak gerekir. Kapsayıcı bir tavırla işgörenlerin desteklenmesi, çalışanlar arasında birlik ve beraberliğin sağlanması adına da önemli bir adım olacaktır. İşgörenlerin istekleri doğrultusunda maddi ve maddi olmayan (emeklilik, kariyer planları, sosyal haklar vb.) olanakların verilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret politikasının farklılaştırılması, iş güvencesinin sağlanması, iş yükünün azaltılması ve ödüllendirme sisteminin getirilmesi gibi faaliyetler ile yürütülebilir. İşgörenlerin istekleri yerine getirildiği takdirde performanslarında da iyileşmeler olabilecektir.

İki bağımsız değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisinin olup olmadığını öğrenebilmek için H3 hipotezi kurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel destek ile örgütsel performansın anlamlı ve pozitif bir ilişki, örgütsel sinizm ile örgütsel performans arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğundan dolayı H3 hipotezi desteklenmiştir.

İşyeri tarafından desteklenen işgörenlerin yaptığı faaliyetlerin daha etkin ve verimli olduğu görülürken, örgüt içindeki durumlardan rahatsız olan ve aynı zamanda bu rahatsızlığını farklı şekillerde dile getiren işgörenlerin performanslarının da düştüğü görülmektedir. İş tatmini azalan, işverenlere karşı güven duygusu zedelenen ve örgütün daha kötü olacağına olan inanan işgörenlerin, örgüt performansına olan katkılarının düştüğü görülmüştür. İletişim kanalları kullanılarak yeniden güvenin tesis edilmesi örgüt ortamını değiştirebilecektir. Üretimin yapılmasında büyük pay sahibi olan işgörenler, örgütün desteklemelerini dikkate alarak işe olan bağlılıklarını, iş tatminlerini ve verimliliklerini arttıracak faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Karşılıklı olarak atılacak adımların örgütün amaçlarına hizmet edecektir. İşgörenleri daha çok dikkate alan ve söylediklerini değerlendiren, örgütteki faaliyetleri istekler doğrultusunda şekillendiren işletmeler, sürdürülebilirlik amacına uygun hareket etmiş olacaklardır.

Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin tespiti için H4 hipotezi kurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. H4 hipotezi desteklenmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları için de H4a, H4b, H4c, H4d ve H4e hipotezleri kurulmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan özyeterlilik, iyimserlik, güven, dışa dönüklülük ve psikolojik dayanıklılık ile

örgütsel performans arasındaki etkinin de anlamlı ve pozitif olduğu görülmüştür. H4a, H4b, H4c, H4d ve H4e hipotezleri de desteklenmiştir. Erkuş ve Fındıklı (2013:302), Yeşil ve ark. (2016:36), Akdoğan ve Polatçı (2013:286) ile Yağar ve arkadaşları (2017:1) tarafından yapılan çalışmalar da bu hipotezlerimizi destekler niteliktedir.

Bireylerin negatif yönlerinden ziyade pozitif (az gelişmiş veya gelişmeye müsait) yönlerine odaklanılması gerektiğini belirten pozitif psikolojik sermaye, örgütsel performansı olumlu şekilde etkilemektedir. İşgörenlerin performanslarını arttırmak isteyen örgütler, öncelikle işgörenlerin özyeterliliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ilkelerinden biri olan güvence ilkesinde belirtildiği gibi işgörenlerin makam ve iş güvencelerinin sağlanması ile çalışanlar kendilerini güvende hissedebileceklerdir. Örgütte yürütülen faaliyetlerin işgörenlerin beklentilerini karşılayacak düzeyde olması kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır. Şüphelerinden arınarak tutarlı davranışlar sergileyen işgören, daha çok verimli olabilecektir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği üzerinde titizlikle durulması, işgörenlerin performanslarında değişikliğe sebep olabilecektir. Örgütteki olumsuz durumlara karşı iyimserliğini koruyan ve örgütüne güvenen işgörenlerin de performansının arttığı görülmektedir. İletişim kanalları vasıtasıyla örgütün faaliyetleri hakkında bilgilendirilen işgörenler, psikolojik olarak daha dayanıklı ve daha motive olacaklardır. Örgütten gördüğü destek ile performansı pozitif olarak etkilenen işgörenler, örgüt tarafından gelişmeye açık yönlerine yapılacak takviyelerle performansı daha da artabileceği söylenebilir. Böylece işgörenlerin işyerindeki verimlilikleri ve etkinlikleri artmış olacaktır.

Araştırmanın yapılmaya başlandığında genel olarak üzerinde durulan hipotez, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olduğu gösteren H5 hipotezidir. H5 hipotezi de iki aşamadan (H5a ve H5b) oluşmaktadır. Öncelikle algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisine bakılıp ardından da örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile dört değişken birlikte değerlendirilmiştir. Örgütsel sinizmin pozitif psikolojik sermayeye gidiş yolunun anlamsız olduğu gözlemlenmiş olup analizden

çıkarılmıştır. Böylece H5b hipotezi anlaşılmaz hale gelmiştir. Son haliyle modelin anlamlı bir şekilde etkileşim içinde olduğu görülmüştür. H5a hipotezi desteklenmiştir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık ettiği görülmüştür. Örgüt tarafından desteklenen işgörenlerin gelişmeye açık yönleri üzerinde yoğunlaşırsa performanslarının artacağı söylenebilir. Pozitif psikolojik sermaye bir domino taşı gibi örgüt tarafından önemsenip takdir edilen her işgörenin örgütsel performansı daha çok arttıracak düşünülebilir. Bu durum göz önüne alınarak örgütün sürdürülebilirlik amacı doğrultusunda yürütülecek olan faaliyetler performansı arttırmaya yönelik olarak desteklenecek işgörenler üzerinden yürütülebilecektir.

Araştırma hipotezlerinin test sonuçlarına ilişkin özet sonuçlar Tablo 5.50’de gösterilmektedir.

Tablo 5.50: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Özet Sonuçlar

Hipotezler		Sonuç
H1	Örgütsel sinizmin ve alt boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H1a	Bilişsel sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H1b	Duygusal sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H1c	Davranışsal sinizmin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H2	Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H3	Örgütsel sinizm ile algılanan örgütsel desteğin birlikte örgütsel performansın üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H4	Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H4a	Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterliliğin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H4b	Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserliğin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H4c	Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan güvenin örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H4d	Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan dışadönüklüğün örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H4e	Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutu olan dayanıklılığın örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H5	Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü vardır.	Desteklenmemektedir.
H5a	Algılanan örgütsel desteğin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H5b	Örgütsel sinizmin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.

Hipotez sonuçlarının alanyazındaki diğer çalışmalarla kıyaslaması yapılmadan önce dikkate alınması gereken önemli hususlardan biri sektörel bazda örneklem kitlesinin farklı olmasıdır. Son dönemde hem ülkemizdeki faaliyetlerin artışı hem de ihracattaki payının gün geçtikçe artması nedeniyle gemi bakım ve inşaa sektörü önem kazanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler araştırmacılar tarafından daha önce farklı sektörlerde çalışan örneklem kitleleri üzerinde denenmiştir. Emek yoğun bir sektörde değişkenlerin bir arada kullanılarak ölçüm yapılması sonuçları da farklı kılacağı öngörülebilir. Ayrıca sektörlerin işleyişı, çalışma düzenleri, sendikal yapılarındaki farklılıklar gibi etkenlerin araştırma sürecinde gözden kaçırılmaması gereken önemli özelliklerdendir.

Elde edilen bilgilerle ışığında daha detaylı fikir alışverişı yapılması amacıyla örneklem kitlesiyle bazı görüşmeler yapılmıştır. İşgörenlerin işe ve örgüte olan bakışlarının diğer sektörlerden farklı olduğu ve yaşam koşullarının işlerini de etkilediği görülmüştür. Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda ve genel durumdan elde edilen bilgiler bazı fikirlerin yürütülmesine olanak sağlamıştır. İşgörenlerde örgütsel sinizm etkileri görülmesine rağmen çalışmaya devam etmeleri dikkat çeken bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan görüşmeler ve çevresel bilgilendirmeler neticesinde elde edilen veriler üzerine pek çok konu hakkında daha fazla müzakere edilmesi gerektiği görülmektedir.

Üzerine düşünülmesi gereken ilk konu, yapılan işin genel özellikleridir. İşgörenler mesai saatlerinin fazla olduğu, iş sağlığı ve güvenliğinin ciddi derecede hayatı etkilediği, küçük hataların bile pahalıya mal olabildiği ve emek-kazanç arasında uyumsuzluk olduğu görülen bir sektörde çalışmaktadırlar. Tersanecilik, işgörenlerin çoğunluğunun kendilerini çalışmak zorunda hissettiği ve aile maişetinin temini için zorlu ama mecburi işlerden biri olarak görülebilmektedir. İşgörenlerin çalışma amaçlarının böyle zorlu bir mesleği kabul etmelerinde önemli rol oynamaktadır. İşin ağırlığını bir nebze de olsa hafifletmek için bazı uygulamalar yapılabilir. İletişim kanallarının kullanılmasıyla birlikte çalışanların istek ve şikayetlerinin dikkate alınması için çeşitli düzenlemeler yapılabilir. Ayrıca performans sistemini işgörenlere göre düzenleyen ve işgörenlerin fikirlerini dikkate alan örgütler başarıya daha kolay ulaşabileceklerdir.

Müzakere edilmesi gereken bir diğer konu, işgörenlerin kültürüdür. Kültür, toplumun kendine has değerlerinin bir yansıması olarak üretilen maddi ve manevi tüm araçlar olarak ifade edilmekte ve her toplumun kendine has özellikleri bulunmaktadır. Örneğin, içinde yaşadığımız toplumun kültürünün bir yansıması olarak işgörenler arasında “şikayet etmek” ile “ispiyonculuk” arasında bir farklılık görülmemektedir. İspiyonculuğun pek sevilmediği ve hatta şikayet ederek işlerin daha kötü hal alacağına olan inanç hakimdir. Bu durum bizi diğer toplumların kültürlerinden ayıran özellik olarak görülebilir. İşyerindeki düzenin daha iyi olması adına işgörenler tarafından ortaya atılan bazı fikir ve görüşlerin yanlış anlamalara sebebiyet verebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle düşünceler küçük gruplar (yakın dostlar vb.) arasında sade bir fikir alışverişi olarak kalmaktadır. Kültürün bir başka tezahürü olarak şikayetin yüze karşı yapılmaması ile ilgili olduğunu söylenebilir. İşgörenler, problemlerini ve isteklerini işverenlere karşı açık bir şekilde dile getirmemektedirler. Hatta işgörenlerin “İnsan yemek yediği kaba pisler mi?” gibi bir savunma ile işyerindeki bazı davranış ve düşüncelerin hazmedilmediği durumlarda bile bunu sineye çektiklerini ifade etmişlerdir. İşgörenlerin bu bakış açısının, kültürel yapıdan kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda (örgütsel sinizmin alt boyutları çerçevesinde) çalışanların yaşadığı problemler ve sıkıntılar ile birlikte davranışsal ve bilişsel sinizmden ziyade duygusal sinizmin önemli olduğu görülmüştür. İşgörenlerin genel olarak olaylara bakış açısını niyetler belirlemektedir. Her ne kadar davranışsal olarak veya bilişsel olarak çeşitli problem yaşasalarda kalben varolan durumu kabul etmeyip reddedebilmektedirler. Yapılan davranışlar ile söylenen sözler aynı tarafta iken işgörenlerin duygu ve düşüncelerin daha farklı olabileceği düşünülmektedir. İşgörenlerin kendi aralarında problemlerin konuşulması yapılan işlerle olan etkileşimlerini etkilemediği görülmüştür. Her ne kadar şikayetlenmeler ve beğenmemezlik ortaya çıksa bile işgörenler, işlerini yapmak için daha çok çabalamaktadırlar.

Toplumların kültürü olduğu gibi örgütlerin de kendilerine ait birer kültürü olmaktadır. İşgörenlerin işyerinde yaşadıkları problemlerin çözümünde iletişim yollarının kullanılması öncelikli olmalıdır. R. Likert tarafından ortaya atılan “ortak eleman” düşüncesi örgütteki iletişimin geliştirilmesinde kullanılabilir. Her işgören grubunda örgütün yönetim kademesi ile yakın ilişkileri olan bir kişi bulundurarak daha

hızlı bir bilgi akışı sağlanabilir. Böylece işgören problemleri ile yakından temas edilmiş olacaktır.

Örgütün işleyişini etkileyen bir diğer etkenin demografik faktörler olduğu söylenebilir. Çalışanların medeni durumları, cinsiyetleri, yaşları ve eğitim durumlarının yaptıkları iş ile yakından alakalı olduğu söylemek mümkündür. Belirli bir birikim elde etmek isteyen işgörenlerin, piyasadaki işsizlik durumunu ve iş arama potansiyellerini göz önünde bulundurarak (devam ve normatif bağlılıklar) tersanenin çalışma şartlarını bir şekilde kabul etmektedirler. Örneklem kitlesi, yapılan işlerde eğitimin ikinci planda olduğunu ve cüzi bir ücretle emek yoğun olarak çalışılan iş olarak görmektedirler.

Tersanedeki işlerin proje bazlı çalışmalar olduğu düşünülürse ve bu alandaki son dönemde yapılan atılımlarla birlikte iş yoğunluğunun fazla olduğu durumlarda (daimi iş mantığı/kadro) çalışma isteklilikleri farklılaşabilmektedir. Bu durumda ilerde tersane adına yapılabilecek stratejiler ve planlamalar da bir öngörü mahiyetinde olabilecektir. Demografik özellikler olarak evli ve erkek çalışanların yoğunlukta olduğu bir durum sözkonusudur. Örneklem kitlesi içinde aile geçimini sağlamanın ön planda olduğunu düşünen işgörenlerin çok fazla olduğu söylenebilir. İşverenler, işgören ailelelerinin yapılan işler üzerindeki etkisini de araştırarak neden-sonuç ilişkisi içerisinde olması muhtemel problemleri de engellemiş olabileceklerdir.

Örneklem kitlesinin demografik özellikleri göz önüne alınarak örgütün yapısında önemli değişikliklere gidilebilir. Öncelikle iş gücü devir oranı yüksek olduğu için işe alım sürecinin yeniden dizayn edilmesi gerekmektedir. Ardından işgörenlerin örgütte tutundurma çalışmaları esnasında onlara güven aşılacak faaliyetlerde bulunulabilir. Her çalışan dikkate alınarak yeniden eğitim ve kariyer planlamalarının yapılması örgütün geleceğini daha sağlam temellere oturmasını sağlayacaktır. Tüm bu planlamaların yanında gelir düzeylerinde yapılan iyileştirmeler de işgörenlerin işe olan bağlılıklarını da arttıracaktır.

İşyerindeki çalışma düzenini etkileyen bir diğer etken de işgörenlerin özsaygısıdır. Çalışanların kendilerine olan özsaygılarından dolayı bazen iş disiplininin kopmadan işlerini yaptıkları bazen de tüm yıldırımlara rağmen çeşitli motivasyon kaynakları bularak çalışmayı sürdürdükleri görülmektedir. Bazı işgörenlerin ters

psikoloji yaparak kendi maddi ve manevi çıkarlarını korumak amacıyla işyerinden memnun olmasalar bile çalışmaya devam ettikleri gözlemlenmiştir.

İşgörenler işyerinden ayrılmadan önce örgütlerin önlem alması gerekmektedir. İşgörenlerin motivasyonlarını yüksek tutarak bağlılıklarını arttırabileceklerdir. Çalışanların iş yüklerinde düzenlemeler yapılarak, ödüllendirme sistemleri dizayn edilerek, aşağılanma veya küçük düşme korkusu olmadan çalışma ortamı sağlanarak, işgörenlerin saygınlıkları arttırılarak ve psikolojik sözleşmeleri yeniden düzenlenerek örgütsel performans attırılabilir.

Son olarak, araştırmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Böylece, çalışanlara olan desteğin devamlılığı ile bireysel gelişimin önü açılırsa örgütsel performansta artışlar görülebilecektir. Performansın daha fazla artmasının istenildiği takdirde pozitif psikolojik sermayenin öngördüğü bakış açısının yaygınlaşması için çalışmalar yapılabilceği öngörülmüştür. Örgütsel sinizmin de ayrı bir değerlendirme ile daha önce üzerinde durulan görüşlerle birlikte işgören bazlı yeni planlamalar yapılması gerekmektedir. İşgören devir hızının yüksekliği, çalışanların demografik olarak evli erkek çoğunluğunun olması ve diğer etkenlerden dolayı atılacak adımlarda mutlaka gözönüne alınması gereken yol göstericiler olması gerekmektedir. Pek çok davranışsal kavramın öneminin anlaşılması adına yeni çalışmalar yapılırken bu çalışma sonucunda elde edilen veriler ile birlikte değerlendirilebilecektir.

Araştırmacılara Öneriler;

- Birlikte analize tabi tutulan değişkenlerin daha önce herhangi bir çalışmada bir arada kullanıldığına rastlanılmadığını öncelikle belirtilmek gerekir. Bu durum bize ilerde daha farklı değişkenler ve örneklem kitleleriyle yeni araştırmalar yapılabileceğini göstermektedir.
- Emek yoğun bir çalışma ortamına sahip işgörenler üzerine nicel araştırmalardan ziyade nitel araştırma yöntemleri ile çalışmak daha kapsayıcı olacağı düşünülmektedir.
- Çalışmada modelin genel yapısından uzaklaşmamak ve karışıklıklara neden olmamak adına pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ayrı ayrı hipotezlerle çalışmaya dahil edilmemiştir. Araştırmacılar tarafından yapılabilecek çalışmalarda bu alt boyutlar da dahil edilmelidir.
- Çalışmada örneklem kitlesi olarak bir ilde bulunan gemi bakım ve onarım işleri yapan tersane çalışanları seçilmiştir. Araştırmacılar yapılabilecek çalışmalarda ülkemizin diğer il ve bölgelerinde bulunan tersaneleri de kapsayacak şekilde kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır.
- Karşılaştırmalı veriler elde edebilmek için kamu ve özel sektör tersanelerinde çalışmalar yapılmalıdır.
- Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarla örgütsel sinizm ve alt boyutlarının daha detaylı incelendiği araştırmaların sayısı artırılabilir. İlerde yapılması düşünülen çalışmalar ile işgörenlerin örgütler hakkındaki görüşlerinin örgütsel sinizm üzerinden yorumlanmasına daha fazla katkı sağlanabilecektir.
- Günümüz işletmelerinin home office çalışma stillerine yatkın olma durumu, işgörenlerin hayatları yorumlama biçimleri ve yeni mesleki grupların ortaya çıkmasıyla birlikte karşılaştırmalara ihtiyaçlar artabilir. Araştırma modeli farklı örneklem kitleleri üzerinde düzenlenerek sektörel kıyaslamalar yapılmalıdır.
- İlerde yapılabilecek araştırmalara işten ayrılma niyeti, iş-aile yayılımı vb. kavramlar dahil edilerek yeni araştırma modelleri oluşturulabilir.
- İşgörenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş sağlığı ve işçi güvenliği gibi konularda detaylı çalışmaların yapılmalıdır. Ayrıca boylamsal araştırmalar da yapılarak gelişmeler incelenmelidir.

İşletmelere Öneriler;

- Anketlerin uygulanma aşamasında çalışanların işlerin yoğunluğu ve iş sahasındaki zorluklardan dolayı anketlerin örneklem kitlesine birebir dağıtılması mümkün olmamaktadır. Bu gibi durumlarda anketlerin dağıtılması için örgüt yönetiminden destek istemek daha doğru olacaktır. Örneğin, mesai saatleri içinde belirli bir zaman dilimi belirlenerek çalışanların tam katılımı sağlanabilir veya mesai saatleri dışında örgüt tarafından belirlenen ortak toplanma yerlerinde araştırmaya katılımları sağlanmalıdır.
- Örgüt tarafından işletmenin amaçları doğrultusunda gelişim isteğini belirtmek amacıyla sık sık işgörenlerle birlikte çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle örgütün ulaşmak istediği hedefleri işgörenlere açık bir dille belirten bilgilendirme toplantıları, açık oturumlar ve atölye çalışmaları düzenlenmelidir.
- Uzmanlar ve sivil toplum kuruluşları gözetiminde tersanede daha etkin ve verimli çalışma düzeninin kurulması için çeşitli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu çalışmalar neticelendirildikten sonra belirli süre aralıklarında hem çalışanlara hem de halka açıklanmalıdır.
- İşgücü devir oranlarında ve devamsızlık oranlarının azaltılması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Günümüzde üretim faktörlerinden en önemlisi, insandır. Karşılıklı beklentilerin karşılanması adına işgören ücretleri konusunda iyileştirmeler yapılmalıdır.
- İşletmeler, çalışanların performanslarının kendiliğinden artmasını beklemek yerine performans arttırıcı etmenler önceden arz ederek örgütün verimliliği arttırabilirler. İşe alım süreçleri ile başlayan örgüt üyeliği üzerine daha fazla araştırma yapılması performansın da artışına sebep olabilir.
- İşletme içindeki iletişim kanallarının çeşitlilikleri arttırılarak verimlilik ve örgüt kültürünün etkileri arttırılmalıdır.
- İş ortamının güvenliği ve işçi sağlığı konularına önem gösterilerek çalışanların örgüt tarafından önemsendiği gösterilmelidir.
- Örgütsel etkinliğin arttırılması için örgüt içi eğitimlerin sıklığı arttırılmalıdır.
- Örgüt kültürünün pekiştirilmesi adına işgörenlerle beraber aktiviteler yapılmalıdır.

- İşletmeler işgörenlerin motivasyonlarının artırılması adına kariyer planlamaları, iş güvencesi (makam, pozisyon vb.) ve performans değerlendirme sistemleri üzerine çalışmalar yapmalıdırlar.
- İşletmeler, işgörenler üzerindeki maddi desteğinin yanında manevi desteğini de esirgememelidir (Sosyal haklar, psikolojik yardım vb.)

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın yapılmasında da çeşitli kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtları aşarak ilerde yapılabilecek araştırmalara çeşitli öneriler belirtilmiştir. Farklı sektörler, farklı kavramların dahil edilmesiyle daha geniş perspektiften varolan durumlar incelenebilecektir. Ayrıca daha farklı veri toplama metodları ile elde edilen veriler daha detaylı hale getirilebilecektir.

Maddi ve zaman kısıtlarının aşıldığı, örneklem kitlesinin çeşitli eğitim ve desteklemelerden geçirilerek geliştirildiği, yönetici desteğiyle çalışmalara dahil olduğu ve işgörenlerin gelişmeye açık olduğu örgütlerde yapılan araştırmalar, örgütlere daha çok fayda sağlayacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3): 269-292.
- ADADAN, E. ve SAVASCI, F. (2011). An Analysis Of 16-17-Year-Old Students' understanding Of Solution Chemistry concepts Using A Two-Tier Diagnostic Instrument, *International Journal of Science Education*, 34(4): 513-544.
- ADLER, P.S. ve KWON, S. W. (2002). Social Capital: Prospects For A New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- AK, M. (2018). Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Örgütsel Etkililik Sorunu: Teorik Bir Değerlendirme, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6):1083-1091.
- AKAR, H. (2018). Türkiye'de Eğitim Örgütlerinde Yapılan Örgütsel Sinizm Çalışmalarının İçerik Analizi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16): 2097-2127.
- AKÇA H. (2015). Beşeri Sermaye Harcamaları: Türkiye'de Yaşanan Gelişmeler ve Sonuçlar Üzerine Bir İnceleme, *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı*, 855-863.
- AKÇAKAYA, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 32: 171-202.
- AKÇAY, V. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1): 73-98.
- _____(2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1):123-140.

- _____ (2017). Örgütlerde İş Rolü Algıları, Sinizm ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 476-486.
- _____ (2018). Örgütlerde Prososyal Davranışlar, Sinizm ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Örgütle Özdeşleşmenin Moderatör Etkisi, *Business and Economics Research Journal*, 9(2):381-393.
- AKDEMİR B, KIRMIZIGÜL B, ve ZENGİN Y. (2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6: 115-30.
- AKDOĞAN, A. ve DEMİRTAŞ, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 49-71.
- _____ ve POLATCI, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 273-293.
- AKIN, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2): 141-170.
- AKIN, Ö. ve ÇOLAK, H. E. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 85-114.
- AKIN-LITTLE, K. A. ve LITTLE, S. G. (2004). A Preventative Model of School Consultation: Incorporating Perspectives From Positive Psychology. *Psychology in the Schools*, 41(1): 155-162.
- AKOVA, O. ve KILIÇ, T. (2015). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12): 117-136.

- AKSOY, C. ve ARSLAN, V. (2016). Çalışan-Yönetici İlişkisi Bağlamında Önemli Bir Paradigma: Yönetici Desteği. *International Journal of Social Academia*, 1(1): 56-67.
- AKTAN, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 25-49.
- AKTAŞ, H. (2001). İşletme Performansının Ölçülmesinde Parametrik Olmayan Bir Yaklaşım: Veri Zarflama Analizi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1): 163-175.
- AKYÜZ, İ. ve YURDUSEVEN, N. (2015). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16):61-76.
- AKYÜZ, M. (2019). Çalışma Hayatının Önemli Kaldıraçları: Örgütsel Desteğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Öz-Saygının Aracılık Rolü, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1-14.
- ALAN, H. ve FİDANBOY, C. Ö. (2012). Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1:165-176.
- ALCHIAN, A. A. ve DEMSETZ, H. (1972). Production, Information Costs, And Economic Organization. *American Economic Association Review*, 62(5):777-795.
- ALEDEİNAT, M. ve ALRFOU, H. (2017). The Effects of Organizational Support and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviour: (A Conceptual Framework). *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(5): 1-9.
- ALLEN, D. G., SHORE, L. M. ve GRIFFETH, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1): 99-118.

- ALTAŞ, S. S. ve KUZU, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 1(2):29-41.
- ALTINDAĞ, E. ve AKGÜN, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30): 281-297.
- ALTINÖZ, M., ÇÖP, S. ve SİĞİNDİ, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21): 285-315.
- ALTUNOĞLU, A. E. ve DOĞAN, B. (2014). Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*, 5 (1): 21-37.
- ANAFARTA, N. (2015), Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79): 112-130.
- ANDERSSON, L. M. (1996). Employee Cynicism: An examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11): 1395-1418.
- _____ve BATEMAN, T. S. (1997). Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 449-469.
- ARDIÇ, K. ve POLATCI, S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 137-154.
- ARGON, T. ve TÜKEL, H. (2016). Maarif Müfettişlerinin Örgütsel Psikolojik Sermaye Algıları ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelemesi, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1):1-16.

- ARMELI, S., EISENBERGER, R., FASOLO, P., ve LYNCH, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 288-297
- ARMSTRONG, G. S. ve GRIFFIN, M. L. (2004). Does The Job Matter? Comparing Correlates of Stress Among Treatment and Correctional Staff in Prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32: 577-592.
- ARSLAN, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1): 12-27.
- ARSLAN, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 203-228.
- ARSLAN, N. ve AFAT, N. (2019). Öğretmenlerin İnfomal İletişim Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İZÜ Eğitim Dergisi*, 1(2):218-249.
- ASLAN, Ş. ve GÜZEL, Ş. (2016). Algılanan Örgütsel Destek, İş Özellikleri ve Kontrol Odağı Faktörlerinin İşgören Yabancılaşması Üzerine Etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27): 81-109.
- ASLANER, F. ve ARTAN, İ. H. (2019). Pozitif Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Vasıtasıyla Bireysel Performansı Etkilemedeki Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4): 1657-1689.
- ATEŞ, M. ve SEVİNDİ, K. (2013). Hastane Yöneticilerinin Karar Verme Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 6(1): 81-100.
- AVEY J. B., REICHARD R. J., LUTHANS F. ve MHATRE K. H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes,

Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2): 127-152.

_____, LUTHANS, F., SMITH, R. M. ve PALMER, N.F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1): 17-28.

AYDIN, A., YILMAZ, K. ve ALTINKURT, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *International Journal of Human Sciences*, 10(1): 1470-1490.

AYDOĞAN, E. ve KARA UĞURLU, A. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomisi*, 50(1): 68-91.

AYKAN, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1): 123-137.

BACAKSIZ, F. E., TUNA, R. ve SEREN, A. K. H. (2018). Sağlık Çalışanlarında Performans ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimler Dergisi*, 9(1): 52-58.

BAKAN, İ. ve KELLEROĞLU, H. (2003). Performans Değerleme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1): 103-127.

BANDURA, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press, USA.

BARAN, B. E., SHANOCK, L. R., ve MILLER, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27: 123-147.

- BAYER, E. ve ÖZKAN, Ş. (2019). Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(68): 1385-1398.
- BAYYURT, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53: 577-592.
- BEDÜK, A. (2000). Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri ve Başarıya Giderken Üzerinde Durulması Gereken Hususlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 4: 165-174.
- BEGENİRBAŞ, M. ve MEYDAN, H. (2012). Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(3): 159-181.
- BİNGÖL, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- BOEHM, B. W. (1987). Improving Software Productivity, *IEEE Computer*, 43-57.
- BOLAT, O., BOLAT T. ve AYTEMİZ O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12(21): 215-239.
- BOZ M., ÖZKAN, Ç. ve AYDIN Ş. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otelcilik Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi – International Journal of Economic and Administrative Studies*, 16: 71-86.
- BREFO-MANUH, A. B., ANLESINYA, A., ODOİ, A. A. S. ve OWUSU, D. R. (2016). Evaluating Organisational Uses Of Performance Appraisal System: A Conceptual Analysis And Framework For The Future, *International Journal Of Business And Management Review*, 4(7): 8-20.

- BROCKWAY, J. H., CARLSON, K. A., JONES, S. K. ve BRYANT, F. B. (2002). Development And Validation of A Scale For Measuring Cynical Attitudes Toward College, *Journal of Educational Psychology*, 94(1): 210-224.
- BROWN, S., MCHARDY, J., MCNABB, R. ve TAYLOR, K. (2011). Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty, *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3): 925-955.
- BURKE, R. (2003). Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes and Stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8/9): 129-157.
- BÜTE, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1): 171-192.
- BÜYÜKGÖZE, H. ve KAVAK, Y. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örneğinde Bir İnceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1): 1-32.
- CAMERON, K. S. ve CAZA, A. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6): 731-739.
- _____, DUTTON, J. E., ve QUINN, R. E. (2003). *Foundations Of Positive Organizational Scholarship*. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., Editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 3- 13), San Francisco, CA.: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- CAMGÖZ, S. M., EKMEKÇİ, Ö. T. ve KARAPINAR, P. B. (2017). Örgütsel Sinizmin İş Yükü, Algılanan Adalet ve Kontrol Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3): 40-59.
- CANDAN, H. (2014). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1): 181-194.

- CANIA, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Economia, Seria Management*, 17(2): 373-383.
- CARDEN, F. (1997), *Giving Evaluation Away: Challenges in a Learning-based Approach to Institutional Assessment, Learning garden Change (Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation)*, Editör: Marisol E. ve J. Blauert, Campilan, D., Gaventa, J. Gonsalves, J., Guijt, I., Johnson, D. and Ricafort, R., International Development Research Centre, ITDG Publishing, London.
- CARR, A. (2016), *Pozitif Psikoloji Mutluğun ve İnsanın Güçlü Yönlerinin Bilimi* (Çev.: Ümit Şendilek). 1. Basım, Kaktüs Yayınları, İstanbul.
- CAZA, A. ve CAMERON, K. (2008). *Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?*. Cary L. Cooper and Stewart Clegg (Ed.) (2008). *Handbook of Macro-Organizational Behavior*. New York: Sage, 1-46.
- CLAUDIA, M. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction And Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of The Permanent Lecturers At University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin), *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1): 23–45.
- COMBS, J. G., CROOK, T. R. ve SHOOK, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and Its Implications For Strategic Management Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2: 259-286.
- COOK, J. ve WALL, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust. Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*. 53(1):39-52.
- CROPANZANO R. ve MITCHELL M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31: 874–900.

- _____ (1999). Organizational Politics Andorganizational Support As Predictors of Work Attitudes, Jobperformance and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2): 159–174.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2009). The Promise of Positive Psychology, *Psychological Topics*, 18(2):203-211.
- ÇAKICI, A. ve DOĞAN, S. (2013). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (1): 79-89.
- ÇALIŞKAN, A. ve PEKKAN, N. Ü. (2017). Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1): 17-33.
- ÇALIŞKAN, S. C. (2014), Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3): 363-382.
- ÇANKAYA, M. (2018). Hastane Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4):287-306.
- ÇELİK, A., KORKMAZ, E. V. ve KORKMAZ, Y. (2016). Örgütsel Etkinlik ve İşgören Performansı Etkileşimi, Konya ve Antalya Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *PressAcademia Procedia*, 2(2): 664-674.
- ÇETİN, F., ve BASIM, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdare Dergisi*, 45(1): 121-137.
- ÇINAR, E. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

- ÇOBANOĞLU, F. ve DERİNBAY, D. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri. *20. Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri Kitabı*. Burdur
- _____ ve DERİNBAY, D. (2016). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri, *PAU Eğitim Fakültesi Dergisi*, (40):176-190.
- ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35–46.
- DEAN, J. W., BRANDES, P. ve DHARWADKAR, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- DELANEY, J. T. ve HUSELID, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- DEMİR, K. (2011). Editörden: Pozitif Örgüt Araştırmaları [Editorial: Positive organization researches]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences*.1(2), <http://ebad-jesr.com/>.
- DEMİRCİ, U. ve TEKİNER, M. A. (2019). Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Farkı, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3):2306-2321.
- DESS, G. ve ROBINSON, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of The Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*,5: 265-273.
- DÖNMEZ, B. ve BİRDİR, K. (2014). Turizm Araştırmaları İçin Yeni Bir Kavram: Pozitif Psikolojik Sermaye. *15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 13-16 Kasım 2014,Gazi Üniversitesi, Ankara, 980-999.
- DRUCKER, F.P. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books/EP Dutton, New York.

- DÜZGÜN, E. ve YEŞİLTAŞ, M. (2017). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(3): 533-552.
- EARVOLINO-RAMIREZ, M. (2007). Resilience: A Concept Analysis, *Nursing Forum*, 42(2):73-82.
- EFE, M. N., ŞENGÜLLENDİ, M. F. ve ŞEHİTOĞLU, Y. (2018). Does Positive Psychological Capital Have A Mediator Effect In The Relation Between Perceived Organizational Support And Employee Performance?. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(3): 13-21.
- EĞRİBOYUN, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12: 17-43.
- EHTESHAM, U.M., MUHAMMAD, T. M. ve MUHAMMAD, S. A. (2011). Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4: 78-86.
- EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S. ve LYNCH, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Jobsatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.
- _____, FASOLO, P. ve DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.
- _____, HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. ve SOWA, D. (1986). Percived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- _____, KARAGONLAR, G., STINGLHAMBER, F., NEVES, P., BECKER, T. E. ve GONZALEZ-MORALES, M. G. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution Of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1085- 1103.

- EKİCİ, S., HACICAFEROĞLU, B. ve ÇALIŞKAN, K. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Örgütlerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2):40-57.
- EKİNCİ, H. ve YILMAZ, A. (2002). Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19:35-50.
- ERCAN, A. ve KAZANÇOĞLU, İ. (2019). Algılanan Örgütsel Sinizmin Mesleki Tükenmişlik Olgusuyla İlişkisi: Satış Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2): 1-19.
- ERDEM, B., GÖKDENİZ, A. ve MET, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 77-112.
- ERDEM, H., GÖKMEN, Y. ve TÜREN, U. (2015). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2): 38-62.
- ERDOST, H.E., KARACAOĞLU, K. ve REYHANOĞLU, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 514-524.
- EREN, M. Ş. ve KAPLAN, M. (2014). Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40: 175-192).
- ERGENELİ, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(1): 185-199.

- ERKMEN, T. ve ESEN, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9)19: 89-103.
- ERKUŞ, A. ve FINDIKLI, M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2): 302-318.
- ERSOY, K. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1995). Mülkiyet Yapısı ve Örgütsel Performans. *Toplum ve Hekim*, 10(66): 107-113.
- ERYILMAZ, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 1(1): 1-22.
- ESER, K. ve GÖKMEN, Ç. E. (2009). Beşeri Sermayenin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri: Dünya Deneyimi ve Türkiye Üzerine Gözlemler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 1(2): 41-56.
- FELIZARDO, A., FÉLIX, E. G. S. ve THOMAZ, J. P. C. F. (2017), Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal, CEFAGE Working Paper, 5: 1-25.
- FINDIKLI, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 25(77): 136-157.
- FRYXELL, G. E. ve BARTON, S. L. (1990). Temporal and Contextual Change in the Measurement Structure of Financial Performance: Implications for Strategy Research. *Journal of Management*, 16(3): 553-569.
- GAVREA, C., ILIES, L. ve STEGEREAN, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2): 285-300.

- GENÇ, E. (2018). Kamu Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Desteğinin Performansına Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2): 169-183.
- GİRAY, M. D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (3): 65-81.
- _____ ve ŞAHİN, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30): 1-9.
- GOOTY, J., GAVIN, M., JOHNSON, P. D., FRAZIER, M. L. ve SNOW, D. B. (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4): 353-367.
- GÖCEN, G. (2013). Pozitif Psikoloji Düzleminde Psikolojik İyi Olma ve Dini Yönelim İlişkisi: Yetişkinler Üzerine Bir Araştırma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13): 97-130.
- GÖKSEL, A. (2013). İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı, 2. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÖKTEPE, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46: 31-48.
- GUEST, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- GÜL, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2: 318-332.

- _____ ve AĞIRÖZ, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2): 27-47.
- GÜMÜŞTEKİN, E. G. ve ÖZTEMİZ, A. B. (2013). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1):271-288.
- GÜN, G. (2016). Otel İşletmelerinde Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Bitlis İlinde Bir Çalışma. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 52:201-219,
- _____ (2016). Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1(1):28-55.
- GÜNEY, S., AKALIN, Ç. ve İLSEV, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2): 189-211.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜZEL, B. ve AYAZLAR, G. (2014) Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26): 133-142.
- HAMANN, P. M., SCHIEMANN, F., BELLORA, L. ve GUENTHER, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1): 67-87.
- HEFFERON, K. ve BONIWELL, I. (2011). *Positive Psychology Theory, Research and Applications, First Published*, England: Mc Graw Hill Open University Press.
- HELVACI, M. A. ve ÇETİN, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği),

Turkish Studies - International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 7(3):1475-1497.

HOMANS, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6): 597-606.

HUTCHINSON, S. (2013). *Performance Management Theory and Practice*, 1. Basım, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

İŞİĞİÇOK, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7: 1-23.

İŞİK, M. ve KAMA, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3): 395-403.

İŞİK, Ö. G. (2014). Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 22: 130-151.

İÇERLİ, L. ve YILDIRIM, M. H. (2012). Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 167-176.

İPÇİOĞLU, İ. ve KAHYA, D. (2016). Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 179-204.

İPLİK, E., İPLİK, F. N. ve EFEOĞLU, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12): 109-122

İRAZ, R., FINDIK, M. ve ERYEŞİL, K. (2012). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Örneği. *1st International Conference On Sustainable Business And Transitions For Sustainable Development, Konya*, 443-455.

- JACOBS, R., MANNION, R., DAVIES, H. T. O. ,HARRISON, S., KOTHEN, F. ve WALSHE, K. (2013). The Relationship Between Organizational Culture and Performance in Acute Hospitals. *Social Science and Medicine*, 76: 115–125.
- JENSEN, S. M. ve LUTHANS, F. (2006). Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital And Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2): 254-273.
- KAHRAMAN, S. ve İŞÖZEN, H. (2019). Devlet ve Özel Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan ÖğretmenlerinPsikolojik Sermayeleri İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, *Sağlık ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3:iii-20.
- KAHYA, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3): 34-46.
- KALAĞAN, G. (2009). *Araştırma Görevlilerin Örgütsel Destek Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- _____ ve AKSU, M. B. (2009). Organizational Cynicism of The Research Assistants: A Case Of Akdeniz University, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2:4820-4825.
- KALAY, F., OĞRAK, A. ve NİŞANCI, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2): 127-143.
- KALIRAJAN, K. P. ve SHAND, R. T. (1999). Frontier Production Functions and Technical Efficiency Measures. *Journal of Economic Surveys*, 13(2): 149–172.
- KANIBİR, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımalar. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3): 77-85.

- KAPLAN, M. ve ÖĞÜT A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1): 387-401.
- KAPPAGODA, U. W. M. R. S. , OTHMAN, H. Z. F. ve ALWIS, G. D. (2014). Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2: 102-116.
- KARABEY, C. N. ve İŞCAN, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2): 231-241.
- KARACAOĞLU, K. ve İNCE, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3): 77-92.
- _____ ve İNCE, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1): 181-202.
- KARAÇAY A. ve VAROL Ç.(2015). Sosyo-Ekonomik Kalkınmada Fiziki, Beşeri Ve Sosyal Sermaye Yatırımları: Vakıflar Genel Müdürlüğü Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 100-121.
- KARADAĞ, N., TÜZEL İŞERİ E. ve KAHRAMAN, H. (2019). Öğretim Elemanlarının Psikolojik Sermayelerine İlişkin Öz Değerlendirmelerinin İncelenmesi, *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8(2):531-548.
- KARADAL, H. ve SUNGUR, F. (2017). Hizmet İnovasyon Davranışı İle Psikolojik Sermaye ve Etik Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Adana Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı, 663-672.

- KARAGÜL, M. ve MASCA, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 37-52.
- KARAIRMAK, Ö. ve SİVİŞ, R. (2008). Modernizmden Postmodernizme Geçiş ve Pozitif Psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30): 102-115.
- KARAMAN, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16: 411-427.
- KARATAŞ M. ve ÇANKAYA E. (2010). İktisadi Kalkınma Sürecinde Beşeri Sermayeye İlişkin Bir İnceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 29-55.
- KASALAK, G. ve AKSU, B. M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1): 115-133.
- KAVİ, E. ve KARAKALE, B. (2018). Çalışan Psikolojisi Açısından Psikolojik Dayanıklılık, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17): 55-77.
- KAYA, A., BALAY, R. ve TINAZ, S. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetmel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2): 79-97.
- KAYA, D. Ş. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476: 265-287.
- KEKLİK, A. (2018). Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış, *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.
- KELEKÇİ, H. ve YILMAZ, K. (2015). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeleri İle Yeterlik İnançları Arasındaki İlişki, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3): 992-1007.

- KELEŞ, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 343-350.
- KERSE, G. ve KARABEY, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4): 375-398.
- _____ ve KARABEY, C. N. (2019), Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1): 83-108.
- KESEN, M. ve KAYA N. (2016). Çalışan Performansının Örgütsel İmaj Ve Psikolojik Sermaye Bağlamında İncelenmesi: Vakıf Üniversiteleri Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 46: 187-198.
- KOÇAK, D. ve YÜCEL, İ. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3): 683-704.
- KOÇYİĞİT, M., DURAN, C. ve KOÇYİĞİT, Y. (2011). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 539-561.
- KORKMAZER, F., EKİNGEN, E. ve YILDIZ, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3): 271-281.
- KRAIMER, M. L., ve WAYNE, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2): 209-237.
- KUBALI, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1): 31-62.

- KURTESSIS, J. N., EISENBERGER, R., FORD, M. T., BUFFARDI, L. C., STEWART, K. A. ve ADIS, C. S, (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20(10): 1-31.
- KUTANİS, R. Ö. ve ORUÇ, E. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *The Journal of Happiness&Well-Being*, 2(2): 145-159.
- _____ ve YILDIZ, E. (2014). Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11): 135-154.
- LEUNG, M., ZHANG, H. ve SKİTMORE, M. (2008). Effects of Organizational Supports on the Stress of Construction Estimation Participants. *Journal Of Construction Engineering and Management*, 134: 84-93.
- LEVINSON, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4): 370–390.
- LINLEY, A. P., JOSEPH, S., HARRINGTON, S. ve WOOD, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present and (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1): 3-16.
- LİN, C. Y. ve KUO, T. H. (2007). The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance. *Industrial Management ve Data Systems*, 107 (7): 1066-1083.
- LUSZCZYNSKA, A., GUTİERREZ-DON, B. ve SCHWARZER, R. (2005). General Self-Efficacy in Various Domains Of Human Functioning: Evidence From Five Countries. *International Journal of Psychology*, 40(2): 80–89.
- LUTHANS F., AVOLİO B. J., WALUMBWA F. O. ve Lİ W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2): 249–271.

- _____, YOUSSEF C. M. ve AVOLIO B. J. (2007). *Positive Organizational Behavior*. Debra L. Nelson and Cary L. Cooper (Ed.) Psychological Capital: Investing and Developing, SAGE Publications, 9-24.
- _____ (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths [and Executive Commentary]. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-75.
- _____ ve AVOLIO, B. J. (2009). The “point” of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 291-307.
- _____ ve YOUSSEF, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160.
- _____ ve YOUSSEF, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3): 321-349.
- _____, AVEY, J. B., AVOILI, B. J. ve PETERSON, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1): 41-67.
- _____, AVOLIO B. J., AVEY J. B. ve NORMAN S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
- _____, LUTHANS, K.W. ve LUTHANS, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1): 45-50.
- _____, YOUSSEF, C. M., AVOLIO, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, New York: Oxford University Press.
- MANGA, M., BAL, H., ALGAN, N. ve KANDIR, E. D. (2015). Beşeri Sermaye, Fiziksel Sermaye ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: BRICS Ülkeleri ve Türkiye Örneği, Ç. Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1): 45-60.

- MATSUO, M. (2006). Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments. *Journal of Business Research*, 59: 242-250.
- MEHMOOD, S. , QADEER, F. ve AHMAD, A. (2014). Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3): 662-679.
- MIAO, R. ve KIM, H. G. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Management*, 3, 257-264.
- MILLER, R. L., GRIFFIN, M. A. ve HART, P. M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 13(1): 7-19.
- MUHAMMAD, A. H. (2014). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait. *International Journal of Business Administration*, 5(3): 59-72.
- NARTGÜN, Ş. S. ve KALAY, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkishor Turkic*, 9(2): 1361-1376.
- NAYIR, F. (2013). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin” Kısa Form Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28: 89-106.
- NEILY, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2): 205-228.
- OCAK, M. ve GÜLER, M. (2017). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (49):117-134.

- OKÇU, V., KORKMAZ, M. ve UÇAR, L. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki (Siirt İli Örneği). *Atlas International Referred Journal On Social Sciences*, 4(10): 683-694.
- ONAY, M. ve ERGÜDEN, S. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2):221-230.
- ÖĞE, S. (2011). Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında İşgören-İş Uyumunun Ergonomik Analizi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1(4): 107-119.
- _____ ve KAPLAN, M. (2017). Girişimcilik Eğitiminde Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü Üzerine Bir Değerlendirme, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(4), 28-33.
- ÖRÜCÜ, E. (2013), *Modern İşletmecilik*, Dora Basım Yayın, 9. Baskı, Bursa.
- ÖZDEMİR, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1): 237-250.
- ÖZDEMİR, A. A. (2008). Çalışanların İş Tatminlerinin Arttırılmasında Örgütsel Sosyal Sermaye Yeni Bir Belirleyici Olabilir mi?. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1): 77-89.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (1999). Örgütsel Etkinlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8: 401-411.
- _____ (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 18(2): 113-130.
- ÖZGENER, Ş., DEMİRTAŞ, Ö. ve ULU, S. (2013). Kişi-Çevre Uyumu ile Sosyal Tembellik İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. *1. Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya, 404-412.

- _____, ÖĞÜT, A. ve KAPLAN, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Birparadigma: Örgütsel Sinizm. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular (Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar)* (ss.53-73), M. ÖZDEVECİOĞLU, ve H. KARADAL (Ed.), Ankara: İlke Yayınevi.
- ÖZKALP, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 491-497.
- ÖZLER, D. E., ATALAY, C. G. ve ŞAHİN, M. D. (2010), Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 47-57.
- ÖZMEN, F. ve ÜZMEZ, İ. T. (2007). Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci”, e-Journal of New World Sciences Academy, 2(1), 14-30.
- ÖZMUTAF, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- ÖZTÜRK, M. ve ERYEŞİL, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2): 123-141.
- _____, ERYEŞİL, K. ve BEDÜK, A. (2016). The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12): 543-551.
- ÖZUTKU, H., HAZMAN, G. G., ÇALIŞKAN, A. ve BAŞAT, H. T. (2013). Kurumsal Performans, Motivasyon ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkiler Afyon Belediyesiinde Bir Araştırma. *Türk İdare Dergisi*, 476: 151-183.
- ÖZYER, K., MUMCU, A. ve ORHAN, U. (2019). The Mediator Effect of Leader-Member Exchange on The Relationship between Organizational Cynicism and

Organizational Climate, *SADAB 3rd International Social Research and Behavioral Sciences Symposium*, Bosnia and Herzegovina, 7-16.

PEKDEMİR, I., KOÇOĞLU, M. ve GÜRKAN, G. Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75): 83-104.

PETERSON, S. J., LUTHANS, F., AVOLIO, B.J., WALUMBWA, F.O. ve ZHANG, Z. (2011). Psychological Capital An Demployee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64(2): 427-450.

POLAT, S. ve AKTOP, E. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zeka ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22: 1-19.

POLATCI, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1): 115-124.

_____ (2015). Örgütsel ve Sosyal Destek Algılarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş ve Evlilik Tatmininin Aracılık Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2): 25-44.

_____, ARDIÇ, K. ve KOÇ, M. (2014). Farklı Bir Bakış Açısından İş ve Yaşam Doyumu Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılığın Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1): 267-287.

_____, IRK, E., GÜLTEKİN, Z. ve SOBACI, F. (2017), Psikolojik Dayanıklılık ve Kişilik Özellikleri Tatmin Düzeyini Etkiler Mi?, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(29):553-578.

RAMLALL, S.J. (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6): 1580–1600.

- REGO, A., MARQUES, C., LEAL, S., SOUSA, F. ve CUNHA, M.P. (2010). Psychological Capital and Performans of Portugese Civil Servants: Exploring Neutralizers in the Context of an Appraisal System. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9): 1531-1552.
- 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.
- RHOADES, L., ve EISENBERGER, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- _____, Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitmentto The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86: 825–836.
- ROGERS, E. W. ve WRIGHT, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Rewiev*, 8(3): 311-331.
- SEÇER, B. (2009). İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye. *Kamu-İş*, 10(3): 103-130.
- SELIGMAN, M. E. P. ve CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction, *American Psychologist*, 55(1): 5-14.
- SEYREK, İ. H. ve İNAL, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1): 63-74.
- SEZGİN NARTGÜN, Ş. ve KALAY, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri, *Turkish Studies - International Periodical ForThe Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2):1361-1376.

- SEZGİN, O. B., TOLAY, E., ve SÜRGEVİL, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45): 411-438.
- SHAFFER, M. A., HARRISON, D. A., GILLEY, K. M. ve LUK, D. M. (2001). Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict, Support and Commitment. *Journal of Management*, 27(1): 99-121.
- SHAHZAD, F., LUQMAN, R. A., KHAN, A. R. ve SHABBİR, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9): 975-985.
- SHELDON, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.
- SHORE, L. M. ve TETRICK, L., E., (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 637-643.
- SİĞRİ, Ü. ve BASIM, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12): 131-154.
- SİNAN, Y. ve KAVAS, E. (2016). Kurumlarda Örgütsel Sinizm: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(14): 1211-1220.
- SOYSAL, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşverenler Dergisi*, 23(3): 17-40.
- SÖKMEN, A. ve BENK, O. (2019). Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini ve Diğergamlık İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 11(3): 2231-2241.

- _____, EKMEKÇİOĞLU, E. B., ve ÇELİK, K. (2015). Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 125-144.
- STAJKOVIC, A. D. ve LUTHANS, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2): 240-261.
- STANLEY, D. J., MEYER, J. P. ve TOPOLNYTSKY, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business & Psychology*, 19(4): 429-459.
- SÜZERLER, S. N. (2013). Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek İle Eğitim Denetmenlerine Yönelik Tutum Arasındaki İlişki (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- SWEETMAN D., LUTHANS F., AVEY, J. B. ve LUTHANS B. C. (2011). Relationship Between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1): 4-13.
- ŞEN, C., MERT, İ. ve EROĞLUER, K. (2019). Çalışanların Psikolojik Sermaye Alt Boyutlarının Demografik Özellikler Bağlamında Değişkenliği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (4):1171-1192.
- ŞİMŞEK, M. ve KADILAR, C. (2010). Türkiye’de Beşeri Sermaye, İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik Analizi. *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1): 115-140.
- TANRIVERDİ, H. ve KILIÇ N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1): 1-18.
- TAYFUN, A. ve ÇATIR, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1):347-365.

- TEKİNER M. A. ve ÇETİN, S. (2016). The Effect of The Perception of Organisational Justice On The Organisational Performance in The Police Departments. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31): 56-92.
- TERZİ, A. R. ve ÇELİK, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 87-98.
- TETİK, S. (2003). İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi. *Yönetim ve Ekonomi*. 10(2): 221-229.
- TINAZ, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5: 389-406.
- TİMUR, H. (1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği. *Amme İdare Dergisi*, 16(3): 3-22.
- TOKGÖZ, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2): 363-387.
- TOKGÖZ, N. ve YILMAZ, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 283–305.
- TORLAK, Ö., *İş Ahlakı ve Kapsamı*”, İş Etiği, Tokgöz, N. (Ed.), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 53-68.
- TÖREMEN F. (2002). Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(32):556-573.
- TÖSTEN, R. ve ÖZGAN, H. (2014). Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Erzurum Kültür Eğitim Vakfı Dergisi (EKEV)*, 18(59): 429-442.

- TSENG, Y.F. ve LEE, T.Z. (2009). Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP Model, *Expert Systems with Applications*, 36: 6548– 6558.
- TURUNÇ, Ö. (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1): 16-30.
- _____ ve ÇELİK, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2): 183–206.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2): 196-218.
- TÜRESİN TETİK, H. ve KÖSE, S. (2017). Psikolojik Sermayenin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisinin Hizmet Sektöründe Araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(2): 341-378.
- UMOH, G. I., AMAH, E. ve WOKOCHA, H. (2013). Organizational Climate and Corporate Performance: The Nigerian Experience. *European Journal of Business and Management*, 5(21): 119-129.
- USLU, T. (2014). Algılanan Örgüt Desteğinin Yetkinlik ve Psikolojik Sermaye Aracılığıyla Performansa Aşamalı Etkilerinin Uluslar ve Kültürlerarası Farklılaşması, *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 1(1): 54-68.
- UYGUNGİL, S. ve İŞCAN, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(31): 435-453.
- UYSAL, H. T. ve AYDEMİR, S. (2014). Örgütsel İklimin Çalışma Psikolojisine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2): 1557–1574.

- UYŞAL, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- WAGEEH, A. N. ve KAIFI, B. A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12):131-147.
- WANOUS, J. P., REİCHERS, A. E., ve AUSTIN, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Changemeasurement, Antecedents, and Correlates. *Group & Organization Management*, 25(2):132-153.
- WRIGHT, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24:473:442.
- YAĞAR, F., SOYSAL, A. ve DEMİR, İ. (2017). Psikolojik Sermayenin Algılanan PerformansDüzeyi Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 74(1):1-12.
- YALÇINKAYA, A. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3):106-130.
- YAMAN KAHYAOĞLU, D. ve KEKLİK OKUL, F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *International Social Sciences Studies Journal*, 5(43):4701-4713.
- YARCI, S. (2011). Pierre Bourdieu’da Sosyal Sermaye Kavramı. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1):125-135.
- YATKIN, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6(2):6-18.
- _____ (2009). Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *E-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 4(2):128-141.

- YAVUZ, A. ve BEDÜK, A. (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35:301-313.
- YELBOĞA, A. (2006). Kişilik Özellikleri ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2):196-211.
- YENİCE, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, 61: 57-68.
- YEŞİL, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6, 6(1), 22-70.
- _____, YETİŞ, E. ve TELLİ, S. (2016). Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışması. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(1): 25–40.
- YETGİN, M. A. (2017). Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sermaye Algıları Üzerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(2):120-139.
- YILDIZ, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, *Turkish Studies, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6):853-876.
- YILMAZ, A. ve TANRIVERDİ, H. (2017). Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3): 32-52.
- YOZGAT, U. ve ŞİŞMAN, A. F. (2007). □Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 745-752.

- YÜKÇÜ, S. ve ATAĞAN, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4): 1-13.
- ZAGENCZYK, T. J., SCOTT, K. D., GIBNEY, R., MURRELL, A. J., ve THATCHER, J. B. (2010). Social Influence and Perceived Organizational Support: A Social Networks Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2): 127–138.
- ZENGİN, C. ve TAŞDÖVEN, H. (2014). *Emniyet Hizmetlerinde Verimlilik Etkililik ve Performans: Teorik ve Pratik Perspektifler, Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*. Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim, (Editörler: Murat Gözübenli, Mehmet Fatih Harmancı ve İsmail Şahin), Nobel Yayınevi, Ankara.
- ZİNCİRKIRAN, M., YALÇINSOY, A. ve IŞIK, M. (2016). Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *2'nd International Congress on Economics and Business*, 976-983, Sarajevo /Bosnia and Herzegovina.

EK

Değerli katılımcı;

Bu anket çalışması Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen bir çalışmaya bilimsel veriler elde etmek amacıyla düzenlenmiştir. Bu bilgiler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu nedenle vereceğiniz cevapların doğruluğu bizim için çok önemlidir.

Ankete katılımınız ve dıyarlılığınız için teşekkür ederim.

Öğr. Gör. İsmail ALİCİ

Doktora Öğrencisi, GOPU İİBF İşletme Bölümü

Cinsiyetiniz? : ☐ Erkek ☐ Kadın Yaşınız? :

Medeni durumunuz? : ☐ Evli ☐ Bekar Geliriniz? :

Eğitim durumunuz? : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

Göreviniz? :

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? :

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri değerlendirerek her bir ifadeye katılma derecenizi gösteren seçeneği seçiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum, kurumun iyiliğine yönelik yaptığım katkılara değer verir	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum gösterdiğim ekstra çabaları takdir etmez	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum şikâyetlerimi dikkate almaz	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurum benim refahımı (iyi olma durumumu) gerçekten önemser	1	2	3	4	5
5	İşimi mümkün olan en iyi biçimde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurum benim işimden duyduğum genel tatmini önemler	1	2	3	4	5
7	Çalıştığı kurum beni çok az umursar.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurum benim işimdeki başarılarımdan gurur duyar	1	2	3	4	5
9	Yaptığım işin tüm aşamasında kendimden eminimdir.	1	2	3	4	5
10	Kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
11	Başarı için yapmam gerekeni biliyorum.	1	2	3	4	5
12	Beni zorlayan işlerde kimden yardım alacağımı bilirim.	1	2	3	4	5
13	Hayat dolu bir insanım.					
14	Enerji doluyum.	1	2	3	4	5
15	Hayat güzeldir.	1	2	3	4	5
16	Güler yüzlüyüm.	1	2	3	4	5
17	Toplumla iç içe yaşamak bana huzur veriyor.	1	2	3	4	5
18	Mesleki sorumluluklarımdan farkındayım.	1	2	3	4	5
19	Astlarımdan sorunlarını çözmekte istekliyim.	1	2	3	4	5
20	Mesleğimde güvenilir birisi olduğumu söylerler.	1	2	3	4	5
21	Yaptığım her iş için hesap verebilirim.	1	2	3	4	5
22	Mesleğimle ilgili konularda istenirse bir grubu bilgilendiririm.	1	2	3	4	5

23	Kurumun bir problemi olduğunda çözüm için gerekirse tüm mercilerle görüşürüm.	1	2	3	4	5
24	Kurum için yeni fikirler geliştiririm.	1	2	3	4	5
25	Mesleki konularda kurumumu temsil edebilirim.	1	2	3	4	5
26	Çalışma hayatımda şeffaf olmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
27	Astlarımla eğitimi için çevredeki olumsuzluklarla mücadele ederim.	1	2	3	4	5
28	Kurumumdaki bir sorun için yapıcı katkılar sağlanırım.	1	2	3	4	5
29	Beklenmedik sorunlara çözümler geliştirebilirim.	1	2	3	4	5
30	Zorluklar mücadele azmimi artırır.	1	2	3	4	5
31	Güçlükler karşısında mücadele ederim.	1	2	3	4	5
32	Yaşadığım problemler beni olgunlaştırır.	1	2	3	4	5
33	Mesleğimi icra ederken aynı anda birçok işin üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
34	Meslek hayatımda karşılaşabileceğim problemlerle bir şekilde baş edebilirim.	1	2	3	4	5
35	Kurumumuz, işten ayrılmanın kurumsal performansı etkilediğini kabul etmektedir.	1	2	3	4	5
36	Kurumumuz, yüksek verimliliğin kurumsal performansı etkilediğini kabul etmektedir.	1	2	3	4	5
37	Kurumumuz, kurumsal performansı finansal performansa dayanarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
38	Kurumumuz, kurumsal performansı kar ve pazar payını temel alarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
39	Kurumumuz, iyi çalışanların başarılarının kurumsal performansını etkileyeceğini kabul etmektedir.	1	2	3	4	5
40	Kurumumuz, kurumsal performansı çalışanların yenilikçiliğine dayanarak değerlendirir.	1	2	3	4	5
41	Kurumumuz yöneticileri çalışanlarla iyi ilişkiler sürdürmektedir.	1	2	3	4	5
42	Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
43	Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
44	Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
45	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	1	2	3	4	5
46	Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
47	Çalıştığım Kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.	1	2	3	4	5
48	Çalıştığım Kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
49	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	1	2	3	4	5
50	Çalıştığım Kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
51	Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.	1	2	3	4	5
52	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.	1	2	3	4	5
53	Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
54	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5
55	Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı tartışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :İsmail ALİCİ

Doğum Yılı ve Yeri :1988 – Batman

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : TOGÜ İ.İ.B.F / İktisat Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : TOGÜ İ.İ.B.F / Sosyal Bilimler Enstitüsü
/ İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon B. D.

Yabancı Dili : İngilizce

İş Deneyimi : Giresun Üniversitesi Şebinkarahisar Sosyal Bilimler
MYO / Yönetim ve Organizasyon Bölümü (2012-...)