

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER DANIŞMANLIĞI BİLİM DALI**

**TOKSİK ÖRGÜT İKLİMİNİN BAĞLAMSAK PERFORMANS AÇISINDAN
İNCELENMESİ: İDEAL ÇALIŞAN ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNİN
ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Merve ARSLAN

Ankara, 2024

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI BİLİM DALI**

**TOKSİK ÖRGÜT İKLİMİNİN BAĞLAMSAK PERFORMANS AÇISINDAN
İNCELENMESİ: İDEAL ÇALIŞAN ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNİN
ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Merve ARSLAN

**Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Nükhet Müge KART**

Ankara, 2024

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI BİLİM DALI**

**TOKSİK ÖRGÜT İKLİMİNİN BAĞLAMSAL PERFORMANS AÇISINDAN
İNCELENMESİ: İDEAL ÇALIŞAN ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNİN
ARACI ROLÜ**

Doktora Tezi

Merve ARSLAN

**Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Nükhet Müge KART**

Tez Jürisi Üyeleri
Adı ve Soyadı

Prof. Dr. Nükhet Müge KART

Prof. Dr. Metin PİŞKİN

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Prof. Dr. Erdal AKDEVE

Prof. Dr. Özlem ATAY

**Tez Savunması Tarihi:
29.07.2024**

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Nükhet Müge KART danışmanlığında hazırladığım “**Toksik Örgüt İkliminin Bağlamsal Performans Açısından İncelenmesi: İdeal Çalışan Algısı ve Örgütsel Sinizm Düzeyinin Aracı Rolü**” (Ankara, 2024) adlı doktora tezimdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

10.12.2024
Merve ARSLAN

TEŞEKKÜR

Doktora tezim için konu belirleme sürecimde, değerli danışmanım Prof. Dr. Müge KART'ın kıymetli fikirleri ve rehberliği benim için büyük bir ilham kaynağı oldu. Araştırmamın değişkenlerini ve modelini belirlerken kendisinin bilgi ve deneyiminden büyük ölçüde yararlandım. Bu zorlu yolculuğun sonuna gelirken, destekleri ve yol göstericiliği için değerli hocam Prof. Dr. Müge Kart'a minnettarlığım tarif edilemez. Güler yüzünüz, pozitif enerjiniz ve sürekli motivasyonunuzla her zaman yanımda oldunuz. Bana açtığınız yollar ve sunduğunuz destek için ne kadar teşekkür etsem azdır. Aynı zamanda İnsan Kaynakları Yönetimi bölümündeki tüm hocalarıma ve özellikle değerli hocam Prof. Dr. Metin PİŞKİN'e de ayrı bir teşekkür borçluyum. Bilgi ve desteğiyle her zaman yanımda olan hocama duyduğum saygı ve minnettarlığımı ifade etmek istiyorum. Onun geniş bilgi birikimi ve tecrübesi doktora eğitimim boyunca benim için paha biçilmez oldu. Bu süreçteki destek ve katkılarından dolayı ayrıca Tez Savunma Jüri Üyeleri olan değerli hocam Prof. Dr. Mehmet BARCA'ya, değerli hocam Prof. Dr. Özlem ATAY'a, değerli hocam Prof. Dr. Erdal AKDEVE'ye ve değerli hocam Prof. Dr. Recep VARÇIN'a çok teşekkür ederim. Bilimin derinliklerine ufak da olsa bir katkıda bulunma sorumluluğunu, sizin gibi değerli hocalarıma aşladığı etik bilinciyle taşıdım.

Ayrıca, bana gösterdikleri sonsuz destek ve sevgileriyle her zaman yanımda olan sevgili annem Prof. Dr. Mükerrer ARSLAN ve babam Zihni ARSLAN'a çok teşekkür ediyorum. Doktora tezim boyunca bana her adımda destek olan canım dostum Begüm FEYZİOĞLU'na da yürekten teşekkür ederim. Son olarak, yaşamımın en büyük mutluluğu ve ilham kaynağı olan çok değerli çocuklarım BADE'ye ve EFE'ye bu süreçteki sabırları ve sevgileri için en derin sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Merve ARSLAN

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLOLAR LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	9
1.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ	11
1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	12
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	12

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İNİSİYATİF GÜCÜ (İDEAL ÇALIŞAN) KAVRAMI.....	15
2.2. TOKSİK ÖRGÜT İKLİMİ.....	27
2.2.1. Toksik Örgütün Tanımı ve İşyerinde Etkileri	31
2.2.2. İş Arkadaşları Tarafından Gerçekleştirilen Toksik Davranış Türleri.....	33
2.2.3. Yöneticilerin Toksik Davranışları	37
2.2.4. Toksik Sosyal-Yapısal Faktörler	42
2.2.5. Toksik Çalışma Ortamı.....	43
2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM	47
2.3.1. Sinizm Kavramının Kökleri.....	48
2.3.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	54
2.3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	56
2.3.4. Örgütsel Sinizm Türleri	61
2.3.5. Örgütsel Sinizm Öncülleri.....	67
2.3.6. Örgütsel Sinizm Bedelleri	69
2.3.7. Örgütsel Sinizmle İlgili Kavramlar	71
2.3.8. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yapılan Çalışmalar	72

2.4. BAĞLAMSAAL PERFORMANS.....	76
2.4.1. Performans Kavramı.....	76
2.4.2. Görev Performansı.....	79
2.4.3. Bağlamsal Performans	80
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI.....	85
2.5.1. Toksik Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm	85
2.5.2. Toksik Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performans	86
2.5.3. Örgütsel Sinizm ve Bağlamsal Performans	86
2.5.4. Toksik Örgüt İklimi ve İdeal Çalışan	87
2.5.5. İdeal Çalışan ve Bağlamsal Performans	87
2.5.6. İdeal Çalışan ve Örgütsel Sinizm	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER	92
3.2. ÇALIŞMA GRUBU	95
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI-ÖLÇEKLER.....	96
3.3.1. Toksik Örgüt İklimi Ölçeği	97
3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği	98
3.3.3. İdeal Çalışan Ölçeği	99
3.3.4. Bağlamsal Performans Ölçeği	109
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	109

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. NORMAL DAĞILIM TESTİ.....	111
4.2. ÖLÇEKLERE DAİR TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	111
4.3. ÖLÇEK PUANLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	112
4.4. PATH (YOL) ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	112
4.5. GRUPLAR ARASI FARK ANALİZİ SONUÇLARI.....	118

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	134
EKLER	165
Ek 1. Doktora Tezi Soru Formu	165
Ek 2. Etik Kurul İzni	172
Ek 3: Ölçek İzinleri.....	174
ÖZET	177
ABSTRACT	179



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	95
Tablo 2. İdeal Çalışan Ölçeğinin Son Formunun Promax Döndürme Yöntemine göre Analiz Sonuçları.....	105
Tablo 3. İdeal Çalışan Ölçeğinin Genel Olarak Geçerlik Analiz Sonuçları.....	106
Tablo 4. İdeal Çalışan Algısı Ölçeğinin Ölçüt Bağıntılı Geçerlik Analizi Sonuçları	107
Tablo 5. Ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesi	112
Tablo 6. Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi.....	116
Tablo 7. Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi.....	117
Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Kabul Edilebilir Değer Aralığı	117
Tablo 9. Demografik Bilgilere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Path (Yol) Modeli	94
Şekil 2. İki-Aracı Değişkenli Yol Modeli	114
Şekil 3. Path (Yol) Modeli Uyum İndeksleri	115



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde hayatın her alanında baş döndürücü bir değişime tanıklık edilmektedir ve bu sürecin çalışma yaşamına yansımaları da oldukça çarpıcıdır. Neredeyse çağın bireyi, günden güne artan meydan okuyucu bilimsel, teknolojik ve sosyal dönüşüm baskılarına dirençli olmaya zorlanmakta ve sanki “süper” güçlerini etkinleştirmesi beklenen masalsı bir karaktere bürünmeye doğru sürüklenmektedir. Değişimin kaçınılmazlığını kabul etmekle beraber insanoğlunun sınırlı doğasını bu denli zorlayacak değişim rüzgarının özellikle çalışma yaşamında nelere zemin hazırladığı merak konusu olmaktadır. Eskiden olduğu gibi bugün de “çalışmak”, insanlar için varoluşlarının devamını sağlamada kritik bir araç ve hedef olarak varlığını korumaktadır. Buna karşılık, bu aracı kullanma açısından tercihlerde değişimler söz konusudur. Özellikle 2020-2022 yılları arasında tüm dünyayı etkisi altına alan “Pandemi” süreci, çalışma eylemine bakış açısını değiştirmiş ve hem çalışan hem de işveren için beklentileri revize etme zorunluluğu doğurmuştur.

Toplumun tüm kesimlerinde derinden hissedilen bu dönüşüm, özellikle iş hayatında adeta bir devrim niteliğinde olmuştur. Hem işverenler hem de çalışanlar, zorunlu olarak evden çalışma modeline geçiş yapmış, bu durum çalışma biçimlerini ve kurumsal atmosfer olarak da tanımlayabileceğimiz “örgüt iklimi”ni değiştirmiştir. Özellikle teknolojinin sunduğu imkânlar, bu geçişin hızlanmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Bu teknolojik değişim de esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi kavramları, daha önce hiç olmadığı kadar ön plana çıkarmıştır.

Çalışma modellerindeki bu evrimsel dönüşüm hem işverenler hem de çalışanlar için yeni fırsatlar ve meydan okumalar sunmuştur. Zira, bu yeni dönemde, adaptasyon ve esneklik, iş dünyasının vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Özellikle çalışanlar

açısından, pandemi dönemi, belirsizliklerle dolu bir süreç olarak kendini göstermiş ve çalışanlardan yüksek düzeyde adaptasyon, esneklik ve dayanıklılık beklenmiştir. Çalışanların bu dönemde sahip olması gereken temel nitelikler arasında, dijital araçlarla etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği, zaman yönetimi, öz disiplin ve proaktif iletişim becerileri ön plana çıkmıştır. Ayrıca uzaktan çalışma, ekip içi etkileşimi azalttığı için, çalışanların kendi kendilerini motive etme ve verimliliklerini koruma yetenekleri kritik öneme sahip olmuştur. Başka bir deyişle bu süreç, çalışanların ekip arkadaşları ve yöneticileri ile dijital ortamlarda etkili bir şekilde iletişim kurmalarını ve işbirliği yapmalarını da gerektirmiştir.

Bununla birlikte, pandemi sürecinde iş ve özel hayat arasındaki sınırların bulanıklaşması, çalışanların iş-yaşam dengesini yönetme becerilerini de sınava tabi tutmuştur. Bu durum, bireylerin esnek çalışma saatlerini etkili bir şekilde kullanmalarını ve zamanlarını verimli bir şekilde planlamalarını gerektirmiştir. Çalışanlar, sürekli değişen bu koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlama ve gerektiğinde yeni beceriler edinme yeteneğini bu nedenle de geliştirmek zorunda kalmışlardır. Özetle, çalışanların duygusal dayanıklılığı ile stres yönetimi gibi 21. yüzyıl becerileri de bu zorlu dönemde büyük önem kazanmıştır.

Pandemiden bağımsız olarak düşünüldüğünde de tarih yaşamın pek çok alanı için değişim rüzgarlarının etkilerine sahne olmuştur. Örneğin sanayi devrimleri süresince insanlar makinenin bir parçası olarak görülmüş, Endüstri 4.0 hatta Toplum 5.0'dan konuştuğumuz bu günlerde ise insanın makinenin bir parçası olma durumunda kalma riskinden endişe edilir olmuştur. Neyse ki insanın yaratıcı düşünsel kapasitesi bu endişeyi şimdilik hafifletmektedir. Diğer bir ifadeyle makineleri insanın hükmettiği birer teknoloji harikası olarak görebilmek için onu eğiten insan aklına ihtiyaç olduğu kabul edilmiş durumdadır. O nedenle ister üretim ister hizmet sektörü olsun, her örgüt için “insan odaklı” yaklaşımlar terkedilemeyecek kadar değerlidir. İnsan odaklı

yaklaşımlar, çalışanların yeniliğe uyumlanma ve yaratıcı katkılar sunma becerilerini önemsemekle, çalışanların girişimci ruhunu teşvik ederek, örgütlerin esnek ve dinamik yapılar geliştirmelerine olanak tanır (Hector ve Cameron, 2023). Bu, hızla değişen piyasa koşulları ve teknolojik gelişmelere hızlıca adapte olabilmek için kritik bir faktördür. Ayrıca Boikanyo'ya (2024) göre, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, onların örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu artırarak daha etkin ve verimli kararların alınmasına katkı da sağlayacaktır. Kendisine işyerinde kritik bir rol atfedilmesi, işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artıracak, değerlilik algılarını pekiştirecektir. Vazgeçilmez olduklarının hissettirilmesi, çalışanların kendilerini güvende duyumsamaları kadar yöneticiler tarafından desteklendiklerine inanmalarını da sağlayacaktır. Bu husus özellikle yetenekli çalışanları örgüte çekme ve örgütte tutabilme açısından özellikle kritik bir avantajdır (Jarvi ve Khoreva, 2020). O halde insan odaklı yaklaşım, örgütler için sadece kısa vadede kârlılık hedeflerine ulaşmaya katkı vermeyecek aynı zamanda uzun vadede de sürdürülebilirlik ve rekabetçilik açısından önemli bir stratejik yatırım haline dönüşebilecektir (Adel, 2022). Zira nitelikli iş gücü örgütün değişen iş gücü piyasası dinamiklerine ve toplumsal beklentilere uyum sağlamasına da yardımcı olur. Üstelik bu husus sadece etik bir ilkenin gözetilmesiyle ilgili bir husus olmanın ötesinde; bugünün işgücü piyasasında her örgüt için stratejik bir zorunluluk olarak ön plana çıkmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002). Dijitalleşme ve küreselleşme gibi megatrendlerin etkisi altında, insan sermayesinin değerinin daha da arttığı bir dönemde bu yaklaşımın geçerliliğini koruması ve hatta daha da arttırması o nedenle makuldür. Esasen yoğun rekabet altında sürdürülebilir başarı hedefleyen firmaların kendilerini diğer örgütlerden farklı kılacak unsurlara odaklanması ve 'fark yaratmak' için örgüte özgü değerler oluşturmalarının yanı sıra çalışanlarca bunların kanıksanmasının sağlanması gibi hedefleri de olmak zorundadır.

Yukarıda söz edilen süreç, dünya tarihinin farklı zaman noktalarında benzer dönüşümlerden geçmiş ve işgücü piyasası dinamiklerini kökten etkileyen sonuçlar yaratmıştır. Örneğin, Arthur, Inkson ve Pringle (1999) sanayi toplumundan “yeni ekonomi”ye geçişin etkilerini tartışırken, bu ekonomik değişimin işgücü piyasasında radikal sonuçlara sebep olduğunun altını çizmişlerdir. Birinci Sanayi Devrimi'nin ardından yaşanan sosyo-ekonomik gelişmelerin sonraki sanayi devrimlerine zemin hazırlayan başlatıcı etkisi hatırlanırsa, Endüstri 4.0 esnasında çalışma hayatının bilişim teknolojilerindeki devrimsel gelişmelerle birlikte postmodern bir dönüşüm geçirmesi, geleneksel sınırlarla ve deterministik anlayışla olan bağıyı koparmaya başlaması beklenen bir aşama olarak kabul edilebilir. Zaman içerisinde, bireylerin kariyer planlaması için izledikleri stratejilerde ve işgücü piyasasında aday çalışanlardan beklenen yetkinliklerde hissedilen değişim, küreselleşmenin başatlığıyla birleştiğinde “ideal çalışan algısının da dönüşümünü başlatmış görünmektedir.

Mulgan’a (1997) göre; küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni ekonomi modelinde, geleneksel iş yapma kurallarının hala geçerli olduğu mesleklerden, tam karşıt bir noktaya konumlanan “yeni” mesleklere doğru bir kayış söz konusu olmuştur. Diğer bir ifadeyle, 21.yy’ın ‘yeni’ meslekleri değişim, öngörülemezlik, yenilikçilik ve yaratıcılık yetkinliklerini kullanmayı gerektiren görece alışılanın dışında bir niteliğe sahip olma eğilimindedir. Killeen’a (1996) göre de bu değişimin özünde günümüzün ‘güvensizlik’ içeren yeni dokusuna bir gönderme sezilmektedir. Özetle güvensiz, muğlak ve kısmen çetrefilli yeni işgücü piyasası, bireylere kendini geliştirme ve dönüşüme uyumlanma dışında bir yol kalmadığını öğretmiştir. Nitekim 2000’li yılların başında yavaş yavaş hissedilmeye başlayan bu değişim dalgası, öncelikle küresel ölçekte faal olan teknoloji tabanlı iş yapan firmalar tarafından hissedilmiş ve pazarda kalıcılığı temin amacıyla sanayi toplumu standartlarına uymayan yeni çalışma stillerini geliştirme planları ve pratikleri gündem olmaya başlamıştır. Aslında küreselleşme

Blustein'in (2013) da vurguladığı gibi, mevcut sosyal yapıları tamamen yeniden düzenleyecek bir güç olarak tanımlanmaktadır. Ancak yeni bağlam hem çalışanlara daha üstün niteliklere haiz olmaları gerektiğine dair baskı yaratmakta hem de bu denli nitelikli çalışanlar için iş güvencesinin neredeyse hiç bulunmadığı, işten çıkarma kararlarının sıradanlaştığı yeni bir çalışma tasarımıyla başbaşa bıraktığı bir olgu haline gelmektedir. Bu tablo, istikrar ve iş güvencesinin olmadığı yeni kariyer paradigmasının ta kendisidir. Tahmin edilebileceği gibi bu durumda bireyler için en ciddi tehlike çaresizlik duygusunun yoğunlaşmasıdır ve kaçınılamayan bir sosyal çözülmenin meydana gelmesi mümkündür.

Küresel ekonominin şekillendirdiği ve bilgi teknolojisinin desteklediği bu yeni sosyal düzen belirsiz, öngörülemeyen ve riskli istihdam fırsatları ile karakterize edilmektedir (Kalleberg, 2009). Bunlar arasında belki de en kritik husus, yeni bir çalışan profilinin örtük ya da açıkça empoze edilmeye başlanmasıdır. Teknolojinin insanı ikinci plana atacağına dair tartışmaların varlığına karşın, günümüzün önemli bir sorunsalı ikincil konuma düşmeyi endişeyle değerlendiren insanlar için “doğa üstü” yetkinlikler sergileme baskısının şiddeti olmaktadır. Örneğin, çağımızda deneyimlenen öngörülmesi zor meydan okumalara dirençli, esnek çalışma modellerine uyumlanmaya hazır, risk almaya yatkın, belirsizliği tolere etmede güçlü ve özyönetim becerilerini etkili biçimde hayata geçirebilen bir çalışan profili beklentisi neredeyse dünyanın her yerine hakim olmaya başlayan “ideal çalışan” etiketini taşıma baskısını, bireylerin omzuna yüklemiş durumdadır. "İdeal çalışan" olarak anılan kişiler genellikle, üstün yeteneklerdir; işlerini çok iyi yapan, genellikle diğer çalışanlardan daha fazla bilgi ve deneyime sahip olan bu kişilerin ekiplerle iyi çalışabildikleri ve ekip içinde liderlik rolleri üstlendikleri düşünülür. Bu özel çalışanlar, diğerleriyle iyi ilişkiler kurabilirler ve işbirliği yapabilme yeteneğine sahiptirler. Motivasyon düzeylerinin gözle görülür düzeyde yüksek olması hem arkadaşlarını güdülemede hem de iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratmada başarılı

olmalarına sebep olacaktır. Bu kişiler zorluklarla başa çıkma ve sorunları çözme konusunda oldukça iyidirler ve o nedenle nihai performans hedeflerine ulaşmada ciddi katkıları vardır. O halde iş kaynaklı verimlilik sağlayan inisiyatif gücü (job resourcefulness), bir çalışanın veya bir ekibin iş görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için sahip olduğu yetenek ve becerileri ifade eder. Problem çözme becerileri, iletişim yetenekleri, inovasyon ve yaratıcılık gibi kişisel özelliklerin inisiyatif gücünü beslemesi muhtemeldir. Zaman yönetimi ve önceliklendirme, ekip çalışması ve işbirliğine yatkınlık, teknolojiyi ve teknolojik araçları etkin kullanma inisiyatif gücünü etkin hale getirme stratejileri olarak ilk akla gelenlerdir. Çalışanların hali hazırda sahip oldukları kişisel kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak iş performanslarını artırma süreci kuşkusuz örgütün geneli için olumlu sonuçlar yaratacaktır.

Özetlenen bu çerçeve içerisinde, işgücü piyasasında kendine yer bulmuş olanlar kadar aday çalışanlar için de görece ağırlıkla hissedilen bu baskının örgütsel davranış alanındaki değişkenler açısından ne gibi sonuçlar doğurabileceği konusunda mevcut bilgi ve öngörüler sınırlıdır. O nedenle, sunulan bu çalışma “ideal çalışan” profiline dair bireysel algıların örgütsel bağlamda ne tür sonuçlarla ilintili olduğunu keşfetmeye odaklanmaktadır. Savickas ve diğerleri (2009), insanın değişen koşullara karşı esnek davranabilme kapasitesi, uyum becerisi ve görev başarımı azmi gibi görev performansı bileşenleri kadar iyi niyetli çalışan davranışları, uyumluluk, yardımseverlik, kendini geliştirme, yaratıcı olma ve öğrenmeye açıklık gibi bağlamsal performans göstergelerine de dikkat çekmişlerdir. Mitchell, Levin ve Krumboltz (1999), istikrarın ve iş güvencesinin bulunmadığı hallerde esnek olabilme, çeşitli beceriler edinmeyi isteme, toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni becerileri fark ederek bunları edinmeye gayret gösterme gibi oldukça meşakkatli bir çabayı, çalışanlardan beklemenin akılcılığını sorgulamaktadırlar. Kendini güvende hissetmeyen, istikrarsız çalışma koşullarına maruz kalan bireylerin örgüte inancının, sadakatinin yerle bir olabileceğine

dikkat çekerek, çalışan aleyhine abartılı taleplerle örölü yeni iş dünyasının pek de sevecen olmayacağını ima etmektedirler. Andersson ve Bateman (1997) da benzer bir yaklaşımla, bu tablonun bireylerin örgütsel politikalara ve yönetsel kararlara karşı kuşkuyla bakacakları ve örgüte güvenlerinin sarsılacağı, o nedenle de sinik tutumlar geliştirecekleri uyarısını yapmaktadırlar. Gerçekten sinik tutumların hâkim olduğı bir örgütte, isteseler de çalışanların ideal çalışan ölçütünü karşılamaları epeyce zor olacaktır. Çalışanları çevreleyen engellenmişlik duygusunun öfke ve motivasyon düşüşüne yol açması şaşırtıcı olmayacak; üstelik bu yönetim kademesindekilerden öç alma isteğini de besleyebilecektir. Kısırdöngüye hapsolan böylesi bir ortamda “toksik örgüt” yapısının ortaya çıkması kaçınılmazdır ki güvensizliğin hâkim olmasına ilaveten sürekli artan performans beklentileri ve acımasız rekabet baskısı, çalışanlar üzerinde aşırı stres ve tükenmişlik duygusu da yaratabilir (Frost ve Robinson, 1999). Kendisinden ideal çalışan profilini karşılaması beklenmesine karşılık, gereksinim duyduğı hiçbir şeyin karşılanmadığını düşünen çalışanların yaşayacağı ikilem, örgüte ve yöneticilere, iş yapma biçimlerine ve örgüt politikalarına karşı da olumsuz tutumlar geliştirmeye yetecektir. Bu tutumlar örgütsel sinizmin ayak sesleridir ve tarafların herbiri için içinden çıkılması zor bir problem alanına dönüşme potansiyeli taşımaktadır.

Özetle, bugünün işverenlerinin fütursuzca çalışanlarından esneklik, sürekli beceri geliştirme motivasyonu, işgücü piyasası dinamiklerine uyumlanma gibi ideal çalışan özellikleri sergilemelerini beklerken bunun belirsiz ve değişken iş koşullarına uyum sağlamak ve profesyonel gelişimi sürdürebilmek için gerekli desteğı çalışanlarına sunmakta yetersiz kalması bir büyük çelişki gibi görünmektedir. Oysa ideal çalışan olmaya yüreklenmiş kişiler için örgüte güven duymak son derece önemlidir. O nedenle iş güvencesi eksikliğinin yarattığı olumsuz etkileri azaltmak atılması beklenecek ilk adımlardan biri olmalıdır (Hall ve Las Heras, 2010). Açıkçası ideal çalışan olmaya kararlı kişiler Reilly, Lynn ve Aronson’a (2002) göre, “örgütsel vatandaşlık davranışı”

sergilemeye eğilimli olmalıdırlar ki zaten sadece gönüllü bir çabayla bağlamsal performanslarını arttırmaları halinde kilit çalışan pozisyonunu sahiplenebilsinler. Diğer bir deyişle ideal çalışan olmak için isteklilik örgüt ikliminde hissedilen zehir düzeyine bağlıdır ve sadece güvenin hâkim olduğu koşullarda gönüllü ideal çalışan davranışları sergilenebilir.

Ancak, bu istenir çalışma koşulları temin edilmediğinde bile çalışanlarından ideal çalışan profili sergilemelerinin istendiği örgütlerde, durum biraz daha karmaşık bir hal alacaktır. Üstelik bu örgütler, istikrar ve iş güvencesinin yer almadığı yeni kariyer paradigmasına uygun davrandıklarını da savunacaklardır. Bu durumda ideal çalışan profiline dair bireylerin kendi algıları daha da önemli hale gelmektedir. Herşeyden önce çalışanların “ideal çalışan” ile kastedilen profili özümsemeleri ve kendilerinin bu profile ne denli örtüştüklerini fark etmeleri gereklidir. Örneğin sürekli gelişme ve değişme motivasyonunun bireylerde içsel bir güç bulması gerektiğine dikkat çeken Mitchell ve diğerleri (1999), geleneksel sınırların ötesine geçmeyi özümseme ve bu amaçla gayret etme kapasitesinin önemli bir beceri olduğunu vurgulamışlardır. Bu tespitle uyumlu olarak sunulan bu çalışmada, temel araştırma sorunsalı bireyin algıladığı toksik örgüt iklimi, bağlamsal performans düzeyi ve örgütsel sinizm değişkenleri ile ideal çalışan algı düzeyi arasındaki etkileşim örüntüsünü keşfetmektir. Bu amaçla, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır ve bununla uyumlu araştırma deseni kurgulanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, toksik örgüt ikliminin yol açması muhtemel sinik tutumların bağlamsal performans üzerindeki olası etkilerinde çalışanın kendisine ilişkin ‘ideal çalışan olma’ düzeyi algısının aracı ya da düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediğinin incelenmesi olarak ifade edilebilir.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın giriş bölümünden sonraki ilk bölümde kuramsal çerçeve sunulmuş ve ilgili literatüre yer verilmiştir. Öncelikle ideal çalışan kavramı, temel özellikleri ve önemi, örgütsel davranış açısından yeri ve önemi, ideal

alışan düzeyini etkileyen temel faktörler ile ideal çalışan düzeyinin ilişkili olduğu kavramlara değinilmiştir. Daha sonra örgütsel sinizm kavramı ve kuramsal temelleri, örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları tartişılmıştır. Ardından, bağlamsal performans kavramı ve örgüt açısından önemine yer verilmiştir.

Sonraki bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama araçları (lekler) ve analiz tekniklerine yer verilmiştir. Dördüncü bölüm bulgulara; beşinci bölüm ise elde edilen sonuçların ilgili literatür işığında tartişılmasına ayrılmıştır.

1.1. ARAşTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi toplumunda belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity), muğlaklık (ambiguity) ve değişkenlik (volatility) içeren bir yapının (VUCA ortamı) varlığı halinde örgütlerin ayakta kalması, karlılığını arttırması ve hatta bu karlılığı sürdürülebilir kılması daha da zordur (Whiteman, 1998). VUCA ortamında var olabilmenin yolu teknolojiden ziyade beşerİ sermayenin donanım gücüne bağlı gibidir; dolayısıyla byleyi koşullarda yenilikçi ve katma değeri yüksek bilgi üretebilecek çalışan çok kritik rol oyanayabilir. Yüksek nitelikli bilgi üretimi, entelektüel açıdan güçlü beşeri sermayeye artan gereksinimi işaret etmektedir. Bu bağlamda iyi yetişmiş ve üretken çalışanları işe almak tek başına yeterli değildir; esas önemli olan bu kalifiye elemanlar için onlara değer verildiğini hissettiren ve yaşam boyu gelişme taleplerini önceleyerek yenilikçi ve yaratıcı bilgi üretmelerine fırsat sunan ortamların oluşturulmasıdır. Bunun yolu ise, çalışanı mutlu kılacak ve kendini hem içine hem de örgütüne adayacak bir motivasyona kavuşturabilecek adil, etik ve kapsayıcı bir iklim yaratmaktan geçmektedir. Bu sağlandığında zaten çalışanların işin önündeki engellerle başa çıkma ve işin gerekliliklerini layıkıyla yerine getirme becerileri pekiştirilmiş olacaktır. Görev performansının artması işin bir yönüdür. Belki daha da önemlisi örgütün çalışanlarda “aidiyet hissini” yaratarak ve adalet algısını pekiştirerek güçlü bir örgütsel destek sunmayı başarması yoluyla bağlamsal performans göstermeyi nemsemesidir. Bu

olursa, örgüt iklimi sağlıklı kalacak toksik yapıdan uzaklaşabilecektir. Açıkçası toksik örgütlerde yöneticiler sinik tutumlara kuvvetle bağlanmış çalışanlarla zorunlu bir mücadele sürecine mahkûm olmaktan kurtulamazlar. Bu perspektif ışığında, sunulan çalışmada toksik örgüt ikliminin örgütsel sinizme yol açması beklenmekte; sinizmin de bağlamsal performansı zedeleyecek etkilerinin olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın önemi de bu bağlamda ortaya çıkmaktadır. Çalışmada, literatürde "job resourcefulness" olarak bilinen tek boyutlu ve dört maddeli bir ölçek, günümüz koşullarına uyarlanarak, 23 maddelik ve iki boyutlu bir ölçek haline getirilmiştir. Mevcut literatürde bu ölçekle ilgili çalışmalar sınırlıdır ve çoğunluğu İngilizce olarak yapılmıştır. Türkiye'deki örgütlerde bu araştırmalarda dört maddelik İngilizce ölçek kullanılmış, ancak Türkçe olarak uygulanmadığı için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmamıştır. Bu araştırmada Arslan, Kart ve Pişkin tarafından geliştirilen yeni ölçek hem Türkçe hem de İngilizce olarak 30 Haziran 2024 tarihinde "Super Staff Scale: A Development, Reliability And Validity Study" ismi ile Serüven Yayınevi tarafından yayınlanan "International Academic Studies in Social Sciences and Humanities" de kitap bölümü olarak yayımlanmıştır.

Geliştirilen bu yeni ölçek, günümüz şartlarına uygun olarak tasarlanmıştır ve bu bağlamda önemli bir ihtiyacı karşılamaktadır. Bunun yanı sıra, bu çalışmada kullanılan "toksik örgüt iklimi" ölçeği, uluslararası literatürde yaygın olarak incelenmiş, ancak Türkiye'de yalnızca iki araştırma tarafından ele alınmıştır (Aydın, 2019; Taştan, 2017).

Bu araştırmalar, uluslararası literatürde "toxic work climate" olarak geçen bu ölçeği kullanmıştır.

Bu çalışmanın bir diğer önemi ise bu ölçeği yerel literatüre "toksik örgüt iklimi" olarak kazandırmış olmasıdır. Dolayısıyla günümüz şartlarına uygun olarak geliştirilen

bu ölçek, işe alım yöntemleri ile örgüt verimliliği ve kârlılığı açısından da oldukça önemlidir.

Araştırmanın en önemli bulgularından biri de, toksik örgüt ikliminin bağlamsal performans düzeyi üzerindeki negatif etkisinde, örgütsel sinizm düzeyi ve ideal çalışan algısının aracı değişkenler olarak yer aldığı durumda, ideal çalışan algısının örgütsel sinizmin negatif etkisini ortadan kaldırarak, toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans düzeyi arasındaki negatif ilişkiyi pozitif bir ilişkiye dönüştürebilmesidir. Bu bulgu, bir örgütte ideal çalışan algısının yüksek düzeyde olduğu çalışanların varlığının ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Geleneksel sınırların ötesine geçme özelliğinin sergilenebilmesi açısından ideal çalışan özelliklerine sahip olmanın önemli bir beceri olduğu düşünülmüş ve araştırmada ideal çalışan düzeyi (eksojen değişken) ile bağlamsal performans (endojen) arasındaki ilişki ve toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişki üzerinde ideal çalışanın aracı (mediator) etkisi incelenmiştir. Ayrıca, toksik örgüt iklimi (eksojen değişken) ve örgütsel sinizm (endojen değişken) arasındaki ilişki, örgütsel sinizm ve bağlamsal performans arasındaki ilişki ve toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans (endojen değişken) arasındaki ilişki üzerinde örgütsel sinizmin aracı (mediator) etkisini incelemek için değişkenler arası ilişkileri inceleyen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma modelinin ölçüm ve yapısal güvenirlik ve geçerliliği ile geliştirilen önermelerin testi ise IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS AMOS 23 programları kullanılarak tamamlanmıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Çalışmanın genel amacı kapsamında ve önerilen modellere uygun olarak bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Toksik örgüt iklimi örgütsel sinizmi yordamakta mıdır?
2. Toksik örgüt iklimi bağlamsal performans düzeyini yordamakta mıdır?
3. Örgütsel sinizm bağlamsal performans sergileme düzeyini yordamakta mıdır?
4. Örgütsel sinizm, toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip midir?
5. Toksik örgüt iklimi, ideal çalışan düzeyini yordamakta mıdır?
6. İdeal çalışan düzeyi, toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans sergileme düzeyi arasındaki ilişkide aracı role sahip midir?
7. İdeal çalışan düzeyi bağlamsal performans sergileme düzeyini yordamakta mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Her çalışmanın kısıtları olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu araştırmanın verileri; Türkiye’de kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalı katılımcılardan (n=350) elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu çalışmada elde edilen veriler, araştırma grubuna uygulanan ölçeklerin ölçme yeterliliğine bağlı kalmıştır. Kesitsel veri toplama yöntemi ve zaman kısıtlılığı, bu çalışmanın en önemli sınırlılığı kabul edilebilir. Bilindiği gibi kesitsel veri toplama yönteminin temel zaafı, tek bir tarihsel bağlama sahip olmasıdır. Bundan dolayı, zaman içinde oluşan nedensel ilişkileri açıklamak yerine anlık etki ve gözlemlere dayanarak sonuç vermektedir. Geçmişe dönük olaylarla ilgili bilgiler kişilerden alınıyorsa hafıza faktörü devreye girebilir ve elde edilen bulguların güvenilirliğini azaltabilir (Wang ve Cheng, 2020).

İleride yapılacak araştırmalarda, boylamsal (aynı kişilerden farklı zaman aralıklarında veri toplanması) veri toplama yönteminin kullanması tavsiye edilebilir.

Araştırmanın diğeri bir kısıtlayıcısı olarak; elde edilen verilerin sektör gözetmeksizin Türkiye’de kamu ve özel sektördeki beyaz yakalı çalışanlardan toplanmış olmasıdır. Gelecekte sektör temelli ayrıma dayalı benzer araştırmalar yürütölmesi uygun olacaktır.

Bu çalışmanın sınırlılıklarından bir diğeri de, katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip olmasıdır. Bu durum, araştırma bulgularının genellenebilirliğini sınırlayabilir ve farklı eğitim seviyelerindeki bireylerin görüşlerini yeterince temsil edemeyebilir. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalarda, daha çeşitli bir katılımcı profili ile araştırma yapılması önerilmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın sınırları çerçevesinde, ideal çalışan algısını etkileyebilecek bazı önemli faktörler göz önüne alınmamıştır. Öncelikle, kişilik özellikleri (dışa dönüklük, uyumluluk (uzlaşılabilirlik), deneyime açıklık, sorumluluk (özdisiplin) ve duygusal denge) ideal çalışan algısının belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, teknik yetkinlikler, iletişim becerileri, liderlik becerileri, problem çözme ve analitik düşünme yeteneğı ile uyum sağlama ve esneklik gibi yetkinlikler ve beceriler de bu algıyı önemli ölçüde şekillendirebilmektedir. İş motivasyonu, çalışan bağlılığı ve iş tatmini gibi motivasyon unsurları ve tutumlar da dikkate alınması gereken diğeri önemli değişkenlerdir. Ek olarak, yetenek yönetimi uygulamaları kapsamında değerlendirilen eğitim ve gelişim programları, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi unsurların da ideal çalışan algısı üzerinde etkili olabileceğı göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, çalışanların ihtiyaçlarına verilen önem, kurumun paylaştığı temel değerler ve inançlar, işbirliği ve takım çalışmasına verilen önem ile inovasyon ve yaratıcılığa verilen destek gibi unsurların da bu algının şekillenmesinde rol oynayabileceğı

düşünülmektedir. Son olarak, ekonomik koşullar, endüstri standartları ve yasal düzenlemeler gibi dış çevresel faktörler de ideal çalışan algısını etkileyen önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Bu çalışmada belirtilen bu faktörlerin kapsam dışında bırakılmış olması, araştırmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilmelidir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu faktörlerin de model içine dahil edilmesi, ideal çalışan algısının daha bütünsel ve derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin gerçekleştirilen alan yazın taramasına dayalı bilgiler özetlenmektedir. Çalışmanın temel sorunsalına işaret eden mevcut iş kaynaklarından elde edilen güç (job resourcefulness) inisiyatif gücü (ideal çalışan algısı) olarak kavramlaştırılmıştır. İnisiyatif Gücü kavramı öncelikli olmak üzere, modelde yer verilen diğer örgütsel değişkenler (örgütsel sinizm, toksik örgüt iklimi ve bağlamsal performans) kavramsal ve kuramsal dayanaklarla aktarılmakta ve bu dört temel değişkenin birbirleriyle bağlantıları tartışmaya açılmaktadır.

2.1. İNİSİYATİF GÜCÜ (İDEAL ÇALIŞAN) KAVRAMI

Bu çalışmanın temel sorunsalı, günümüzde ideal çalışan yetkinliğini temsil eden inisiyatif gücü kişilik özelliğinin toksik iş ortamlarında görülmesi muhtemel örgütsel sinizm inançları ile bağlamsal performans arasındaki ilişki üzerinde aracı rolünü keşfetmektir. Bu amaçla, öncelikle inisiyatif gücü kavramı için operasyonel tanımlama yapılması uygun olur.

Önceki bölümde, kabaca betimlendiği üzere, 21.yy'da işgücü piyasası son derece hızlı ve kapsamlı dönüşümlere sahne olmuştur ve bu değişim rüzgârı gerek yönetsel kadrolar gerekse üretim ve hizmet sektöründe çalışanlar için bazı yeni meydan okumaları kavrama ve bunlara uygun davranışsal stratejiler geliştirmeyi zorunlu kılmıştır.

Diğer bir ifadeyle, çağımızın rekabetçi ve zorlu iş ortamı, yöneticileri donanımlı ve geliştirilebilir, transfer edilebilir becerilere sahip adayların peşine düşmeye mecbur bıraktığı gibi, çalışanlara da iş sorumluluklarını yerine getirmekten çok daha fazlasını yapma motivasyonuna sahip olma yükümlülüğünü aşlamaktadır.

Gerçekten rekabetin artmasıyla birlikte yöneticilerin çalışanlarından beklentileri değişmiş ve çeşitlenmiştir. Özellikle beklentiler 'daha az kaynak ile daha çok üretmek' şekline bürünmüş bir talebe evrilmiştir. Çalışanlardan işin her aşamasında becerikli, etkili ve verimli olmaları beklenmekte; kendilerini geliştirmeleri ve problem çözme becerisini güçlendirmeleri adeta bir görev gibi kendilerine verilmektedir (Harris, Artis, Walters ve Licata, 2006; Messmer, 2002; Rod ve Ashill, 2009).

Dolayısıyla, çalışanların bireysel inisiyatif alması ve kıt kaynaklarla baş edebilmek için çözüm üretebilmesi örgütler için elzem hale gelmiştir. Bu sebeple; sürekli yenilenerek değişen ve ağır rekabetin yaşandığı koşullarda; örgütler faaliyetlerini sürdürmek ve uzun süreli ayakta kalabilmek için sorumluluktan kaçmayan, kısıtlı kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanan, örgüt için faydalı katkıları olan, verilen görevlerin dışında sorumluluk ve inisiyatif alabilen çalışanlara gittikçe daha çok ihtiyaç duymaktadır (Yan, Tang ve Hao, 2021). "Daha azıyla daha fazlasını yapma" olgu olarak özetlenebilecek iş kaynakları üzerinde inisiyatif sahibi olma (job resourcefulness) (Harris, Ladik, Artis ve Fleming, 2013) o nedenle çağın peşinde koşulan “çalışan” profilinin başat bir bileşeni olmaya adaydır. İşte bu özelliklere sahip çalışanlar “ideal çalışan” (super staff) kavramı ile açıklanmaktadır (Licata, Mowen, Harris ve Brown, 2003). Daha önce de değinildiği gibi, iş yerlerinde, bu tür çalışanlar genellikle performans ve ekip dinamiklerine önemli katkılarda bulunurlar; o nedenle de hem ödüllendirilir hem de teşvik edilirler. Bunun anlamı, herkeste var olmayan ancak bugünün işgücü piyasasında son derece kıymetli hale gelen becerileri geliştirmiş olanlar kadar geliştirmek için istek ve şevke sahip olanların sayısı arttıkça inisiyatif gücü yüksek çalışanlarla temsil edilen bir örgüt haline dönüşmek söz konusu olacaktır.

Bu aşamada öncelikle ideal çalışanı temsil etmesi muhtemel ‘inisiyatif gücü’ (job resourcefulness) kavramına daha güçlü bir mercekten bakmak uygun olacaktır. Bireylerin kendilerinde zorluklarla başedebilme, sorunlara çözüm getirebilme ve

gerektiğinde risk almayı zorunlu kılsa da harekete geçme motivasyonunu uyandıracak özel bir kişiye özgü durum olarak değerlendirebilecek “inisiyatif gücü” yaratıcılığı ve üretkenliği arttırıcı bir unsur olarak görülebilir. Gerçekten Licata ve diğerleri tarafından yapılan 2003 tarihli çalışmada, iş performansı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiş ve 'inisiyatif gücü' (job resourcefulness) adında yeni bir kavram ortaya konmuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi günümüz iş dünyasının rekabetçi ve zorlu yapısında ve modern işgücü piyasasında örgütler ve yöneticiler, kendiliğinden sorumluluk alıp harekete geçmekte tereddüt etmeyen, kendilerine verilen iş tanımından daha da fazlasını yapmaya muktedir, başka bir tabirle inisiyatif gücü yüksek çalışanları işe almak istemektedir. Rekabet gücünü korumak ve geliştirmek için “insan” faktörüne güvenme gereğinin gittikçe daha da çarpıcılık kazanması, yetenek yönetimi yaklaşımına “inisiyatif gücü”nün de kritik bir yeterlik ölçütü olarak eklenmesine sebep oluyor gibi görünmektedir (Grant ve Ashford, 2008). Açıkçası çalışanların inisiyatif gücü düzeyi bir nevi bağlamsal sorunlara karşı bireyi yetkin ve güdülenmiş kılan gizli bir cephane haline gelebilir. Kanımızca çalışma yaşamında inisiyatif gücü izleyen yıllarda önemli bir aracı ve/veya düzenleyici değişken olarak çarpıcılık kazanmaya devam edecektir.

Bu yeni kavram, çağın yıldızlayarak peşine düştüğü ve herkesi de bu özellikleri edinmeye teşvik ettiği yeni denebilecek bir iş yapma süreci akımının yansıması olarak değerlendirilebilir. Tek başına inisiyatif verilmesi sanki günümüz çalışanından beklenen verimi temine yetemeyecek gibi görünmektedir çünkü bireyin verilen inisiyatifini nasıl kullanacağına ilişkin bir yol haritasına da ihtiyacı olacaktır. 21.yy istihdam becerileri arasında sıklıkla vurgulanan problem çözme becerisi bu manada kritiktir. Elindeki silahı nasıl, ne zaman ve nerede kullanabileceğine dair öngörü sahibi olmadan bireye açılacak bir fırsat penceresi gibi sunulan bir inisiyatif alanı, beklenenin aksine olumsuz sonuçlara da gebe olabilir. Diğer bir ifadeyle, kıt kaynaklarla iyi iş

ıkarma baskısını karşılayabilmek inisiyatif gücünün bir göstergesidir. Üstelik bu, engelleri aşma azmini de gerektirir. Neredeyse halihazırda olmayan ama bulunması mümkün kaynakların peşine düşmek ve arama sürecinde yılgnlığa kapılmamak olarak tanımlanabilecek “işteki kaynak noksanlığını tolere etme becerisi” anlamı taşıyan inisiyatif gücü bireyin irade kullanma istekliliğinin de bir fonksiyonu olabilir. Bu değerlendirme ışığında kişilik özelliklerinin inisiyatif gücü üzerinde belirleyici etkisi olması da muhtemel gibidir.

İnisiyatif gücü ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, “işte kaynak yaratma” becerisinin kişilik ile ilişkili öncüllerine ve bu becerinin iş performansına olan etkilerine odaklanmıştır. Örneğin, Licata ve diğerleri (2003), bu özelliğin kişinin doğuştan gelen ve Beş-Faktör Kişilik Modeli'nde tanımlanan dışa dönüklük, uyumluluk (uzlaşılabirlik), deneyime açıklık, sorumluluk (zdisiplin) ve duygusal denge gibi kişilik özelliklerinden etkilenebileceğini ne sürmüşlerdir.

Nitekim, ilgili kavramın literatüre eklenmesiyle birlikte, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından bir dizi önemli soru ortaya konulmuştur. Özellikle, kişilik faktörlerinin ötesinde, ideal çalışan algısı kavramını etkileyen diğer unsurların belirlenmesine yönelik araştırmalarda artış grlmştir. Bu bağlamda çalışanların çalışma ortamına ilişkin algılarının iş tutumları (Parker ve diğerleri, 2003) ve işten ayrılma niyetleri (Kundu ve Vora, 2004) zerindeki etkileri dikkate alındığında yöneticilerin, çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, dolayısıyla örgütte uzun süreli istihdamı tercih ettikleri iş ortamlarını yaratma gerekliliğini kabul etmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu tür bir ortamın sağlanması, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda işten ayrılma oranlarını da düşürmektedir.

Bu perspektiften değerlendirildiğinde, sınırlı kaynaklarla çalışılan ortamlarda inisiyatif gücüne sahip çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu,

dolayısıyla örgütten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum ise, inisiyatif gücünün çalışan bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, inisiyatif gücü, yetenek yönetimi stratejilerinde kritik bir yetkinlik olarak dikkate alınması gereken temel bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin ve insan kaynakları profesyonellerinin, çalışanların inisiyatif kullanma yeteneklerini destekleyecek ve geliştirecek politikalar ve uygulamalar geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir.

Zira, herhangi bir örgütte çalışan bireylerin inisiyatif alma gücünün gelişmesinin gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan pek çok sonucu olabilir. İş yapma biçimini ve çalışma sürecini talimata gerek kalmadan çalışanın kendi iradesiyle belirleyebilmesi, olası pek çok performansı tehdit eden engeli zayıflatabilir ve o nedenle işin zamanında ve etkin bir şekilde tamamlanması mümkün olabilir. Neyi nasıl ve ne zaman yapacağına dair kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahip olmak çalışanı güçlendirici bir etki kaynağıdır. Sorumluluklarını zamanında ve tam da olması gerektiği gibi gerçekleştirebilmek çalışanın üzerinde hissetmesi muhtemel yıkıcı baskıyı da kontrol etmenin kritik bir aracı haline dönüşebilir. Hem kendine hem mesleki bilgisine hem de yöneticilerinin desteğine güvenen bireyin işe ve örgüte bağlılığı ve içsel motivasyonu şiddetleneceğinden kendini adanmış bir çalışan haline gelmesi beklenebilecektir. Özetle, örgüt için bozucu nitelikte herhangi bir eyleme yönelmek bir tarafa, canla başla çaba sarf etmeye devam etmesi böylesi çalışanlar için sıradan bir hâl olacaktır. Kendinden bekleneni layıkıyla karşılayanın vereceği hazzın, işe devamsızlık ya da geç gelme gibi geri çekilme davranışlarını, sorumlu olunan iş yükünün gereklerini sürekli erteleme eğilimini frenlemenin yanı sıra, bireyin örgüt kurallarına uyumunu beslemekle yönetim kararlarına direnç göstermeyen, değişimden yana tavır koyabilen, inovatif bir örgüt bileşeni olmayı da sağlayacaktır. Örgütle özdeşimi pekiştirecek bu tablo, kuşkusuz şirket kaynaklarını kişisel amaçlar için kullanma veya israf etme gibi üretkenlik karşıtı

Çalışma davranışlarının da önünün kesilmesini kolayca temin edecektir (Fox ve Spector, 2001; Penney ve Spector, 2005).

Bir iş örgütünde, özerklik düzeyinin yüksek olduğuna dair güçlü algılar oluştuğunda bunun örgüte olumlu yansımaları olacağı açıktır fakat bireysel düzeyde de olası sonuçları üzerinde düşünmekte fayda vardır. Çalışanın sahip olduğu güçlü kaynakların sayesinde inisiyatif kullanma alanının geniş olduğuna inanması, özgürce düşünmesi ve yaratıcılığını kullanarak iş yapma eğilimi için öncül bir itici güç olarak değerlendirilebilir. Açıkçası, inisiyatif gücünün (job resourcefulness) verdiği mesleki tatmin, çalışanın ‘psikolojik sözleşmeye’ riayet edildiğine dair kavrayışını da güçlendirmektedir. Bu karşılıklı iyi niyet gösterisi, nihai olarak çalışanda güçlü bir örgüte bağlılık düzeyi oluşturma potansiyeli taşır. Crant’ın (2000), örgüte bağlı çalışanların iş motivasyonu ve iş doyumunun da yükseleceğini hatırlatması da bu aşamada önemlidir zira örgütsel bağlılığı kuvvetli çalışanlar kendilerini bir nevi örgüte adanmış üye olarak algırlar ki böylesi çalışanların hedefe odaklı davranma, çok çalışma ve sebat etme gibi örgüt yararına davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Üstelik bir örgütte böylesi çalışanların çoğalması, temel verimlilik ve karlılık hedeflerine giden yolda önemli ve kolaylaştırıcı bir unsurdur. Licata ve diğerleri (2003), yenilikçi yaklaşımların daha etkin bir üretim ve hizmet sürecini mümkün kılmasının, çalışanların örgütü tamamiyle benimsemesi ve gerektiğinde inisiyatif kullanmaktan kaçınmadan çözüm üretme kapasiteleriyle yakından ilgili olduğunu önermiştir.

Den Hartog ve Belschak (2007) da çalışma yaşamında inisiyatif almaya izin veren bir yapıyla, bireylerin bağımsız karar verme yetkinliğini ve sorumluluklarını sahiplenmeleri yükümlülüğünü çok daha derinden hissetmelerine de aracılık yapacağını altını çizmişlerdir. Chou, Lin, Chang ve Chuang (2013) de benzer şekilde bu özelliğin, çalışanların iş süreçlerine daha aktif ve yaratıcı bir şekilde katılımlarını sağlayarak, yenilikçilik ve üretkenlik kapasitelerini arttırdığını belirtmişlerdir.

Günden güne büyük bir hızla değişen ve dönüşen işgücü piyasası, müşterilerin taleplerinde de ciddi ve yine hızlı değişimleri beraberinde getirmektedir. Çevik yönetim kavramının günümüzde ön plana çıkışı da buna bağlı görünmektedir. Değişen koşullara adaptasyon artık neredeyse uyarıcılara hızla yanıt vermenin tek aracı haline gelmiştir. Hızlı ve isabetli karar alabilmek için inisiyatif alanının güçlü olması çok önemlidir. İnisiyatif kullanabilmek belki de o nedenle örgütsel esnekliği destekleyici görülmektedir. İnisiyatif kullanabilme bir bakıma sorunlar karşısında paniğe kapılmadan problem çözme becerilerini kullanma yetkinliğini de besleyecektir (Chiaburu ve Carpenter, 2013). Ayrıca bu yetkinlik, çalışanların motivasyon ve iş tatminini artıran faktörler arasında yer almaktadır. Hem bireysel hem de örgütsel performansın iyileşmesine katkıda bulunması beklenen iş tatmini ve şevkle çalışma isteği gibi bireyle bağlantılı bu hususlar rekabetçi piyasa koşullarında örgütün konumlarını güçlendirecektir (Tae-Yeol ve Zhiqiang, 2017). Zaten varlığını koruyabilen örgütler yenilikçi üretim beklentisine yanıt verebilme potansiyeli taşımaktadırlar. O nedenle çalışanların inisiyatif kullanımı, örgütsel stratejilerin merkezinde yer almalı ve bu yönde teşvik edilmelidir.

Harris ve diğerlerinin 2006'da yaptığı çalışma ise rol stresörlerinin de işte kaynak yaratma becerisinin önemli öncülleri arasında yer aldığını tespit etmiştir. Aynı çalışma rol belirsizliği ve örgütsel çatışmanın, işte kaynak yaratma becerisi üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu da ortaya koymuştur. Nitekim kaynakların kısıtlanması, işe özgü stres düzeylerini artırırken; yöneticilerin çalışanlarda var olan noksan kaynak için yenilerini yaratma eğilimini destekleyen çalışma ortamları geliştirmeleri için de tetikleyici güç olmaktadır (Bettencourt ve Brown, 2003).

Çağımızın baş döndürücü değişim süreçlerine uyumlanması beklenen çalışanın sadece işinde iyi olmasının yetmeyeceğini kabullenmesi ve anılan dönüşüm esnasında sorun çözücü ve hedefe ulaşmak için gerekli olan olası kaynakları sürekli gözden

geçirip, sınırlı kalanları elde etmesi gerekmektedir. Bu bakış açısı, hangi iş olursa olsun işgücü piyasasının eskiye nazaran farklı donanımlar edinmiş yeni bir çalışan profilini aradığı sonucuna sevk etmektedir. Başka bir deyişle bugün uzman ve yetkin bir beyaz yakalı çalışan ne ölçüde “ideal çalışan” profili içerisinde kendini konumlandırabilirse, o denli aranan yetenek haline gelecektir. Özetle inisiyatif gücü algısının biçimlendirdiği yeni çalışan yetkinliği ideal bir ekip üyesi olacak ve deyim yerindeyse “Superman gibi süper güçlerle ödüllенmiş süper çalışan” haline dönüşebilecektir. Disiplinli, sorumluluk sahibi ve işlerine karşı büyük bir özveri gösteren bu kişilerin işlerini olağanüstü bir şekilde iyi yapabilen ve hedeflere kolaylıkla ulaşabilen çalışanlar olması da şaşırtıcı olmayacaktır. Değişen iş koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen ve esnek davranabilen bu kişiler, sürekli olarak kendini geliştiren, yeni bilgiler öğrenmeye ve uygulamaya istekli olacaklarından ‘öğrenen örgüt’ hedefine erişimde katalizör görevi üstleneceklerdir. İlgili alan yazında pek az değinilen ve yeni yüzyılın başat beklentisini temsil eden bu ideal çalışan olma olgusuna dair bireylerin algılarını incelemek oldukça işlevsel olacaktır. Beklenenler ile hali hazırda mevcut olduğu düşünülen yetkinliklerin örtüşme düzeyi bir bireyin kendisini ne kadar ideal çalışan olarak göreceği üzerinde etkili olacaktır. Dolayısıyla, sözü edilen bu algıyı düzenlemesi muhtemel değişkenler gittikçe daha da kritik önem kazanmaya başlamaktadır. Bu değişkenler arasında ilk akla gelenler kişisel özellikler, örgütsel unsurlar ve bunların ortak etkileri olmalıdır.

Özellikle bu yeni yetkinlik için doğuştan gelen özelliklerin mi yoksa sosyal öğrenme sürecinde kazanılan becerilerin mi daha belirleyici olacağı konusuna odaklanmak yerinde olacaktır.

Rod ve Ashill’e (2009) göre, inisiyatif gücü (job resourcefulness) tıpkı diğerleri gibi bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmelidir. Buna göre sınırlı kaynaklar nedeniyle önünü kesen engelleri aşma kapasitesi bireyden bireye farklıdır ve kuşkusuz bu kişilik yapısının önemli örgütsel sonuç değişkenleri (iş tatmini, işle bütünleşme, iş

performansı ve işten ayrılma niyeti gibi) için bir anlamı vardır. Bu kişilik özelliğine sahip olması beklenen ideal çalışan hedefe ulaşmada kendiliğinden harekete geçmek, engel ve sorunların üstesinden gelmede sebat göstermek, kendi kendine amaç belirlemek ve proaktif davranış sergilemek gibi olumlu davranışları muhtemelen çok daha yaygın biçimde sergileyecektir (Fay ve Frese, 2001). Gelecekteki talepleri ve bunların sonuçlarını öngörerek hazırlıklı olma motivasyonu, performans açısından tehdit olacak sorunları henüz gelişmeden engellemek inisiyatif gücüne güvenerek ideal çalışan olma yolundaki bireylerin temel karakteristik özelliklerinden birisi olmalıdır. İnisiyatif almak zaten doğası gereği proaktif bir eylemdir ve çalışanın işiyle ilgili bilgi, beceri ve bilişsel yeteneklere sahip olmasıyla yakından ilişkilidir (Chiaburu vd., 2021; Speier ve Frese, 1997). O halde, inisiyatif alma gücü, çalışanların rol gerekliliklerinden öte sorumluluklar üstlenerek hem bireysel performanslarını hem de örgüt verimliliğini artırma sürecinde karşılarına çıkan engellerle, sorunlarla veya öngörülemeyen belirsizliklerle baş etme kapasitelerini ifade etmektedir.

Çalışanın inisiyatif gücü sadece işe dair yeterliklerinin ve kişisel özelliklerinin değil, çevresel faktörlerin de bir fonksiyonu olabilir. Çalışanın sorumluluk alarak sorunlara çözüm bulmada ısrarcı olmasını, rolünün gerektirdiklerinden daha fazlasını yapma arzusunu ve proaktif davranma eğilimini besleyecek en önemli husus iş ortamının doğasıdır. Bu bağlamda çalışanlara daha fazla özerklik veren ve sorun çözümünde ve/veya karar alma süreçlerinde onları sorumluluk üstlenmeye teşvik eden yöneticiler bulunan örgütlerin, çalışan inisiyatif gücünü pekiştirme açısından çok daha başarılı olmaları şaşırtıcı değildir. Aynı şekilde, örgütün temin ettiği sosyal destek algısının da çalışanların inisiyatif gücünü arttıran bir diğer önemli ölçüt olabileceği akılda tutulmalıdır (Fuller, Marler ve Hester, 2006; Moon, Kamdar, Mayer ve Takeuchi, 2008).

İdeal çalışan profili ve bu profilde öne çıkan kişilik özellikleri üzerine yapılan araştırmalar, büyük beş kişilik modelinde yer alan deneyime açıklık özelliğinin inisiyatif alma özelliğine zemin oluşturmalarının mümkün olduğunu tartışmaktadır (Licata ve diğerleri, 2003). Örneğin deneyime açık çalışanlar değişen koşullara hızla uyum sağlama yetenekleri ve yüksek yaratıcılık potansiyelleri ile yeni bilgi edinme ve keşfetme isteğiyle motive olurlar. Duygusal farkındalıkları ve entelektüel merakları yüksek olan bu çalışanların merak ve keşfetme arzuları, hızlı ve isabetli karar alabilmek için inisiyatif alanlarının güçlü olmasına katkı sağlar. İnisiyatif kullanabilen bu çalışanların sorunlar karşısında paniğe kapılmadan problem çözme becerilerini kullanma yetkinliğine sahip olma (Costa ve McCrae, 1995; McCrae ve John, 1992) özellikleri de kısmen cesur ve atılgan ama kısmen de yeni çözüm yollarına duyarlı ve bunları merak eden bir kişilik dokusu yaratabilir. Açıkçası geleneksel iş yapma biçimlerine saplanıp kalmamak, kıt kaynaklarla iyi iş çıkarmayı isteyen çalışanlar için inisiyatif kullanma isteğini arttırıcı rol oynayabilir. Örneğin yetersiz teknik donanım işi savsaklamanın bir özrü olmaktansa, yeni bir teknik araç tasarımı için bireyi cesaretlendirebilir ki bu inovasyonun belki de ilk nüvesidir. Görünen o ki ideal çalışan sınıfına kendini ait hissedenenler, çaresizliğe hapsolmak yerine kendine yeni çıkış noktaları keşfetme misyonu yükleyenlerdir. Bu özel yetkinlik için deneyime açıklık kişilik özelliği bireye güç verecek önemli bir uyarıcı olabilir.

Öte yandan alan yazında ideal çalışan kişilik özelliği ile iş başarımı arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmalar da vardır (Duffy, Douglass ve Autin, 2015; Rottinghaus, Day ve Borgen, 2005). Zacher (2014) tarafından yürütülen bir araştırma, deneyime açıklık özelliğinin, bireylerin iş başarısı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ve yeni girişimlere açık kişilerin yaptıkları işe karşı daha istekli davrandıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgular, deneyime açıklık ve inisiyatif almanın, iş performansı ve başarıyla olan ilişkisinin derinlemesine analiz edilmesinin, iş

dünyasında bireysel ve kurumsal başarının artırılmasına yönelik stratejiler geliştirmede oldukça önemli olduğuna işaret etmektedir.

Daha önce de vurgulandığı gibi, çalışanların hali hazırda sahip oldukları her türlü kişisel kaynağı etkinleştirmekle performans hedeflerinin önündeki engellerle başa çıkmaya muktedir olmaları, uluslararası alanyazında “inisiyatif gücü” (job resourcefulness) kavramı ile açıklanmıştır (Licata ve diğerleri, 2003). Bu kavram değişen işgücü paradigmaları içerisinde belki de önümüzdeki on yılda önemli bir çalışan niteliği olarak kabul edilmeye adaydır. Zira artık özerk davranma istek ve kabiliyetine bel bağlayan yeni bir nesil -Z Kuşağı- işgücü piyasasında yer almaya başlamıştır ki bu kuşak teknolojiye doğdukları günden bu yana aşına olduklarından çağın sorunlarını “sorun etmeme” motivasyonları da güçlüdür. Z kuşağı, özsaygı bakımından da diğer kuşaklara göre kendini daha üst seviyede algılamaktadır. Bireyin kendini değerli bulması “yapabilme” gücüne inancı da artırır; yaratıcılık da zaten bu kaynaktan beslenir. Çalışma yaşamında karşılaşılan sorun alanlarının algılanması ve bunlarla baş edebilmek için en doğru stratejiyi arama esnasında bu becerinin işlevsel bir rol üstlenmesi söz konusudur. O halde, bireysel performans kriterleri hem kişinin özgün benlik algısından hem de bağlama özgü unsurlardan eş zamanlı etkilenebilir (Ashill, Rod, Thirkell ve Carruthers, 2009). Nitekim örgütler, gerçekleştirecek inovatif çalışmalarla sağlayacakları rekabet avantajının, çalışanlarının gelişime ve yeniliğe açık olmasına ve inisiyatif alma becerisine büyük ölçüde bağlı olduğu gerçeğini çoktan kabul etmiş durumdadırlar (Pieterse, Van, Schippers ve Stam, 2010; Yuan ve Woodman, 2010).

Öte yandan inisiyatif gücü, ‘yüksek sorumluluk bilinci’ ile de ilişkilendirilebilir. Örneğin Bateman ve Crant (1993), çalışanların kendilerine verilen tanımlı görevlerinin dışında kalan kimi rolleri, bile isteye üstlenmeye yatkın olduğuna dikkat çekmişlerdir. Aslında örgüte tutkun çalışanlar güçlü sorumluluk bilincine sahip olduğunda, hem

kendilerinin, hem de örgütlerinin gelişmesi konusunda önlerine engel ve zorluk çıksa dahi, mevcut iş tanımlarının ötesine geçerek, yani inisiyatif kullanarak, koşulları iyileştirmek veya yenilerini yaratmak için gayret gösterebilmektedirler. Bu kişiye özgü bir nitelik olmakla beraber, örgütün sunduğu insancıl fırsatlarla da bağlantılı olabilir. Çalışanların kendilerine özgü beklenti, gereksinim ve algıları ile baskın kişilik özellikleri “iyi bir örgüt üyesi” olma hedefine yönelme kararını elbette etkileyebilir. O nedenle çalışanın içsel doğası örgüte özgü değişkenleri okumasında farklılıklar yaratabilecektir. Bu bağlamda, ideal çalışan beklentisinin karşılanması amaçlı iş davranışları bireyin içsel özellikleri olan kişilik yapısı, özsaygı vb. unsurlardan etkilenmeye açıktır. Diğer bir ifadeyle sadece görev performansı için değil bağlamsal (contextual) performans için de inisiyatif gücü düzeyi kritik görünmektedir. Örneğin Bozek ve Malinowska, (2020), Frese, Fay, Hilburger, Leng ve Tag (1997) ile Morrison, ve Phelps (1999), çalışanlarda var olan inisiyatif gücü düzeyinin bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi bulunduğuna dair öncül sonuçları aktarmışlardır. Bu sonuç özellikle dikkate değerdir, çünkü ideal çalışan ifadesinden kastedilen bir bakıma, “örgütsel vatandaşlık davranışı” gösterme eğilimi taşınmasıdır. İdeal çalışan, rol dışı davranışlar sergilemekten kaçınmadığında, esasen inisiyatif kullanmaktadır; bu inisiyatif gücü onu ne denli yetkin hissettirirse sınırlı imkanlarda bile, örgüte fayda sağlayacak bir çözüm yolu bulmayı başarabilecektir. Bu noktada bireyin kişilik özelliklerinin belirleyici etkisi daha da çarpıcılık kazanmaktadır. Yani sadece deneyime açıklık ve özsaygı olmak yerine, özdisiplin ve uyumluluk gibi kişilik özellikleri de bireyi ideal çalışan olabilmesi için destekleyebilir ya da köstek oluşturabilir.

Günümüzde artık her örgüt için bağlamsal performansın önemi göz ardı edilemez bir hal almıştır; çünkü bağlamsal performans için bireyin hiçbir örgütsel ödül beklentisi olmaksızın iş arkadaşlarına yardımcı olmak amacıyla özveride bulunması gerekir. Bu özveri, bireyin kişisel kaynaklarından güç almasıyla gösterilebilir ve o

nedenle ideal çalışanınsahip olduğu inisiyatif gücü düzeyine dair algısı önemlidir. Görev performansı kadar bağlamsal performansı da yaratan bu inisiyatif gücü kişilik özelliği belki de o nedenle son yılların açıkça ya da örtük biçimde çalışanlarda olması beklenen bir özellik haline gelmektedir. Üstelik ekip çalışması gibi ortak çaba gerektiren süreçlerde bu husus daha da hayati önem kazanabilir. Bakker (2015) ve Curnin, Owen, Paton, Trist ve Parsons (2015) de gönüllü biçimde inisiyatif kullanabilen ve çözüm peşine düşen çalışanların hem takım performansını hem de örgütün verimliliğini arttırdığını ifade etmişlerdir.

Özetle, bağlamsal performans davranışları, bireylerin herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın, çalışma arkadaşlarına ve örgüte destek olma isteğinden kaynaklanmaktadır. İdeal çalışan da, bireyin sahip olduğu inisiyatif alma yeteneğiyle şekillenmekte ve özellikle işbirliği gerektiren ekip süreçlerinde kilit bir rol üstlenmektedir. Nitekim inisiyatif kullanarak katkı sağlayan çalışanlar, hem takım dinamiklerini güçlendirmekte, hem de örgütün genel verimliliğini arttırmaktadır. Bu nedenle, örgütler bağlamsal performansı teşvik eden çalışma kültürlerini oluşturma gerekliliğiyle karşı karşıyadır.

2.2. TOKSİK ÖRGÜT İKLİMİ

Çağımızın acımasız bir rekabete zorlayan işgücü piyasası koşulları iş örgütlerinin çevresine uyum sağlayabilmesi, üyeleri arasında işbirliği yaratması ve hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olduğu yetenekleri güçlendirmeye eskisinden daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. O nedenle öğrenen örgüt olabilen, sağlıklı örgüt yapısını kurabilenler bozucu çalışma davranışlarından arınmış, huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilmektedirler. Ancak bu her zaman mümkün olamamakta, tıpkı bir virüs gibi örgütü hasta eden sinik tutumlara sahip çalışanlar örgütü zehirlmeye başlayabilmektedirler. Bu durumda toksik bir iklime bürünen işyerinde hastalıklı fikirleri iş arkadaşlarına bulaştıran çalışanlar ve hatta bazen yöneticiler birer çürük

elmaya dönüşebilmektedir. Ne yazık ki son dönemlerde, örgüt içindeki yıkıcı ve düşmanca davranışların arttığına ilişkin sezgisel öngörülerin varlığı hem örgütler için zararlı hem de çalışanlar için moral bozucu bir etkiye sahiptir. Böyle bir iklim, örgüt içerisinde artan bozucu çalışan davranışlarının da ana sebebi olarak görülebilir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Yolsuzluk, ikiyüzlülük, sabotaj gibi çeşitli etik olmayan, yasadışı ve cezai eylemler bir örgütte görüldükçe “zehirli iklim” daha da ağırlaşmaktadır.

Yıkıcı çalışan davranışları genel olarak, bir örgüt içinde düşmanca bir iş ortamı olduğu algısının sonucudur. Yönetim ve liderlik tarzları, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkilerdeki aksamalar, olumsuz duyguları tetikleyen davranışlar, kararlar ve saygıdan yoksun tehditkâr yaklaşımlar hem çalışanlar hem de örgütün geneli üzerinde ciddi etkiler yaratırlar. Bu bağlamda işyeri zehirlenmesi (toksisite), biyolojik bilimlerden ödünç alınmış metaforik bir ifadedir ve çeşitli sapkın ve istismarcı davranışları temsil eden örgüt bileşeni olarak betimlenmektedir.

Frost (2003) “örgüt zehirlenmesi” kavramını, işyerinde ortaya çıkan duygusal acıyla ilişkilendirerek kullanmıştır. Tıpkı bir hastalık virüsü gibi salgına sebep olması muhtemel bu zehirli hava örgütsel sağlığı tehdit etmektedir. İletişimin dedikodu tarzında zarar verici olduğu, çalışanların işlerini yapmaktan ziyade bu tür aktivitelerle meşgul olduğu, çıkar ilişkilerinin kurulduğu, karar verme süreçlerinde zorlukların yaşandığı, sözlü ve fiziksel tehditlerin bulunduğu, düşük performans ve kadro savaşlarının yaygın olduğu örgütlerde toksisiteden bahsetmek mümkündür (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Bu tür ortamlarda yıkıcı politikalar ve ulaşılması zor ve hatta imkansız performans hedefleri yer almaktadır (Maxwell, 2015). Örgütsel toksisitenin oluşmasında alanyazında belirtilen çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler arasında, kişilik bozukluğu olan ve işlevsiz niteliklere sahip, yıkıcı davranışlar sergileyerek bireyler, aileler, örgütler ve toplum üzerinde zehirli etkiler bırakan toksik

yöneticiler veya liderler bulunmaktadır (Goldman, 2006; Reed ve Olsen, 2009; Lipman-Blumen, 2005). Bununla birlikte, iş arkadaşlarından ve örgütlerden kaynaklanan nedenler de mevcuttur. Toksik davranışların veya genel adıyla toksisitenin, gerekli önlemler alınmadığı takdirde örgütte hızla yayılarak çalışanlar ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir (Goldman, 2006). Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiler, Too ve Harvey (2012) tarafından psikolojik, sosyolojik ve fizyolojik olarak sınıflandırılmıştır. Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic (2013), toksisiteyi askeri bir eğitim kurumunda incelemiş ve toksisiteye maruz kalan öğrencilerde yorgunluk, umutsuzluk, güvensizlik, sürekli tetikte olma, aleyhlerine kullanılma korkusu nedeniyle bir şey söylemekten kaçınma, moralsizlik ve performans düşüşü gibi belirtiler gözlemlemişlerdir. Zehirli iklime teslim olmuş örgütlerde çalışanların inisiyatif üstlenmek ve yaratıcı olmak bir tarafa, gönüllü rol dışı davranışlara yönelmesi dahi beklenemez. Bir diğer ifadeyle kırılman ruh hali, son derece nitelikli çalışanları bile işlevsiz kılmada etkilidir. Bıkkınlık, örgüte güvensizlik ve zedelenmiş adalet algısı hem görev performansının hem de bağlamsal performansın düşmesine; hatta yok olmasına kolayca sebep olabilir. Reed ve Olsen (2009), askeri öğrencilerin toksisite karşısında eğitimi bırakmak istediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde nahoş çalışma ortamları, üretmek yerine kendini korumakla daha çok meşgul olan çalışanlar yaratacağından; bu meydan okumaya direnemeyenlerin işi tamamen terk etmesine sebep olabilecek denli hastalıklı kabul edilmelidir. Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen (2007), sivil örgütler bağlamında yaptığı çalışmada, toksisitenin özellikle liderlerden kaynaklandığı durumlarda çalışanların moral, motivasyon ve özgüvenlerinin düştüğünü ifade etmiştir. Aynı araştırma yine örgütsel toksisitenin çalışanlarda birbirlerine ve örgüte karşı kin, intikam, öfke duyguları ve ağır iş yükleme gibi etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında betimlenen tablonun güvensizlikten beslenen sinik tutumları besleyerek, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına davetiye çıkarması söz konusu olacaktır.

Öyle ki işten kaytarma, verimlilikte düşüş ve personel devrinde artış görülmesi de buna bağlanabilir. Ayrıca toksik bir örgütün, fonksiyonel yapısını zamanla kaybederek diğer örgütlere göre performansında ciddi düşüşler yaşadığı da gözlemlenmiştir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Tüm bu faktörler, araştırmamızın temel değişkenlerinden biri olan örgütün toksik bir iklim yaratmasına neden olur.

Wong ve Laschinger (2013), çalışanların iş ortamına adım attıklarında kişisel yaşamlarını tamamen geride bırakamayacaklarına işaret etmektedir. Sağlık problemleri, yaşlanma veya ailevi meseleler gibi çeşitli sorunlar, duygusal anlamda kolayca iş yerine taşınabilir. Kişi kendisiyle beraber iş yerine getirdiği problemlerin yanı sıra, işini yaparken de bazı toksik kişi, olay ya da kararlara maruz kalabilir. Stres düzeyini artıran bu durumun bireyin sahip olduğu ‘üstün’ nitelikleri görmezden gelmesi veya bunları layıkıyla kullanamaması gibi sonuçları olacaktır. Diğer bir ifadeyle, potansiyelleri güçlü çalışanlar bile verimliliklerini tehdit eden ve hatta yaratıcılıklarını kısıtlayan sorun alanlarında takılıp kalabilirler. İş kaynaklarının güçlü olması beklenen üstün performansa erişmelerine yetmeyebilir; zira toksik iklime sahip bir iş örgütünün “süper” çalışanlarının yetkinliklerinin önüne güçlü bir set çekmesi söz konusudur. Üstelik günden güne bu kişiler ‘engellenmişlik’ duygusunun tesiriyle toksik davranışları kendileri de sergilemeye başlayabilirler. Bunun anlamı örgütte içinden çıkılması sancılı bir kısırdöngünün oluşacağıdır. Kusy ve Holloway (2009), toksik davranışları, örgütsel verimlilik ve iş yaşamının etkinliğine zarar veren davranış biçimleri olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, narsistler, manipülatörler, zorbalılar ve toksik yöneticiler gibi unsurları içermekte ve bu şekilde toksisiteyi kavramsallaştırmaktadır. Toksiklik, kişisel ve algısal bir olgu olarak değerlendirilebilir. Bazen toksisite algısı, bir iş arkadaşı, yönetici, örgütün genel yapısı ya da yeni bir durumla ilgili olabilir. Toksisite, geçici bir durum olabilir veya çalışandan çalışana değişkenlik gösterebilir. Bu bağlamda, örgütsel iklimden kaynaklanan zehirli bir örgüt iklimi veya kişilerarası ilişkiler, çalışanın, ekibin

ve örgütün anlaşılmasında önemli bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bu nedenlerle, toksik iklim teriminin işyeri ortamı bağlamında benimsenmesi uygun bulunmuştur.

2.2.1. Toksik Örgütün Tanımı ve İşyerinde Etkileri

Toksik bir örgüt, çalışanların sağlığına, refahına ve genel iş ortamına zarar verebilecek olumsuz özelliklere sahip olan bir iş ortamını ifade eder. Toksik bir örgütte çalışmak hem fiziksel hem de psikolojik sağlığa zarar verebilir ve genel iş performansını olumsuz etkileyebilir. Bu tür bir ortamda çalışanlar kendilerini genellikle mutsuz, tükenmiş ve stresli hissedebilirler. Bu nedenle, sağlıklı ve destekleyici bir iş ortamı son derece önemlidir. İşverenlerin zararlı örgüt kültürünü önlemek veya düzeltmek için çaba sarf etmelerinin nedeni de bu gerçektir. Her örgütte zaman zaman toksik bir ortam oluşabilir; önemli olan derhal müdahale için hazırlıklı olabilmektir. Liderlerin baskıcı, otoriter veya manipülatif olması, açık iletişim ve işbirliği yerine, kıskançlık, dedikodu, söylenti yayma gibi negatif iletişim örüntülerinin yaygınlaşması, işe alma, terfi, ödüllendirme, iş yükü dağıtımı gibi süreçlerde adaletsizlik ve ayrımcılık yapılması ve liyakata dayalı kararlar yerine kişisel tercihlerin etkili olması pek çok olumsuz sonuca gebedir. Çalışanların işlerine karşı motivasyonlarının düşmesi, işlerine duydukları tutkunun kaybolması ve sık sık işten ayrılmayı düşünmeye başlamaları örgütün çalışanları da zehirlenmeye başladığının göstergeleridir. Özetle, toksik örgütler verimsizleşmenin ötesinde çalışanları için yıkıcı bir etki yaratmaya sebep olurlar (Goldman, 2006). Toksiklik, iş arkadaşları, yöneticiler, sosyal yapısal faktörler ve bazen de çalışma ortamından kaynaklanabilir. Daha önce de belirtildiği gibi, toksisite algısı sadece bireylerin düşünce ve duygularını değil, aynı zamanda çalışanların davranışlarını da etkileyen bir örgütsel atmosfere dayanabilir (Brock, Zmud, Kim ve Lee ,2005).

Tagiuri ve Litwin (1968) tarafından geliştirilen organizasyon iklimi kavramı, çalışanların bir kurumun çevresel özelliklerini nasıl algıladıklarını ve bu algının onların motivasyonunu, performansını ve iş tatminini nasıl etkilediğini anlamaya yönelik bir

çerçeve sunar. Bu kavram, iş ortamının fiziksel koşullarından sosyal ilişkilere, yönetim ve liderlik yaklaşımlarından çalışanların kişisel gelişim olanaklarına kadar geniş bir alanı kapsar.

Reichers ve Schneider (1990) örgüt iklimini, bir organizasyon içindeki bireylerin ortak algıları olarak tanımlarlar. Bu tanım, işlerin nasıl olduğuna dair çalışanlar arasında paylaşılan algıları vurgular ve işlerin ideal veya arzu edilen şekilleriyle ilgili normatif yargılardan ziyade, gerçekte nasıl işlediğine odaklanır. Bu yaklaşım, örgüt ikliminin, çalışanların günlük deneyimlerine, algıladıkları iş ortamına ve bu ortamın onların tutumlarına, davranışlarına ve performanslarına nasıl etki ettiğine dikkat çeker. Bu bağlamda, Lewin'in Alan Teorisi (1936), insan davranışını anlamak için bireyin "yaşam alanı"nı, yani algıladığı psikolojik çevreyi önemser. Bu teoriye göre, davranışlar hem çevresel (sosyal normlar, kültürel değerler) hem de kişisel (ihtiyaçlar, duygular) faktörlerden etkilenir. Bu yaşam alanı, sürekli değişen bir sistem olup, bireyin geçmiş tecrübeleri ve gelecek beklentilerini de içerir.

Örgüt kültürü kadar örgüt iklimi de kritik bir diğer değişken olmakla, kültürü etkileyebilir. James ve diğerlerine (2008) göre, örgütsel iklim kurumsal yapı, süreçler, ilişkiler, yönetim, çalışan davranışı, büyüme fırsatları ve diğer faktörler gibi birkaç önemli boyuttan oluşur. Bu faktörler, çalışanların iş ortamını nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını şekillendirir. Bu yorumlara dayanarak, örgütle ilgili çalışanlar arasında ortak algılar oluşabilir. Çalışanların iş ortamını algılamaları, özellikle toksik olarak değerlendirilen ortamlarda, onların duygusal ve davranışsal tepkilerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Ostroff, Kinicki ve Tamkins'in (2003) çalışmaları, bu algıların örgütsel iklimin bir yansıması olduğunu ve bu iklimin liderlik tarzı, iletişim kalitesi ve işbirliği düzeyi gibi

faktörler tarafından şekillendirildiğini göstermektedir. Bu algılamalar, çalışanların iş tatmini, motivasyon ve genel performansı üzerinde doğrudan etkilere sahip olup, örgütlerin bu algıları yönetmek ve iyileştirmek için stratejik yaklaşımlar geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel gelişim alanlarında yapılan çalışmalar, sağlıklı ve üretken iş ortamlarının oluşturulmasında kritik rol oynamaktadır. Bu bilgilere dayanarak toksisite, çalışanlar tarafından bir örgüt iklim tipi olarak algılanabilir (Delbecq and Friedlander, 1995; Coccia, 1998; Johnson and Indvik, 2001; Appelbaum and Roy-Girard, 2007).

Toksik iş yerlerinde genellikle hedeflere ulaşamaması, korku temelli karar alma süreçleri, kurum içi zayıf iletişim, yanlış kararlar sonucu israf ve yeniden çalışma ihtiyacı, manipülatif ve bencil kişilerarası ilişkiler gibi sorunlar görülür (Lubit, 2002). Bu durumlar çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkiler. İş yerlerinin bu sorunları çözmek için liderlik, iletişim ve takım çalışmasına odaklanması, daha sağlıklı ve etkili bir çalışma ortamı yaratmalarına yardımcı olacaktır.

2.2.2. İş Arkadaşları Tarafından Gerçekleştirilen Toksik Davranış Türleri

Kurum içinde toksik davranışlar hem yöneticilerden hem de çalışanlardan kaynaklanabilir. Çalışanlar arasında aşağılama, dedikodu, mobbing, saldırganlık ve nezaketsizlik gibi üretkenlik karşıtı çalışma davranışları (Salgado Moscoso ve Anderson, 2013), stresli ve adil olmayan iş ortamından kaynaklanan toksik davranış türleri olarak sıralanabilir (Gilbert, Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012).

Bu davranış türlerinden biri olan aşağılama, bir kişinin onurunu zedeleyen ve utanç hissi yaratan bir davranış veya eylemi ifade etmekte ve birçok insanın çalışma hayatını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir kişinin değerini düşürmeyi amaçlayan, saygısızlık içeren, küçük düşürücü tutum veya davranışları kapsar. Bu tür eylemler genellikle kişinin psikolojik ve duygusal sağlığını olumsuz etkileyebilir (Fisk, 2001). Aşağılama, sözlü saldırılar, aşağılayıcı ifadeler, sosyal dışlama, görmezden gelme,

tehdit etme, hükmetme, yok sayma, hakaretler veya kişinin itibarını zedeleyen fiziksel, psikolojik veya cinsel taciz içeren diğer eylemler aracılığıyla gerçekleşebilir (Hartling, 2007).

Literatüre göre, aşağılama düşük özsaygı, sosyal izolasyon, başarısızlık, suç, kötü muamele, ayrımcılık, depresyon, öğrenilmiş çaresizlik ve hatta işkence ile ilişkilidir (Baumeister, Smart ve Boden, 1996). Ayrıca, işyerindeki zorbalık küçük düşürmeye neden olur ve iş ortamında aşılması çok zor hale gelir. Bir çalışanın egosu incindiğinde küçük düşürülür (Thomas ve diğerleri, 2017). Bu nedenle, küçük düşürme, olumsuz etkileri nedeniyle toksik ortam faktörleri arasında sayılmıştır.

Örgütler içinde bir başka toksik faktör olarak öne çıkan dedikodu, genellikle olumsuz anlamlarla kullanılan, istenmeyen bir davranıştır. Bu davranış, kötü niyetli bilgilerin, güvenilir olmayan kaynaklardan gelen ve kontrol edilmemiş anekdotların ve yanlış bilgilerin yayılmasına atıfta bulunarak sıkça kullanılır. Dedikodunun diğer olumsuz yanları ise sıradan, müdahaleci ve genellikle zararlı bir niyet içermesidir (Bergmann ve Bednarz, 1993; Rosnow ve Foster, 2005; Dodig-Crnkovic ve Anokhina, 2008). İlk olarak, birinin bulunmadığı zamanlarda onun hakkında olumsuz konuşmak, gizlilik normlarının ihlali olarak değerlendirilebilir (Bok, 1983). İkinci olarak, dedikodu, dedikoducunun kendi amaçları için bir kişinin itibarına müdahale etmeye çalışmayı içerir. Ancak bunun, dedikodu yapan kişinin özsaygısı üzerinde olumsuz etkileri olabilir, çünkü dedikodu yapmak toplumsal olarak istenmeyen bir davranıştır. Bu nedenle, başkaları hakkında bilgi paylaşmak, dedikoducunun seilmeme hissiyle sonuçlanabilir, bu da özsaygıyı azaltabilir (Cole, 2013). Dedikodu, çalışanlar arasında çözülme yaratır, takım ruhunun yok olmasına yol açar ve takım ruhu olmadan, örgütsel verimlilikten bahsedilemez (Erol ve Akyüz, 2015). Dedikodu nedeniyle, çalışanlar arasında çatışmalar ve birbirlerine karşı olumsuz tutumlar beklenmektedir. Güçlü bir iletişim olmadığı örgütlerde dedikodu nedeniyle diyalog eksikliği, örgütün işleyişini, iş

güvenliğini ve örgütsel sağlığı olumsuz etkileyebilir (Artaç, 2017). Dedikodu, çalışanların mobbinge maruz kalmasına ve örgütün kötü bir imaja sahip olmasına neden olabilir. Bu nedenle, dedikodu, yıkıcı bir örgütsel iklim yaratır ve örgüt içindeki toksik örgütsel faktörlerden biri olarak sayılabilir.

İşyeri zorbalığı, sürekli olarak meslektaşlar, üstler veya astlar tarafından gerçekleştirilen kişiler arası saldırganlık ve kötü muameleye maruz kalma durumunu içermektedir. Genel atmosferde, bu durum hem bireylere hem de organizasyonlara yıkıcı etkiler yaratmaktadır (Hoel, Einarsen, Zapf ve Cooper, 2003; Rayner ve Keashly, 2005). Leymann'a (1996) göre, bir çalışanın işyerinde maruz kaldığı bu olumsuz davranışlar, öncelikle kişinin psikolojisine, küçümseme, tehdit etme, korkutma veya cezalandırma gibi etkiler nedeniyle zarar verir. İşyerindeki zorbalık kavramının yanı sıra, mobbing aynı zamanda duygusal istismar, psikolojik terör veya işyerindeki başka bir tür zorbalık olarak da bilinmektedir.

Literatürde birçok tanım olmasına rağmen, mobbing genellikle bir kişiye karşı başlıca bir veya birkaç kişi tarafından kasıtlı ve sistemli bir şekilde yönlendirilen düşmanca ve etik dışı iletişimi ifade eder (Duffy ve Sperry, 2012). Mobbing, bir kişiyi sosyal olarak izole etme ve söylentiler yayma gibi küçük sosyal çatışmaları içerebileceği gibi bir kişiye yeterliliğinin altında veya üstünde iş vermek, onu işten çıkarmakla tehdit etmek veya fiziksel şiddet gibi büyük çatışmaları da içerebilir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996). Diğer istenmeyen negatif davranışlar gibi işyerinde saldırganlık, başka bir kişiye psikolojik olarak zarar verebilecek bir eylem veya olaydır, ancak bazı durumlarda saldırganlık fiziksel de olabilir. Bu eylem sağlık ve güvenlik riski oluşturur. Örneğin, çalışanlar işyerindeki saldırganlık nedeniyle psikolojik olarak etkilendiyse, üretkenlik karşıtı çalışma davranışlarında artış gözlemlenebilir, bu durumlar arasında işe devamsızlık, geç kalmaların artışı, artan hastalık izinleri, konsantrasyon eksikliği veya karar verme yeteneğinde azalma olabilir, bu da geri çekilme veya işten ayrılma gibi

sonuçlara neden olabilir. Ayrıca, işyerindeki zorbalık nedeniyle çalışanlar duygusal (örneğin, öfke patlamaları, diğerlerine karşı kıskançlık, kendini ve diğerlerini eleştirmek), bilişsel (örneğin, eleştiriye aşırı duyarlılık, zihinsel karmaşa), davranışsal (saldırgan davranışlar, sinik tutumlar vb.) ve fiziksel bağlamlarda istenmeyen belirtiler ve semptomlar (örneğin baş ağrıları, kaza yapma vb.) yaşayabilir.

İşyerindeki olumsuz davranışlar üzerine yapılan araştırmalar genellikle şiddet, saldırganlık, zorbalık ve taciz gibi daha belirgin ve kötü muamele biçimlerine odaklanmıştır (O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996; Sperry, 2009; Neuman ve Baron, 1998; Liefoghe ve Mac Davey, 2001; LeBlanc ve Kelloway, 2002; Nielsen, Matthiesen ve Einarsen, 2010). Kane ve Montgomery'e (1998) göre kabalık; saygısız, nezaketsiz, kaba veya incitici davranışları ifade eden bir terimdir. Bir kişinin başkalarına karşı hoşgörüsüz, saygısız veya nazik olmama durumunu tanımlar ve sosyal etkileşimler sırasında örgütsel normları ihlal eder. Yani, işyerinde kabalık, işyerinde nezaketsiz davranışlar ve diğerlerine saygısızlık olarak açıklanabilir (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001). Bu davranışlar, çalışanı zarara uğratmayı amaçlayan, geri çekilme ve işe gelmeme (Barling, Rogers ve Kelloway, 2001; Pearson ve Porath, 2005; Lim, Cortina ve Magley, 2008; Miner, Settles, Pratt-Hyatt ve Brady, 2012) gibi üretkenlik karşıtı çalışma davranışlarının artışına neden olurken, çalışanın psikolojik ve fiziksel sağlığını, iş memnuniyetini, iş performansını, katılımını, örgüte bağlılığını ve iş kalitesini de azaltmaktadır (Pearson, Andersson ve Porath, 2000; Pearson, Andersson ve Wegner, 2001; Lim ve Lee, 2011). Bu koşullar altında, işyerinde görülen nezaketsiz davranışlar, toksik bir işyeri iklimini teşvik edebilir.

Taciz, zorbalık, mobbing veya nezaket dışı davranışlar, işyerinde ciddi sosyal stres faktörleridir. Bu istenmeyen ve negatif davranışlar uzun bir süre boyunca sürekli olarak aynı çalışan(lar)a yönlendirildiğinde, bunlar göz ardı edilmeyecek bir sosyal stres kaynağına dönüşebilir (Zapf ve diğerleri, 1996). Ayrıca, Parker (2014), olumsuz

davranışların (örneğin, zorbalık, tükenmişlik) ve bu davranışlardan kaynaklanan stresin, toksik organizasyonlarda görebileceğimiz örnekler olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, bu durum yıkıcı bir örgütsel ortamı beraberinde getirir ve bir örgüt içindeki toksik örgütsel faktörlerden biri olarak sayılabilir.

2.2.3. Yöneticilerin Toksik Davranışları

Yukarıda açıklandığı gibi, örgütteki toksik iklim algısı sadece iş arkadaşları tarafından değil, aynı zamanda yöneticiler tarafından da oluşturulabilir (Taştan, 2017). Bu argümanları destekleyen Aubrey (2012), toksik liderliğe odaklanarak ve bu kişilerin semptomlarını (bireysel özellikler, nitelikler) tartışarak bu konuya vurgu yapmaktadır (Zellner, 2003). Aubrey'nin (2012) yaklaşımına ek olarak, diğer araştırmacılar toksik liderlerin toksik bir çalışma ortamı oluşturmada ve sürdürmede çok önemli bir rol oynadığını savunmaktadır (Webber, 1998; Lubit, 2002; Schmidt, 2008). Bu temelde, bir toksik lider, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için motive olan, çalışanlarına belirgin bir şekilde ilgisizlik gösteren ve örgütsel iklimi olumsuz etkileyen biri olarak tanımlanabilir (Seeger, Ulmer, Novak ve Sellnow, 2005).

Toksik lider, özellikle bireysel çıkarları ve kendi hedeflerini ön planda tutarak, astların ve dolayısıyla örgütün performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratan bir lider tipidir. Bu liderin davranışları genellikle çevresine ve örgüt iklimine karşı kayıtsızlık, bencillik ve manipülatif taktikleri içerir (Morris ve Jerrey, 2019). Toksik bir lider, genellikle kendine aşırı değer veren bir bakış açısına sahiptir ve kararlarını kendi çıkarları doğrultusunda alır. Astlarını dinlememe, empati eksikliği ve başkalarının duygusal ihtiyaçlarına karşı kayıtsızlık gibi özellikleriyle tanınır. Ayrıca, istediklerini elde etmek için aldatıcı, tehditkâr, zorlayıcı veya haksız ceza uygulayan işlevsiz davranışları sıkça sergiler (Winn ve Dykes, 2019). Toksik liderler, astlarına karşı güç kullanma eğilimindedir ve liderliklerini sürdürebilmek adına manipülasyon ve korku yaratma yoluna başvurabilirler. Astların potansiyelini geliştirmek yerine, onları

zayıflatma eğilimindedirler. Bu liderlik tarzı, birliğin motivasyonunu ve bağlılığını ciddi şekilde zedeler ve uzun vadede örgüt içinde olumsuz bir etki yaratır (Swanigan, 2022).

Toksik liderlik, şikayetlere kulak asmayan, örgütün başarısının tamamını şahsi başarı olarak gören ve herhangi bir başarısızlık durumunda sorumluluğu astlarına yükleyen bir liderlik tarzını içerir (Milosevic, Maric ve Lončar, 2020). Bu liderlik tarzı, kötüye kullanıcı ve dikta edici davranışlarla karakterize edilir ve bu davranışlar sağlıklı bir örgüt iklimini teşvik eder (Ulmer, 2012). Toksik liderliğin tanımı ne olursa olsun, etkisi her zaman olumsuz olmaktadır. Örneğin Reed ve Olsen'in 2009 yılında askeri personel üzerinde yaptığı bir çalışmada, toksik liderlerin yönetiminde çalışan bireylerin iş memnuniyeti, ücret ve ödenek düzeyleri ve çalışma arkadaşları ile ilgili ilişkilerinde de düşük memnuniyet seviyeleri ortaya çıkmıştır.

Toksik liderlerin benzer bir sınıflandırmada tanımlanmadığı ve her toksik liderin nasıl davrandığının genelleştirilemeyeceği bir gerçektir. Bununla birlikte, toksik liderler narsisizm ve egoizm, öfke patlamaları ve saldırganlık, negatif şakalar ve aşağılama, mobbing, politika ve kayırmacılık (Taştan, 2017) olmak üzere beş kategoriye ayrılabilir. Ancak bu, bu tür davranışları sergileyen tüm liderlerin toksik olduğu anlamına gelmez. Bir yöneticinin toksik olup olmadığını değerlendirmeden önce bu davranışların sıklığı ve şiddeti gözlemlenmelidir. Bir yöneticinin toksisite düzeyi, bu davranışlardan hangilerinin sergilendiğine, sıklığına ve şiddetine bağlı olacaktır (Flynn, 1999). Ayrıca, kültür önemli bir faktördür çünkü bu sözde zehirli davranışlar, kurumsal kültür içinde tolere edilebilir olabilir (Erkmen, 2010; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Bu bilgiler ışığında, yöneticilerin egosantrik veya "narsist" davranışları, toksik iş ortamlarının önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilmiştir.

Narsist kişiler, kendilerini üstün görme, empati eksikliği, sürekli takdir arayışı, manipüle etme, rekabetçi tutum sergileme, eleştiriye duyarlı olma gibi özelliklere sahiptir (Bushman ve Baumeister, 1998). Narsist bireyler genellikle kendilerini çok

önemser, diğer insanlardan daha üstün olduklarına inanır ve başkalarının duygularına veya ihtiyaçlarına anlayış göstermekte zorlanırlar (Cavaola ve Lavender, 2011). Diğer bir ifadeyle narsistler genellikle empati yeteneğinden yoksundurlar. Narsist bireyler, başkalarını küçümseyerek kendi üstünlüklerini vurgularlar ve takdir arayışındadırlar. Nitekim, başkalarının kendilerini yeterince takdir etmediğini düşündüklerinde bu onlar için problem olabilir. Bu durumda, başkalarını etkilemek ve kendi çıkarları doğrultusunda onları yönlendirmek için manipülasyon tekniklerini kullanabilirler (Gilbert ve diğerleri, 2012). Narsist yöneticiler kendilerini aşırı önemli hissederek ve kendilerine oldukça düşkündürler (Maccoby, 2004). Bilinçli veya bilinçsiz olarak tamamen kendi başarılarına, kariyerlerine ve egolarına odaklandıkları için, bu narsistik davranışlar kaçınılmaz olarak toksiktir. Bu nedenle, örgütteki yöneticinin bu tür davranışları, çalışanların moralini düşürerek örgütün verimliliğini ciddi anlamda azaltır (Blais, Smallwood, Groves ve Vazquez, 2008). Başka bir ifadeyle, narsistik tutum ve davranışlar bencil, manipülatif, kendi çıkarlarını ön planda tutan ve sömürücü olma eğilimindedir ve bu eğilimler de çalışanların örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu azaltarak örgütte toksik bir ortamı oluşturmaktadır (Doty ve Fenlason, 2013). Bunun yanı sıra, narsisist liderler, kararları örgütün ihtiyaçlarından ziyade kendi ihtiyaçlarına göre aldıkları için bu örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltarak kurumsal başarı için zedeleyici olmaktadır. Bu zedeleyici etki, yöneticiler özellikle üst düzeydeyse daha belirgindir, çünkü aldıkları kararların önemi ve etkisinden dolayı, organizasyona zarar verme potansiyeline daha fazla sahiptir (Higgs, 2009).

Mourdoukouta ve diğerleri (2022) çalışmalarında, toksik liderleri, özünde kötülük barındıran iş yerindeki psikopatlar olarak tanımlamaktadırlar. Olumsuz duygulara sahip toksik bir yönetici, kaçınılmaz olarak yasa dışı ve zararlı davranışları olumlu olarak değerlendirir (Koys, 2001; Hitchcock, 2015) ve bu davranışlar kendisine fayda sağladığında yalan söylemeyi, başkalarını manipüle etmeyi ve başkalarının

işlerinden kendisi için fayda sağlamayı teşvik eder (Too ve Harwey, 2012). Tepper (2000), kötü yöneticiliği "bir üst tarafından yapılan, alay etme ve baskı kurma eylemlerini içeren iş yerindeki işlevsiz davranışların bir tezahürü" olarak tanımlar. Bu toksik yönetici örgütlerde özellikle çalışanların önünde düzenli olarak kötü niyetli sözlü ve sözsüz davranışlar sergiler ki bunlar arasında kabalık, yüksek sesle ve öfkeyle bağırma, sabotaj ve dışlama, bilgi saklama, çalışana işten atılma tehdidi ve astların başarılarını üstlenme gibi davranışlar yer alır (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002; Hoobler ve Brass, 2006; Tepper, 2007).

Toksik bir yönetici, sadece bu davranışlarla kalmayıp, çalışanlarını başkalarının önünde küçük düşürür. Özellikle, kişisel amaçları için agresif bir mizah türünü kullanabilir, ki bu, alay etme, gülünç duruma düşürme, küçümseme, aşağılama veya başkalarını rencide etmek amacıyla yapılan şakalardır. Mizahın bu kullanımı, özellikle düşmanlık, öfke ve saldırganlıkla ilişkili olan nevrotizm ile pozitif bir ilişki içindedir (Yip ve Martin, 2006).

Buna karşılık, bazen yöneticinin bazı çalışanlara yönelik tutumu olumlu olabilir. İş yerinde kayırmacılık yaygın ve kabul edilen bir olgu olsa da, toksik bir çalışma ortamında daha da önem kazanır. Bir veya daha fazla çalışan, daha iyi, daha üst düzey, daha görünür projelerle ilgilenmek üzere seçilir ki bu da onlar kadar veya daha nitelikli çalışanların yöneticinin adil davranmadığını düşünmesine neden olur (Taylor, 2014). Bu kapsamda, Graen, Novak ve Sommerkamp tarafından 1982 yılında geliştirilen Lider-Üye Etkileşim (LMX) Teorisi, liderlik araştırmalarında önemli bir yere sahip olan ve lider ile astlar arasındaki ilişkilerin kalitesine odaklanan bir teoridir. Teorinin temel varsayımı, liderlerin tüm astlarıyla eşit derecede yakın ilişkiler kurmadığı ve bu nedenle farklı astlarla farklı türde etkileşimler geliştirdiği yönündedir. Bu etkileşimlerin kalitesi ise, lider ve ast arasındaki güven, saygı ve karşılıklı bağlılık derecesine göre değişir. LMX teorisi, liderlik yaklaşımlarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini anlamak için

kritik öneme sahiptir. Bu teoriye göre, yüksek kaliteli LMX ilişkileri, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Ayrıca, bu teori, liderlerin her bir astla bireysel ilişkiler geliştirmesi gerektiğini vurgulayarak, kişiselleştirilmiş liderlik yaklaşımının önemini ortaya koyar (Liden ve Maslyn, 1998).

Lider-Üye Etkileşim (LMX) Teorisi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iç grup ve dış grup üyeleri olmak üzere iki temel gruba ayırır. Yöneticiler, onlar için kritik öneme sahip iç grup üyelerine karar alma süreçlerine katılım fırsatı verir, onlara ek sorumluluklar yükler ve rollerinde belirli bir esneklik sağlar (Roussin, 2008). Diğer taraftan, dış grup üyeleri, resmi iş sözleşmelerinin katı sınırları içinde yönetilir. Bu üyelerin yetkisi, üye ile organizasyon arasındaki dolaylı sözleşmeyle meşrulaştırılır. Sonuç olarak, iç grup üyelerinin genellikle üretkenlik ve iş tatmini düzeyleri yüksektir ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar.

Bu nedenle, liderlerin mümkün olduğunca çok sayıda çalışanla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmesi önerilir (Lunenburg, 2010; Lonsdale, 2016). Ancak, bu kayırmacılığın bazı durumlarda nispeten zararsız olabileceği, ancak diğer durumlarda daha ciddi sonuçlar doğurarak çalışanlar için düşmanca bir çalışma ortamı yaratabileceği de vurgulanmalıdır. Toksik bir yönetici ile çalışma deneyimleri, çalışanlarda gerginlik, duygusal tükenmişlik, stres, zorbalık ve işten ayrılma eğilimini doğrudan etkiler (Harvey, Stoner, Hochwarter ve Kacmar, 2007). Siegel (2011) yöneticilerin kötü yönetme ve zorbalık davranışlarını, iş yerindeki toksik davranışların biçimleri olarak tanımlar. Bu olumsuz tutumlar ve davranışlar, kategorik bir olgu olarak ortaya çıkan toksik örgütsel iklimin belirtileri olabilir (Maxwell, 2015).

Bunun devamında da yöneticiler örgütte nevrotik davranışlar sergileyebilir ve bu da kaygı ve öfke gibi olumsuz duygulara yol açar. Costa ve McCrae'ye (1992) göre, nevrotizm düzeyi yüksek olan kişilerin öfkesi daha fazla hayal kırıklığı yaşamalarına neden olur. Ayrıca öfke, saldırganlığa dönüşebilir ve saldırgan yöneticiler, genellikle

başkalarının haklarına ve sınırlarına saygı göstermez, başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmez ve kararlarını kendi gündemlerine göre alır, çalışanların veya organizasyonun çıkarlarını gözetmez (Sloan, 2004). Bunun sonucunda, yöneticinin aniden öfke patlamaları yaşaması durumunda, çalışanların sıkıntı çekmesi ve yönetici-çalışan ilişkisinin olumsuz etkilenmesi oldukça muhtemeldir. Brett ve Stroh'un (2003) araştırma bulgularına göre, çalışanlar arasında umutsuzluk, öfke, düşük moral, kötü iletişim ve depresyon hislerinin, zayıf iş performansı, yüksek devamsızlık ve organizasyonlar içinde artan personel devir hızı üzerinde önemli etkileri vardır.

2.2.4. Toksik Sosyal-Yapısal Faktörler

"Toksik Sosyal-Yapısal Faktörler" ifadesi, organizasyonlardaki sosyal ve yapısal unsurların, iş ortamını olumsuz yönde etkileyebilecek zararlı özelliklerini ifade eder. Yöneticilerin otokratik, manipülatif veya aşırı rekabetçi davranışları, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini düşürebilir. Bu tür yönetim anlayışı, çalışanlar arasında güvensizlik ve korku yaratarak, genel iş performansını olumsuz yönde etkiler (Jex, 1998).

Örgüt kültürü de, çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Eğer bu kültür, zorbalık, dedikodu, ayrımcılık gibi olumsuz özellikler içeriyorsa, bu durum çalışanların psikolojik sağlığını ve iş tatminini olumsuz etkiler (Salin, 2003).

Diğer toksik sosyal-yapısal faktörlerden ücret, terfi, görev dağılımı gibi konularda yaşanan eşitsizlik ve adaletsizlik, çalışanların örgütsel adalet algısını zayıflatır ve örgütsel bağlılığı azaltır (St-Pierre and Holmes, 2010).

Ayrıca, birçok araştırmacıya göre örgütsel ödüller bir organizasyonun çalışanlarının motivasyonunu artırmasına yardımcı olurken, bu da çalışanların memnuniyetine yol açmaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004; Danish ve Usman, 2010).

Ancak, ödüllendirme ve takdir eğer performans değerlendirmesi yerine adil olmayan süreçlerle çelirleniyorsa bu çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere de sahip olabilir. Bu nedenle, bir ödül sistemi her zaman adil değerlendirmelere sahip olmalıdır (Bowen, 2000).

Ödül sistemi, genellikle somut ve soyut olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Soyut ödüllerden biri terfidir. Terfi, bir çalışanın yetki ve sorumluluklarının artırılması ve işindeki gelişmeyi ifade eder. Birçok çalışmada, terfinin bir çalışanı motive etme olasılığının yüksek olduğu belirtilmiştir. Ancak, çalışanlar kariyerleri boyunca kendi kariyer yollarını geliştirme ve büyütme fırsatı bulmak yerine çeşitli engellerle de karşılaşabilirler. Bununla birlikte, çalışanların sosyal olarak izole edilmesi veya belirli gruplara dışlanması, iş yerindeki ilişkileri zayıflatır ve çalışanların işe olan bağlılığını azaltabilir (Zhao and Zhou, 2008).

Diğer bir ifadeyle, çalışanlar kariyerlerinde çeşitli engellerle karşılaşabilirler ve kendi kariyer yollarını geliştirme fırsatı bulamayabilirler. Frost ve Robinson'a (1999) göre ise, sürekli artan performans beklentileri ve aşırı rekabet, çalışanlar üzerinde aşırı stres ve tükenmişlik yaratabilir. Bu toksik sosyal-yapısal faktörlere ek olarak, fiziksel çalışma ortamı ile çalışanların psikolojik refahı arasında anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar (Frost ve Robinson, 1999; Jawahar, 2002; Heimpel, Elliot ve Wood, 2006), özellikle kötü hava kalitesi, gürültü, elverişsiz ergonomik koşullar gibi olumsuz çevresel koşulların, çalışan memnuniyetini ve davranışlarını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

2.2.5. Toksik Çalışma Ortamı

Bir örgütte, toksik bir çalışma ortamının varlığı, genellikle çalışanlar arasında ayrımcılık, artan iş stresi faktörleri ve düşük güven algısına sebep olan bir örgütsel iklimi doğurur. Bu toksik örgüt iklimine neden olan ayrımcılığı Dion (2001), kişilerin belirli bir toplumsal, etnik, dini veya başka bir gruba ait olmaları ya da rastgele bir

özelliğe (örneğin, cinsiyet, yaş, cinsel yönelim gibi) sahip olmaları nedeniyle farklı muamele görmeleri olarak ifade etmektedir. Wood, Braeken ve Niven (2013) ise ayrımcılığın sadece açık ve resmi eylemlerden öte, aynı zamanda gayri resmi ve günlük etkileşimlerde ortaya çıkan, bireylerin belirli özelliklerine dayanan sözlü tacizleri de içerdiğini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle, iş yerindeki ayrımcılık, çeşitli biçimlerde ve farklı seviyelerde meydana gelebilir ve bu durum, çalışanların refahı, motivasyonu ve iş yerindeki performansı üzerinde ciddi etkilere sahip olabilir.

İş yerindeki ayrımcılık, istihdam sürecinin herhangi bir aşamasında, örneğin işe alım, terfi, görevlendirmeler ve ödüller gibi durumlarda adaletsiz ve eşit olmayan tutum ve davranışlar şeklinde ortaya çıkabilir. Reinhold (1996) bu durumu, cinsiyet, din, etnik köken, yaş, cinsel yönelim gibi çeşitli kriterler temelinde insan haklarının sistematik olarak reddedilmesinden, bu tür özelliklere atıfta bulunan gayri resmi sözlü tacize kadar değişen bir yelpazede tanımlar. Ayrıca, Gutek, Larwood ve Stromberg (1986), Landau (1995) ve Jagusztyn (2010) gibi araştırmacılar, iş yerindeki ayrımcılığın oldukça yaygın olduğunu ve çalışanların fiziksel ve psikolojik refahı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir.

Bireysel düzeyde, ayrımcılık deneyimi yüksek stres seviyelerine ve öfke, paranoya, anksiyete, çaresizlik gibi duygusal tepkilere yol açabilir (Armstead, Lawler, Gorden, Cross ve Gibbons, 1989). Choi, Harachi, Gillmore ve Catalano (2006) ise ayrımcılığın şiddet davranışlarına yol açabileceğini öne sürer. Örgütsel düzeyde ise, ayrımcılık algısı örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyebilir (Ensher, Grant-Vallone ve Donaldson, 2001; Dion, 2001) ve örgütteki çatışmaları artırabilir (Gutek, Cohen ve Tsui, 1996).

İş yerindeki diğer psikolojik stres faktörleri, yüksek seviyede iş talepleri (çalışanlardan beklenen yüksek performans, sürekli baskı, aşırı iş yükü veya zaman kısıtlamaları) ve düşük seviyede iş kaynakları (çalışanların işlerini yapabilmek için

gerekli olan destek, bilgi, ekipman veya yeterli yetki gibi kaynakların yetersiz olduğu durumlar) ile ilişkilidir. Jimmieson (2000), bu faktörlerin toksik bir çalışma ortamına yol açabileceğini belirtmektedir. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne (Job Demands-Resources Model) göre iş talepleri; işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yükümlülüklerini içerir ki bunlar arasında iş yükü, zaman baskısı ve rol belirsizliği bulunmaktadır (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001). İş kaynakları ise işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel faydalarını kapsar; bunlar arasında performans geri bildirimi, özerklik ve sosyal destek yer alır. İş kaynaklarının olmaması, çalışanlar için tükenmişlik, işten ayrılma ve sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Bakker, Demerouti, De Boer ve Schaufeli, 2003). Yüksek seviyede iş talepleri ve kısıtlı kaynakların olması durumunda, kaçınılmaz olarak çalışanlarda tükenmişlik ve sağlık sorunları ortaya çıkar (Johnson ve Hall, 1988), bu da üretkenlik karşıtı çalışma davranışlarına neden olur (Suan ve Nasurdin, 2013).

Harvey, Treadway, Heames ve Duke (2009) ise yaptıkları çalışmalarında, iş yerindeki bu tür yüksek taleplerin ve stresin çalışanların zorbalığı kabul edilebilir bir davranış olarak algılamalarına yol açabileceğini vurgulamışlardır. Diğer bir ifadeyle, iş yerindeki yoğun baskı ve stres altında, çalışanlar arasında agresif veya zorba davranışların normalleşebileceği ve kabul edilebilir hale gelebileceği öne sürülmektedir. Bu durum, çalışanların bu tür davranışlara karşı daha hoşgörülü hale gelmelerine ve bu davranışları iş yerinin normal bir parçası olarak görmeye başlamalarına neden olabilir. Dolayısıyla bu çalışma, iş yerindeki stresin ve baskının, çalışanların sosyal ve davranışsal normlarını nasıl etkileyebileceğini ve iş yerindeki ilişkileri bozabileceğini vurgulamaktadır.

İş yerindeki toksik davranışların açıklanmasına yardımcı olan bir diğer öncül ise güven kavramıdır. Güven kavramı literatürde, "başka birinin niyetleri veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayanarak, kırılganlığı kabul etme niyetini

içeren psikolojik bir durum" olarak tanımlanır (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998). Güven, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri içerir. Bilişsel bileşen, diğer kişi veya grup hakkında sahip olunan bilgilere dayanırken, duygusal bileşen, o kişi veya gruba karşı hissedilen duygularla ilişkilidir. Davranışsal bileşen ise, bu bilgi ve duygulara dayalı olarak nasıl davranılacağına dair niyetleri kapsar (Payne ve Clark, 2003).

Güven, aynı zamanda, bireylerin birbirlerine karşı olan bağlılıklarını ve birbirlerine karşı hissettikleri güveni ifade eder. Bu çeşitli tanımlar, güvenin iş yerinde ve diğer sosyal ortamlarda nasıl bir etki yarattığını ve insanlar arasındaki ilişkilerde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Güven, etkili iletişim, işbirliği ve karşılıklı anlayışın temelini oluşturur ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarı için elzemdir (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012).

Örgütte güven, diğer çalışanların olumlu niyetlerine (Cook ve Wall, 1980) ve yöneticilerin kurallara uyacağına dair bir inançtır (Gilbert ve Tang, 1998). Çalışanlar yeteneklerine saygı duyulması ve onlara güvenilmesi kadar kendilerine hakça davranılmasını beklerler (Ellonen, Blomqvist ve Puumalainen, 2008). O nedenle iş yerinde duyumsanan güven, başarılı çatışma çözümünün (müzakere ve arabuluculuk dâhil), artan işbirliğinin, bilgi paylaşımı için istekliliğin ve problem çözme sürecinin anahtar unsuru olarak tanımlanabilir (Lewicki ve Wiethoff, 2006). Buna karşılık, iş ortamında güvensizlik veya düşük güven olması durumunda, çalışanlar arasında destek ve bilgi paylaşımı azalacaktır. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş performansı, örgütsel bağlılık gibi prososyal örgütsel davranışlar olumsuz etkilenirken, kabalık, zorbalık veya taciz gibi birçok olumsuz sonuç ortaya çıkar. Duygusal tepkiler açısından, bireysel düzeyde yüksek stres, öfke ve hayal kırıklığı daha sık görülür (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998; Lewicki ve Tomlinson, 2003). Bu nedenlerle düşük güven ortamı, toksik çalışma ortamı faktörleri arasında değerlendirilebilir.

Özetle toksik çalışma ortamları, çalışanlar arasında ayrımcılık, yüksek iş talepleri, kıt kaynaklar ve güvensizlik gibi olumsuz faktörlerle karakterizedir. Ayrımcılık, yalnızca açıkça yapılan eylemlerle sınırlı olmayıp, günlük etkileşimlerdeki sözlü tacizi de içermekte ve çalışanların refahını, motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir. Yüksek iş talepleri ve yetersiz kaynaklar, tükenmişliğe ve sağlık sorunlarına yol açarak üretkenliği azaltmaktadır. Ayrıca, bu koşullar altında zorbalık ve saldırgan davranışlar kabul edilebilir hale gelmektedir. Güvenin eksik olduğu çalışma ortamlarında ise işbirliği, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık azalırken, kabalık ve çatışma gibi olumsuz sonuçlar artmaktadır. Dolayısıyla, düşük güven, yüksek stres ve ayrımcılığın bir arada bulunduğu iş yerleri, toksik çalışma ortamları olarak değerlendirilmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Küreselleşen dünyada rekabet giderek artmaktadır ve çalışma yaşamı, pek çok açık veya gizil engelin aşılması gereken meşakkatli bir yarış ortamı haline dönüşmüştür. Yaşanan bu değişim süreci örgütün başarısını etkileyecek davranış ve tutumlarda da değişime yol açmıştır. Bugünün çalışanları, yöneticilerince ve iş arkadaşlarıncı sergilenen davranışların ardındaki güdüyü tahmin etmek ve buna göre tepki vermek üzere ciddi bir baskının altında zorlanmaktadır. Gerilim içeren bu koşullar çalışanlarda örgüte güven duygusuna zarar verme potansiyeli taşımaktadır. Örgüte güven azaldıkça sinik tutumların güçlenmesi şaşırtıcı olmayacaktır.

Dean, Brandes ve Dharwadkar'a (1998) göre örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumdur ve üç boyutla açıklanabilir:

- (1) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanış
- (2) Örgüte karşı negatif duygular
- (3) Örgüte yönelik olumsuz eğilimler ve davranışlar.

Anderson (1997) ise örgütsel sinizmi, “kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya örgütlerin güvensizliğine yönelmenin yanı sıra; kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığıyla şekillendirilen genel veya spesifik tutumlar” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel sinizm, örgütün hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşabilmek için verdiği emek, gösterdiği çaba hakkında çalışanların karamsar bakış açılarının bir yansımasıdır. Sinik örgüt üyeleri, örgütlerini hor görür, sevmez, küçük düşürücü söylemlerde bulunur, sürekli eleştirir ama çözüm önerisi getirmez (Davis ve Carlton, 2019). Böylesi çalışanlar bir örgütte arttığında örgütsel adaletsizlik algıları da ciddi boyutlara varabilecektir; bu da hem içeride hem de dışarıda örgütün sürekli kınanmasına yol açacaktır. Abraham (2000), bu koşullarda örgütsel bağlılığın azalmasının, aidiyet duygusunun zayıflamasının, performansın düşmesinin ve işten ayrılma eğiliminin artmasının kaçınılmaz olduğuna dikkat çekmektedirler.

2.3.1. Sinizm Kavramının Kökleri

Sinizm kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde, “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Oxford İngilizce Sözlüğü’nde (OED, 2024) sinizm, insanların sadece kendi çıkarları ile motive olduğuna inanma eğilimini ifade eder. Aynı zamanda, şüphecilikle ve bir şeyin yaşanıp yaşanmadığını veya değerli olup olmadığını önemsenmeksizin sorgulama eğilimi ve karamsarlıkla da ilişkilendirilir. Sinik kişiler, olumsuz, güvensiz, şüpheli ve karamsar tutumlar sergileyebilirler. Bu tür bir tutum, genellikle bireyde güven eksikliğine ve düşük beklentilere yol açar. Sinikler dünya ve insanlar hakkında karamsar bir bakış açısına sahip olduklarından etraflarındaki olayları ve insanları güvensiz olarak yorumlarlar. Dış dünyaya bu denli güvensiz olmak toplumsal etkileşimlerde bozulmalara zemin hazırlayabilir.

Sinizm kavramının kökeni hakkında iki ayrı görüş bulunmaktadır. İlk görüşe göre, sinizm kelimesi Yunanca "kyon" kelimesinden türetilmiştir ki bu kelime "köpek" anlamına gelir (Hançerlioğlu, 1999). O halde sinikler, toplumun normlarına uymayan, sert eleştirilerde bulunan ve alaycı bir tutum sergileyen bireyler olarak görülmüşlerdir.

Diğer bir görüşe göre ise (Kalağan, 2009; Howatson, 2011) sinizm kelimesi "Kynosarges" kelimesinden türetilmiştir. Kynosarges, Atina yakınlarında bulunan ve siniklerin eğitim gördüğü bir mekân veya okulun adıdır. Sinikler, bu mekânda toplanarak felsefi tartışmalar yapmışlar ve öğretilerini yaymışlardır. Bu bağlamda, sinizm terimi Kynosarges ismiyle ilişkilendirilmiş olabilir. Bu farklı görüşler, sinizm kelimesinin kökenine ilişkin tartışmalardır ve her iki görüş de farklı kaynaklarda desteklenmektedir.

Özetle, antik çağdaki sinizm, erdemi temel alan, dünya nimetlerinden uzak durma tavrını benimseyen ve kendine yeterli olmayı ideal durum olarak değerlendiren bir düşünce olarak tanımlanabilir. Sinikler, mutluluğa erişmek için erdemin tek başına yeterli olduğunu savunur ve erdemi bilgelikte bulmanın önemini vurgularlar. Ayrıca ahlaki olmayan bir bilgiyi ya da bilimi küçümsemezler. Sinikler, kaygılanmamayı ve hiçbir şeye aldırmamayı benimserler. İnançsızlık, güvensizlik, kötümserlik gibi unsurlar da sinizmle ilişkilendirilir (Dean, Brandes, Dharwadkar; 1998; Mills ve Keil, 2005). Schutijser'e (2017) göre Antik Yunanistan'da başlayan sinizm, temel olarak umutsuzluk (inançsızlık) ve mizah üzerine odaklanmıştır. Sinikler, toplumdaki değerleri, kuralları ve gelenekleri sorgulayan ve eleştiren bir tutum sergilerler. Umutsuzluklarından dolayı toplumsal beklentileri karşılamaya çalışmak yerine, daha özgür bir yaşam sürmeyi tercih ederler ve bu yaşam tarzını mizah ve ironiyle desteklerler.

Her bir tanımın kendi bağlamında geçerlilik kazandığı ve yanlış olmadığı belirtilmelidir. Önemli olan, sinizm kavramının kullanılacağı alanda ve amaca bağlı olarak hangi tanımın uygun olduğunu belirlemektir. Örneğin, Kart'ın (2015) "alaycı

kusur bulucular" olarak nitelendirdiği sinikler, genel olarak alaycı bir üslupla eleştiri yapma ve kusurları bulma eğilimindedirler. Bu yaklaşım, sinizmin mizah ve eleştiri unsurlarını vurgular. Öte yandan, sinizmi insanların gizli amaçları olduğunu düşünme, kendi çıkarlarını koruma veya artırma amacıyla başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlamak O'Hair ve Cody'nin (1987) de savunduğu makyavelist yaklaşımı yansıtabilir. Niccolò Machiavelli'nin 1339 yılında Allan Gilbert tarafından editoryal çalışmaları yapılarak yayımlanan "Prens" adlı eserinde detaylandığı Makyavelizm, siyasal alanda güç ve otorite dinamiklerinin etkili bir analizini sunar. Bu felsefi doktrin, politik arenada bireylerin ve hükümetlerin kendi menfaatlerini maksimize etme amacıyla kullanabilecekleri stratejileri ve taktikleri merkeze alır (Hunter, Gerbing ve Boster, 1982). Makyavelizm, özellikle sinizmle kesişen yönleriyle dikkat çeker; zira her iki yaklaşım da bireylerin öz çıkarlarını azami düzeyde gözetmelerini, etik ve ahlaki değerleri ikincil plana atarak başkalarını manipüle etmeyi ve aldatıcı davranışlar sergileme eğilimlerini içermektedir. Gkorezis, Petridou ve Krouklidou'na (2015) göre bu felsefi görüş, pragmatizm, rasyonalite ve gerçekçiliğin bir sentezi olarak karşımıza çıkar ve bu üç unsuru bir araya getirerek insanların karar alma süreçlerini ve eylemlerini derinden etkileyen bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Ancak önemli bir nokta, sinizmin yalnızca makyavelizmle özdeşleştirilmemesi gerektiğidir. Sinizm kavramı, farklı disiplinlerde ve zamanlarda farklı anlamlar ve vurgular taşıyabilir. Dolayısıyla, sinizmin sadece makyavelist bir görüşü temsil ettiğini söylemek, kavramın zenginliklerini ve çeşitliliğini göz ardı etmek olabilir. Sinizm, aynı zamanda umutsuzluk, mizah, eleştirel düşünce, güvensizlik gibi diğer unsurları da içerebilir.

Günümüzde, ise "sinizm" terimi önemli bir anlam evrimi geçirmiştir. Başlangıçta, geleneksel arzuları reddeden ve kendine yeterlilik ilkesini savunan antik Siniklerin felsefi doktrinlerinde kök salmışken, modern çağda sinizm sıklıkla

kuşkuçuluk, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk ile özdeşleştirilmektedir. Çağdaş kullanımda "sinik" birey, genellikle insanlara ve olaylara karşı genelleştirilmiş bir güvensizlik durumu sergileyen, eleştirel veya sorgulayıcı bir tutumla tanımlanır (Brown, Kulik, Cregan ve Metz, 2017).

Öte yandan Goldner, Ritti ve Ference (1977), örgütsel sinizm'i örgütsel eylem ve kararlarda samimiyetin reddedilmesi şeklinde ele alınmış; örgütsel süreçlerdeki samimiyetsizliği ve manipülasyonu ön plana çıkarmışlardır. Buna göre, örgütsel sinizm, çalışanların işyerlerine ve örgütlerine olan güvenlerinin azaldığı ve olumsuz tutumlar sergilediği bir ortama sebep olan tutum gibi görünmektedir.

Dean ve diğerleri, (1998) örgütsel sinizmi, bireyin örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesi ve örgüt, iş ve birey düzeyinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açıdan olumsuz deneyimler yaşamasına neden olan bir durum olarak ifade etmektedir. Bu tanım, çalışanların örgütsel bağlamda negatif deneyimlerine ve tutumlarına odaklanmaktadır. Bu tanım temel alındığında örgütsel sinizm kavramı çok daha anlaşılır hale gelmektedir.

Andersson (1996) ise örgütsel sinizmi, kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya özelleşmiş tutumlar olarak tanımlamıştır.

Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007) tarafından yapılan tanıma göre ise örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği inancını içerir.

Örgütsel sinizmin iş yaşamında oldukça yaygın bir durum olduğu ve bu sinik tutumların örgütlerde yüksek oranlarda görüldüğüne dair çalışmalar ise 1980'lere kadar dayanmaktadır. Örneğin, Kanter ve Mirvis'in 1989 yılındaki çalışmalarına atıfta bulunan

James (2005), söz konusu çalışmanın ABD'deki sanayi sektöründe gerçekleştirildiğini ve karşılıklı düşmanlık ve güven eksikliği ortamlarında sinik davranışların örgütlerin her seviyesinde yaygın olduğunu tespit ettiklerini belirtmiştir. Bu çalışmada, çalışanların %43'ünün örgütlerinde sinizm yaşadığı ifade edilmektedir.

Öte yandan, Chiaburu, Oh, Banks ve Lomeli (2013) ile Abraham (2000) gibi araştırmacıların daha sonraki çalışmalarında örgütsel sinizm, çalışanların iş yerlerine, yöneticilere, iş süreçlerine ve şirket politikalarına yönelik güvensizlikleri ve olumsuz tutumları şeklinde genişletilmiştir. Bu tanım, çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları adaletsizlik, duyarsızlık, keyfi uygulamalar ve kötü yönetim gibi sorunlarla doğrudan ilişkilendirilmiştir. Boughton'un (2002) ve Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) işaret ettiği gibi, 1980'lerin sonlarındaki ekonomik değişimler ve iş dünyasındaki dönüşümler, çalışanların bu tür olumsuz deneyimler yaşamasına zemin hazırlamıştır.

Zira 1980'lerin sonları, Amerika ve Batı Avrupa'da birçok şirket için zorlu bir dönem olmuştur. Bu dönemde petrol fiyatlarının dalgalanmaları, yüksek enflasyon, küreselleşme ve teknolojik değişim gibi birçok faktör, iş dünyasını ve özellikle de büyük şirketleri olumsuz etkilemiştir (Mirvis ve Kanter, 1991). Ayrıca, bu dönemde Japonya gibi ülkelerin ekonomik gücü artmış, bu da Amerikan ve Avrupa şirketleri için ilave bir rekabet ortamını oluşturmuştur. Böyle bir ekonomik iklimde, etkinlik, verimlilik ve karlılık oranlarında yaşanan düşüşler, çalışanların motivasyonu üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştır (McKevitt, 2017).

Örgütsel sinizm, günümüzde iş dünyasının ötesinde eğitim, sağlık ve kamu sektörü gibi farklı alanlarda da büyük bir önem kazanmıştır. James'e (2005) göre, örgütsel sinizm, çalışanların iş tatminini, bağlılığını, performansını ve hatta psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilecek bir faktör olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bu konu üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel başarı ve çalışan refahı için büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel sinizm alanında yapılan araştırmaların katkıları genellikle iş dünyasındaki değişimlere uyum sağlama ve çalışanların iş yerlerine olan bağlılığını artırma yönünde olmuştur (Abraham, 2000). Bu araştırmalar, yöneticilere ve şirket liderlerine, iş yerlerinde daha adil ve destekleyici bir ortam yaratma konusunda rehberlik etmiş; çalışanların iş yerlerine olan güvenlerini artırmak ve örgütsel sinizmi azaltmak için stratejiler belirlemelerine yardımcı olmuştur (Thomas ve Gupta, 2018). Bu durum, örgütsel sinizm alanında yapılan araştırmaların teşvik edilmesine ve bu alanda esnek bir araştırma çerçevesinin sağlanması katkıda bulunmuştur.

Sonuç olarak, 1980'lerin sonlarında ortaya çıkan ekonomik koşullar ve şirketlerdeki performans düşüşleri, örgütsel sinizm çalışmalarının önemi artırmiş ve bu alanda yapılan araştırmalara ivme kazandırmıştır. Bu dönemden itibaren örgütsel sinizm, çalışma hayatında ve örgütlerde incelenen önemli bir konu haline gelmiştir.

Günümüzde örgütlerde çalışanların kurnazca kontrol edildiği, dolayısıyla çalışanların da bu duruma reaksiyon gösterdiği ifade edilmektedir. Eskiden olduğu gibi aşırı uçlardaki üretkenlik karşıtı iş davranışları yerine, daha örtük ve savunmacı görünen, alaycı ve zekice sayılabilecek sinik tutum ve davranışlar sergileyen çalışanlara sıklıkla rastlanmaktadır (Kart, 2015).

Kim ve Lee'ye (2020) örgütlerin çalışanlarla olan iletişim ve güven ilişkilerine ciddi bir önem vermesi, aynı zamanda çalışanların örgütsel adalet, katılım ve destek algısını artırmaları zorunlu görünmektedir. İş yerinde şeffaflık, adaletli ödüllendirme ve çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik fırsatlar sunulması gibi proaktif yaklaşımlar, örgütsel sinizmi minimize etmeye yardımcı olabilir (Bies, 2019; Colquitt ve diğerleri, 2013).

Çalışanların etik değer ihlali algıladıkları örgütte güven kaybı yaşamaları sinizmi yaygınlaştırmaktadır ve Rupp, Shao, Thornton ve Skarlicki'ye (2021) göre bu adaletsizlik algısı olumsuz işyeri tutumlarını pekiştirmekte ve iş tatminini

düşürmektedir. Özellikle yoğun rekabet, artan iş yükü, performans baskısı ve kariyer fırsatlarının sınırlı olması gibi modern iş dünyasının zorlu koşulları altında bu durum daha da şiddetlenebilmekte ve azalan performans sonuçlarına yol açmaktadır (Newman, Nielsen ve Miao, 2020).

O nedenle örgüt yöneticilerinin örgütsel sinizmi anlamak ve azaltmak için daha kapsamlı, bütünlük ve insan odaklı stratejiler geliştirmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgütsel sinizmle mücadele etmek, sadece çalışanların iş tatmini ve performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda genel olarak örgütün sağlığını ve sürdürülebilirliğini de güçlendirecektir.

2.3.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlara sahip bir tutum olarak kavramlaştırıldığında, her üç boyutun da önemli öncül ve sonuçları olduğundan söz edilebilir. **Bilişsel boyut**, çalışanların örgütteki samimiyetsizlik ve dürüstlük eksikliği inançlarını yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizmin temelinde "dürüstlük eksikliği" algısı yatar (Kalağan, 2009). Çalışanlar, yöneticilerin ve meslektaşların sahtekâr, bencil, samimiyetsiz, tembel, tutarsız ve güvensiz olduğuna inanmaktadırlar (Brandes, 1997; Dean ve diğerleri, 1998; Kalağan, 2009). **Duygusal boyut** ise, düşüncelerin ve inançların doğrudan duygusal tepkilere dönüşmesini ifade eder. Sinik çalışanların saygısızlık, acı, kızgınlık, öfke, sıkıntı ve utanç gibi yoğun duygusal tepkiler sergilemeleri olasıdır (Brandes ve Das, 2006). Çalışma ortamında olumsuz bir atmosfer yaratabilecek bu olumsuz duygular örgüte dair eleştirel veya olumsuz düşüncelerin birer yansıması olacaktır. Bu düşünceler örgüt içindeki ilişkileri ve iş performansını olumsuz etkileyebileceği gibi çalışanların motivasyonunu da azaltabilir (Abraham, 2000). Bu ortamda çalışanlar, örgütlerine karşı hissettikleri küçümseme ve kızgınlık gibi duygularla beslenen son derece olumsuz bir tutum

geliştirmiş olmaktadır; hatta örgütten ‘tiksınme’ ve ‘utanç duyma’ gibi olumsuz duygulara kapılabilirler.

Ajzen, Fishbein, Lohmann ve Albarracín’e (2018) göre örgütsel sinizmin *davranışsal boyutu*, sinik tutumun davranışa dönüşme eğilimini ve olasılığını ifade eder. Bu bileşen, sinik çalışanların olumsuz düşüncelerini ve duygusal tepkilerini eyleme dökme biçimini açıklar. Sinik çalışanlar, genellikle insanları küçümsemek, alaycı yorumlar yapmak veya mizahı kullanarak iş çevreleri, örgüt amaçları veya görev tanımları hakkında olumsuz ve eleştirel davranışlar sergileyebilirler. Örneğin, sinik bir çalışan, örgütünün yöneticilerini veya politikalarını alaycı bir şekilde eleştirebilir. Aynı zamanda, iş arkadaşlarına karşı küçümseyici veya olumsuz bir tutum sergileyebilirler. Bu tür davranışlar, iş ortamında gerilim yaratabilir, işbirliğini azaltabilir ve çalışma ilişkilerini olumsuz etkileyebilir (Brandes, 1997).

Fishman, Yang ve Mandell’e (2021) göre, sinik çalışanların örgütleri hakkında sürekli şikayetlerde bulunma, eleştiri yapma, alaycı bakışlar ve gülümsemeler gibi belirli davranışlar göstermeleri olumsuz tutumlarını ve duygusal tepkilerini açıkça ifade etmelerinin bir yolu da olabilir. Brandes ve Das (2006) da benzer görüştedir. Sinik çalışanların örgütleri hakkında olumsuz konuşma veya haksız eleştiri durumlarında dahi örgütlerini desteklememe veya kötüleme eğiliminde olabilmemesinin ana sebebi güçlü sinik tutumları olsa gerekir. Özetle bu davranışlar, sinik çalışanların örgütleri hakkında içsel olarak olumsuz bir tutum geliştirdiğini ve bu tutumu dışa vurduğunu gösterir. İçtenlikten çok aldatılmanın hakim olduğunu hissededen bir çalışanın, örgütte dürüstlük, samimiyet eksikliğine dair eleştiriler yaparken alaycı bir mizahı kullanmaları da söz konusudur. Hatta sözsüz davranışlar vasıtasıyla bile sinik tutumlarını ifade etmek için mümkündür. Sırıltma ve alaycı gülümseme, dudak bükme ve bilgiç bakışları bunlara örnek olarak verilebilir (Dean vd., 1998).

Çağdaş örgütsel sinizm kavramı, bu boyutları biraz da ha genişletmekte; kendini beğenmişlik duygusunu da hesaba katmaktadır. Bunun anlamı sinik bireylerin sadece örgüte karşı değil, diğer insanlara ve nesnelere karşı da eleştirel bir tutum geliştirebildikleridir (Brandes ve Das, 2006). Diğer bir ifadeyle, sinik bireyler, kendilerini diğer insanlardan veya nesnelerden daha üstün, daha bilgili veya daha doğru olarak görme eğilimindedirler (James, 2005). O halde örgütsel sinizm kişisel ilişkilere de sıçramayı başarmaktadır.

2.3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizm için kuramsal çerçeve oldukça zengindir. "Beklenti kuramı, atıf kuramı, tutum kuramı, sosyal mübadele kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı" kavramsal arka planı açıklamak için katkı sunan temel kuramsal yaklaşımlardır.

İşyeri dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için önemli bir çerçeve sunan Vroom'un (1964) **Beklenti Kuramı (Expectancy Theory)**, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını çekicilik, performans-ödül ilişkisi ve performans-çaba ilişkisi unsurlarına dayalı bir denklemin çıktılarına göre şekillendirdiklerini öngörmektedir. Kurama göre, çalışanlar, görev ve sorumluluklarına dair olumlu veya olumsuz sonuçları dört temel aşamada değerlendirmektedirler. Bu aşamalar işin sonuçlarının nasıl algılandığı, bu sonuçların çalışan için ne derece ilgi çekici olduğu, elde edilmek istenen sonuçlara ulaşmak için sergilenmesi gereken davranışlar ve bireysel yeteneklerin bu süreçte nasıl bir rol oynayacağı şeklinde ifade edilebilir (Judge ve Piccolo, 2004).

Kurama göre, bir çalışanın iş sonuçlarının olumlu olması finansal ve duygusal anlamda çeşitli faydalar sağlayabilir. Yüksek ücret, iş güvencesi, olumlu iş ilişkileri ve yeteneklerini kullanabilme fırsatı gibi faktörler bireyi mutlu eder (Gagne ve Deci,

2005). Ancak, iş sonuçları olumsuz olduğunda, çalışan potansiyel olarak yorgunluk, stres, hayal kırıklığı ve işten atılma gibi yıkıcı sonuçlarla karşı karşıya kalabilir. O halde, çalışanlar bekledikleri ödülleri alamadıklarında ciddi bir hayal kırıklığı yaşamakta, engellenmişlik duygusunun tesiri altına girebilmekte ve sinik tutumlar geliştirebilmektedirler. Açıkçası, işi yaparken gösterdikleri çaba beklenen ödülleri getirmezse, birey bencilleşebilir, sürekli başarısız olacağına dair inanç geliştirebilir ve beklentileri çaresizlik engeline takılarak zayıflar (Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom ve Williams, 1989; Brandes, 1997; Mirvis ve Kanter, 1991; James, 2005). Bu durum örgüte inancı da sarsacaktır ve güvensizlik hissi “sinizm” düzeyini daha da şiddetlendirebilecektir ki bu tablo örgütün işleyişi ve çalışanın kariyeri için oldukça zararlıdır. O nedenle beklenti kuramı, örgütsel sinizmin sadece bir duygu ya da izole bir olgu olmadığını, aksine çalışanın motivasyonunu, performansını ve örgüte olan bağlılığını etkileyen karmaşık bir yapı olduğunu öngörmektedir (Van Eerde, 2021). Örgütsel sinizmin arzu edilen ödüllerin alınamaması örgütsel amaç ve değerlerle uyumsuz davranışlara zemin hazırlamasının yanı sıra bireyde de ciddi bir çöküşü hızlandırması söz konusudur. Öfke, hayal kırıklığı, adaletsizlik duygusu gibi kaotik duygu halleri bireyi her an patlamaya hazır bir bombaya çevirebilmektedir. Önemsenmeme, dışlanma ve beklentileri görmezden gelme gibi yönetsel tavırlar çalışanı ötekileştirme ve sinik tutumlarını güçlendirme riski yaratabilir (Judge, Rodell, Klinger, Simon ve Crawford, 2013). Özetle beklenti kuramı, çalışanların kişisel performans beklentilerinin, ödül ve amaç doyumu onların gösterdikleri çabaların düzeyini belirlediğini vurgulamaktadır ve özünde kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizm kavramı içerisinde yer alan bencilik ifadesiyle ilişkili olduğu söylenebilir (Kalağan, 2009).

Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory), Peter Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir ve sosyal ilişkilerin temelini oluşturan değiş-tokuş

mekanizmasını incelemektedir. Cropanzano ve Mitchell (2005) bu teorinin, sosyal etkileşimlerin temelinde bir değiş-tokuş mekanizması olduğunu ve bu değiş-tokuşların ilişkideki fayda ve zararları, karşılıklı destek ve yatırımları belirlediğini vurgular. Kuram, bir sosyal ilişki içerisindeki değiş-tokuş sonrası elde edilen fayda ve zararların, söz konusu ilişkinin devamı ya da sonlanması üzerinde belirleyici olduğunu ifade eder. İş yerindeki sosyal dinamikler de, bu teori çerçevesinde değerlendirilebilir. Thibaut ve Kelley'e (1959) göre, çalışanlar örgütsel bağlamda belirli hedeflere ve ödüllere ulaşmak için sosyal ilişkiler kurarlar. Bu ilişkilerin sürekliliği ve kalitesi, gerçekleşen mübadelede elde edilen faydalarla yakından ilgili olarak varlığını sürdürür veya sonlanır (Kart, 2015).

Cropanzano, Anthony, Daniels ve Hall (2017), çalışanların örgütte kendilerine iyi davranıldığını algıladıkları durumlarda, bu iyi davranışı karşılıkla örgüte iyi davranmayı kendilerine borç bildiklerini ifade eder. Eğer bu karşılıklı beklentiler karşılanmazsa, bu durum çalışanların örgütsel sinizm geliştirmelerine yol açabilir (Cook, Cheshire, Rice ve Nakagawa, 2013). Stinglhamber ve Vandenberghe (2003) ise, algılanan yönetici desteği ile mübadele ilişkisinin kalitesi arasında bir bağlantı olduğunu ve bu durumun örgütsel sinizm için bir katalizör olabileceğini belirtirler.

Sonuç olarak, Sosyal Mübadele Teorisi, işyeri dinamikleri, çalışan motivasyonu, ve örgütsel sinizm konularında çok boyutlu bir anlayış sağlamaktadır. Bu teori, sosyal etkileşimler ve örgütsel dinamikler arasında nasıl bir karşılıklı bağ olduğunu göstererek, örgütsel sinizmin anlaşılması için de önemli bir çerçeve sunar.

Atfetme (Yükleme) Kuramı (Attribution Theory), bireylerin kendisinin ya da başkalarının davranışlarını anlamak için nedenlere yönelik çıkarımlar yapma sürecini inceleyen psikolojik bir kuramdır (Weiner, 1984). Kurama göre bireyler davranışların kaynağı olarak gördükleri faktörleri anlama amacı güderler ki bu faktörler de kişisel

özelliklerden veya çevresel koşullardan kaynaklanır (Martinko, Harvey, ve Dasborough, 2011).

Yapılan çalışmalar, bireylerin örgütsel olaylara attettikleri nedenlerin, onların örgüte karşı tutumlarını ve bağlılıklarını etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Örneğin, Stinglhamber ve Vandenberghe'in (2003) çalışması, çalışanların örgütsel olaylara ve yönetici davranışlarına nasıl "anlam" yüklediğini ele almaktadır. Bu çalışma özellikle çalışanların bir olayı (örneğin, yönetici desteği) nasıl yorumladıkları ve bu yorumun örgütsel sinizm gibi tutumları üzerinde nasıl bir etkisi olabileceğini inceler. Eğer çalışanlar, yönetici desteğini yüksek olarak algıarlarsa, örgüte karşı bağlılıkları artar. Ancak, bu beklenti karşılanmazsa, çalışanlar örgütsel sinizm gibi negatif tutumlar geliştirebilirler. Atfetme kuramı, çalışanların bir olay veya sonuç karşısında kendi içlerinden veya çevrelerinden kaynaklanan sebepleri nasıl değerlendirdiklerini açıklamakla (Weiner, 2018), örgütsel sinizme yol açacak karar ya da yönetici davranışlarının ardındaki örtük gerekçeyi yordama sürecini kritik bir faktör olarak betimlemektedir.

Tutum Kuramı (Attitude Theory), örgütsel sinizmin de diğer tüm tutumlar gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri olduğundan yola çıkarak tutumun boyutlarını açıklamaya odaklanmaktadır (Fishbein ve Ajzen, 1975; Ajzen, 1991). Ajzen (2020), sonraki çalışmalarında örgüt içinde yaygın bir güvensizlik ve değerlerin erozyona uğradığı inancı oluştuğunda örgütü küçümsemek, hor görmek ve hatta örgütten utanmak gibi negatif duyguların ortaya çıkacağını ima etmektedir. Kart'ın (2015) çalışmasında belirtildiği gibi, bu duygusal bileşen, örgütsel sinizmin nedenlerinin anlaşılması için kritik bir faktördür. Davranışsal boyut, en somut ve gözlemlenebilir bileşeni temsil etmektedir. Hogg ve Cooper (2007) ve Kart (2015) tarafından belirtildiği gibi, bu yelpazede mizah, iğneleyici yorumlar, yapmacık

gölümsemeler ve hatta üretkenliğe zarar veren davranışlar gibi bir dizi olumsuz ve aşağılayıcı eylem bulunmaktadır.

Sosyal Gledülenme Kuramı (Social Motivation Theory), 1984 yılında Weiner tarafından geliştirilmiş ve olayların sonuçlarını nedensel bir perspektiften analiz etmeyi esas almıştır. Bu kuram, bir olayın sonuçlarının öncelikle nedensel sebeplerle analiz edildiğini, ardından bu sonuçların belirli nedensel boyutlar çerçevesinde değerlendirildiğini ve en nihayetinde olayın sorumluluğuna ilişkin kararların alındığını öne sürer (Eaton, 2000). Bu nedensel değerlendirmeler, bireylerin gelecekte benzer olaylara nasıl tepki vereceklerini ve hangi davranışları sergileyeceklerini şekillendiren duygusal tepkileri (mesela öfke veya sempati) tetiklemektedir (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011). Sosyal güdülenme kuramı, "konum", "kontrol edilebilirlik" ve "istikrar" olmak üzere üç ana boyutu ele almaktadır (Van Lange, Balliet, Parks, ve Van Vugt, 2014). Konum boyutu, bir olayın sebeplerinin bireysel (içsel) mi yoksa çevresel (dışsal) faktörlerden mi kaynaklandığına dair yapılan algısal değerlendirmeleri kapsamaktadır (Ryan ve Deci, 2017). Bu bağlamda, örgüt içerisinde yer alan faktörlerin etkisi içsel konuma, örgüt dışı etmenler ise dışsal konuma işaret eder. Kontrol edilebilirlik boyutu, bireylerin olayların sonuçlarını kendi iradeleri ve denetimleri altında görüp görmemeleri üzerinden nedensel atıfları incelemektedir (Turner, ve Reynolds, 2021). Bu perspektifte, çalışanlar işten çıkarma durumunu örgütsel içsel kontrol edilebilir faktörlere bağladığında, bu durumun örgütün özgöl çıkar ve politikalarıyla eşleştii anlaşılmaktadır (Eaton, 2000). Bunun zıttı olarak, işten çıkarmaların ekonomik kriz gibi dışsal, kontrol dışı etmenlerle ilişkilendirildiği durumlarda, çalışanların örgüt hakkındaki değerlendirmeleri daha ılımlı bir nedensel çerçeveye oturtulmuştur (Eaton, 2000; Kalağan, 2009). İstikrar boyutunun odaklandığı merkezi konsept, bir olayın gelecekteki tekrarlanabilirliğinin ya da sürekliliğinin ne ölçüde olabileceğidir (Eaton, 2000; Kalağan, 2009). Bu boyut önceden verilen işten

çıkarma örneği bağlamında değerlendirildiğinde, eğer bir çalışan işten çıkarmaların, örgütün karlılığını arttırmak adına örgütsel bir strateji ve dolayısıyla tekrarlanabilir bir mekanizma olarak algılıyorsa, bu olayı örgütsel dinamikler içerisinde devamlı potansiyel bir risk olarak görebilir (Eaton, 2000; Kalağan, 2009). Öte yandan, çalışan eğer işten çıkarmaların ekonomik krizin zorlayıcı şartlarına bir yanıt olarak ortaya çıktığına inanıyorsa, bu durumu belirsiz ve geçici bir etken olarak değerlendirecektir (Eaton, 2000; Kalağan, 2009).

Weiner (1984) ve ardından Eaton (2000), bireylerin yaşadıkları olaylara dair geliştirdikleri nedensel yorumların, sonraki davranışsal tepkileri ve beklentileri şekillendirdiğini belirtmektedir. Kart'a (2015) göre, bu nedensel atıflar, bireylerin sosyal bilişsel süreçlerinin bir yansıması olarak görülüp, bu süreçte olayın sorumlusuna dair yargılamaların ve gelecekteki benzer olaylara dair beklentilerin oluştuğu vurgulanmaktadır. Bu perspektifte, nedensel atıfların, bireylerin olay sonrası tepkilerini ve davranışlarını doğrudan etkileyebileceği belirtilirken, sosyal güdülenmenin özellikle örgütsel sinizm bağlamında nasıl bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır. Kuram, bireylerin sosyal güdülenme süreçleri sonucu oluşturduğu olumlu ya da olumsuz duygusal yanıtların, onların örgüte, çalışanlara veya yöneticilere karşı gösterdiği sosyal ya da anti-sosyal davranışlara etki ettiğine dikkat çekmektedir (Pittman ve Heller, 1987; Geen, 1991). Bu teorik çerçeve, bireyin bir olay sonucu örgütüne yönelik duygusal tepkisinin, bireyin o olaya verdiği davranışsal yanıtlarla nasıl ilişkilendirildiğini derinlemesine ele almaktadır (Kalağan, 2009). Örneğin, bir çalışanın işten çıkarılma durumuna verdiği öfke tepkisi, üretkenliğe karşıt davranışlar ya da örgütsel bağlılıkta azalmalar gibi olumsuz ve anti-sosyal yanıtların tetikleyicisi olabilir.

2.3.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm ifadelerinde değişik yaklaşımlar olduğu için örgütsel sinizm türlerinin tanımlarında da değişik yorumlar yapılmıştır. Araştırmaya bakıldığında

örgütsel sinizmin beş türle sınırlı olduğu görülmektedir. Bunlar; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, mesleki sinizm, çalışan sinizmi ve örgütsel değişim sinizmidir (Abraham, 2000).

Kişilik Sinizmi, kişinin diğer insanları hor görmesini, onlara saygısızca davranmasını ve diğer insanlarla zayıf bağlar kurmasını kapsar. Kişilik sinizminin temel fikri, insanların kişiliğini her zaman olumsuz olarak görmektir. Ana felsefi düşüncesi; dünyadaki sosyal etkileşimlerden memnun olmayan, dürüstlükten yoksun, suçları görmezden gelen, diğerlerini umursamayan ve egoist kişilerin çevremizde çok sayıda olduğu inancıdır. Bu esasen topluma karşı bir güven kaybının yansımasıdır ve öfke, hiddet, üzüntü ve aldatma gibi duygu ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olur. Kişilik sinizmi; bireyin sosyal etkileşimden hoşlanmayan, dürüst olmayan, olumsuz davranışlara göz yuman ve başkalarını önemsemeyen bir kişilik özelliği olarak görülür. Bu kişilik tipine sahip bireyler, başkalarını küçümsemeye, hor görmeye, saygısız davranmaya ve zayıf ilişkiler kurmaya eğilimlidir. Bu tür kişilik özelliklerine sahip bireylerde güvensizlik ve şüphecilik yaygındır. Bu durum da öfke, kızgınlık, üzüntü ve hile gibi duygusal tepkilere yol açabilir (Abraham, 2000). Bu yönüyle kişilik sinizmi bir benlik özelliği olarak da değerlendirilebilir. Her kişilik özelliği gibi sinik kişiliğin de doğuştan gelen ve görece stabil olan bileşenleri nedeniyle, kolayca değişmesi mümkün değildir (Dean vd., 1998). Diğer bir ifadeyle kişinin içinde var olan sinik kişilik, çalışma yaşamında ‘örgütsel sinizm’ için öncül hale gelebilecektir. Bu açıdan bakıldığında, sinizmin gerçekleşmesinde en önemli şeyin öz-sinizm olduğu sonucuna varılabilir. Öte yandan Bommer, Rich ve Rubin (2005), öz-sinizmin kişinin benliğinden meydana geldiği önerisi, örgütsel sinizmin de kişinin sinik tutumlar geliştirmesine sebep olduğunu düşündürmektedir.

Öte yandan, örgütsel sinizm kişilik sinizminden ayrılır. Kişilik sinizmi daha çok doğuştan gelen ve kararlı bir özellik olarak kabul edilirken, örgütsel sinizm ise çalışma

yaşamında gözlenen sinik tutumların durumsal etkenlerle biçimlendiğini ifade eder (Eaton, 2000; Kart, 2015).

Guastello ve Reike (1991), kişilik sinizmi ile aşırı şüphecilik, yüksek kaygı ve içedönük kişilik özellikleri arasında pozitif korelasyon olduğunu bildirmişlerdir. O halde kişilik sinizmi taşıyan kişilerde temelde köklenmiş bir güvensizlik durumu olsa gerekir ki bu da farklı duygusal ve davranışsal tepkilere meydan verebilir.

Toplumsal Sinizm ise Barefoot ve diğerlerine (1989) göre insan ile toplum arasındaki sosyal psikolojik bir sözleşmedir. Birey beklentileri karşılanmadığında ait olduğu toplumun ona yüz çevirdiğini düşünecektir ve bu hissiyat kendisini kolayca ihanete uğramış biri gibi algılamasına yol açabilecektir. Diğer bir deyişle toplumsal sinizm, insanlarda hayal kırıklığının bir sonucu olarak betimlenebilir (Kanter ve Mirvis, 1989). Buna göre insanların düşmanlıkla dolu, sürekli değişen ve güvenilir olmayan bir dünya ile başa çıkma sürecinde yetersiz kaldıklarını ve öfkelenerek şiddete başvurma eğiliminde olabileceklerini (Mirvis ve Kanter, 1991) düşünmek uygundur. Gerçekten sosyal ve politik dalgalanma dönemlerinde toplumda meydana gelen değişiklikler sinik tutumları uyacaktır; toplumsal olaylar ve gerçekçi olmayan örgüt vaatlerinin yarattığı kızgınlık, toplumsal sinizme en çok katkı yapan unsurlar olarak ifade edilebilir (Kart, 2015).

Son olarak, toplumsal sinizm ile işe bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğuna işaret eden tartışmalar sonucunda, sinik bireylerin işlerine daha bağlı oldukları ve işlerini daha gerçekçi bir şekilde değerlendirdikleri kararının ortaya çıkması da düşündürücüdür. Aslında örgütlerde aşırı şüpheli olmak zorunda kalan çalışanlar arttıkça toplumsal sinizm sanki daha da şiddetlenmektedir ve Abraham'ın (2000) örgüt içinde güven eksikliğinin sinizmi oldukça arttıracığı önerisiyle de uyumlu bir çıkarsamadır.

Mesleki sinizm, çalışanların kendi değerleri ile iş yerinin beklentileri arasında yaşadığı uyumsuzluklar ve rol çatışmaları nedeniyle gelişen bir diğer örgütsel sinizm türüdür. Kişilik ile rollerin çatışması olarak ifade edilebilecek mesleki sinizm, çalışanın kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları örtüşmediğinde roller ve beklentiler arasında uyumsuzluk oluşumundan kaynaklanır. Çalışanın öz değerleriyle örgütteki beklentilerin çatışması söz konusu olduğunda ve üstelik farklı rolleri arasında zorlu bir denge kurmaya çalışması koşulunda kişinin zorlanacağı açıktır (Abraham, 2000). Ayrıca düşük statülü ve toplumca saygın görülmeyen mesleklerde mesleki sinizm daha sık görülmektedir. Zira bu tür mesleklerde çalışanlar, toplumsal algılama ve değer yargıları nedeniyle olumsuz duygusal tepkiler geliştirebilirler (Bateman ve Crant, 1993).

Mesleki sinizm, çalışanların otorite figürlerine ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumlar geliştirmelerine yol açarak sorumluluklarını ihmal etmelerine de sebep olabilecek ciddi bir unsurdur (Dean ve diğerleri, 1998; Eaton, 2000). Zira bir süre sonra bu tutuma sahip çalışanlar hem işleri hem de örgütlerine karşı duygusal bir hissizlik ve aldırmaçlık sergileyecek kadar duyarsızlaşabilirler. O kadar ki yaptıkları işi bunaltıcı ve ödüllendiricilikten uzak algılayabilirler. Bu ruh halinin iş tatminini bozucu etkisi görmezden gelinemeyecek denli büyüktür. Hatta artık çalışanın gözünde iyi bir performans için çaba harcamanın anlamsızlaşması söz konusu bile olabilir (Abraham, 2000). Mesleki sinizm arttığında çalışanlar, olumsuz tutumlarını hizmet sunumunda yetersizliklere dönüştürebilirler. Bu, müşteri ve halka yönelik düşük kaliteli hizmet, iletişim eksiklikleri veya sorunları çözme konusundaki isteksizlik gibi sonuçlar doğurabilir. Bu çalışanlar, hizmet sunumundaki yetersizlikleri örgütün politikalarına, uygulamalarına veya kaynak yetersizliğine atfedebilirler. Yani, sorumluluğu ve eksiklikleri örgütün yönetimine veya kaynak durumuna yükleme eğilimi gösterebilirler (Andersson, 1996). Mesleki sinizm özellikle çalışmanın içeriğine ve mesleklerine yönelik olumsuz tutumları içerir. Bu, işin değerini, tatminini ve anlamını sorgulamakla

ilgilidir. Dolayısıyla örgütsel sinizm daha çok çalışma koşullarına ve örgüt içi faktörlere odaklanırken, mesleki sinizm ise daha çok meslek içeriğine ve çalışanların mesleklerine duyduğu olumsuz tutuma odaklanır (Naus, 2007).

Çalışan sinizmi, sinik tutumların, örgütsel vatandaşlık davranışlarına (çalışanların resmi iş görevlerinin ötesinde gönüllü olarak yapmaya karar verdikleri davranışlar) katkıda bulunmak yerine, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını teşvik edeceği görüşü üzerine temellenir. Yani, sinik çalışanlar daha az üretken, işbirlikçi olmayan ve iş yerine daha az katkıda bulunan davranışlar sergileyebilirler (Kart, 2015). Feldman (2000), çalışan sinizmini çalışan-işveren ilişkileri değişimi çerçevesinde ele alırken, işyerindeki bu ilişkilerin evrildiğini ve geleneksel psikolojik sözleşmenin değiştiğini vurgulayarak eski dönemde geçerli olan iş ilişkileri ve beklentiler ile yeni dönemdeki beklentiler arasındaki farklara odaklanır. Bu yaklaşım, çalışan sinizminin temel nedenlerinden birinin, iş yerindeki değişen beklentiler ve iş ilişkileri olduğunu belirtir. Geleneksel iş yerindeki güvence ve beklentilerin kaybolması, çalışanlarda bir tür rahatsızlık yaratabilir ve bu da sinik tutumları besleyebilir. Çalışanların bu değişen dinamiklere uyum sağlamak yerine, üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme eğilimine girebileceklerini de belirtir.

Örgütsel değişim sinizmi, Örgütsel değişim sinizmi, bir örgüt içinde gerçekleşen değişimlere karşı duyulan negatif veya şüpheli tutumu ifade eder. Özellikle bir örgütün mevcut durumundan memnuniyetsiz çalışanların değişimin getirebileceği belirsizlikleri tolere edememesinin bir sonucudur (Dean ve diğerleri, 1998). Wanous ve diğerleri (1994), örgütsel değişim sinizmini, "örgütlerin değişim süreçlerine ve bu süreçlerin sonuçlarına dair kötümser bir perspektif" olarak nitelendirmişlerdir. Örgütsel değişim sinizmi de benzer şekilde bir örgüt içinde gerçekleşen değişimlere karşı duyulan negatif veya şüpheli tutumu ifade eder. Özellikle bir örgütün mevcut durumundan memnuniyetsiz çalışanların değişimin getirebileceği belirsizlikleri tolere

edememesinin bir sonucudur. Özetle, örgütsel değişim sinizmi genellikle örgüt içinde değişimi başlatma veya yönetme çabalarını zorlaştıracak bir sorundur. Bu tanımı genişleten Reichers ve çalışma arkadaşları (1997), inovasyon çabalarının da sinizmi tetikleyen önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Onlar, örgütsel değişim sinizmini, "değişimi gerçekleştiren liderlere duyulan güvenin sarsılması" ve "başarısız, başarıya ulaşacağına inanılmayan veya yeterince başarılı olamayan değişim girişimlerine karşı çalışanların geliştirdiği olumsuz tepkiler" olarak tanımlamışlardır. Eaton (2004) bu durumu, "zayıf bilgi akışı ve sınırlı karar alma süreçleri" gibi faktörlerin daha da kötüleştirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, iyi niyetle gerçekleştirilen ancak çalışanlar tarafından başarısız olarak algılanan değişim çabalarının sinizmi doğurabileceği vurgulanmaktadır (James, 2005).

Wanous ve diğerleri (2000), 1994'teki tanımlarını genişleterek, örgütsel değişim sinizmini, "değişim çabalarına yönelik başarısızlık beklentisi ve bu çabaları yöneten kişilerin isteksizlik veya yetersizlikle suçlanması" olarak yeniden tanımlamışlardır. Thompson ve diğerleri (2000) ise, yetersiz bilgi akışının yönetim veya değişim sorumluları tarafından sağlanan bilgilerin, açıklamaların ve vaatlerin doğruluğunun zamanla sorgulanmasına yol açtığına, çalışanların örgüt ve değişim liderlerine karşı olumsuz ve karamsar tutumlar geliştirebileceğini belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanların değişim sonrasında duygusal olarak aldatılmış veya hayal kırıklığına uğramış hissetmeleriyle ilişkilendirilmektedir (Abraham, 2000).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütler için büyük bir önem taşımaktadır çünkü bu sinizm, başarısızlık sonrası olumsuz tutumların oluşmasına, bu tutumların süreklilik kazanmasına ve örgütsel değişim girişimlerine yönelik isteğin azalmasına yol açabilir. (Reichers ve diğerleri, 1997). Çalışanların ve/veya yöneticilerin mevcut iş yapış şekillerine veya iş ortamını değiştirmek isteyen girişimlere karşı direnç göstermeleri, örgüt kültüründe var olan normlar, değerler veya alışkanlıkların değiştirilmesine karşı

çıkılması ve evvelce deneyimlenen başarısız değişim pratiklerini hatırlatmaya dayalı bir direnç bu sinizm türüne örnek olarak verilebilir (Bommer ve diğerleri, 2005). Başka bir ifadeyle, her yeni bir değişim çabası, önceki başarısız girişimlerin yarattığı sinizm nedeniyle daha düşük bir başarı şansına sahip olacaktır.

Sinik inançların pekiştiği durumlarda, örgütsel değişim sinizminin üstesinden gelmek büyük önem taşır. Bu olumsuz etkileri azaltmak için, çalışanların isteğe bağlı olarak sorumluluk alması ve değişim sürecinin sürekliliğinin sağlanması gereklidir (Reichers ve diğerleri, 1997). Örgütsel değişim süreçlerinde yöneticilerin ve liderlerin çalışanların endişelerini anlamaları, iletişim kurmaları ve değişim sürecine katılımlarını teşvik etmeleri önemlidir. Aynı zamanda, değişimin örgüt için getirebileceği faydaların net bir şekilde iletilmesi ve çalışanların motivasyonlarının artırılması da başarılı bir değişim sürecinin anahtarıdır (Wanous ve diğerleri, 2000).

2.3.5. Örgütsel Sinizm Öncülleri

Bu çalışma, örgütsel sinizmi ele alırken Dean ve arkadaşlarının (1998) sunduğu çerçeveyi temel almaktadır. Örgütsel sinizm, genellikle bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirilir. Ancak bu boyutları tam anlamıyla kavrayabilmek için öncelikle "tutum" kavramının ve bu tutumu oluşturan bileşenlerin ne olduğunu anlamak gerekmektedir. Tutum, bir bireyin belirli bir nesne ya da konu hakkındaki değerlendirme, duygu ve eğilimlerinin toplamıdır. Bu bağlamda, tutumu oluşturan temel öğeler; bilişsel (düşünsel), duygusal (his) ve davranışsal (eylem) öğelerdir (Petty ve Briñol, 2018). Bu çalışmada, örgütsel sinizmin bu üç boyutu üzerinde derinlemesine durularak, her birinin örgütsel sinizm içerisindeki yerini ve önemini detaylı bir şekilde inceleme amacı güdülmüştür.

Dean ve arkadaşlarının 1998'deki çalışmasına kadar bu üç boyutun geniş çapta ele alınmadığı, fakat bu çalışma ile birlikte örgütsel sinizmde bilişsel, duygusal ve

davranışsal boyutların geniş bir kabul görmeye başladığı belirlenmiştir (Brandes, 1997). İzleyen bölümde, örgütsel sinizmin boyutları ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Dunning (2011), öfke ve örgütsel sinizm arasında anlamsız bir ilişki, umutsuzluk ve örgütsel sinizm arasında ise anlamlı bir ilişki bulmuştur. Dolayısıyla, Kart'ın (2015) da belirttiği üzere, örgütsel sinizm sergileyen bireyler, öfkeli bireylerden çok, hayal kırıklığına uğramış bireyler olarak nitelendirilebilir.

Eşitsizlik algısı, sinik tutumların gelişiminde etkili bir faktördür. Uzun çalışma saatleri, yoğun iş yükü, etkili olmayan liderlik, örgütün değişen yapısı gibi faktörler sonucunda ortaya çıkabilir. Özellikle iş yerindeki değişiklikler ve örgütün yönetim yapısındaki küçülmeler, sinik tutumların artmasına neden olabilir (Cartwright ve Holmes, 2006). Çalışanlar ve işveren arasında resmi olmayan, ancak işe dair beklentilerin ve karşılıklı taahhütlerin bulunduğu bir anlayış olan psikolojik sözleşme, çalışanların örgütten ne beklediğini ve örgütün ne tür avantajlar sağlayacağına dair inançlarını içerir (Andersson ve Bateman, 1997). Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanların örgütün taahhütlerini yerine getirmediğini düşündüğü durumları ifade eder. Örneğin, iş güvenliği, terfi fırsatları veya eğitim gibi alanlarda örgütün taahhütlerini yerine getirmediği düşünüldüğünde psikolojik sözleşme ihlali meydana gelebilir. Bu tür ihlaller, çalışanların olumsuz duygusal tepkiler göstermelerine, bunun sonucunda da sinik tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olabilir (Eaton, 2004; James, 2005).

Örgütsel sinizmi etkileyen ve oluşturan unsurları "bireysel ve örgütsel" olarak sınıflandırmak uygun olacaktır. Bu sınıflama, örgütsel sinizmin temel belirleyicilerini anlamak için kullanılan bir çerçeveyi temsil eder ve literatürdeki çeşitli çalışmalardan kaynaklanan bilgilere dayanır. Bu çalışmalar, örgütsel sinizmin hem bireysel faktörlerden (örneğin, çalışanların kişisel tutumları ve özellikleri) hem de örgütsel faktörlerden (örneğin, örgüt kültürü ve yönetim politikaları) etkilendiğini göstermektedir. Bireysel faktörler, çalışanların örgütsel sinizm geliştirmesinde kişisel

deneyimleri ve özellikleri açısından önemlidir. Öte yandan, örgütsel faktörler, örgütün yapısı, yönetimi ve iletişimi gibi örgütsel özelliklere dayalıdır. Bu sınıflama, örgütsel sinizmin karmaşık ve çok yönlü bir olgu olduğunu vurgular ve bu olgunun hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok farklı etken tarafından etkilenebileceğini gösterir (Chiaburu, ve diğerleri, 2013; Kanter ve Mirvis, 1989; Mirvis ve Kanter, 1991; Reichers, ve diğerleri, 1997; Andersson ve Bateman, 1997; Cartwright ve Holmes, 2006; Kart, 2015; James, 2005; Kalağan, 2009; Twenge, ve diğerleri, 2004; Dean, ve diğerleri, 1998; Reichers ve diğerleri, 1997). Bu nedenle, örgütsel sinizmi anlamak ve ele almak için hem bireysel hem de örgütsel faktörleri dikkate almak önemlidir. Bireysel ve örgütsel öncül ayrımı, örgütsel sinizmin nedenlerini ve kaynaklarını anlamak için kullanılan bir yaklaşımı yansıtır. Bu ayrım, örgütsel sinizmin karmaşıklığını ve çok yönlülüğünü vurgulamaktadır:

2.3.6. Örgütsel Sinizm Bedelleri

Örgütsel sinizmin hem bireylerin tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini hem de genel örgütsel performans ve işleyiş üzerindeki potansiyel sonuçlarını anlamak için kritik öneme sahiptir. Örgütsel sinizmin **bireysel sonuçları**, literatürde genellikle tutumsal (attitudinal) ve davranışsal (behavioral) olmak üzere iki temel kategori altında incelenir. Bu sınıflandırma, örgütsel sinizmin bireylerin hem zihinsel tutumlarına hem de gözlemlenebilir davranışlarına olan etkilerini ayırt etmeyi mümkün kılar.

Örgütsel sinizmin çalışanlar üzerindeki **tutumsal sonuçları**, çalışanlarda öfke, dargınlık, gerginlik, endişe, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi çeşitli rahatsızlıklardır (Brandes, 1997; Costa ve diğerleri, 1986). Greenglass ve Julkunen (1989) ile Houston ve Vavak (1999) de sinizmin bireylerde öfke, dargınlık (örgüte veya çalışma ortamına karşı duyulan hayal kırıklığı, güvensizlik gibi duygusal tepkiler), zulüm duyguları (kötü veya haksız muamele edildiği hissi) ve savunmacı davranışları (örgüte karşı defansif tutumlar geliştirme veya kendilerini koruma amaçlı

davranışların ortaya çıkması) arttırdığına dikkat çekmişlerdir. Bu duygusal problemlerin haricinde önemli fizyolojik problemlerin ortaya çıkması da olasıdır. "Sinik düşmanlık" olarak tanımlanan bilişsel ve duygusal yapı, kalp ve damar rahatsızlıkları gibi ciddi sağlık problemlerine neden olabilmekte ve dolayısıyla bireyin yaşam süresini etkileyebilmektedir (Barefoot ve diğerleri, 1989; Scherwitz ve diğerleri, 1991). Eaton (2000) bu durumun nedeninin, sinizm sonrası oluşan sosyal destek eksikliğinin kalp ve damar hastalıkları riskini artırması olabileceğini ifade etmektedirler.

Örgütsel sinizmin **davranışsal sonuçları** ise Daviglus, Costa ve Stamler'e (1991) göre, alkol ve sigara tüketiminin artışı ve aşırı kilo gibi fiziksel sonuçlardır. Houston ve Vavak (1991) da sinik çalışanların savunmacı davranışlar sergileme eğiliminde olduğunu altını çizmişlerdir. Yani, sinik tutumlar çalışanların psikolojisini olumsuz etkileyebilir ve bu da savunmacı davranışlara yol açabilir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar haksızlığa uğratıldıklarına inanmaya başladığında, mevcut potansiyellerine ve inisiyatif güçlerine itibar edilmediğini düşündüklerinde kendilerini korumaya alma ve örgüt içerisinde savunmada kalmaya yönelmeye meyilli olacaklardır. Sürekli bir hak kaybı riski algısının eşlik ettiği huzursuz beklenti, çalışanın kendini geliştirmek nbir yana mevcut yetkinliklerini nihai performans hedefleri için seferber etmesini dahi engelleyecek güce kavuşacaktır.

Örgütsel sinizmin **örgütsel sonuçları** konusunda yapılan geniş çaplı araştırmalar, bu olgunun iş yerlerinde ciddi ve çeşitli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma niyeti, iş performansının düşmesi, devamsızlık, işe bağlılıkta azalma, üretkenlik karşıtı iş davranışları, yabancılaşma, örgütsel vatandaşlıkta azalma ve tükenmişlik gibi durumlar bu sonuçlara örnek olarak verilebilir (Abraham, 2000; Andersson ve Bateman, 1997; Bommer ve diğerleri, 2005; Brandes ve Das, 2006; Chiaburu, ve diğerleri, 2013; Eaton, 2000; James, 2005; Naus, 2007; Reichers ve diğerleri, 1997; Tesluk, Vance ve Mathieu,

1999; Turner ve Valentine, 2001; Wanous ve diğerleri, 1994). Örgütler için hem maddi hem de manevi kayıplara yol açabilecek bu örgütsel sonuçlar sinizmin sadece bireysel düzeyde değil, kurumsal düzeyde de ciddiye alınması gereken bir konu olduğunu göstermektedir.

2.3.7. Örgütsel Sinizmle İlgili Kavramlar

Edward Locke'un (1976) başlangıçta *iş tatminini* "işten ya da iş deneyimlerinden kaynaklanan zevkli, keyifli ya da pozitif duygusal durum" olarak tanımlamasına karşılık zaman içinde iş tatmini, çalışanın iş ve işyeri koşullarına yönelik geliştirdiği tutumların bir bileşimi olarak tanımlayarak daha karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Öte yandan Andersson (1996) ve James (2005), iş ve işyeri deneyimlerine yönelik hayal kırıklığı ve gerginlik duyguları, umutsuzluk, hor görme ve güvensizlik gibi daha geniş bir duygusal yelpazeyi kapsayan örgütsel sinizmin iş tatminini azaltıcı etkisini vurgulamışlardır. Örgütsel sinizm ile örgüte bağlılık arasında tespit edilmiş olan negatif korelasyon (Abraham, 2000, Chiaburu ve diğerleri.; 2013; Chrobot-Mason, 2003; Eaton, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Reichers ve diğerleri, 1997; Wanous ve diğerleri, 1994, 2000) örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılık seviyesinin düştüğüne işaret etmiştir.

Blau (1964), Mayer ve arkadaşları (1995), Mishra ve Morrissey (1990), Schoorman, Mayer ve Davis (2007) gibi araştırmacılar tarafından bir tarafın diğer tarafın davranışlarına savunmasız kalmaya istekli olması, işverenin dürüstlüğü ve taahhütlerini yerine getirme inancı ve diğer tarafın kontrol edilme ihtiyacı olmaksızın belirli eylemleri gerçekleştireceğine dair inanç olarak tanımlanana örgütsel güven düzeyinin örgütsel sinizm düzeyinin arttıkça azaldığı da kanıtlanmıştır (Bommer ve diğerleri, 2005; Chrobot-Mason 2003; Thompson ve diğerleri, 2000; Turner ve Valentine, 2001).

1983 yılında Bateman ve Organ tarafından çalışanların resmi olarak ödüllendirilmedikleri durumlarda gösterdikleri gönüllü çaba ve fazladan rol davranışları olarak tanımlanmış olan örgütsel *vatandaşlık davranışı* (ÖVD) ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye dair araştırma sonuçları tutarsızdır. Abraham (2000), Andersson ve Bateman (1997) ve James (2005) gibi araştırmacıların çalışmaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin karmaşık yapısını ortaya koymuştur. Bazı çalışmalarda bu iki kavram arasında bir ilişki bulunamazken, diğer çalışmalarda ise öngörüldüğü üzere negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Turner ve Valentine, 2001).

Öte yandan, *işten ayrılma niyeti*, çalışanların işlerini ve çalışma koşullarını değerlendirme sürecinde oluşturdukları algılarla yakından ilişkilidir (Allen ve diğerleri, 2010). Örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Chiaburu ve diğerleri (2013), sinik çalışanların işe ve örgüte karşı geliştirdiği negatif tutumların işten ayrılma düşüncesine yol açtığını ortaya koymuşlardır.

Sinik çalışanların *iş performansları* üzerindeki etkileri, Chiaburu ve diğerleri (2013) tarafından ele alınmış ve bu çalışanların işe ve örgüte karşı geliştirdikleri negatif tutumların performanslarını az da olsa olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, sinizmin çalışanların işlerini yürütme biçimleri üzerindeki etkilerini ve genel iş verimliliğini nasıl etkileyebileceğine dair önemli bir gösterge sunmaktadır.

2.3.8. Örgütsel Sinizm ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sinizm konusundaki araştırmalar, sinik tutumların hem bireyler hem de örgütler için önemli bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. Dean ve arkadaşlarının 1998 yılında gerçekleştirdiği araştırma, sinizmin sadece bir kişilik özelliği olmadığını, aynı zamanda çevresel etkenlerden de etkilenebilen bir tutum olduğunu göstermektedir. Yani, kişilerin çalıştığı organizasyonun kültürü, yönetim tarzı, liderlik uygulamaları gibi

etkenler, sinik tutumların oluşmasını etkileyebilir. Nafei'ye (2020) göre sinizm, duygusal tepkilerden, düşünsel süreçlere kadar farklı boyutları içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgütsel sinizm, bireylerin ve örgütlerin içinde yer aldığı bir durumdur.

Örgütsel sinizmin önemi üzerine yapılan çalışmalar, örgütlerin bu fenomenle başa çıkmak için önleyici ve düzeltici stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışanların güvenini ve bağlılığını artıracak, iletişimi ve işbirliğini teşvik edecek, liderlikte şeffaflığı ve adaleti sağlayacak yönetim uygulamaları, örgütsel sinizmi azaltmada etkili olabilir. Ayrıca, çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına odaklanan destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak, sinizmle başa çıkmada yardımcı olabilir (Chiaburu ve diğerleri, 2013; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2021).

Johnson ve O'Leary-Kelly tarafından 2003 yılında banka çalışanlarıyla yapılan çalışma ise sinik çalışanların genellikle yönetimin ilgisizliği nedeniyle hayal kırıklığı yaşadığını ve diğer çalışanlara göre örgüte karşı daha az olumlu duygular hissettiklerini bulmuştur. Ancak ilginç olan nokta, bu memnuniyetsizliklerini davranış olarak yansıtmadıklarıdır. Bu durum, sinizmin bazen örgüt içindeki olumsuz duyguları ifade etmek için bir mekanizma olarak kullanıldığına işaret edebilir. Sinik çalışanlar, örgütteki olumsuzlukları görebilir, ancak belki de işlerini riske atmamak veya problemleri daha fazla büyütmemek için açıkça tepki göstermekten kaçınabilirler.

Sinizm, sadece özel sektörde değil, aynı zamanda kamu sektöründe de var olabilen bir olgudur. Örneğin Albrecht (2002), kamu sektöründeki örgütlerin katı ve hiyerarşik yapısının sinizmi tetikleyebileceğini öne sürmektedir. Bürokratik yapı, sıkı kurallar ve prosedürler, yavaş karar alma süreçleri, işte terfi ve ilerleme konusunda adaletsizlikler, haksızlıklar ve siyasi müdahaleler gibi faktörler, çalışanların örgütsel sinizme yönelmesine neden olabilir. Ayrıca, kaynak sıkıntısı, iş yükü ve performans baskısı gibi nedenlerle de çalışanlar örgütsel sinizm geliştirebilirler.

Reichers ve diğ er araştırmacıların 1997 yılında yaptığı çalışma da benzer şekilde kamu sektöründe çalışanların önemli bir kısmının sinizm yaşadığını göstermektedir. Bu çalışmada, katılımcıların yüzde 53'ünün yüksek düzeyde sinizm yaşadığını belirlenmiştir. Bu oran oldukça dikkat çekicidir ve kamu sektöründe sinizmin ciddi bir konu olduğunu göstermektedir.

Bu tür bulgular, kamu sektöründeki örgütlerin sinizmle mücadele etmek için örgütsel yapılarını ve yönetim stratejilerini gözden geçirmeleri gerektiğini göstermektedir. Çalışanların katılımını teşvik eden, adaletli bir çalışma ortamı sağlayan, iletişimi güçlendiren ve çalışanların ihtiyaçlarına önem veren örgütsel yaklaşımlar, sinizmi azaltmada etkili olabilir.

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine yönelik derinlemesine bir hoşnutsuzluk ve güvensizlik duygusu olarak tanımlanabilir ve genellikle örgütlerin çalışanların beklentilerini karşılayamadığı, örgütsel adaletin, destek algısının ve iş ahlakının eksik olduğu durumlar sonucunda ortaya çıkar (Brandes, Dharwadkar ve Dean, 2019). Naus'un (2007) da belirttiği üzere, bu tür bir sinizm, çalışanların karşılaştıkları adaletsizlikler, yetersiz destek ve etik olmayan uygulamalar karşısında geliştirdikleri bir savunma mekanizması olarak işlev görmektedir.

Colquitt, Scott ve LePine'ye (2017) göre örgütsel adalet, bu süreçte kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, kendi örgütlerindeki karar verme süreçleri, terfiler, ödüller ve kaynak dağılımı gibi kritik alanlarda adaletsiz uygulamalar yaşadıklarında, bu durum onların örgüte olan güvenini ve bağlılığını sarsarak sinik tutumlar geliştirmelerine neden olabilir. Örgütlerin bu adaletsizlikleri minimuma indirgemeleri, çalışanların güven ve bağlılık düzeylerini artırarak örgütsel sinizmi azaltabilir.

Destek algısının yetersizliği de örgütsel sinizmin yaygınlaşmasında etkili bir faktördür. Çalışanlar, kendilerini örgütün yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından

yeterince desteklenmiyor hissettiklerinde, bu durum motivasyon ve bağlılıkta azalmaya yol açabilir. Bu azalma, örgütsel sinizmin oluşumunu hızlandıran bir faktör olarak işlev görebilir (Kurtessis ve diğerleri, 2017).

Son olarak, Treviño, Weaver ve Reynolds'un (2020) da belirttiği gibi, iş ahlakının eksikliği ve örgüt içinde ahlaki değerlerin ihlal edilmesi, yolsuzluk, haksızlık veya etik dışı uygulamaların yaygın olduğu algısı da, çalışanlar arasında örgütün amaç ve değerlerine karşı güvensizlik yaratarak sinik tutumları besleyebilir. Etkili etik politikaların ve şeffaf yönetim süreçlerinin uygulanması, bu tür negatif algıların ve tutumların önlenmesinde hayati bir rol oynar.

Dolayısıyla, örgütsel sinizmi etkili bir şekilde yönetmek ve azaltmak için örgütlerin adalet, destek ve etik değerlere yönelik kapsamlı bir yaklaşım benimsemeleri, bu süreçte çalışanlarla açık ve etkili bir iletişim kurmaları ve onların beklenti ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu, sadece sinizmin azaltılmasına katkı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve genel iş tatminlerini de artıracaktır.

Örgütsel sinizm düzeyinin azaltılması veya engellenmesinde önemli faktörlerden biri, sinik bireylerin tepkilerini ve sinizmin öncüllerini kontrol etmek ve anlamaktır. Bununla birlikte sinik çalışanlar, örgütsel problemlere karşı duyarlı olup öneriler geliştirebilirler. Bu kişiler genellikle olumsuz ve eleştirel bir bakış açısına sahip olduklarından örgütsel problemlere karşı çok tetiktedirler ve bunların ana nedenlerini belirlemede ve örgütsel değişimi gerçekleştirmede önemli bir rol oynayabilirler. Özetle sinik çalışanların sorun tespiti ve çözümü açısından yöneticilerin bilgilendirilmesi sağlayabilir. Oldukça kıymetli olacak bu bakış açısından istifade edebilen yöneticiler örüt geliştirme ve elbette sinizmle başa çıkabilme sürecinde avantajlı konuma gelebilirler (Bommer, 2005; James, 2005).

Yöneticilerin örgütlerdeki sinizmle başa çıkma sürecindeki rolü de oldukça önemlidir. Yöneticilerin sinik tutumları ve davranışları görmezden gelmemesi ve sinizmi önlemeye yönelik adımlar atması gerekmektedir. Eğer yöneticiler, örgütsel sinizme kayıtsız kalırlarsa, bu durum sinizmin pekişmesine ve yayılmasına neden olabilir (Bommer ve diğerleri, 2005; Brown ve Cregan, 2008; Treadway ve diğerleri, 2004).

Öte yandan örgütlerde sinik tutumların farkındalığın olunmaması veya önemsenmemesi, yok sayılması karmaşık, rahatsız edici ve düşmanca ortamlara zemin hazırlayabilir. Çalışma örgütlerinde sinizmin varlığı ve olası etkileri dikkatle takip edilmelidir. Aksi halde sinik tutumların yaratacağı yıkıcı çalışan davranışlarıyla başa çıkmak için uygun stratejiler geliştirmek mümkün olamaz (Kalağan, 2009).

Sonuç olarak, sinik tutumların azaltılması veya engellenmesinde, sinik çalışanların ve yöneticilerin katılımı ve çabaları büyük önem taşır. Örgüt içinde açık iletişim, destekleyici bir çalışma ortamı ve adaletin sağlanması, sinizmle mücadelede etkili olabilir ve örgütün performansı ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

2.4. BAĞLAMSAL PERFORMANS

Günümüzde performans yönetimi işgücü piyasasında yer alan bütün firmalar ve kurumlar için önemli bir hedef haline gelmiştir. Performans kavramı artık çoklu bileşenlere sahip karmaşık bir yapı olarak görülmekte ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu bölümde önce performans kavramı ele alınmaktadır. Ardından bileşenlerinin örgütsel davranış alanı için anlam ve önemi tartışılmaktadır.

2.4.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Campbell ve diğerleri (1993) performansı, hedeflere ulaşmada gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyi olarak tanımlamıştır. Bu tanımda bir bireyin hedeflere ulaşma

kapasitesine odaklanırken, aynı zamanda verimlilik ve etkinlik gibi ölçülebilir kriterlere de vurgu yapılmaktadır.

Borman ve Motowidlo (1997) performansı daha geniş bir bakış açısıyla ele alarak, bunu emeğin kalitesi, edim, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonuçların karşılaştırılması ya da daha genel bir anlamda süreç ve eylemin kendisi olarak açıklamıştır. Bu tanım, performansın sadece sonuç odaklı değil, aynı zamanda süreç ve eylemin kendisinin de önemli olduğunu vurgular.

Motowidlo ve Kelly (2012) ise performansı, çalışanların gerçekleştirdikleri işlerin beklenen örgütsel değerine odaklanarak tanımlamışlardır. Bu tanım, performansın yalnızca bireysel başarıyı değil, aynı zamanda bu başarının örgütün genel hedefleriyle olan uyumunu da içermektedir.

Performans, Sonnentag ve Frese (2002) ise performansı çalışanların önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde işlerini yerine getirmeleri veya belirli davranış beklentilerini karşılamaları olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda performans çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına katkı sağlayacak şekilde düzenlenmiş faaliyet ve davranışları olarak görülmektedir. Murphy ve Cleveland'a (1995) göre performans, bir bireyin verilen görevleri ne kadar başarıyla yerine getirdiği ve bu süreçte sahip olduğu sorumlulukları ne kadar etkin bir şekilde yönetebildiğidir. Bu tanımlar, performansın hem bireysel iş verimine hem de genel örgütsel katkıya odaklanan çok boyutlu bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.

Robbins ve Judge (2017), performans kavramını "görevin gereği olarak, önceden belirlenen kriterleri karşılayacak biçimde başarıyla yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme derecesi" şeklinde tanımlamakla performansın hem görev odaklı hem de hedef odaklı bir yaklaşımı içerdiğini ima etmişlerdir. O halde, performans değerlendirmesi sadece işin yapılıp yapılmadığıyla sınırlı olmak yerine işin nasıl yapıldığı ve sonuçların ne derecede başarılı olduğuyla ilgilidir. Yukarıda değinilen tanımlar "görev performansı" için ölçütleri özetlemektedirler; oysa Judge ve Kammeyer-Mueller (2012), başarılı örgütlerin en

temel ihtiyaçlarından birinin, kendilerine verilen sorumlulukların ötesine geçerek ekstra çaba sarf eden çalışanlar olduğunu vurgulamışlardır. İi istenen sürede ve istenen nitelikte yapmak kadar rol dışı davranışlar sergilenmesi de performans değeriendirme açısından kritik olabilir. Diğeri bir ifadeyle, grup çalışmasına uyum sağlayabilen, yardımlaşma ve işbirliğine açık, aynı zamanda örgüt kurallarına bağılı kalarak çalışanların, örgütün dinamizmini ve genel başarısını artırdığı söylenebilir. Çünkü sadece işini iyi yapan çalışanlar değeri işini tutkuyla yapan çalışanlar fark yaratmaya adaydır. Gerçekten performansın bu çok yönlü doğası, örgüt yönetimi ve insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesinde dikkate alınması şart denebilecek kritik bir unsurdur.

İşgücü piyasasının yeni paradigma değerişimlerine uyumlu biçimde, performans kavramı da farklı bir yapıya doğru evrilmiş bulunmaktadır. 1990'ların başlarına yapılan ilk çalışmalar, çoğunlukla görev odaklı performans unsurlarını ele alırken (Kappagoda, 2018), yönetim literatürü aynı yıllarda kademeli olarak hem görev hem de bağlamsal performansın olası ortak etkisine dikkatini yöneltmeye başlamıştır (Sonnentag ve Frese, 2002; Sonnentag ve diğeri; 2008; Tuteja ve Sharma, 2018). Örneğinin Rotundo ve Sackett (2002) iş performansını, çalışanların iş yerindeki davranışları ve bu davranışların şirketin genel amaçlarına nasıl katkı sağladığına dair bir ölçüm göstergesi olarak betimlemiştir. Motowidlo ve Kell'in (2012), yorumu da iş performansının, çalışanın belirli bir süre boyunca sergilediğı davranışların toplam değeri olduğu yönündedir. Kappagoda (2018), iş performansını değeriendirmek için çalışanın iş tanımındaki görevleri ne denli iyi yaptığının ölçülmesinin gerekli olduğunu; örgütün tutkulu bir çalışandan beklediğı rol dışı davranışların da bu ölçümde katalizör olarak değeriendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Bu alanın öncülerinden olan Borman ve Motowidlo (1993); Motowidlo ve Van Scotter (1994); Befort ve Hatstrup (2003), Griffin ve diğeri (2000) ile Bizzi ve Soda (2011), performans kavramını görev ve bağlamsal performans olarak iki ana kategoriye ayırmışlardır. Böylece ilgili alan yazında performansın hem işin başarımıyla hem de çalışanların iş yerindeki genel tutum ve davranışlarıyla belirlendiğı arpıcılık kazanmıştır.

Bu durumda görev performansı ile bağlamsal performansı daha ayrıntılı değerlendirmek uygun olacaktır.

2.4.2. Görev Performansı

Daha önce de belirtildiği gibi, görev performansı, iş rollerinin temel yükümlülüklerinin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesine dayalıdır. Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre, bu performans, işe özgü ve tanımlanmış sorumlulukların yerine getirilme ölçüm sonucudur. Conway'nin (1999) de önemle altını çizdiği gibi her iş pozisyonunun kendine özgü performans standartları vardır ve bunlar işin kendine has gerekliliklerine odaklanmaktadır. Motowidlo ve arkadaşları (1997), görev performansının özü itibarıyla örgütün teknik ihtiyaçlarının karşılanmasında kilit rol oynayan iş çıktılarına dayalı olduğunu ve hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından yerine getirilen işle ilgili faaliyetleri içerdiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticiler de çalışanlar da üstlerine düşen rollerini yerine getirerek örgütün genel başarısına katkı sağlamaktadırlar ve nihai çıktıdaki oransal katkıları performans ölçütlerine göre belirlenebilir (Van Scotter ve Motowidlo,2000). Rotundo ve Rotman (2002) da bu performans türünün, çalışanın mal ve hizmet üretim süreçlerinde hedefe varma yönündeki davranışlarına dayandığını; Khalid ve diğerleri (2016) ise işin teknik ve mesleki yönlerine dair her türlü faaliyeti da kapsadığını vurgulamışlardır.

Bu değinilen tanımların ışığında görev performansının, çalışanların kendi görev tanımlarında belirlenen yetki ve sorumlulukları dahilinde yerine getirdikleri ve ücrete yansımaları beklenen bilinçli eylemler bütünü olduğu ortaya çıkmaktadır. Esasen görev performansı ölçülürken, bireylerin mesleki yetkinlikleri de değerlendirilmektedir. O nedenle görev performansı bireyin iş yerindeki rolünü yerine getirmesi için gerekli donanımının ne düzeyde kullanıldığına dair de ipuçları verme potansiyeli taşımaktadır. Açıkçası örgütsel kariyer planlama açısından bu değerler son derece önemlidir. Zira terfi, rotasyon vb iş tasarımı kararları için temel teşkil etmesi söz konusudur.

Yöneticilerin ve İK biriminin pek çok stratejik planlamasına girdi sağlayaması uygun nesnel bir veri olarak görülmelidir.

2.4.3. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, görev performansına kıyasla oldukça yeni bir kavramlaştırmaya karşılık gelmektedir. Her ne kadar çalışma yaşamında her zaman çalışanların uyumlu ve özverili tavırları takdir görmüşse de, bu tarz faaliyetleri performans değerlendirme sisteminin özgün bir parçası olarak tanımlama eğilimi görece yeni kabul edilmelidir. Bağlamsal performans kavramı, Borman ve Motowidlo'nun (1993) öncü çalışmalarıyla ön plana çıkmış ve iş performansının değerlendirilmesinde yeni bir boyut olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, çalışanların işgücüne katılımını sadece teknik beceri ve bilgi düzeyinde değil, işyerinde sergiledikleri ekstra rol ve davranışlar üzerinden ele alır. Motowidlo (2000) ayrıca, geleneksel performans ölçütlerinin işin teknik yönlerine odaklanarak önemli katkıları göz ardı edebileceğine dikkatleri çekmiştir. Üstelik bu görmezden gelinen insani denebilecek katkıların, yani bağlamsal performansın, örgüt verimliliği açısından hayati önem taşıması da mümkündür. İş arkadaşlarına yardım etme, işbirliği yapma, özveride bulunma gibi görev performansının bileşenlerinde yer almayan gönüllü ve olumlu davranışlar, teknik beceri ve bilginin ötesinde, çalışanların, ekiplerin ve örgütlerin genel başarısına sağlayacakları katkının oldukça kritik bileşeni haline gelmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanın mesleğini mükemmel icra etmesi tek başına güçlü bir performans için yeterli görülemez; çünkü günümüz iş dünyası farklılıkların prim yaptığı ve özgün yetkinliklerin başarıyı güvence altına aldığı ciddi bir dönüşüme sahne olmaktadır. Bu yetkinliklerin bir bölümü de “sosyal beceriler ve iletişim becerileri” kullanma gibi ilave çabaları kapsamaktadır. İş performansına ‘sosyal boyutun’ katılması gerçekçi bir yaklaşımın yansıması olacaktır. O nedenle performans kavramını çok boyutlu bir yapı olarak kavramlaştırmak zorunlu hale gelmiştir (Kart, 2015). Örgüt vatandaşı olmaya

istekli çalışanların işlerini de fazlasıyla ciddiye almaları ve üstün performans sergilemeleri o nedenle beklenir bir husustur. Özdevecioğlu ve Kanıgür'ün (2009) de dikkat çektiği gibi, bu yönüyle bağlamsal performans görev performansının bütünleyici gücü olarak değerlendirilebilir. Reilly ve Aronson'ın (2012) belirttiği gibi çalışanların teknik görevlerin ötesine geçmeleri, örgüt içindeki sosyal ve psikolojik çevreyi iyileştirmeleri iş tatmini ve bağlılığı artıracaktır. İş tanımında yer almasa da, görev performansını destekleyen çalışanın öz iradesiyle sergilemeye niyet ettiği davranışlardan oluşan bağlamsal performans ölçütlerinin karşılanması sadece örgüte katkı sunacak bir etken değildir; bu özveri aracılığıyla çalışan da ilave çaba gösterme motivasyonundan bireysel çıkarlar elde etmeyi başarabilecektir (Conway, 1999; Fletcher, 2001; Miller ve Werner, 2005). Bu durumda, bağlamsal performans ölçütleri bugün örtük olarak her işverenin hayalini kurduğu “ideal çalışan” profilinin kıymetli bir bileşeni ya da çıktısı gibi değerlendirilebilir.

Bu çalışmada 21.yy. işgücü piyasasında değer verilen ve “yetenek” olarak aranan çalışanlar sadece işini iyi yapanlar olmaktan ziyade başka meziyetlere sahip olanlar olarak değerlendirilmektedir. Bir işi iyi bilmek ve yapmak kadar bağlamsal performans ölçütlerini karşılayan ve zor zamanlarda inisiyatif alarak çözüm yolu bulabilen kişiler işgücü piyasasında başarılı bulunmaktadır. “Süper” güçlere sahip masalsi bir çalışan olmak için güdülenen bireylere ihtiyaç duyan günümüz iş dünyası belki de o nedenle bağlamsal performans ölçütlerini çokça gündeminde tutmaktadır. Görev başarımının ötesinde, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri ekstra davranışları (Motowidlo ve ark., 1997; Hunthausen; 2000; Hamidizadeh ve ark., 2012) sergileme istek ve azmindeki bu ideal çalışan profiline kişinin ne denli uyduğunu hissettiği de bir diğer önemli noktadır. Açıkçası kıt imkânlar olduğunda ve işler yolunda gitmediğinde bile elini taşın altına koymaktan çekinmeyecek kadar kendinde güç bulan çalışanlar dönüşümün de bayrakçısı olacaklardır. Bu bakış açısı, bağlamsal performans düzeyi ile

ideal çalışan olma algısı arasında ciddi bir bağlantı beklenebileceğini ima etmektedir. İyi bir örgüt vatandaşı olmak artık işi iyi yapmayı güvence altına alan bir unsura dönüşmüş gibidir; keza Díaz-Vilela ve arkadaşları (2015) da görev odaklı ve isteğe bağlı (bağlamsal) davranışların iş performansının özü olduğuna ilişkin iddialarıyla bu görüşü desteklemektedirler. Güçlü bireysel performans sonuçları başarılı bir örgüt performansının öncülü olmakla, çalışma hayatındaki belirsizlikleri minimize etmeye yardımcı olacak en kritik unsur olarak ‘insanı’ işaret etmiş olmaktadır. Kendini “sihirli” bir güçle donanmış hisseden bireyler, kriz anlarında kendilerine olan güçlü güvenleri sayesinde çözüm odaklı faaliyetlere odaklanabileceklerdir ki bu da inisiyatif gücü için mevcut kapasitesini besleyecek kaynaklara önem vermesini sağlayacaktır. İşler yolundayken değil, işler çıkmaza girdiğinde çaresizliğe kapılmadan hali hazırda var olan potansiyellere yönelmek, fark yaratan bir çalışan özelliği olarak gittikçe daha da belirginleşmektedir.

Kuşkusuz bağlamsal performans sergilemeye meyal ideal çalışanlar yalnızca örgütsel başarıyı değil, aynı zamanda kendi refahlarını da gözetmektedirler. Ancak yine de öncelikle örgüte sağlayacağı katkıların altını çizmek uygun olacaktır. Van Scooter ve Motowidlo (1996) bağlamsal performansı oluşturan davranışları "işe adanma" ve "kişilerarası yardımlaşma" olmak üzere iki temel üzerinde incelemişlerdir. Bu iki unsur, çalışanların iş ortamında sergiledikleri davranışları ve bu davranışların örgütsel başarıya katkılarını tanımlamaktadır. Van Scooter’a (1994) göre işe adanma, çalışanların işlerine olan kişisel bağlılıkları, motivasyonları ve işin değerine dair inançları aracılığıyla örgütsel etkililikte katkıda bulunan davranışlarıdır. Örgüt kurallarına bağlılık, işe tutkunluk, iş tatmini işe adanmanın göstergelerindendir ve bu olunca çalışanların daha fazla sorumluluk alarak ve kendini geliştirerek örgütün itibarını güçlendirici ek çaba sarf etmeleri söz konusu olacaktır. Delgado’nun (2009) çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri destek ve yardımseverlik davranışlarını “kişilerarası yardımlaşma” olarak

betimlemesi ise etkili işbirliği, destekleme ve sorun çözme gibi olumlu tutum ve davranışlara odaklıdır. İdeal çalışan profilini oluşturan bu eylemlerin örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynadığı açıktır.

Van Scotter ve diğerleri (2000) çalışanların bir işi yapmaları için diğerlerine yardım ettiklerinde, yöneticilerle koordinasyon sağladıklarında ya da örgütsel süreci destekleyici fikirler önerdiklerinde bağlamsal performans sergilediklerine dikkat çekmişlerdir. Bunlar bir bakıma görev performansı için “motivasyon” yaratacak çok önemli bileşenlerdir.

“İyi ve özverili çalışan” olarak nitelendirilebilecek bu “örgüt vatandaşları” yöneticilerce “ideal çalışan” olarak kolayca etiketlenebilirler. Bunun anlamı, özgün katkısı fark edilenlere maddi manevi kimi ödüllendirmelerin daha kolayca sunulabileceğidir. Bu bazen ücret artışı bazen terfi bazen de bir övgü biçiminde olabilir. Bu durum örgütte yapıcı ve pozitif bir duygu hali ve adalet hissi yaratmakla bağlamsal performansı daha da teşvik etme ve ideal çalışan olmayı özendirme potansiyeli taşıyacaktır.

Belirtilmesi gereken önemli bir husus örgütsel vatandaşlık davranışını, bağlamsal performansın oluşturulmasında temel bir kaynak olduğudur (Borman ve Motowidlo, 1997). Her iki kavram da benzer davranışları içermektedir ancak örgütsel vatandaşlık davranışı, karşılık beklemeden, örgütün iyiliği için yapılan gönüllü ve ekstra rol davranışlarıdır. Bağlamsal performans ise bu davranışları daha geniş bir ödül ve tanıma sistemine bağlar. Diğer bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamındaki çalışan eylemleri örgütün performans değerlendirme sisteminde birer ölçüt haline getirilebilmektedir.

Bağlamsal performans ile ilgili yapılan çalışmalar motivasyon, kişilerarası beceriler, çalışanların kişilik özellikleri, ast-üst ilişkileri ve örgütsel faktörler ile ilişkilere odaklanmıştır. Örneğin Johnson ve Smith (2020) çalışanların motivasyon

düzeylerinin işe olan bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Artan motivasyon, iş için daha fazla çaba sarf etme, değişime uyum sağlama ve zorluklara göğüs germe gücünü yordamaktadır. Davis ve Carlton (2010) ise, çalışanların çevreleriyle kurdukları yapıcı ve uzlaşmacı ilişkilerin, kişilerarası yardımlaşma kültürünün temelini oluşturduğunu vurgulamışlardır. Bu tür ilişkilerin temelinde, etkili iletişim ve sosyal beceriler yatmaktadır. Bir bakıma ideal çalışanın etkili iletişim becerilerine sahip olmakla güç anlarda ne yapması gerektiğini bilen birine dönüşmesi beklenebilir.

Gönüllü vatandaşlık davranışlarına yönelmek için içsel motivasyon kadar kişilik özelliklerinin de açıklayıcılığa sahip olabileceği öngörüsünü sınavan Thompson (2021) ve Motowidlo, Borman ve Schmit (2014), özellikle özdisiplin, ulaşılabilirlik (uyumluluk) ve dışadönüklük gibi özelliklerin, bağlamsal performans ile güçlü bir ilişki içinde olduklarını tespit etmişlerdir.

Bireysel öncüller kadar örgütsel öncüllerin de bağlamsal performans üzerinde etkilerinin olması muhtemeldir. Örneğin Christian, Garza ve Slaughter (2011), yöneticiler ile astları arasındaki ilişkilerin, bağlamsal performans üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu ve iyi yönetici-ast ilişkilerinin çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırdığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, örgütsel adalet algısı, destek mekanizmaları, ödül sistemleri, güven ve liderlik stilleri gibi örgütsel yapılar, çalışanların bağlamsal performansları üzerinde önemli belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Organ (2014), bu örgütsel unsurların olumlu bir şekilde pekiştirilmesinin, performans sonuçlarını iyileştirmede katalizör işlevi gördüğünü vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bu bireysel, kişilerarası ve örgütsel faktörlerin birleşimi, iş yerinde bağlamsal performansı anlamlandırma ve artırma konusunda kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

İzleyen bölümde, çalışmaya temel teşkil eden değişkenler arasında var olan ilişkilere dair alanyazında yer alan araştırma bulguları yer almaktadır. Özellikle İdeal Çalışan (job resoucefulness) kişilik özelliği ile diğer örgütsel değişkenler arasındaki olası etkileşime ilişkin bulgular, çalışmanın temel soruları bakımından önem arz etmektedir.

2.5.1. Toksik Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm

Toksik örgüt iklimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar, toksik örgüt ikliminin örgütsel sinizm ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ve bu çalışma ortamlarının çalışanların iş yerlerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olduğunu göstermektedir. Örneğin, Mawritz, Folger ve Latham (2014) yaptıkları çalışmada, toksik liderlik davranışlarının çalışanlar arasında örgütsel sinizmi artırdığını bulmuşlardır. Özellikle, adaletsiz ve baskıcı liderlik davranışlarının çalışanların iş yerindeki moralini düşürdüğü ve sinik davranışları tetiklediği ortaya konmuştur. Benzer şekilde Lehmann ve Simpson (2015) araştırmalarında, toksik iş ortamlarının örgütsel sinizm ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre, toksik işyerlerinin, çalışanların işlerine ve işyerlerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olduğu sonucuna varılmıştır. Yine Rubin ve Munz (2017), çalışmalarında, toksik örgüt ikliminin çalışanlar arasında örgütsel sinizmi artırdığını ve bu durumun çalışanların işyerine bağlılıklarını zayıflatarak işten ayrılma niyetlerini güçlendirdiğini bulmuşlardır. Carr ve Garza'nın (2018) yaptığı çalışma ise psikolojik sıkıntının, toksik örgüt iklimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide kısmen aracı değişken rolü üstlendiğini belirlemişlerdir. Buna göre, toksik örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkileyerek, sinik tutumların gelişmesine neden olmaktadır.

Özetle yapılan bu çalışmalar, toksik liderlik, adaletsiz yönetim uygulamaları ve stresli ve düşmanca çalışma ortamlarının, çalışanlarda sinik tutumların artmasına yol

açtığını ve bu durumun, çalışan bağlılığını ve iş tatminini azaltarak, işten ayrılma niyetlerini arttırdığını ortaya koymuştur.

2.5.2. Toksik Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performans

Duffy, Ganster ve Pagon (2002), toksik liderlerin çalışanların performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgular, toksik liderlik davranışlarının çalışanların görev performansını ve bağlamsal performansını azalttığını ve toksik liderlerin, çalışanların motivasyonunu düşürerek performanslarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Johnson ve Keating'in (2009) çalışması ise, işyerinde yapılan zorbalığın çalışan performansı üzerindeki etkisini ve psikolojik sözleşme ihlalinin bu ilişkideki aracı rolünü incelemiştir. Bulgular, bir tür toksik davranış olan işyeri zorbalığının bağlamsal performansı olumsuz etkilediğini ve bu etkide psikolojik sözleşme ihlalinin kısmi aracılık rolünün varlığını göstermiştir. Son olarak Neuman ve Baron'un 2016 yılında yaptığı çalışma etik liderliğin, toksik iş ortamlarının olumsuz etkilerini azaltarak, çalışanların bağlamsal performansını artırdığını göstermiştir.

2.5.3. Örgütsel Sinizm ve Bağlamsal Performans

Vogel ve Zott (2016), örgütsel sinizmin iş performansı üzerindeki uzun dönemli etkilerini incelemişlerdir. Bulgular, örgütsel sinizmin iş performansını ve bağlamsal performansı olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Morris ve Williams (2017) ise hizmet sektöründe örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgular, örgütsel sinizmin bağlamsal performansı olumsuz etkilediğini ve bu durumun örgütün genel performansını düşürdüğünü ortaya çıkarmıştır. Diğer bir ifadeyle sinik tutumlar, çalışanların işyerinde sergiledikleri ekstra rol davranışlarını ve genel performanslarını azaltmaktadır. Khan ve Khan (2019) ise iş stresinin örgütsel sinizm ve bağlamsal performans arasındaki

ilişkideki rolünü incelemiştir. Bulgular, iş stresinin yüksek olduğu durumlarda örgütsel sinizmin bağlamsal performansı daha da olumsuz etkilediğini göstermiştir.

2.5.4. Toksik Örgüt İklimi ve İdeal Çalışan

Bu çalışma, toksik örgüt ikliminin ideal çalışan algısı ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Ancak, literatürde doğrudan bu değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. O nedenle sunulan bu çalışmanın bulguları, toksik örgüt ikliminin çalışanların kendilerine ilişkin ideal çalışan algıları üzerindeki etkisi hakkında hem yerel hem de uluslararası literatür için öncü bir açıklama sunma işlevine sahiptir.

2.5.5. İdeal Çalışan ve Bağlamsal Performans

Önceki bölümlerde de değinildiği gibi ideal çalışan kavramı en kapsamlı şekilde; işverenlerden gelen, “daha az kaynak ile daha çok üretmek” (Licata ve diğerleri, 2003; Fields, 2004) şeklinde betimlenebilecek bir talebe evrilmiştir. Çalışanlardan zorlu görevleri üstlenmede ve başarmak için gerekli olan çabayı sarf etmede kendine güvenmeleri (öz yeterlilik); şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda yüksek bir motivasyon düzeyine sahip olmaları; amaçlara azimle yürümeleri ve gerektiği zamanlarda başarılı olmak için amaca giden yolları yeniden saptamaları; zorluklar ve problemler karşısında kararlılıkla devam etmeleri bir görev gibi atfedilmektedir (Harris ve diğerleri, 2013; Luthans ve Youssef, 2007).

Örneğin Kim ve diğerleri (2017), ideal çalışan özelliklerine sahip otel çalışanlarının yüksek performans sergilediklerini, işten ayrılma eğilimlerinin ise azaldığını ortaya koymuşlardır. Paek ve diğerleri (2015) ise ideal çalışan özelliklerine sahip ön büro çalışanlarının yüksek iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan meta-analitik bulgular (Bandura ve Locke, 2003; Stajkovic ve Luthans, 1998) da ideal çalışanının performansı ile güçlü ilişkisini desteklemektedir. Buna göre,

ideal çalışan özelliklerine sahip olan çalışanların daha iyi performans sergileyebilecekleri ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007). Ayrıca, ideal çalışanın destekleyici örgüt iklimi ve performans arasında aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir (Luthans ve diğerleri, 2008).

Rubaca ve Khan (2021), örgütsel destek ve ideal çalışan algısının, itfaiyecilerin performansını nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmada, ideal çalışan algısının acil durum müdahalelerinde stres altında çalışarak ve sınırlı kaynaklarla mücadele ederek hem kendi güvenliğini hem de başkalarının güvenliğini sağlama konusunda etkin bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışma, örgütsel destek ve ideal çalışan algısının iş tatminini artırdığını göstermektedir. Ayrıca iş tatmininin; örgütsel destek, ideal çalışan algısı ve itfaiyecilerin yöneticileri tarafından değerlendirilen performansları arasında kısmi aracı değişken olduğu bulunmuştur.

Harris ve diğerleri ise (2007), hizmet sektöründe yaptıkları çalışmada, ideal çalışan olma düzeyi yüksek çalışanların da motivasyon seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışanların hizmet sunumunun önemli bir parçası olan müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak yüksek performans gösterdiklerini de ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Michel, Rod ve Ashill (2009), ideal çalışan olma düzeyi yüksek çalışanların hizmet sektöründeki aksaklıkları gidermek için yenilikçi çözüm yolları olarak yüksek performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Harris ve diğerlerinin (2013), satış elemanları üzerine yaptıkları çalışmada ise ideal çalışan olma düzeyi yüksek çalışanların kıt kaynakların olduğu bir ortamda dahi satış hedeflerini tutturdıkları görülmüştür.

İdeal çalışan olma (job resourcefulness) bir tür bireysel fark değişkeni olarak kavramsallaştırıldığında, bağlamsal unsurların etkisiyle çalışanların davranışlarını nasıl etkileyeceğini inceleyen pek çok çalışmaya konu olmuştur (örn. ve diğerleri, 2003; Harris ve diğerleri, 2007; Rod ve Ashill, 2009). Örneğin, Karatepe ve Ağa (2013), ideal

alışan olma düzeyinin rol stresi ve iş stresiyle negatif, iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Harris ve diğerleri (2013) yüksek düzeyde ideal çalışan olma algısının özellikle hizmet sektöründe görev performansını güçlendiren bir motivasyon unsuru olduğunu bulmuşlardır. Karatepe ve Douri (2012) ideal çalışan olma düzeyi arttıkk çalışanların, işlerini daha iyi yapmak için yaratıcı yöntemler bulabildiklerini ve dolayısıyla iş performanslarının güçlendiğini gösterdikleri çalışmalarında müşteri memnuniyeti için de kıt kaynaklarla en iyi hizmeti sunma çabasını çalışanların bireysel ideal çalışan olma düzeyi algısıyla bağlantısını ortaya koymuşlardır.

Grizzle ve diğerleri (2009), görev tanımında olmayan işleri üstlenme, zaman ve çaba harcama eğilimini (rgtsel vatandaşlık davranışı-bağlamsal performans) ideal çalışan olma algısının kolaylaştırdığına dikkat çekmiştir. Cheng ve Chen (2017) de otelcilik sektöründe ideal çalışan algısının işle bütünleşmeyi yordadığını, gönüllü ekstra iş davranışlarını etkilediğini bulmuşlardır. İşle bütünleşme düzeyinin ideal çalışan algısı ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine dair bulgu da bu anlamda önemlidir çünkü kişi-iş uyumu bakış açısına bağlı kalındığında çalışanın kişiliği ile performans ıktıları arasındaki ilişkiyi aydınlatmaktadır. Diğer bir ifadeyle, ideal çalışan algı düzeyi ykseldikk çalışanların performans hedeflerine erişme amaçlı eylemlere uyum sağlamasının kendiliğinden gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Licata ve diğerleri (2003) kıt kaynaklar olduğunda çalışanın içsel motivasyonunu güçlendiren en önemli unsurun ideal çalışan olmakla ilgili algısı olduğunu önerdikleri çalışmada, rekabetçi olmanın ve eylemde bulunma gereksiniminin ideal çalışan olma algısını yordadığını bulmuşlardır. Bir bakıma bu sonuç zorlu koşullarda yaratıcı çözümler bulma içsel motivasyonunu kişi ancak kendi inisiyatif gücüne güvendiğinde bulabildiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla performans düzeyi bireyin kendini ne denli özerk hissettiğine ve yaratıcılık için kaynağı olduğuna inanmasına bağlıdır.

Semedo ve diğerkleri (2015) de yürüttükleri çalışmada, otantik liderliğin ideal çalışan algısının düzeyini etkilediğini, bu algının da çalışanın yaratıcılık seviyesini yordadığını bulmuşlardır. Buna göre yaratıcılık artışı da performans üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Isen ve diğerkleri'nin (1987), insanlar mutlu oldukça yaratıcılıkları yükselir iddiasıyla uyumlu olarak, problemlere duyarlılık, karmaşık görevler verildiğinde heyecanlanma, özerklik kullanma arzusu ve kendine güven güçlü olduğunda yaratıcı çözüm bulma ve uygulama eğilimi artmaktadır. Çalışanların yaratıcı ruhları üzerinde etkili olan bir diğerk değişken olarak inisiyatif gücü de kıt kaynaklara rağmen çaba sarf etmenin bir güvencesi olmaktadır. O halde inisiyatif gücünün yüksek olduğu algısı bireyin performansını güçlendiren içsel motivasyon unsuru haline dönüşmektedir.

Fatima ve diğerkleri (2017) ise inisiyatif gücü düzeyi (ideal çalışan algısı) ve iletişim tarzının işe bağlılık ve kariyer memnuniyeti üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında ideal çalışan algısının işe bağlılık ve kariyer memnuniyeti üzerinde önemli pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu, yüksek düzeyde ideal çalışan algısına sahip kişilerin işle bütünleşme düzeylerinin de yüksek olduğu (Halbesleben 2010; Hakanen, Bakker ve ark. 2005) bulgusuyla uyumlu olarak değerlendirilmiştir.

Akgündüz vd (2015), seyahat acentası çalışanlarıyla yaptıkları araştırmanın sonucunda duygusal tükenmişliğin ideal çalışan algısı ile anlamlı derecede negatif ilişkiye sahip olduğunu bulmuşlardır ($r=0.20$, $p<0.01$). Bununla birlikte kişisel başarı, ideal çalışan algısı ile anlamlı derecede negatif ilişkiye sahiptir ($r=0.33$, $p<0.01$). Duyarsızlaşma (Depersonalization), ideal çalışan algısı ile anlamlı derecede negatif ilişkiye ($r=0.54$, $p<0.01$) sahip olmakla birlikte ideal çalışan algısının iş-aile çatışması ($r=0.29$, $p<0.01$) ve aile-iş çatışması ($r=0.34$, $p<0.01$) ile anlamlı derecede negatif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Dalgıç (2022) da benzer şekilde duygusal tükenme ile ideal çalışan algısı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulmuştur ($r=0.20$ $p<.05$). İş-aile çatışması ile ideal çalışan algısı arasında ise .61 düzeyinde ilişki bulunan bu çalışmada inisiyatif gücü (ideal çalışan algısı) düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan azaltıcı etkisi olduğunu belirlemiştir.

2.5.6. İdeal Çalışan ve Örgütsel Sinizm

Çalışanların kendilerini zor koşullarda ne denli güçlü hissettiklerinin ve inisiyatif gücünü kullanmaya istekli oluşlarının örgütsel sinizm tutumu açısından fark yaratıp yaratmadığına ilişkin gerçekleştirilen alan yazın taraması sadece Hobfoll, Johnson, Ennis ve Jackson'ın (2003) çalışmasını ön plana çıkarmaktadır. Anılan çalışmada, öz yeterlilik gibi bireye özgü unsurlar ile lider desteği gibi örgütsel unsurların çevre üzerinde kontrol algısını etkilediği ve örgüte bağlılığı beslediği, o nedenle de çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Vakola ve Nikolaou (2005) de özellikle örgütsel değişim zamanlarında stres düzeyi yüksek polis memurlarının aşırı talepkar örgüt uygulamaları için kendilerini yetersiz algıladıkları, başarıları azaldıkça örgüte ilişkin sinik tutumlarının güçlenerek, örgüte bağlılıklarının zayıfladığını bulmuştur. Diğer bir ifadeyle doğrudan inisiyatif gücü değişkeni ile örgütsel sinizm ilişkisini incelemeseler de her iki çalışmanın da kişinin kendini zor durumlarda ne denli güçlü hissetmesinin örgütsel sinizm açısından farklı sonuçlar doğuracağına dair öncül çıkarsamalar sunması kayda değerdir. O nedenle sunulan bu çalışmanın bulguları ideal çalışan algısı ile örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiyi doğrudan incelemekle hem yerel hem de uluslararası literatür için öncü bir açıklama işlevi görmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Alan yazınında ulaşılan kaynaklar derlenerek çalışmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal ve kuramsal bilgilere önceki bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde, araştırma soruları ve bu sorulara cevap bulmak için geliştirilen hipotezler ile araştırma yöntemi, çalışma grubu, veri toplama araçları, yapılan analizler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER

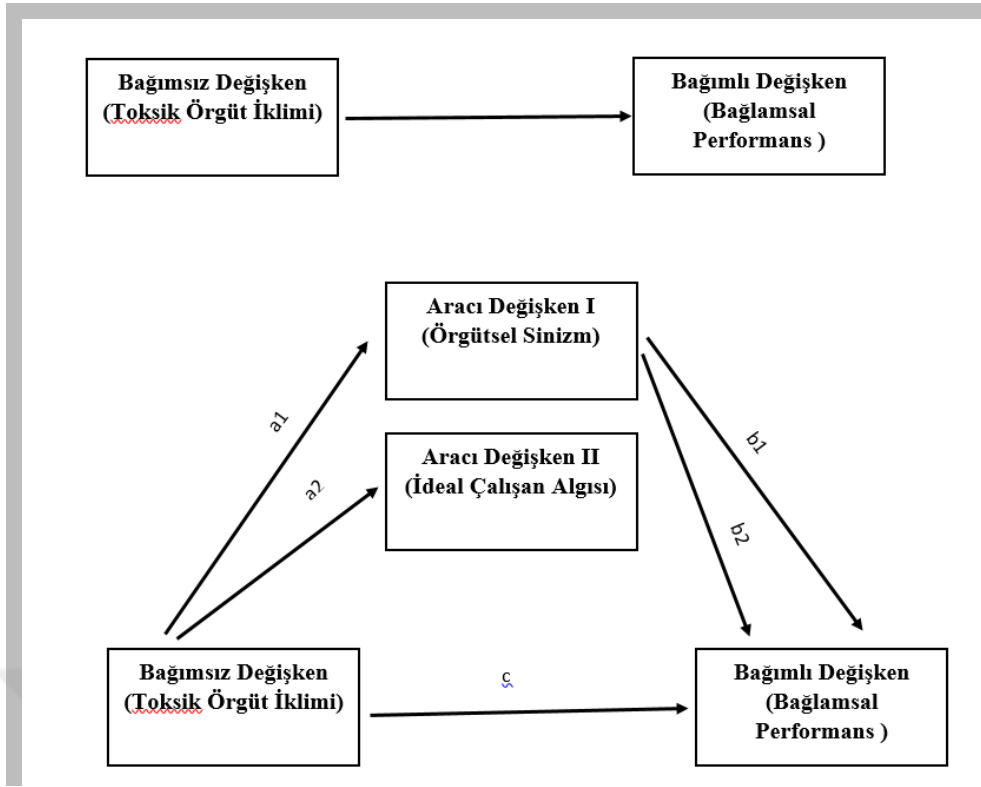
Hatırlanacağı gibi bu çalışmada esas itibarıyla ideal çalışan profili algısının örgütsel davranış alanında sonuçlarını keşfetmek hedeflenmektedir. İnisiyatif gücü (job resourcefulness) kavramı, alanyazında son on beş yıldır irdelenen ve pek çok sonuç değişkeni için yordayıcı güç atfedilen bireysel bir değişkendir. Türkçe alan yazında ise son derece kısıtlı çalışmalara erişmek mümkün olmaktadır. Bu kavram kuramsal anlamda 21.yy çalışma yaşamının neredeyse tüm bileşenlerince edinilmesi gereken “sihirli” bir inisiyatif gücü kullanabilme istek ve yetisi olarak betimlenmişse de olası sonuçları hakkında kısıtlı bulgular söz konusudur. O nedenle bu çalışmada öncelikle bireylerin kendilerine dair “ideal çalışan olma” düzeyi algısının ne yönde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Algıların hem bireyin kendine özgü niteliklerinden hem de bağlama özgü unsurlardan etkilenmesi kaçınılmazdır. Örgütün ne denli toksik olduğu, sinik tutumların yaygınlığı ve bağlamsal performans beklentisi düzeyi arasındaki etkileşimler, çalışanların ideal çalışan olma düzeyi algısından etkilenebileceği gibi bu algıyı da etkileyebilir.

Bu çalışma kapsamında, toksik örgüt iklimi (eksojen değişken) ile ideal çalışan ve örgütsel sinizm (endojen değişkenler) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca,

toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans (endojen değişken) arasındaki ilişki ve bu ilişkilerde örgütsel sinizmin ve ideal çalışan düzeyinin aracı (mediator) rolü araştırılmıştır. İdeal çalışan düzeyi ile bağlamsal performans arasındaki ilişki ve örgütsel sinizm ile bağlamsal performans arasındaki ilişki de bu çalışmanın incelediği konular arasındadır. Bu inceleme, örgütsel bağlamda bu unsurların dinamiklerini ve toksik bir çevrenin çalışan tutumları ve performans üzerindeki etkilerini, ayrıca ideal çalışan özellikleri ve sinizmin bu etkilere nasıl aracılık ettiğini anlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçlara uygun olarak çalışmada veri toplamak üzere kullanılan ölçme araçları izleyen bölümde tanıtılmaktadır.

Bilindiği gibi, evrensel parametreler üzerinden yapılan çıkarım ve öngörülerde bulunabilmek amacıyla, evrenin genel bir kesitini veya spesifik bir örneklemini kapsamlı bir şekilde inceleyen metodolojiye 'genel tarama' adı verilmektedir (Creswell, 2014; Trochim ve Donnelly, 2006). Bu bağlamda, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin veya birlikte gerçekleştirdikleri değişimlerin ve bu değişkenler arasındaki değişim düzeyinin detaylı bir şekilde analiz edilmesine yönelik yapılan taramalar ise 'ilişkisel tarama' olarak adlandırılmaktadır (Kothari, 2004; Babbie, 2016). Bu çalışmada da değişkenler arası ilişkileri inceleyen ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Şekil 1’de çalışmanın genel modeli sunulmaktadır.



Şekil 1. Path (Yol) Modeli

Çalışmanın genel amacı kapsamında ve önerilen modellere uygun olarak bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Toksik örgüt iklimi örgütsel sinizmi yordamakta mıdır?
2. Toksik örgüt iklimi bağlamsal performans düzeyini yordamakta mıdır?
3. Örgütsel sinizm bağlamsal performans sergileme düzeyini yordamakta mıdır?
4. Örgütsel sinizm, toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip midir?
5. Toksik örgüt iklimi, ideal çalışan düzeyini yordamakta mıdır?
6. İdeal çalışan düzeyi, toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans sergileme düzeyi arasındaki ilişkide aracı role sahip midir?
7. İdeal çalışan düzeyi bağlamsal performans sergileme düzeyini yordamakta mıdır?

3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Çalışma Türkiye’de kamu ve özel sektörde istihdam eden beyaz yakalı çalışan katılımcılar (n=350) üzerinden gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü yapısal eşitlik modellemesi için önemli bir kriterdir. Örneklem büyüklüğü için kesin bir görüş bulunmasa da; Kline (2015) tarafından 200 üzerindeki bir sayının uygun olacağı belirtilmektedir. Model testinde Bootstrapping yöntemi ile örneklem 2000 kişi ile test edilmiştir. Bootstrapping yöntemi (Preacher ve Hayes, 2008) ile araştırmada toplanan verilerden hareketle yeniden örnekleme yapılarak (10,000 kişi); katsayı ve güven aralıkları oluşturulmaktadır. Elde edilen güven aralıkları sıfırı içermediği durumlarda elde edilen sonucun anlamlı olduğuna karar verilmektedir.

Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Erkek	237	67,7
	Kadın	113	32,3
Yaş	ort±ss (min-maks)	44,71±12,00	(18-80)
Medeni durum	Bekar	85	24,3
	Belirtmek istemiyorum	2	0,6
	Boşanmış	25	7,1
	Evli	238	68,0
Eğitim durumu	Lise	8	2,3
	Ön Lisans	8	2,3
	Lisans (Uzaktan)	2	0,6
	Lisans	178	50,9
	Yüksek Lisans	112	32,0
	Doktora	42	12,0
Çalışılan kurum	Özel	154	44,0
	Kendi işim	108	30,9
	Kamu	88	25,1
Toplam çalışma süresi	ort±ss (min-maks)	21,89±12,37	(0,25-62)
Bulunduğunuz firmada/kurumda çalışma süresi	ort±ss (min-maks)	12,48±11,25	(0-47)
İşyerinizin/kurumunuzun büyüklüğü	Mikro işletme (10'dan az çalışan)	94	26,9
	Küçük işletme (10-49 çalışan)	64	18,3
	Orta büyüklükte işletme (50-249 çalışan)	53	15,1
	Büyük işletme (250 ve üzeri çalışan)	139	39,7

Katılımcıların %67,7’si erkek, %68,0’i evli, %50,9’u lisans mezunu ve yaş ortalaması 44,71±12,00’dır. Ayrıca katılımcıların %44,0’ü özel sektörde, %39,7’si

büyük işletmede çalışmakta iken toplam çalışma süresi ortalaması $21,89 \pm 12,37$ ve bulunulan firmada çalışma süresi $12,48 \pm 11,25$ 'tir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI-ÖLÇEKLER

Önceki bölümde sunulan araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla seçilen ölçme araçlarına ilişkin bilgiler bu bölümde özetlenmektedir. Veri toplamak üzere kullanılan ölçme araçlarının psikometrik özelliklerine ilişkin bulgular da bu bölümde yer almaktadır.

Ölçek güvenilirliğinin değerlendirilmesi sırasında en sık kullanılan kriterlerden biri içsel tutarlılık ölçüsü olan Cronbach's alfa'dır. Ölçekler için hesaplama yapılmış, Cronbach's alfa değeri hesaplanmıştır. Bu değerler genelde kabul edilebilir değer olan 0,700'den (Nunnally, 1978) yüksektir. Cronbach alfa değerleri İdeal Çalışan ölçeği için 0,932; Toksik Örgüt İklimi Ölçeği için 0,987; Örgütsel Sinizm Ölçeği için 0,962 ve Bağlamsal Performans Ölçeği için 0,851 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca madde-toplam puan korelasyon katsayısı 0.30'un altında ise (eğer örneklem 400 veya daha fazla ise 0.20 de kabul edilmektedir) bu maddelerde ciddi bir sorun olduğu düşünülür ve bu maddeler ölçekten çıkartılabilir. Madde toplam puan korelasyon katsayısının 0.30 ve üzeri olması güvenilirlik için iyi olarak yorumlanır. Ancak bu değer altında bulunan maddeleri elemek için tek başına kullanılmamakta, maddenin cronbach alfa katsayısı üzerine etkisi değerlendirilerek karar verilmektedir (Şencan, 2005; Alpar, 2012). Bu çalışmada her ölçekteki maddenin madde toplam puan korelasyonu 0.30'un üstünde bulunmuştur. Son olarak yapılan madde analizinde herhangi bir madde silindiğinde cronbach alfa değerini önemli derecede değiştirmedeği ve bu nedenle ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda bir problem olmadığı görülmüştür.

3.3.1. Toksik Örgüt İklimi Ölçeği

Araştırma modelinde eksojen değişken olarak bulunan toksik örgüt iklimine dair veriler, Türkçe'ye Taştan (2017) tarafından veri çeşitlemesi yöntemiyle uyarlanan ve Küçük (2019) tarafından revize edilen “Toksik Örgüt İklim Ölçeği” ile toplanmıştır. Bu çalışma kapsamında toksik örgüt ölçeği üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, orijinal ölçekten düşük faktör yükleri (0.50'den az) nedeniyle 5, 11, 30, 38 ve 39 numaralı sorular ölçekten çıkartılmıştır. Bu soruların çıkarılmasının ardından yapılan yeniden analizde, ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.984 olarak hesaplanmıştır; bu değer ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. İkinci faktör analizi sonucunda, ölçeğin toplam varyansın %76.1'ini açıklayan üç faktör belirlenmiştir. Bu sonuç, Taştan'ın (2018) dört faktörlü orijinal ölçeğinden farklılık göstermektedir. Orijinal ölçekte iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları, toksik sosyo-strüktürel faktörler ve toksik iş ortamı olarak belirlenen dört faktör bulunmaktadır. Ancak, bu çalışmada yöneticilerin toksik davranışları, toksik sosyo-strüktürel faktörler olarak adlandırılan üçüncü bir faktör altında incelenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini destekleyen diğer istatistiksel göstergeler arasında yüksek bir KMO katsayısı (.968) ve Bartlett'in küresellik testinin anlamlılığı ($p \leq 0.05$) bulunmaktadır. Bu bulgular, ölçeğin yapısal geçerliliğinin ve toksik organizasyonel faktörleri kapsamlı bir şekilde ölçme yeteneğinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan ölçek 44 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar “İş Arkadaşlarının Toksik Davranışları” (maddeler: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10), “Yöneticilerin Toksik Davranışları ve Toksik Sosyal Yapısal Faktörler” (maddeler: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44) ve “Toksik İş Ortamı”dır (maddeler: 32, 33, 34).

3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel sinizme ilişkin verileri elde etmek için, 1999 yılında Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından geliştirilen ve Kasalak¹ (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin özgün formu Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından üç boyutta belirlenmiştir. Dolayısıyla, açıklayıcı faktör analizinde Temel Bileşenler Tekniği ile Varimax Dik Döndürme Yöntemi uygulanmasıyla üç boyutlu sınıflandırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı yüzde 78,674 olarak hesaplanmış ve bu çalışmanın verileriyle yapılan boyutlandırmanın özgün formdaki boyutlandırmayla bire bir örtüştüğü görülmüştür (Kalağan, 2009). Orijinal Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde (1,2,3,4,5) duyuşsal boyutta dört madde (6,7,8,9) ve davranışsal boyutta dört madde (10,11,12,13) olmak üzere toplam 13 madde bulunmaktadır. Bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yükleri 0,63 ile 0,81, duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yükleri 0,75 ile 0,80, ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yükleri 0,54 ile 0,80 arasında değişkenlik göstermiştir. Ayrıca, her bir boyut için Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,86, 0,80 ve 0,78 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin derecelendirilmesi için beşli Likert tipi bir skala kullanılmış ve alınabilecek en yüksek puan 65, en düşük puan ise 13 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçek, Brandes ve ekibinin yanı sıra diğer araştırmacılar tarafından da kullanılmış ve İtalyanca dahil farklı diller ve kültürler için uyarlanmıştır (Kalağan, 2009).

13 maddelik ölçek için açıklayıcı faktör analizi için elde edilen KMO değeri 0,915'dir ve verilerin örgütsel sinizm ölçeğinin açıklayıcı faktör analizini

¹ Gamze (Kasalak) Kalağan: <https://avesis.akdeniz.edu.tr/gamzekalagan/>

uygulayabilmek için uygun olduğuna işaret etmiştir. Beş maddeden oluşan bilişsel boyutta maddelerin faktör yüklerinin 0,763 ile 0,819 arasında değiştiği ve açıkladığı varyans oranının yüzde 29,099 olduğu gözlenmiştir. Dört maddeden oluşan duyuşsal boyut ise toplam varyansın yüzde 27,177'sini açıklamakta ve maddelerin faktör yükleri 0,737 ile 0,885 arasında değişmektedir. Davranışsal boyutta yer alan dört maddenin faktör yükleri 0,668 ile 0,895 arasında değişmektedir ve boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 22,398'dir (Kalağan, 2009).

Kalağan (2009) ölçeğin adaptasyonu çalışmasında ölçeğin güvenirliği, iç tutarlılığı ölçen bir yöntem olan Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı kullanılarak değerlendirmiştir. Ölçeğin genelinde Cronbach Alfa değeri 0,931 olarak bulunurken; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar için sırasıyla 0,913, 0,948 ve 0,866 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ve örgütsel sinizm kavramını boyutlarıyla birlikte kapsamlı bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir. Bu şekilde, ölçeğin güvenirliği ve yapısal bütünlüğü, hem açıklanan varyans değerleri hem de yapısal güvenirlik değerlerinin yüksekliği ile birlikte desteklenmiştir.

3.3.3. İdeal Çalışan Ölçeği

Araştırmanın bir diğer aracı değişkeni olan ideal çalışan düzeyine ait verileri elde etmek için Arslan, Kart ve Pişkin (2024) tarafından geliştirilen “İdeal Çalışan Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek bu çalışma esnasında hazırlanmış, teorik ve kültürel olarak Türk örneklemine uygun bir şekilde oluşturularak geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır.

Uluslararası alanyazında pek çok çalışmaya konu olan “job resourcefulness” kavramına (örneğin Cheng ve Chen, 2017; Harris ve ark., 2006; Semedo ve ark., 2016) odaklı çalışmalarda Licata ve diğerlerinin (2003) geliştirdiği tek boyutlu 4 maddelik “job resourcefulness” ölçeği kullanılmıştır. Ancak Licata ve diğerlerinin (2003) ölçeğinin psikometrik özellikleri hakkında bir bilgiye erişilememiştir. O nedenle, bu

kavramı ölçecek Türk kültürüne uygun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracına ihtiyaç olduğuna karar verilmiştir. Zira bu ölçeğin Türkçe açısından anlaşılır olmadığı ve ölçme açısından yetersiz kalacağı değerlendirilmiştir. Mevcut İngilizce ölçek incelenmiş, kuramsal dayanaklar oluşturulmuş ve ardından yeni özgün ölçeğin geliştirilmesi çalışmalarına başlanmıştır.

İdeal Çalışan Ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde, ölçek madde havuzunu oluşturmak için ilk olarak, 21. yy becerileri ve diğer kritik bireysel özellikler belirlenmiş ve bunların ideal çalışan profilinin temel belirleyicisi olan ‘inisiyatif kullanma gücünü’ yordama açısından göreceli önemleri mevcut alan yazın bağlamında değerlendirilmiştir.

Ardından ölçeğin ölçmeyi hedeflediği ana kavram olan “çalışanın inisiyatif kullanma gücü” için her bir öncül kriterlerin belirlenmesi hususunda alan uzmanı iki psikologdan görüş istenmiş ve uzman değerlendirme sonuçlarının gösterdiği uzlaşılmış ölçütlere odaklı madde yazımına geçilmiştir. Bu kriterler “sorunlarla baş edebilme ve/veya güçlüklerden yılmamak, yaratıcılık, gelişime ve yeniliğe açık olmak, özgüven, stresle baş etmek, çözüm üretmek, işi zamanında bitirmek, risk almak, aynı anda birkaç işi yapabilmek, çalışkan olmak, dışadönüklük, duygusal dengeli olmak, analitik düşünebilmek ve iletişim becerisi” olarak belirginleşmiştir. Diğer bir ifadeyle anılan 14 ana temayı ölçmesi beklenen ölçek madde havuzunda ilk aşamada 68 madde yer almıştır. Havuzda yer verilen maddelerin ana kavramla doğrudan ölçme ilişkisi açısından uygunluğunun belirlenmesi için tekrar üç alan (Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık ve İnsan Kaynakları Yönetimi) uzmanı akademisyenden görüş alınmış ve böylece ölçeğin kapsam geçerliği sınanmıştır.

Değerlendirici görüşleri ışığında ölçek madde havuzu gözden geçirilmiş ve ilgili düzeltmeler yapılmıştır. Böylece ölçeğin kapsam ve görünüş geçerliği sağlanmıştır. Uzmanlardan gelen dönütler sonrasında bazı maddelerde yazım ve dil bilgisi yönünden

düzenlemeler de yapılmıştır. Ayrıca ana kavramla ilgili olmadığı yönünde uzlaşuya varılmış 38 madde ölçekten çıkarılmıştır.

Kalan maddeler gözden geçirildiğinde “duygusal dengeli olma, analitik düşünebilmek ve iletişim becerisi” ölçütlerini karşılayan maddelerin uygun görülmediği, bu durumda ölçeğin temel temalarının 11 kriterle ilişkilendirildiği anlaşılmış ve taslak ölçek böylece 30 maddelik yeni bir forma kavuşmuştur. Ölçeğin beşli Likert cevaplama basamaklarına uygun puanlanması kararı verilmiştir. Derecelendirme skalası da “1=Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Emin değilim, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde kurgulanmıştır.

Katılımcıların ölçeği tutarlı ve dikkatli bir şekilde doldurup doldurmadığını belirlemek için iki kontrol maddesinin ölçeğe eklenmesiyle geçerlik ve güvenirlik analizi için uygulamaya hazır hale gelen ölçek toplam 32 maddeden ibaret olmuştur.

Geliştirilen ölçeğin ölçüt bağıntılı geçerliğini sınamak için Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlama çalışması yapılan Sherer ve arkadaşlarının 1982’de geliştirdiği Genel Özyeterlilik Ölçeği’nden yararlanılmıştır. Bu ölçek kişinin çevresinde olup bitenler üzerinde etkili olabilecek biçimde bir edimi başlatıp sonuç alıncaya kadar sürdürebileceğine olan inancını ölçmek üzere hazırlanan “başlama” “yılmama” ve “sürdürme çabası-ısrar” alt ölçeklerine sahiptir. Toplam 17 maddeden oluşan beş dereceli Likert tipi ölçekte, her madde “sizi ne kadar tanımlıyor?” sorusuna karşılık “hiç tanımlamıyor”dan başlayıp, “tamamen tanımlıyor”a kadar giden seçeneklerle cevaplandırılmaktadır. Genel Özyeterlilik Ölçeği orijinal çalışmada, 18 yaş ve üstündeki en az 5 yıllık eğitimi olan 895 kişiye uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, Beck Depresyon Ölçeği, Spielberger Sürekli Kaygı Envanteri, Kontrol Odağı Ölçeği, Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği ve Coopersmith Benlik Saygısı Envanteri kullanılarak ölçüt bağıntılı geçerlilik, iç tutarlılık analizi ve test-tekrar-test çalışması yapılmıştır ve üç faktörlü yapının varyansın % 41,5’ini açıkladığı görülmüştür (Yıldırım

ve İlhan, 2010). Genel Özyeterlilik Ölçeği ve diğer ölçekler arasındaki korelasyonlar da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) 0,80 ve ikinci kez ulaşılabilen toplam 236 kişiden elde edilen veriler üzerinden elde edilen test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,69 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, Genel Özyeterlilik Ölçeği'nin Türkçe formu 18 yaş ve üstü en az ilkokul mezunu kişilerin genel özyeterliliklerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir araçtır.

Bu çalışmada çevrimiçi yolla hâlihazırda çalışan veya geçmişte çalışma deneyimi olan toplam 162 kişi üzerinde yapılan geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bütün analizler için anlamlılık düzeyi (p) .05 olarak seçilmiştir. Faktör analizi ile geçerlik –güvenirlik analizleri SPSS 26.0 ile gerçekleştirilmiştir. Google forms aracılığıyla Ağustos 2022-Eylül 2022 tarihleri arasında cevaplanmaya açık hale getirilmiştir.

Çalışma Grubu; eğitim düzeyi farklı ve hâlihazırda çalışan veya geçmişte çalışmış 162 kişiden oluşmuştur. En az lise eğitimi almış olan 18 yaş üstü 58 kadın ve 104 erkek olmak üzere, toplam 162 kişiye gönüllülük esas alınarak hazırlanan ölçek uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların %5.6'sının eğitim düzeyinin (s=9) lise, %14.2'sinin (s=23) ön lisans, %43.8'inin (s=71) lisans, %21'inin (s=34) yüksek lisans, %15.4'ünün ise (s=25) doktora eğitimi olduğu belirlenmiştir. Toplam örneklemin %76.5'i (s=124) halen çalıştığını, %23,5'i (s=38) geçmişte çalıştığını ancak şu an çalışmadığını bildirmiştir. Çalışmaya katılanların %21'inin (s=34) bekar, %71.6'sının (s=116) evli, %6,8'inin (s=11) boşanmış olduğu görülmüştür. Katılımcılardan sadece 1 kişi medeni durumunu belirtmek istememiştir. Hiç çalışmadığını belirten kişilere ait olan veriler analize alınmamıştır.

Kapsam geçerliği, testi oluşturan maddelerin ölçülmek istenen özelliği ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir (Büyüköztürk, 2004). Bunu sınayabilmek için hazırlanan 30 maddelik deneme formu Psikoloji, İnsan

Kaynakları Yönetimi ile Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı öğretim üyesi olan üç uzmana sunulmuş ve soruların geçerliğine ilişkin görüşlerini “geçerli” veya “geçerli değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanların görüşleri maddelerin geçerli olduğuna işaret etmiştir.

Faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli sayıda örnekleme ulaşılması gerekmektedir. Hesaplanan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısının (.91) istenir düzeyde çıkması ve faktör analizinin geçerliğini sıyanan Bartlett testi sonucunun da anlamlı (3874,992, $p<.000$) olması nedeniyle faktör analizinin bu veri seti üzerinde yapılabileceğine karar verilmiştir (Büyüköztürk, 2004). 30 Maddelik “İdeal Çalışan Ölçeği”nin yapı geçerliğinin incelenmesi için yapılan açımlayıcı faktör analizi işleminde faktörleştirme tekniği olarak ağırlıklandırılmamış en az kareler (unweighted least squares) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemdeki temel varsayım, aynı yapıyı veya niteliği ölçen değişkenleri biraraya getirerek varyansın çoğunluğunu açıklayan faktörlerin veya tek bir faktörün ortaya çıkmasıdır. Bu teknik, gözlenen ve tahmin edilen korelasyon matrisleri arasındaki farkın toplam karesini en aza indirmeye dayanır (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Ölçeğin kaç faktör içerdiği belirlenirken özdeğeri 1 ve 1’den büyük faktörler ele alınmış ve faktörlere ilişkin çizgi grafiğine de bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre maddelerin ortak varyansı açıklama oranları 0.55 ile 0.82 arasında değişmektedir. Açıklanan toplam varyansa bakıldığında, özdeğeri 1’den büyük olan 6 faktör ortaya çıkmaktadır ve bu altı faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 71.60’dır. Ancak birinci faktör %23,53, ikinci faktör %12,27, üçüncü faktör %11,70; dördüncü faktör %9,63; beşinci faktör %7,70 varyans açıklarken altıncı faktörün % 6.76’lık bir varyans açıklaması, ölçeğin 6 faktörlü yapısının geçerliği kısıtladığını düşündürmüştür.

Ayrıca Bileşenler Matrisi (Component Matrix) incelendiğinde de birbirine yakın yük değerleri olduğu belirlenmiş; elde edilen faktörlerin, “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” açısından belirginleşmesi için, eksen döndürmesine tabi tutulması uygun görülmüş, bu amaçla “promax” tekniği kullanılmıştır.

Döndürme sonrası Bileşenler Matrisi incelendiğinde, 2. Madde, 12. Madde, 20. Madde ve 24. Madde çapraz yüklenme eğilimi gösterdiği için çıkarılarak işlemlerin yenilenmesi uygun görülmüştür. Bunun sonunda üç faktörlü hale dönüşen ölçekte birinci faktör altında 12 madde; ikinci faktör altında 9 madde ve üçüncü faktör altında 3 madde yüklenmiştir. 11. ve 16. madde hiçbir faktöre yerleşmediği için çıkarılmıştır. Yeniden yapılan faktör analizi sonucunda, üçüncü faktörün açıklanan varyansa katkısı ikinci faktöre göre nispeten düşüktür. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar da dikkate alınarak iki faktörlü yapının daha uygun olacağı görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda 10. madde çapraz yüklenme eğilimi gösterdiği için çıkarılmıştır. Böylece ölçek iki faktörlü hale dönüşmüştür. Yirmi üç maddelik ölçeğin döndürülmüş “ağırlıklandırılmamış en az kareler analizi” sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

Özgün halinden 7 maddenin atılmasıyla iki faktörlü hale gelen İdeal Çalışan Ölçeği’nde, birinci faktörde 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 17, 18, 19.’uncu maddelerin yer aldığı; ikinci faktörde 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30.’uncu maddelerin bulunduğu gözlenmiştir. Madde içerikleri incelendiğinde, birinci faktör için en uygun faktör adının “mücadeleci”; ikinci faktör için ise “planlı” olduğuna karar verilmiştir. Bu durum orijinal ölçeğin faktör yapısıyla da tutarlıdır.

Tablo 2. İdeal Çalışan Ölçeğinin Son Formunun Promax Döndürme Yöntemine göre Analiz Sonuçları

Madde No	Maddeler	Döndürme Sonrası Yük Değerleri	
		Mücadeleci	Planlı
1	İşimi yaparken karşıma çıkan engeller beni korkutmaz.	,573	
3	Problemlerden kaçmayı değil, onlarla mücadele etmeyi tercih ederim.	,618	
4	Dara düştüğümde ümitsizliğe kapılmadan çözüm ararım.	,672	
5	Daha iyi iş çıkarmak için yeni stratejiler geliştiririm.	,841	
6	Karmaşık olayların üstesinden gelmek için hiç denememiş yöntemler kullanırım.	,923	
7	Yeni şeyler öğrenmek beni heyecanlandırır.	,599	
8	Yeni deneyimler beni korkutmaz.	,607	
9	Değişen koşullara kolayca uyum sağlarım.	,620	
13	İşi bitirmek için zaman dar olsa bile panik yapmam.	,498	
14	Beklenmedik olaylar karşısında sakinliğimi korurum.	,613	
15	Stresle kolayca başa çıkabilirim.	,514	
17	Sorunlara karşı pratik çözümler üretebilirim.	,756	
18	Sorun ne kadar büyük olsa da mevcut imkanlarla çözüm üretmeye çalışırım.	,806	
19	Karmaşık işlerin üstesinden gelmeyi severim.	,711	
21	Başladığım işi bitirmek için sonuna kadar çaba sarf ederim.		,502
22	Zamanı etkin bir şekilde yönetirim.		,533
23	Planlı ve düzenliyimdir.		,641
25	Birden fazla görevi aynı anda yürütebilirim.		,674
26	Başarı odaklıyım.		,594
27	Bana verilen görevleri büyük bir şevkle yaparım.		,737
28	İnsanlarla kolayca iletişim kurabilirim.		,908
29	Eleştirilere karşı açığım.		,580
30	Girişkenimdir.		,749
	ÖZDEĞERLER	11.41	1.60
	Varyans Yüzdeleri	%47.63	%4.94
	Toplam Varyans Yüzdesi		%52.574

23 maddeden oluşan “İdeal Çalışan Ölçeği” güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa değeri hesaplanarak yapılmıştır. İdeal çalışan ölçeği güvenilirlik katsayısı .95’dir. Bu değer ölçeği oluşturan 23 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0.70’ten yüksektir. Madde analizi için madde-toplam puan korelasyonlarından yararlanılmıştır. Madde-toplam korelasyonlarının “**mücadeleci**” alt ölçeği için .63 ile .75 ve “**planlı**” alt

ölçeği için ise .53 ile .75 arasında değiştiği belirlenmiştir. Buna göre her bir faktördeki maddeler, o faktörün tümüyle tutarlıdır ve her ilgili madde faktörün ölçtüğü yapıyı ölçmektedir.

Maddelerin ayırt edicilik gücünü yani ölçeğin iç geçerliğini belirlemek üzere “uç grup” (extreme group) yöntemi kullanılmıştır (Tezbaşaran 1997). Üst grup her boyuttan en yüksek puan alan katılımcıların %27’si (n=44), alt grup ise her bir boyuttan en düşük puan alan katılımcıların %27’si (n=44) olarak belirlenmiştir. İdeal çalışan ölçeği boyutlarından alınan puanların uç gruplara ayrılan grupları ne düzeyde ayırabildiğini anlamak amacıyla t-testi analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 3. İdeal Çalışan Ölçeğinin Genel Olarak Geçerlik Analiz Sonuçları

Madde Numarası	Düzeltilmiş Madde Top. Kor.	Üst 0,27 Ortalaması	Alt 0,27 Ortalaması	t Değeri
Mücadeleci için Alfa= 0.94				
1	.63	4.68	3.07	-8.14*
3	.74	4.95	3.75	-8.48*
4	.74	4.84	3.48	-8.15*
5	.75	4.75	3.82	-6.19*
6	.68	4.25	3.00	-6.31*
7	.69	4.93	4.05	-5.64*
8	.68	4.91	3.75	-6.40*
9	.73	4.82	3.36	-9.67*
13	.70	4.57	2.86	-9.73*
14	.72	4.70	3.07	-8.39*
15	.68	4.32	2.80	-8.23*
17	.69	4.59	3.50	-6.60*
18	.73	4.61	3.55	-6.36*
19	.74	4.75	3.34	-8.33*
Planlı için Alfa=0.89				
21	.65	4.80	3.84	-5.22*
22	.56	4.50	3.41	-6.14*
23	.69	4.59	3.27	-7.31*
25	.63	4.45	3.14	-6.94*
26	.57	4.27	3.27	-5.07*
27	.71	4.64	3.18	-8.88*
28	.75	4.80	3.41	-7.93*
29	.53	4.50	3.23	-7.77*
30	.69	4.80	3.18	-9.08*

*p<.05

Bu testin sonuçlarına göre alt ölçeklerin madde ortalamaları arasında anlamlı farklar görülmüştür. Bu durumda maddelerin ideal çalışan özelliklerini belirleyen mücadeleci ve planlı bakımından ayırt edici olduğu kararına varılmıştır. Bilindiği gibi %27’lik gruplar arasında istendik yönde gözlenen farkların anlamlı çıkması, testin iç tutarlılığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2004).

İdeal Çalışan Ölçeği boyutları arasında hesaplanan .28 korelasyon değeri de ölçeğin geçerliğini destekler nitelikte bulunmuştur. İdeal Çalışan Ölçeği’nin ölçüt-bağıntılı geçerliğini belirlemek üzere, katılımcılardan Genel Özyeterlilik Ölçeğini (Yıldırım ve İlhan, 2010) yanıtlamaları istenmiştir. İdeal çalışan ölçeği, “mücadeleci” ve “planlı” alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Genel Özyeterlilik Ölçeği toplam puanı ile İdeal Çalışan Ölçeği toplam puanı ve ölçeğin iki alt ölçeğinden alınan puanlar arasında hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 4. İdeal Çalışan Algısı Ölçeğinin Ölçüt Bağıntılı Geçerlik Analizi Sonuçları

	İdeal Çalışan Ölçeği	Mücadeleci	Planlı
Genel Özyeterlilik Ölçeği	.28*	.26*	.27*

*p<.05

Tablo 4’den de izlenebileceği gibi; hem ideal çalışan ölçeği toplam puanları hem de “mücadeleci ve planlı” alt boyutlarına ait puanlar ile genel özyeterlilik puanları arasında anlamlı korelasyonlar (sırasıyla .28, .26 ve .27) söz konusudur. Buna göre, ideal çalışan ölçeği ve ölçeğin her iki alt boyutu genel özyeterlilik düzeyiyle ilişkilidir. Uygulanan regresyon analizi de ölçeğin iki alt boyutundan elde edilen puanların genel özyeterlilik düzeyini yordadığına; dayanıklılık ve yetkinlik puanlarının toplam varyansa anlamlı katkılar yaptığına işaret etmiştir. Buna göre genel özyeterlilik için regresyon denklemi aşağıdaki gibi yazılabilmektedir:

$$\text{Genel Özyeterlilik} = 46.70 + 0.13 (\text{Mücadeleci}) + 0.30 (\text{Planlı})$$

Bu değişkenler ile genel özyeterlilik arasındaki çoklu korelasyon .07’dir ve bu anlamlı bir değerdir ($F(2,159) = 7.278, p<.05$). Diğer bir deyişle, dayanıklılık ve yetkinlik, toplam varyansın %7’sinden sorumludur.

Geliştirilen özgün ölçeğin her faktörünün güvenilirlik derecesi ile maddelerin ayırt ediciliğinin belirlenmesi için Cronbach alfa katsayıları ile düzeltilmiş madde toplam korelasyonları da hesaplanmıştır. “Mücadeleci” faktörü için alfa değeri 0.94; “planlı” faktörü içinse alfa değeri 0.89’dur. Daha önce değinildiği gibi, her bir boyuta ait ölçek maddeleri için ayrı ayrı çıkarılan madde toplam korelasyonlarının .20’den yüksek bulunması da ölçeğin alt faktörlerinin güvenilirliğini destekler niteliktedir.

Toplam 23 madde ve iki boyuttan oluşan İdeal Çalışan Ölçeği’nde, “Mücadeleci” olan birinci faktörde 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 17, 18, 19.’uncu maddeler; “Planlı” olan ikinci faktörde ise 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30.’uncu maddeler bulunmaktadır.

Ölçek güvenilirliğinin değerlendirilmesi sırasında en sık kullanılan kriterlerden biri içsel tutarlılık ölçüsü olan Cronbach’s alfa’dır. Ölçekler için hesaplama yapılmış, Cronbach’s alfa değeri hesaplanmıştır. Bu değerler genelde kabul edilebilir değer olan 0,700’den (Nunnally, 1978) yüksektir. Cronbach alfa değerleri İdeal Çalışan Ölçeği için 0,932, Toksik Örgüt İklimi Ölçeği için 0,987, Örgütsel Sinizm Ölçeği için 0,962 ve Bağlamsal Performans Ölçeği için 0,851 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca madde-toplam puan korelasyon katsayısı 0.30’un altında ise (eğer örneklem 400 veya daha fazla ise 0.20 de kabul edilmektedir) bu maddelerde ciddi bir sorun olduğu düşünülür ve bu maddeler ölçekten çıkartılabilir. Madde toplam puan korelasyon katsayısının 0.30 ve üzeri olması güvenilirlik için iyi olarak yorumlanır. Ancak bu değerin altında bulunan maddeleri elemek için tek başına kullanılmamakta, maddenin Cronbach alfa katsayısı üzerine etkisi değerlendirilerek karar verilmektedir (şencan,2005; Alpar, 2012). Bu çalışmada her ölçekteki maddenin madde toplam puan korelasyonu 0.30’un üstünde

bulunmuştur. Son olarak yapılan madde analizinde herhangi bir madde silindiğinde Cronbach alfa değerini önemli derecede değiştirmediği ve bu nedenler ile ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda bir problem olmadiğı görölmüştür.

3.3.4. Bağlamsal Performans Ölçeği

Bağlamsal performansın araştırma modelindeki endojen değişken olarak ele alındiğı bu çalışmada, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ölçüm aracı tercih edilmiştir. Bu ölçek, orijinal haliyle 25 madde içermekte ve bağlamsal performans ile görev performansı olmak üzere iki ana alt boyutu kapsamaktadır. İlk 16 madde bağlamsal performansı değerlendirirken, kalan 9 madde görev performansına odaklanmıştır (Goodman ve Svyantek, 1999). Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, 25 madde için .93, 19 maddelik kısa versiyonu için .87 olarak hesaplanmıştır, bu da ölçeğin sosyal bilimler araştırmalarında yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Goodman ve Svyantek, 1999). Ölçek maddeleri 5'li Likert tipi bir derecelendirme ile ölçölmüş, burada (1) "Hiç Katılmıyorum" ile (5) "Tamamen Katılıyorum" arasında değişen yanıtlar alınmıştır.

Ölçeğin Türkçeye adaptasyon çalışması Polatcı (2011) tarafından gerçekteştirilmiştir. Polatcı, pilot çalışmasında orijinal 25 ifade üzerinde sadeleştirme ihtiyacı hissetmiş ve ifade sayısını azaltmak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulamıştır. Sonuçta, orijinal ölçekten 6 maddenin çıkarılmasıyla, toplamda 19 maddelik Türkçe bir ölçek elde edilmiştir. Türkçe ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuş (Polatcı, 2011:151), bu da ölçeğin Türkçe versiyonunun da sosyal bilimler araştırmaları için yüksek güvenilirlikte olduğunu teyit etmiştir.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Bu çalışmada çevrimiçi yolla toplam 350 kişiden toplanan veriler analiz edilmiştir. Google forms aracılığıyla Ağustos 2022-Eylöl 2022 tarihleri arasında

cevaplanmaya açık hale getirilmiştir. Veriler IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS AMOS 23 programlarına aktarılarak tamamlanmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımı (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) verilmiştir. İki grup arasındaki fark olup olmadığına bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grup arasında fark olup olmadığına tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile bakılmıştır. “Tek yönlü varyans analizi” (ANOVA) sonucunda öncelikle varyans homojenliği için Levene testine, ardından farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı “çoklu karşılaştırma testi” (Bonferroni ya da Tamhane’s T2) ile kontrol edilmiştir. Varyans homojenliğini sağlayan değişkenlerde gruplar arasındaki fark incelemesi için Bonferroni, varyans homojenliğini sağlamayan değişkenlerde gruplar arasında fark incelemesi için Tamhane’s T2 testine bakılmıştır. Model testi için path (yol) analizinden ve ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesinde pearson korelasyon analizinden ve ölçek güvenilirlikleri için Cronbach alfa değerinden yararlanılarak sonuçlar tablolar halinde verilmiştir. Anlamlılık için $p < 0,05$ kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında demografik bilgilere, güvenirlik ve geçerlilik analizlerine, ölçüm modeli ve yapısal modele ilişkin olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma modelini sınamak üzere kullanılan ölçekler ve psikometrik özelliklere ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

4.1. NORMAL DAĞILIM TESTİ

Çalışma verileri değerlendirilirken ölçümlerin normal dağılıma uygunluğu için Kolmogorov-Smirnov testine bakılmış ve 12 aykırı değere sahip denek çalışmadan çıkarılmıştır. 350 kişiye ait son veri setinde Kolmogorov-Smirnov testine tekrar bakılmıştır ve $p < 0,05$ bulunmuştur fakat parametrelerin aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0'a yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin $\pm 1,96$ sınırları içinde 0'a yakın olması sebebiyle normal dağılımın uygunluğu kanıt olarak değerlendirilerek parametrik testlerden yararlanılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013; McKillup, 2012; Wilcox, 2012b; Howitt ve Cramer, 2011; Lind, ve diğerleri 2006).

4.2. ÖLÇEKLERE DAİR TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

İdeal çalışan ölçek puan ortalaması $97,69 \pm 11,66$ iken mücadeleci alt boyut puan $59,10 \pm 7,72$ ve planlı alt boyut puan $38,58 \pm 4,90$ bulunmuştur. Toksik örgüt iklimi ölçek puan ortalaması $106,39 \pm 53,98$ iken iş arkadaşlarının toksik davranışları alt boyut puan $24,04 \pm 10,95$, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler alt boyut puan ortalaması $76,20 \pm 41,64$, toksik iş ortamı alt boyut puan ortalaması $6,15 \pm 4,11$ 'dir. Ayrıca örgütsel sinizm ölçek puan ortalaması $27,91 \pm 13,18$ ve bağlamsal performans ölçek puan ortalaması $46,39 \pm 6,13$ 'tür.

4.3. ÖLÇEK PUANLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 5’de görüldüğü üzere ideal çalışan ölçek puanı ile toksik örgüt iklimi ölçek puanı ($r:-0,260, p<0,001$) ve örgütsel sinizm ölçek puanı ($r:-0,296, p<0,001$) arasında negatif yönde ve ideal çalışan ölçek puanı ile bağlamsal performans ölçek puanı ($r:0,438, p<0,001$) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı derecede bir ilişki bulunmaktadır. Toksik örgüt iklimi ölçek puanı ile ve örgütsel sinizm ölçek puanı ($r: 0,694, p<0,001$) arasında pozitif yönde ve toksik örgüt iklimi ölçek puanı ile bağlamsal performans ölçek puanı ($r:-0,131, p<0,001$) arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı derecede bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizm ölçek puanı ile bağlamsal performans ölçek puanı ($r:-0,250, p<0,001$) arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı derecede bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 5. Ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesi

		İdeal çalışan ölçeği	Toksik örgüt iklimi ölçeği	Örgütsel sinizm ölçeği	Bağlamsal performans ölçeği
İdeal çalışan ölçeği	r	1	-0,260	-0,296	0,438
	p		0,000*	0,000*	0,000*
Toksik örgüt iklimi ölçeği	r		1	0,694	-0,131
	p			0,000*	0,014*
Örgütsel sinizm ölçeği	r			1	-0,250
	p				0,000*
Bağlamsal performans ölçeği	r				1
	p				

r:Pearson korelasyon katsayısı, *:p<0,05

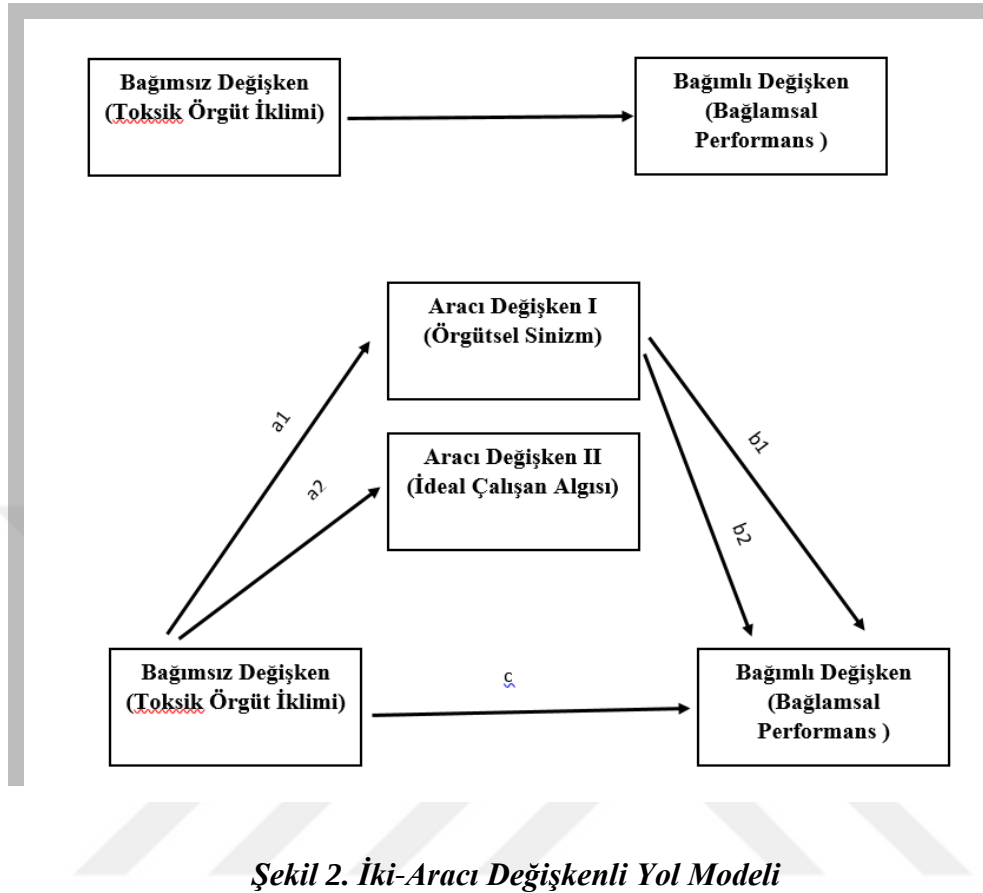
4.4. PATH (YOL) ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, çalışmada önerilen modele ilişkin Yapısal Eşitlik Modeli analizi sonuçları yer almaktadır. Hatırlanacağı gibi yapısal eşitlik modellemesinde birden fazla aracı değişkenin yer alması bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken arasında farklı yolların veya mekanizmaların nasıl işlediğine dair daha incelikli bir anlayış sağlar. Verilerinin altında yatan ilişkileri daha iyi anlamak amacıyla çoklu aracı değişken içeren karmaşık teorik modelleri test etmek o nedenle son derece önemlidir. Çoklu aracı

değişken analizi (multiple mediator analysis), araştırmacılara birden fazla aracı değişkenin (mediator) bağımsız değişkenler (independent variables) ile bağımlı değişken (dependent variable) arasındaki ilişkileri açıklamada nasıl etki ettiğini anlamayı sağlar. Çoklu aracı değişken analizinde, aracı değişkenler arasındaki ilişkiler de önemlidir. Özellikle aracı değişkenler arasında bir korelasyon varsa, bu ilişki de modelde göz önünde bulundurulmalıdır. Doğruluğu sınanan bu modelde iki aracı değişken (örgütsel sinizm ve ideal çalışan algısı) arasında $-.296$ korelasyon bulunması o nedenle önemlidir. Buna göre bir iş örgütündeki sinik tutumlar güçlendikçe bireyin kendisini kısıt kaynaklarla yetinerek performans sergileme bakımından yetkin algılama düzeyi az da olsa zarar görmektedir. Ya da birey kendini ne denli ideal çalışan olarak görmezse sinik tutumlarının güçlenmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumdan hem toksik örgüt iklimi düzeyi hem de bağlamsal performans düzeyi de etkilenecektir. Diğer bir ifadeyle çoklu aracılık modeline ilişkin analiz sonuçları kabaca iki aracı değişkenin (ideal çalışan algısı ve örgütsel sinizm) bağımsız değişkenle (toksik örgüt iklimi) bağımlı değişken (bağlamsal performans) arasındaki ilişkiyi birlikte etkileme potansiyellerinin oldukça güçlü olduğunu düşündürmektedir.

Birden fazla aracı değişken söz konusu olduğunda, bir yaklaşım aracı değişkenleri teker teker ele almak olacaktır. Ancak aşağıda açıklandığı üzere, bu genel olarak arabulucuların birbirlerini etkilememesini gerektirecektir. Ancak bir dereceye kadar iki aracı değişkenin etkileşimlerine izin verilmesiyle, iki veya daha fazla aracının ölçülemeyen ortak nedenlerine karşı nasıl güçlü sonuçlar vereceği gibi araçların tek tek ele alınmasının tutarsız bir nedensellik yorumuna yol açmasının da önüne geçileceği önerisini (VanderWeele ve Vansteelandt, 2013) takip etmeyi mantıklı kılmaktadır. Çoklu aracı değişken analizi modelini ilk olarak Bollen (1987) önermiştir. Araştırma, toplam etki ve dolaylı etkinin tanımına odaklanarak çoklu aracılık modelini YEM kullanarak oluşturmuş ve aracılık etkisinin hesaplanmasını gerçekleştirmiştir (Chen ve

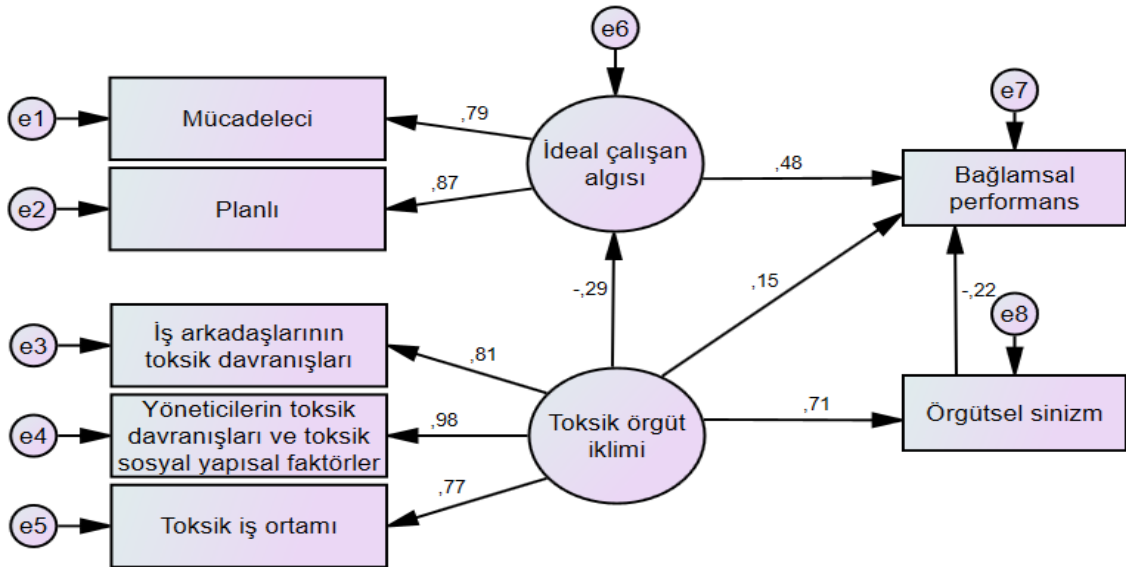
Hung, 2016). Bu mantıkla Şekil 2’de sunulan modele ait doğrudan ve dolaylı etkiler incelenmiştir:



350 denek sayısına sahip veri setine path analizi IBM SPSS AMOS 23 programı ile uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğü yapısal eşitlik için önemli bir kriterdir. Örneklem büyüklüğü için kesin bir görüş bulunmasa da; Kline (2015) tarafından 200 üzerindeki bir sayının uygun olacağı belirtilmektedir. Model testinde Bootstrapping yöntemi ile örneklem 2000 kişi ile test edilmiştir. Bootstrapping yöntemi (Preacher ve Hayes, 2008) ile araştırmada toplanan verilerden hareketle yeniden örnekleme yapılarak (10,000 örneklem); katsayı ve güven aralıkları oluşturulmaktadır. Elde edilen güven aralıkları sıfırı içermediği durumlarda elde edilen sonucun anlamlı olduğu bilinmektedir.

İlk aşamada, 2 faktör-boyutun gizil değişken (İdeal çalışan algısı, toksik örgüt iklimi), bu faktörleri oluşturan mücadeleci, planlı, iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler, toksik iş ortamı alt boyutları ve örgütsel sinizm puanları, bağlamsal performans puanlarının gösterge değişken olarak yer aldığı path modeli Şekil 2’de oluşturulmuştur. Gizil değişkenler metrik olmadıkları için parametre değerlerini tahmin edebilmek için gizil değişkenlerden, gözlenen (gösterge) değişkenlere doğru çizilen yollardan birine 1 değeri atanması (faktör yükünün 1’e eşitlenmesi) veya gizil değişkenin varyansına bir değer atanması (genelde 1) sağlanmalıdır (Hair ve diğerleri, 2005).

İkinci aşamada, model tahminlenirken yapısal eşitlik modellerinde sıklıkla kullanılan ve verilerin normal dağılmadığı durumlarda bile güvenilir sonuçlar veren *maximum likelihood* yöntemi kullanılmış, gözlemlenen değişkenlerin hatalarının, gizil değişkenlerin varyansları ve gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlere doğru çizilen yollara ilişkin regresyon katsayılarını kapsayan parametrelerin tahmin edilebilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 3. Path (Yol) Modeli Uyum İndeksleri

Tablo 6. Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Örgütsel sinizm ölçeği	<---	Toksik örgüt iklimi ölçeği	0,711	0,206	14,273	<0,001
İdeal çalışan algısı ölçeği	<---	Toksik örgüt iklimi ölçeği	-0,289	0,080	-4,832	<0,001
Bağlamsal performans ölçeği	<---	İdeal çalışan algısı ölçeği	0,480	0,089	7,659	<0,001
Bağlamsal performans ölçeği	<---	Örgütsel sinizm ölçeği	-0,216	0,032	-3,133	0,002
Bağlamsal performans ölçeği	<---	Toksik örgüt iklimi ölçeği	0,152	0,139	2,085	0,037*
Planlı	<---	İdeal çalışan algısı ölçeği	0,875			
Mücadeleci	<---	İdeal çalışan algısı ölçeği	0,793	0,136	10,489	<0,001
Toksik iş ortamı	<---	Toksik örgüt iklimi ölçeği	0,774			
Yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktör	<---	Toksik örgüt iklimi ölçeği	0,979	0,646	19,834	<0,001
İş arkadaşlarının toksik davranışları	<---	Toksik örgüt iklimi ölçeği	0,813	0,166	16,839	<0,001

Son aşamada ise path modeli için uyum indeksleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, path modelinin genel olarak iyi uyum sağladığı görülmektedir. Path modeline göre,

- Toksik örgüt iklimi düzeyinin ideal çalışan algısı üzerinde negatif yönde (β :-0,289, $p<0,001$),
- Örgütsel sinizm düzeyi üzerinde pozitif yönde (β :0,711, $p<0,001$),
- Bağlamsal performans düzeyi üzerinde pozitif yönde (β :0,152, $p:0,037$),
- İdeal çalışan algısının bağlamsal performans düzeyi üzerinde pozitif yönde (β :0,480, $p<0,001$) ve
- Örgütsel sinizm düzeyinin bağlamsal performans düzeyi üzerinde negatif yönde (β :-0,216, $p:0,002$) bir etkisi bulunmaktadır.

Ayrıca toksik örgüt iklimi düzeyi bağlamsal performans düzeyi üzerindeki etkisinde ideal çalışan algısı düzeyinin ve örgütsel sinizm düzeyinin (β :-0,229, %95 güven aralığı:-0,181,-0,284, $p<0,001$) aracı bir rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Tablo 7. Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

	Toksik örgüt iklimi ölçeği	İdeal çalışan algısı ölçeği	Örgütsel sinizm ölçeği
	β (%95GA)	Standardize regresyon katsayısı (%95GA)	Standardize regresyon katsayısı (%95GA)
İdeal çalışan algısı ölçeği	-0,289 (-0,176;-0,381)	-	-
Örgütsel sinizm ölçeği	0,711 (0,639;0,764)	-	-
Bağlamsal performans ölçeği	-0,229 (-0,181;-0,284)	0,480 (0,387;0,577)	-0,216 (-0,073;-0,360)

β : Standardize regresyon katsayısı, %95 GA: Güven aralığı (alt sınır; üst sınır)

Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Kabul Edilebilir Değer Aralığı

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuçlar
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 4$	1,457
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,987
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,967
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,987
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,996
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,996
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0,992
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0,036
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.08$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,034

Elde edilen uyum değerlerine bakıldığında, χ^2/df , GFI, AGFI, NFI, IFI, CFI, TLI, RMSEA ve SRMR değerlerinin iyi olduğu (Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Hu ve Bentler, 1999: 27; Tabachnick ve Fidell, 2001: 699-700) görölmektedir. Genel olarak uyum indekslerine bakıldığında path modelinin kabul edilebilir olduğu söylenmelidir.

4.5. GRUPLAR ARASI FARK ANALİZİ SONUÇLARI

Bu bölümde demografik değişkenlere göre katılımcıların çalışmanın temel değişkenlerinden elde ettikleri puanlar arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, çalışılan sektör bakımından veri elde edilen ölçeklerden ve bunların alt boyutlarından alınan puan ortalamaları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Demografik Bilgilere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

	Mücadeleci	Planlı	İdeal çalışan algısı ölçeği	İş arkadaşlarının toksik davranışları	Yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler	Toksik iş ortamı	Toksik örgüt iklimi ölçeği	Örgütsel sinizm ölçeği	Bağlamsal performans ölçeği
	ort±ss	ort±ss	ort±ss	ort±ss	ort±ss	ort±ss	ort±ss	ort±ss	ort±ss
Cinsiyet									
Erkek	60,17±7,81	38,77±4,99	98,94±11,87	22,78±10,16	70,60±38,52	5,62±3,98	99,00±50,16	25,86±13,02	46,46±6,42
Kadın	56,87±7,04	38,19±4,71	95,06±10,80	26,66±12,08	87,95±45,51	7,27±4,19	121,88±58,49	32,20±12,51	46,25±5,52
t/p	3,813/0,000*	1,024/0,307	2,938/0,004*	-2,952/0,004*	-3,498/0,001*	-3,585/0,000*	-3,579/0,000*	-4,313/0,000*	0,308/0,758
Yaş									
20-30 yaş	57,10±7,67	37,71±5,58	94,80±12,22b	31,59±13,42a	109,59±46,92a	9,39±5,01a	150,56±62,63a	38,37±11,84a	46,59±5,30
31-40 yaş	57,46±7,46b	38,23±4,68	95,69±11,07b	24,04±11,17b	75,67±39,18b	6,51±4,16b	106,22±51,42b	28,84±13,88b	45,60±6,47
41-50 yaş	59,35±7,93a	38,60±4,94	97,95±11,92	23,80±10,45b	74,43±37,99b	5,67±3,36b	103,9±48,77b	27,52±13,14b	46,80±5,93
51-60 yaş	60,85±7,43	38,96±4,94	99,81±11,48	21,83±9,18b	68,00±42,49b	5,33±4,06b	95,15±53,35b	23,66±11,47b	46,65±6,30
61 ve üzeri	61,83±7,19	39,90±4,29	101,73±10,87a	20,40±7,84b	60,03±27,50b	4,33±2,38b	84,77±35,11b	23,17±8,08b	46,77±6,39
F/p	3,942/0,004*	1,122/0,346	3,006/0,018*	6,974/0,000*	9,361/0,000*	10,115/0,000*	9,903/0,000*	10,730/0,000*	0,596/0,666
Çalışılan kurum									
Özel	58,31±7,54	38,36±4,83	96,66±11,32	24,84±10,97a	81,08±40,83a	6,53±4,15a	112,45±52,92a	30,24±13,33a	46,14±5,92
Kendi işim	60,33±7,57	39,14±4,37	99,47±11,14	21,30±10,02b	62,31±33,79b	4,99±3,25b	88,60±45,18b	22,06±10,11b	47,13±6,35
Kamu	58,99±8,10	38,30±5,57	97,28±12,72	25,99±11,46a	84,7±47,60a	6,91±4,70a	117,60±60,58a	31,01±14,01a	45,93±6,22
F/p	2,220/0,110	1,011/0,365	1,922/0,148	5,329/0,005*	9,319/0,000*	6,660/0,001*	9,141/0,000*	16,884/0,000*	1,157/0,316

a,b: gruplar arasındaki ortalama farklılıkları gösterir (a: en yüksek ortalama)

F:One-way ANOVA testi, t:Bağımsız örneklem t testi*: $p<0,05$

Cinsiyetler arasında ideal çalışan algısı düzeyinde ve mücadeleci alt boyutu, toksik örgüt iklimi ölçeği ve iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler, toksik iş ortamı alt boyutları, örgütsel sinizm ölçeği puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı derecede bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$).

Buna göre, erkeklerde toplam ideal çalışan algısı puanı ve mücadeleci alt boyut puanları kadınlara göre daha yüksek iken, kadınlarda toksik örgüt iklimi düzeyine dair algı ve iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler, toksik iş ortamı alt boyutları erkeklere kıyasla daha yüksektir. Benzer şekilde kadınların algıladığı örgütsel sinizm düzeyinin de erkeklere nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Yaş grupları arasında toplam ideal çalışan algısı puanı ve mücadeleci alt boyutundaki puanlar, toksik örgüt iklimi düzeyine dair algı ve iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler, toksik iş ortamı alt boyutlarındaki puanlar ve örgütsel sinizm ölçeği puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı derecede bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 41-50 yaş grubunda mücadeleci alt boyut puanı 31-40 yaş grubuna göre daha yüksek iken 61 ve üzeri olanlarda ideal çalışan algısı ölçek puanı 20-40 yaş grubuna göre daha yüksek ve 20-30 yaş grubunda olanlarda toksik örgüt iklimi ölçeği ve iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler, toksik iş ortamı alt boyutları, örgütsel sinizm ölçeği puanları 31 ve üzeri olanlara göre daha yüksektir.

Çalışılan kurumlar arasında toksik örgüt iklimi ölçeği ve iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler, toksik iş ortamı alt boyutları, örgütsel sinizm ölçeği puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı derecede bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, özelde ya da kamuda

Çalışanlarda toksik örgüt iklimi leği ve iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler, toksik iş ortamı alt boyutları, örgütsel sinizm leği puanları kendi işini yapanlara göre daha yüksektir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi ve araştırma sorularıyla biçimlenen kurgusu, önceki bölümlerde dile getirilmiş olan alan yazındaki kısıtlı verileri güçlendirme bakımından önemlidir. Türkçe alan yazında geçerli ve güvenilir olduğu kanıtlanmış ve psikometrik özellikleri tespit edilmiş bir ölçme aracından yoksun görünen “inisiyatif gücü” düzeyini temel alan çalışmalar son derece sınırlı sayıdadır (Karatepe ve Aga, 2013; Keskin, 2020; Dalgıç, 2022).

Hatırlanacağı gibi bu çalışmanın temel sorunsalı inisiyatif gücü (job resourcefulness) kişilik özelliğinin toksik örgüt ikliminin düzeyine göre örgütsel sinizm ve bağlamsal performans açısından olası etkilerinin belirlenmesidir. Bu soruya yanıt bulunabilmesi için ölçmek istediği değişkeni ölçen ve bunu da doğru ölçen bir ölçme aracına sahip olmak gerekir. Hali hazırda mevcut çalışmalarda kullanılan ölçek maddeleri tatmin edici bulunmamıştır. 21.yy becerilerini dahi aşan yetkinliklere sahip çalışanların peşine düşen işgücü piyasası aktörlerinin, bunu ne denli akademik ölçütlerle sınındığı şüpheli çalışma bulgularına güvenerek gerçekleştiremeyecekleri ön kabulü bağlamında, Türk kültürüne özgü bir ölçeğe ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir. Diğer bir ifadeyle sunulan bu çalışmanın modelleme ve model sınaması aşamasından önce sağlıklı veri elde edilmesi amacıyla kültüre özgü ölçek geliştirme ve psikometrik özelliklerini belirleme çabası, ilgili alan yazın için kritik bir katkı niteliğinde değerlendirilmelidir. Ölçek geliştirmek, bilindiği gibi, adaptasyon odaklı çabalara nazaran çok daha güçlü sonuçlar için tercih edilmektedir. Bu bağlamda, geliştirilen ölçme aracı, meydan okumalar karşısında yüzleşme gücü, engellerle mücadele kararlılığı, kısıtlı kaynaklarla işini yapma zorunluluğu, aşırı iş yükü, işten çıkarılma tehdidi ve hatta gün içerisinde deneyimlenen görece basit aksilikler karşısında eli

ayağına dolaşmadan işini mükemmel yapma motivasyonu açısından bireyin mevcut kapasitesini belirlemeyi sağlayacaktır.

İşgücü piyasasının hızla değişen yapısına uygun çalışan profilini betimlemek ve bu özelliklere sahip kişileri istihdam etmek bugünün hem kamu hem de özel sektör kurum ve kuruluşları için öncelikli hedef haline dönüştüğünden bu yana, aslında “ortalamanın epeyce üzerinde” yaratıcılık kapasitesine sahip olma, gerektiğinde inisiyatif kullanabilme, kısıtlı kaynaklarla maksimum ürün ya da hizmeti sunma becerisi gibi hususlar gündeme yerleşmiştir. Licata ve diğerlerinin (2003) “job resourcefulness” olarak tanımladığı ve “kıt kaynaklarla başa çıkarak ve engelleri aşarak işle ilgili hedeflere ulaşabilmek” anlamına gelen özelliklere sahip çağın aranan elemanlarını “ideal çalışan” olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır. O kadar ki koşullar müsait olmadığında bile performansını mükemmel seviyede tutabilecek olanlar her gün biraz daha rağbet görecektir. Zira elinden gelenin en iyisini yapabilmek için gücü ve motivasyonu kendi içerisinde yeşertebilecek bu “kahraman” çalışanların en çarpıcı özellikleri problemler karşısında çözüm üretmek için inisiyatif alabilme kapasiteleridir. Üstelik böylesi içsel bir enerji ve motivasyonla, kıt kaynakların olduğu durumlarda bile mücadeleye girişebilen ve engellerden yılmadan yoluna devam edebilen “ideal çalışanlar” rekabetçi işgücü piyasasında yönetimin elindeki en büyük koz haline gelmektedir.

Kısıtlı kaynaklarla işini yapmak durumunda olan çalışanların ne denli mücadeleci davranabileceklerini öngörebilmek için inisiyatif kullanma güçlerinin düzeyini tespit etmek önemlidir. Diğer bir ifadeyle zorluklardan umutsuzluğa kapılmadan içsel motivasyonlarını koruyabilen ve cesur kararlar alarak uygulayabilen kişiler, işgücü piyasasında emsalsiz başarıları imza atmaya aday olanlardır ve onları böylesi bir “ideal çalışan” haline getirebilecek rezervlerinin düzeyini güvenilir ve geçerli bir ölçekle tespit etmek yöneticiler için kritik bir kaynak olacaktır. Buna karşılık

ilgili literatür sadece Licata ve diğerlerinin (2003) dört maddeden ibaret ölçeğine güvenmektedir. Üstelik ölçeğin Türkçe adaptasyon çalışması yapılmamıştır (Arslan vd, 2024). Sunulan bu çalışma, bir ideal çalışanı diğerlerinden ayırtıran nitelikleri keşfetmek için Türk kültürüne uyumlu, güvenilir ve geçerli yeni bir ölçme aracı geliştirmekle ciddi bir katkı sunmaktadır.

23 madde olarak son hali verilen ölçeğin iki boyutlu bir yapıyı ölçtüğü bulgusu, kanımızca ilgili alan yazınla tutarlıdır. Zor zamanlarda performansından ödün vermeden çalışmaya devam edebilenlerin hem “mücadeleci” hem de “planlı” davranmaları nedeniyle ideal çalışan olarak anılmaları şaşırtıcı değildir. Açıkçası, problemlerden kaçmayı değil, onlarla yüzleşerek mücadele etmeyi tercih eden, işi bitirmek için zaman dar olsa bile panik yapmayan, sorunlara karşı pratik çözümler üretebilen çalışanlar mücadeleci ve sebatkârdırlar. Üstlendikleri görevleri neye mal olursa olsun tamamlamak için tüm engelleri aşmaya istekli olan bu kişiler, bildikleriyle yetinmeden yeni stratejiler geliştirmeye de meyardırlar. Buna karşılık, bu kişilerin “planlı” hareket etme gibi bir diğer önemli özellikleri de söz konusudur. Sonuç odaklı düşünme, etkin zaman yönetimi, eleştirilere açık olma, girişkenlik ve etkili iletişim becerisi gibi özellikleri vasıtasıyla başarıya odaklanan bu kişileri yolundan alıkoymak mümkün olmayacaktır.

Bugün bir çalışanın inisiyatif gücünün ne denli önemli olduğu kavranmıştır; ancak gelecekte bu özellik, üstün performanslı çalışanların kritik bir yordayıcısı olmaya aday gibi görünmektedir. Bu çağdaş bakış açısı, örgütün kaynakları kıt olsa da güçlü performans çıktılarına inisiyatif gücü yüksek “ideal çalışan” eliyle erişebileceğini ima etmektedir. Kuşkusuz böylesi meziyetli personel örgüt için bir lütuftur ancak bu çalışanların özel ilgiyi hak ettikleri ve edecekleri unutulmamalıdır. Bu bağlamda, gelecek çalışmaların, ideal çalışanların çalışma yaşamına ilişkin algı, beklenti ve kariyer planları hakkında değerlendirmelere yönelmesi işlevsel olacaktır. Örneğin ideal

Çalışanların yaratıcılıklarını besleyecek aksiyonlar alınması, onları inovatif kılacak fırsatlar hazırlanması, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi ve kıt kaynaklarla görevini tamamlayabilmek üzere onları teşvik edecek güdüsel bileşenler tasarlanması önemlidir. Diğerk bir ifadeyle, örgütün ideal çalışanları için üstlenmesi gereken olası sorumlulukları ile bunların anılan çalışanlar nezdindeki anlam ve önemi inceliklerle araştırılmalıdır.

Değışim sürecinden kaçmanın neredeyse imkansızlaştığı çağımızda örgütün belki de en önemli beşeri sermaye parçası olmayı hak eden ideal çalışanları için “fark yaratma” potansiyelini korumasını sağlayacak rekabetçi bir örgüt ikliminin kritik unsurlarına odaklanan araştırmalar da stratejik yönetim için öncül modelleme sunabilir. Öte yandan ideal çalışan olmanın belirleyici unsurlarını keşfetmek de bilimsel ve uygulamaya dönük kavrayışları zenginleştirecektir. Örneğın bu tür bir çalışan olma potansiyeline sahip kişilerin bireysel özelliklerinin belirlenmesi, işe alım süreçlerinde izlenecek stratejiyi etkileyecektir.

Hatırlanacağı gibi, bu çalışmanın temel araştırma sorusu ideal çalışan algısı ile örgütsel sinizm tutumlarının düzeyinin, toksik örgüt iklimi ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide çoklu aracılık rolünün bulunup bulunmadığıdır. Çalışmanın bulguları, bu kuramsal beklentinin doğru olduğuna işaret etmiştir. Bir başka ifadeyle, araştırma sonuçları, araştırma modelinin genel olarak iyi bir uyum sağladığını göstermiştir. Modelin detaylı incelenmesi, toksik örgüt ikliminin bireyin kendine dair ideal çalışan algısı üzerinde negatif bir etki yarattığını, örgütsel sinizm tutumları üzerinde ise önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, toksik bir örgüt ikliminin çalışanların inisiyatif gücü düzeylerini (ideal çalışan algısı olmaya dair algılarını) azaltırken, sinik tutumlarını arttırdığını göstermektedir. Öte yandan, ideal çalışan algısının bağlamsal performans üzerinde pozitif ve örgütsel sinizm tutumlarının ise negatif etki yarattığı bulunmuştur. Bu sonuçlar, ideal çalışan algısına

dayalı istenir çalışan davranışlarının bağlamsal performansı artırdığını göstermektedir. Öte yandan örgütsel sinizm tutumları ise bağlamsal performansı olumsuz etkilemektedir. Ancak, toksik örgüt ikliminin bağlamsal performans üzerindeki bu olumsuz etkisi, ideal çalışan algısı ve örgütsel sinizm tutumlarının beraberce oluşturdukları aracılık etkisi ile düzeltilmektedir; yani bir çalışan ne denli kendini ideal çalışan olarak algılasa (inisiyatif gücü güçlenirse) toksik bir çalışma ortamını tolere etmeyi başarıyor gibi görünmektedir. Dahası, olumsuz koşullar olsa bile kendini kıt kaynaklarla da olsa başarıya erişebilir algılama kapasitesi, bireyin toksik örgüt ikliminden kaynaklı sinik tutumlarını da baskılıyor olabilir. Çünkü her ne olursa olsun kişi yaşanan olumsuz koşullardan sadece örgütü mesul tutma gibi dışsal bir unsura sığınmak yerine sorumluluğu üstlenmeyi seçiyor gibidir. Zaten inisiyatif gücü yüksek algılandıkça öz yeterlilik düzeyi de belirgin bir güce kavuşacaktır ve örgüte, yöneticilere, yönetsel kararlara, iş arkadaşlarına öfkelenmek ve genel olarak örgüte güveni kaybetmek yerine, sorunu çözmek üzere inisiyatif almaya muktedir olduğunu düşünme alternatifi kolayca seçilebilir olmaktadır. Bu bir bakıma ideal çalışan algısının pek çok bireysel fark değişkenine kıyasla fedakarlık yapma, sorunlar karşısında yılmadan çaba sarf etme ve aslında elinden gelenin en iyisini yaparak hem kendini hem de örgütü aydınlığa çıkarmak için içsel motivasyonun artması ve özerk benlik yönetiminin (self-determination) güçlenmesi anlamına da gelebilir.

Bu bulgu kanımızca sunulan çalışmanın ilgili alan yazına en kritik katkısıdır; çünkü en az örgütsel yönetim pratikleri kadar ve hatta daha fazla çalışanların kendini önce işe sonra örgüte adama eğiliminin büyük resmi değiştirme gücüne dikkat çekmektedir. İşler aksi gittiğinde bile kendinde mücadele gücü bulabilen çalışanlardan örülü bir iş örgütü asla yenilgiyi kabul etmeyecektir. O halde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan yetenek yönetimi işlevi için de yeni bir tespit söz konusudur: Yetenekli ve ideal çalışan bulmak ve örgüte çekmek dışında, yönetime

yetenek havuzundaki bu çalışanları gözetme ve güçlendirme sorumluluğu da yerine getirilmelidir ki böylece hem inisiyatif kullanmaya istekli, hem donanımlı hem de ondan beklenmeyen iş davranışlarını sergilemekten kaçmayan çalışanlar, şu veya bu sebeple zehirlenmiş olan ya da zehirlenmeye başlamış örgütler için “panzehir” haline geleceklerdir. Öyle ki toksik örgüt ikliminin bağlamsal performansı yerle bir edecek gücü böylece zayıflayacak ve sapkın çalışan davranışlarına davetiye çıkaracak sinik tutumlar yavaş yavaş sönümlenmeye başlayacaktır. Bu kuşkusuz, verimliliği güçlenen bir örgüt yaratacaktır fakat daha da önemlisi huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamını geliştirecektir. Özetle, çalışma kapsamında sınanan modelin doğruları günümüzün karmaşık işgücü piyasası dinamikleri karşısında direnmeye çalışan bilhassa küçük işletmeler için önemlidir. Bunların bazıları şu şekilde ifade edilebilir:

- Eleman seçerken örgüte kendini adayacak kadar istekli ve problemlerden kaçmak yerine üzerine gitme gücünü kendinde bulan kişilere öncelik vermek, nepotik eğilimlerden uzak durmayı sağlayacaktır.
- İnisiyatif gücü yüksek çalışanlar için bu motivasyonlarına süreklilik kazandıracak onlara özel bir ödüllendirme sistemi geliştirilmesi gerekmektedir.
- Yöneticiler açık kapı iletişimini sağlamalıdır. Böylece olası problemler için karşılıklı fikir alışverişi sağlanacak, hızlı ve en isabetli çözüm stratejisi bulunabilecektir.
- Örgüte güveni sarsacak karar ve uygulamalardan olabildiğince kaçınmak da çok önemlidir. Zira güven duygusu zedelenen “ideal” çalışanlar sinik tutumlardan kendilerini korumakta zorlanabilirler ve üretkenlik karşıtı davranışlara yönelebilirler. Çünkü sinik tutumlar güçlendikçe bireyin kendisini kıt kaynaklarla yetinerek performans sergileme bakımından yetkin algılama düzeyi az da olsa zarar görebilecektir.

- Örgüt iklimini “toksik” yapıdan uzak tutacak tedbirler alınması halinde bağlamsal performansta ciddi bir iyileşme olacağı da unutulmamalıdır.

Çalışmada doğruluğu gösterilmiş bulunan çoklu aracılık modeline ilişkin analiz sonuçları kabaca iki aracı değişkenin (ideal çalışan algısı ve örgütsel sinizm) bağımsız değişkenle (toksik örgüt iklimi) bağımlı değişken (bağlamsal performans) arasındaki ilişkiyi birlikte etkileme potansiyellerinin oldukça güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Bunun önemli bir sonucu sadece “ideal çalışan algısı” ölçütlerini karşılayanların işe alınmasının zehirlenmiş bir iklimi sağlıklı hale getirmeye yetmeyeceği; aksine örgüt içerisinde güven algısını besleyen stratejik uygulamalara yönelmenin şart olduğudur. Ancak bu koşullarda çalışanlar mevcut potansiyellerini kullanmak üzere kendilerini güdülenmiş hissedeceklerdir. Açıkçası, sinik tutumları zayıf ideal çalışanlartoksik bir örgüt iklimi gibi hastalıklı kabul edilebilecek koşullarda bile hem görev hem de bağlamsal performans sergileme bakımından güçlü sonuçlar vereceklerdir. Özetle, örgüte güveni sarsan her türlü kişi ya da karar, nitelikli çalışanların üstün performans hedeflerinden sapmalarına yol açabileceğinden örgüt içerisinde kaotik bir ortama da sebep olabilecektir. Bunun anlamı toksik örgüt ikliminin düzelmesi bir yana daha da kötüleşmesi riskinin bulunduğuudur. İnisiyatif gücü bazen bu riski bertaraf edebilecek en mühim unsur haline gelme potansiyeli taşır. O nedenle, çalışanların kıt kaynaklarla mükemmel iş çıkarabileceklerine ilişkin inançlarını pekiştirecek her türlü uygulama örgütün verimliliğine ciddi bir katkı sunacaktır.

Çalışmada demografik değişkenlere göre olası farklılıklar da incelenmiştir. Sonuçlar, erkeklerde toplam ideal çalışan algısı puanının ve mücadeleci alt boyut puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu geleneksel cinsiyet rolleri bakış açısıyla değerlendirilebilir. Sosyalleşme sürecinde daha otonom ve erk sahibi olma rolü yüklenen erkeklerin kendilerini kadınlara göre daha “ideal çalışan” olarak algılamaları şaşırtıcı değildir. Çalışma yaşamını doğası gereği daha erkeğe ait

gibi betimleyen kültürlerde eril bakış açısı zaten erkeğin daha başarılı olacağı varsayımı bağlamında erkek egemen beklentiyi onaylamaktadır. Kadının görece ikincil rolü çalışma yaşamında kadınların kendilerine karşı kuşkucu davranmalarına ve yetkinliklerini sorgulamalarına yol açıyor olabilir (Rosander ve Salin, 2023).

Öte yandan kadınlarda toksik örgüt iklimi düzeyine dair algıları (iş arkadaşlarının toksik davranışları, yöneticilerin toksik davranışları ve toksik sosyal yapısal faktörler, toksik iş ortamı alt boyutları da dahil olmak üzere) erkeklere kıyasla daha yüksektir. Bu sonuçlar da kadının çalışma hayatını erkeklere kıyasla daha “korkutucu” ve kendilerini de bu yaşam alanına daha az “hazırlıklı” olarak görmelerine bağlanabilir. Kadınlar gözetme rolüne öncelik verilen bir sosyalleşme süreci deneyimledikleri için erkeksi mücadelenin dominant olduğu iş yaşamında kendilerini korunaksız ve savunmasız hissediyor olabilirler. Bu dışıl “acizlik” duygusu, kadın ne kadar çalışan rolünü başarıyla ifa etse de kalıtsal bir bariyer gibi hala var görünmektedir. Hem çalışma ortamı, hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar çalışan kadını tehdit etmesi muhtemel unsurlar olarak algılanıyor gibidir. kuşkusuz bu algı, kadının mücadele edeceği cepheleri artırmakta ve dolayısıyla kendi inisiyatif gücüne inancını tehdit edebilmektedir.

Benzer şekilde kadınların algıladığı örgütsel sinizm düzeyinin de erkeklere nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Sinik tutumlar doğası gereği değiştirilemeyen sorun alanlarına alaycı yaklaşımı içerir ve o nedenle kadınların çalışma yaşamında var oluşlarını sürdürebilmek için ardına sığınmayı makulleştirdikleri bir araç haline gelebilir. Bir başka ifadeyle kadınlar başa çıkamadıkları meydan okumalar karşısında işyerinde ayakta kalabilmek için sinik tutumların güçlendirmekten başka çare bulamıyor olabilirler. Oysa cinsiyet eşitliği ilkesinin geçerli kılındığı toplumlarda böylesi bir kaçış mekanizmasına gerek de kalmayacaktır. O nedenle en az erkekler kadar kadın çalışanların da kendi yetkinliklerine güvenebilecekleri ve özgürce bu

yetkinliklerini kullanabilecekleri, cam tavan sendromundan arınmış çalışma ortamlarına bilhassa ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu bulgular ışığında çalışmada önerilen modellemenin kültürel farklılıklar göz önüne alınarak sınanmasına odaklı yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu da belirtilmelidir. Özellikle toplumsal cinsiyet rolleri bakımından Türk kültüründen daha bireyci özellikle taşıyan kültürlerde anılan farklılıkların ortadan kalma ihtimali düşünülmelidir.

Yaş grupları bakımından gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre ideal çalışan algısı için 41-50 yaş grubundaki katılımcıların “mücadeleci” alt boyut puanının 31-40 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Hatırlanacağı gibi, mücadeleci boyutu, kıt kaynaklarla baş edebilmek, problemlerle mücadele edebilmek, dara düştüğünde ümitsizliğe kapılmamak, engellerden yılmamak gibi unsurları kapsamaktadır. Yaş ilerledikçe artan yaşam deneyimleri bu güçlülük göstergesi denebilecek durumlar bakımından kişiye bir tecrübe yığını sunuyor olabilir. Kırklı yaşlara kadar başarı kadar başarısızlığı da deneyimlemiş olmak, gençken imkansız ya da çözümsüz sanılan sorunların çözülebildiğini görmek insanları daha da güçlü kılıyor olabilir. Üstelik sadece kendileri olmak yerine etkileştikleri diğer kişilerin yaşam deneyimleri de onlar için güvenilir dayanaklar sunabilir. Bu gerekçelerle 20-40 yaş arasındaki en genç katılımcı grubuna kıyasla 61 yaş ve üzerindeki katılımcıların ideal çalışan algısı puanlarının daha yüksek olması da şaşırtıcı olmasa gerekir.

Tıpkı kadınlar gibi görece genç katılımcıların (20-30 yaş arası) daha yaşlılara kıyasla örgütü daha toksik algılaması da beklenir bir durumdur. Bu yaşlar, işgücü piyasasıyla henüz tanışmış olanların tecrübesizlikten kaynaklanan fevri reaksiyonları da olabilir. Bir de değişen jenerasyon meselesi hesaba katılırsa, Z kuşağının hoşuna gitmeyen her şeyi zararlı veya yanlış olarak algılaması, istediği her sonucu derhal elde etmesini engelleyen her şeyi toksik olarak etiketlemesi bu bulgu için açıklayıcı kabul

edilebilir. Aynı gerekçelerle Z kuşağına mensup katılımcıların sinik tutumlarının daha yüksek çıkması da anlaşılır olmaktadır.

Çalışılan sektör açısından bakıldığında ise hem kamu çalışanlarının hem de özel sektör çalışanlarının toksik örgüt iklimi ve örgütsel sinizm için elde ettikleri puan ortalamasının kendi hesabına çalışanlarına göre oldukça yüksek olması söz konusudur. Bu durum örgütsel dinamikler üzerinde kamu sektöründe çalışanların da özel sektör çalışanların da kontrol gücünün sınırlı olmasına bağlanabilir. Kendi işinin başında olanlar “çalışan” olmaktan çok kendilerini “sermayedar” olarak betimliyor da olabilirler. Kendi koydukları kurallar ve uyguladıkları stratejinin başarısız olması veya toksik örgüt iklimi yaratmasını kabullenmek onlara zor geliyor da olabilir. Özetle, seçen değil seçilen çalışanlar bu çalışmada sınanan model için çok daha işlevsel bir örnek ya da grup gibi görünmektedirler.

Tüm bulgular beraberce değerlendirildiğinde, çalışmanın özgün akademik saptama ve katkıları daha da belirginleşmektedir. Her şeyden önce çağımızın işgücü piyasası güçlü, donanımlı ve üretken çalışanların peşindedir. İnisiyatif gücü gelişmiş ve kıt kaynaklar olduğunda bile işi başarma kapasitesi ve azmi olan çalışanlar verimlilik için olmazsa olmaz bir unsur haline gelmiş görünmektedir. Yöneticilerin “Bana problemle gelmeyin, kendiniz çözün” şeklinde kabaca özetlenebilecek yaklaşımlarının yaygınlaşması da bu kapsamda önemlidir. O nedenle ideal çalışan algısı güçlü çalışanlar önümüzdeki on yıllarda özellikle hizmet sektöründe başarının lokomotif olacağı gibi görünmektedir.

Örgütlerin, toksik iklimlerin olumsuz etkilerini minimize etmek ve kurum içi sinerjiyi maksimize etmek adına, kapsamlı ve çok yönlü stratejiler geliştirmeleri kritik öneme sahiptir. Bu stratejiler, çalışma ortamının kalitesini iyileştirmeyi, pozitif örgüt kültürünü teşvik etmeyi ve çalışanların idealize edilmiş davranışlarını desteklemeyi hedeflemelidir.

Toksik örgüt iklimlerinin yarattığı negatif etkileri hafifletme yoluyla, çalışanlar arası etkileşim, işbirliği ve bağlamsal performansın artırılması mümkündür. Bu süreçte, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunacak, sinizmi azaltacak ve ideal çalışan algısı davranışlarını pekiştirecek eğitim programları, atölye çalışmaları ve mentorluk sistemleri önem arz eder.

Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi, örgütsel gelişimin temel taşı olarak, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve genel performansını artırıcı yöntemler geliştirmelidir. Bu kapsamda, örgütler, sinizmi minimize eden, ideal çalışan algısı davranışlarını destekleyen ve bireysel ile kurumsal hedefler arasında uyum sağlayan programlar ve eğitimler düzenlemelidir.

Ayrıca, toksik örgüt ikliminin erken belirtilerini tespit edebilecek, örgütsel sağlık ve refahı sürekli izleyebilecek ve gerekli müdahaleleri zamanında yapabilecek dinamik izleme sistemleri kurulmalıdır. Bu sayede, olumsuz örgüt ikliminin potansiyel zararlarını önleyici ve azaltıcı proaktif önlemler alınabilir.

Günümüzün ekonomik koşulları, kaynakların sınırlı olması nedeniyle hem iş dünyasında hem de bireysel ekonomik durumlardaki zorlukları artırmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin ve bireylerin finansal kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaları kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Kaynak kıtlığı, verimlilik ve üretkenlik üzerinde doğrudan bir etki yaratırken, iş dünyasında bu durumla başa çıkabilecek yetenekli çalışanların istihdam edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışanlar, mevcut kısıtlı kaynaklarla bile yüksek performans göstererek örgütlerin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilirler. Dolayısıyla, sınırlı kaynaklarla maksimum verimlilik elde edebilen, yaratıcı çözümler üretebilen ve üretkenlik seviyelerini koruyabilen çalışanların belirlenmesi ve istihdam edilmesi, örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Gelecekteki alışmalar, toksik örgüt iklimi, örgütsel sinizm ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin karmaşıklığını ve dinamiklerini daha derinlemesine anlamak için farklı endüstrilerde ve kültürel bağlamlarda bu bulguların geçerliliğini test etmelidir. Bu bağlamda, niteliksel ve niceliksel araştırma yöntemlerinin entegre edildiği kapsamlı çalışmalar, konuya dair daha geniş bir perspektif sunabilir ve daha kapsayıcı sonuçlar elde etmeye yardımcı olabilir. Ayrıca, bu tür araştırmalar, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatürüne değerli katkılar sunarak, teorik ve pratik uygulamalara ışık tutabilir.

Politika yapıcılar ise, örgütlerde toksik iklimin ve örgütsel sinizmin olumsuz etkilerini azaltmak ve çalışan refahını artırmak adına düzenlemeler ve politikalar geliştirmelidir. Bu politikalar, iş yasalarında iyileştirmeler, psikolojik taciz ve mobbinge karşı net yaptırımlar içermeli ve aynı zamanda örgütlerin bu konulara karşı duyarlılıklarını artırıcı tedbirleri teşvik etmelidir. Örgütlerin sağlık, güvenlik ve etik standartlarına yönelik bu tür düzenlemeler, genel olarak iş yerlerindeki sağlık ve refah seviyesini artırarak, daha verimli ve sürdürülebilir çalışma ortamlarının oluşmasına katkıda bulunabilir.

Özetle bu araştırmanın bulguları, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında önemli bir boşluğu doldurmakta ve örgütlerin daha etkili, verimli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmalarına yardımcı olacak stratejik yaklaşımlar sunmaktadır. Araştırmanın sonuçları, akademik ve pratik uygulamalar için bir rehber oluşturarak, kurumların bu zorlu alanlarda nasıl ilerleyebilecekleri konusunda önemli iğrrler sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abraham R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of psychology*, 133(4), 441–455. <https://doi.org/10.1080/00223989909599754>.
- Armstead, C. A., Lawler, K. A., Gorden, G., Cross, J., & Gibbons, J. (1989). Relationship of racial stressors to blood pressure responses and anger expression in black college students. *Health Psychology*, 8(5), 541.
- Artaç, M. (2017). *Dedikodu ve söylentinin işletme verimliliğine etkisi üzerine mersin ilinde hemşireler üzerine bir uygulama*. Unpublished Doctoral Dissertation, Social Science Instutution, Cag University, Mersin
- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks PA. Press: USA.
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *J Psychol*, 133(4), 441-55. PubMed
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
- Adams, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, 422-436. (a).
- Adel, A. (2022). Future of industry 5.0 in society: human-centric solutions, challenges and prospective research areas. *Journal of Cloud Computing*, 11(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European review of social psychology*, 11(1), 1-33.
- Ajzen, I., Fishbein, M., Lohmann, S., & Albarracín, D. (2018). *The influence of attitudes on behavior*. The handbook of attitudes, volume 1: Basic principles, 197-255.
- Alpar R. Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik.2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2012; 494-498.
- Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2011). Organizational structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 387-396.
- Anderson, C. (1994). Referenced for the study on how perceived organizational politics affects job performance.
- Anderson, C.A. (1997). Effects of Violent Movies and Trait Hostility on Hostile Feelings and Aggressive Thoughts. *Aggressive Behavior*, 23, 161-178.
- Andersson L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11):1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Arslan, M., Kart, N. M., & Pişkin M. (2024). Super Staff Scale: A Development, Reliability and Validity Study. *International Academic Studies in Social Sciences and Humanities*, Ankara: Serüven Yayınevi, 2024, pp.79-94.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London, England: Sage.
- Ashill, Nicholas & Rod, Michel & Thirkell, Peter & Carruthers, Janet. (2009). Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: An examination of call centre frontline employees. *Journal of Services Marketing*.
- Aydın Küçük, B. (2019). *The impacts of toxic organizational climate, narcissistic leader and workplace envy on individual outcomes of counterproductive work behavior, work exhaustion and contextual performance: The roles of perceived self-esteem and self-control*. (Doctoral dissertation). Marmara University. İstanbul.
- Babbie, E. (2016). "The Practice of Social Research". *Cengage Learning*.
- Bakker A.B. (2015) A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5): 723–732
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2013). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.

- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., & Williams, R. B. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine*, 51(1), 46-57.
- Barron, F. & Harrington, D. (2003). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology*. 32. 439-476.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of The Science*, 247-281, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: USA.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 394-408.
- Bies, R. J. (2019). The delivery of bad news in organizations: A framework for analysis. *Journal of Management*, 45(1), 262-289.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2015). Relational models of procedural justice. In *Handbook of social justice theory and research* (pp. 65-84). Springer, New York, NY.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Blustein, D. L. (2013). The psychology of working: A new perspective for a new era. In D. L. Blustein (Ed.), *The Oxford handbook of the psychology of working* (pp. 3-18). Oxford University Press.
- Bohner, G., & Dickel, N. (2011). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, 62, 391-417.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological factors, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Boikanyo, D. H. (2024). *The Role of Employee Behavior and Organizational Culture in Strategy Implementation and Performance in a VUCA World*. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.113830

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bosman, P. (2006). Selling Cynicism: The Pragmatics Of Diogenes'comic Performances. *The Classical Quarterly*, 56(1), 93-104.
- Boughton, J. (2002). Globalization and the silent revolution of the 1980s. *Finance & Development*, 39. 40-43.
- Bozek, A., & Malinowska, D. (2020). The Measurement Of State Engagement in Actions Beyond Basic Professional Duties. *Medycyna Pracy*, 71(2).
- Brandes, P. (1997). Organizational cynicism: Extensions and cross-national replications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 375-386.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). *Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, Employee Health, Coping and Methodologies* (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster). New York: JAI Press. 233-266.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (2019). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *European Management Journal*, 37(4), 421-432.
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004). Referenced in the discussion of organizational politics as informal efforts to influence an organization.
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the change–cynicism cycle: the role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5-24.
- Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, selfesteem, and direct and displaced aggression: does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 219.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.

- Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: in-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 255.
- Bergmann, J. R., & Bednarz, J. (1993). *Discreet Indiscretions: The Social Organization of Gossip* (P. 54). Aldine De Gruyter, New York: USA.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326.
- Blais, M. A., Smallwood, P., Groves, J. E. and Rivas-Vazquez, R. A. (2008). 'Personality and personality disorders'. In Stern, T. A., Rosenbaum, J. F., Fava, M. and Biederman, J. (Eds), *Massachusetts General Hospital Clinical Psychiatry*. Philadelphia, PA: Elsevier.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Bok, S. (1983). *Secrets: on the Ethics of Concealment and Revelation*. Random House, New York: USA.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bowen B. B. (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. New York: McGraw-Hill, USA.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813-835.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). "A Theory of Performance." In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Can, S., et al. (2006). Attribution theory and research. *Journal of Behavioral Studies*, 17, pp. 16-18.

- Can, S., et al. (2006). Attribution theory and research. *Journal of Behavioral Studies*, 17, pp. 16-18.
- Carr, M. S., & Garza, J. C. (2018). Exploring the mediating role of psychological distress in the relationship between toxic organizational climates and cynicism. *Stress & Health*, 34(2), 280-292.
- Chen, J. C., & Chen, C. Y. (2017). Job resourcefulness, work engagement and prosocial service behaviors in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2668-2687.
- Chiaburu, D. S., & Carpenter, N. C. (2013). Employees' motivation for personal initiative. *Journal of Personnel Psychology*.
- Chiaburu, D. S., Chunyan Peng, A., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 181-197. doi:10.1016/j.jvb.2013.03.007
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Stoverink, A., Park, H., Bradley, C., & Rivera, B. (2021). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Chou, H. W., Lin, Y. H., Chang, H. H., & Chuang, W. W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *Sage Open*, 3(3), 2158244013497027.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Chu, C.I., Lee, M.S. and Hsu, H.M. (2006) "The Impact of Social Support and job Stress on Public Health Nurses' Organizational Citizenship Behaviors in Rural Taiwan", *Public Health Nursing*, Vol:23, No:6, 496-505
- Clark, Malissa, "Why Do Employees Behave Badly? An Examination Of The Effects Of Mood, Personality, And Job Demands On Counterproductive Work Behavior" (2010). *Wayne State University Dissertations*.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a "toxic" organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-33.
- Cohen, T. R., Turan, N., & Panter, A. T. (April 01, 2013). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. *Journal of Business Ethics*, 114, 1, 45-53.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2017). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 909-927.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). *Social exchange theory*. Handbook of social psychology, 61-88.
- Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *Handbook of organizational behavior*. Volume 1: Micro approaches (pp. 680-695). Sage Publications.
- Crant, J.. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. 26. 435-462.
- Creswell, J. W. (2014). "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches". Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Curnin, S., Owen, C., Paton, D., Trist, C., & Parsons, D. (2015). Role clarity, swift trust and multi-agency coordination. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(1), 29-35.
- Cushman, D. P., & McPhee, R. D. (Eds.). (2013). *Message—Attitude—Behavior Relationship: Theory, Methodology, and Application*. Elsevier.
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2016). LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel kavramlar-uygulamalar-programlama. *Anı Yayıncılık*.
- Dalgıç, A. (2022). The Effects of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Turnover Intention: The Mediation Effect of Job Resourcefulness, *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 5(1), 355-365.

- Davis, R., & Carlton, S. (2019). Contextual Performance and Teamwork: Implications for Leadership. *Leadership Quarterly*, 30(2), 204-219.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Delbecq, A. L., & Friedlander, F. (1995). Strategies for personal and family renewal: how a high-survivor group of executives cope with stress and avoid burnout. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 262-269.
- Delgado-Rodríguez, N., Hernández-Fernaudo, E., Rosales, C., Díaz-Vilela, L., Isla-Díaz, R., & Díaz-Cabrera, D. (2018). Contextual performance in academic settings: The role of personality, self-efficacy, and impression management. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 63-68.
- Den Hartog, D.N. and Belschak, F.D. (2007), Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 601-622. <https://doi.org/10.1348/096317906X171442>
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Duffy, J. E., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). The Dark Side of Leadership: The Role of Toxic Leaders in the Decline of Employee Performance. *Journal of Business Ethics*, 58(3), 235-246.
- Duffy, R.D., Douglass, R.P. and Autin, K.L. (2015) Career Adaptability and Academic Satisfaction: Examining Work Volition and Self-Efficacy as Mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 46-54. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.007>
- Dunning, D. (2011). Social motivation: Some introductory notes. In D. Dunning (Ed.), *Social motivation* (pp. 1-10). New York, NY US: Psychology Press.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Dion, K. L. (2001). Immigrants' Perceptions of housing discrimination in Toronto: The housing new Canadians project. *Journal of Social Issues*, 57(3), 523-539.

- Dodig-Crnkovic, G., & Anokhina, M. (2008). Workplace Gossip and rumor: the information ethics perspective. In *Proceedings of the Tenth International Conference Living, Working and Learning Beyond*, Ethicomp, Mantova: Tipografia Commerciale: 211–23, (Pp. 193-201).
- Doty, J., & Fenlason, J. (2013). Narcissism and toxic leaders. *Army Combined Arms Center Fort Leavenworth Ks Military Review*, January-February, 55-61.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy Of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Duffy, M., & Sperry, L. (2012). *Mobbing: Causes, Consequences, And Solutions*. Published to Oxford Scholarship Online, USA.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.
- Erkmen, T., (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, Y., & Akyüz, M. (2015). Dünyanın en eski medyası: dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: sağlık örgütlerinde bir alan araştırması. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 149-166.
- Eaton, J. (2000). Understanding the effects of attributional style in organizational settings. *Human Resource Management Journal*, 10(3), pp. 18-19.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. In A. Inkeles, J. Coleman, & N. Smelser (Eds.), *Annual Review of Sociology* (pp. 335-362). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). the concept of personal initiative: Department of psychology University of Giessen. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, 11(6), 611-629.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2013). Political skill in organizations. *Journal of Management*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Fishman, J., Yang, C., & Mandell, D. (2021). Attitude theory and measurement in implementation science: a secondary review of empirical studies and opportunities for advancement. *Implementation Science*, 16, 1-10.
- Fisk, C. L. (2001). Humiliation at work. *William & Mary Journal of Race, Gender, and*
- Fortin, M. (2017). Taking a broader perspective on procedural justice research. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 933-939.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. and Tag, A. (1997), The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 139-161.
- Frost P. J. (2003). *Toxic Emotions At Work: How Compassionate Managers Handle*
- Frost, P., & Robinson, S. (1999). The Toxic Handler Organizational Hero-And Casualty. *Harvard Business Review*, 77(4), 97-97. <https://hbr.org/1999/07/the-toxic-handler-organizational-hero-and-casualty>
- Fuller, Jerry & Marler, Laura & Hester, Kim. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*. 27. 1089 - 1120.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78(8), 40-44.
- Frost, P., & Robinson, S. (1999). The toxic handler organizational hero-and casualty. *Harvard Business Review*, 77(4), 97-97.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gilbert, A. H. (1938). *Machiavelli's Prince and Its Forerunners: The Prince as a Typical Book de Regimine Principum*. Duke University Press.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.

- Goldner, F.H., Ritti, R.R., & Ference, T.P. (1977). The production of cynical knowledge in organizations. *American Sociological Review*, 42(4), 539-551.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effect of leader-member exchange and job design in productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Guastello, S. J. & Reike, M. L. (1991). A review and critique of honesty test research. *Behavioral Sciences and the Law*, 9, 501-529.
- Gutek, B. A., Cohen, A. G., & Tsui, A. (1996). Reactions to perceived sex discrimination. *Human Relations*, 49(6), 791-813.
- Gutek, B., Larwood, L., & Stromberg, A. (1986). Women at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 217, 34-63.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601. <https://doi.org/10.1037/mil0000022>
- Geen, R. G. (1991). Social motivation. *Annual review of psychology*, 42(1), 377-399.
- Gilbert, F. (1939). The humanist concept of the prince and The Prince of Machiavelli. *The Journal of Modern History*, 11(4), 449-483.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal Of Psychology*, 11(4), 619.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity leadership: borderline personality disorder and the
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Goodman, Scott, A. and Daniel J. Svyantek, "Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, 1999, p. 254-275

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting Employee Aggression against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897-913. Retrieved April 8, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/3100372>
- Gruys, M.L. (1999) The dimensionality of deviant employee performance in the workplace. *Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota*
- Güzeller C. & Kalağan G., (2008), “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, s. 87-94.
- Hançerlioğlu O. (1999), *Düşünce Tarihi*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Harvey, M., Treadway, D., Heames, J. T., & Duke, A. (2009). Bullying in the 21st century global organization: an ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 27.
- Heimpel, S. A., Elliot, A. J., & Wood, J. V. (2006). Basic personality dispositions, self-esteem, and personal goals: an approach-avoidance analysis. *Journal of Personality*, 74(5), 1293-1320.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178.
- Hitchcock, M. J. (2015). The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff. *University of San Diego, School of Leadership and Education Sciences*, 13(1), 112-143.
- Hoel, H., Einarsen, S., Keashly, L., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *Bullying At Work: The Way Forward*. In *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace* (Pp. 430-434), CRC Press, France.

- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125.
- Howatson, M. C., (Ed.), (2011), *The Oxford Companion to Classical Literature*, Üçüncü Baskı, Oxford University Yayınları.
- Hall, D. T., & Las Heras, M. (2010). "Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs." *Journal of Organizational Behavior*, p. 448-462, Volume 31, Issue 2-3.
- Harris, E. G., Ladik, D. M., Artis, A. B., & Fleming, D. E. (2013). Examining the influence of job resourcefulness on sales performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(4), 405–414.
- Harris, E.G., Artis, A.B., Walters, J.H. and Licata, J.W. (2006), "Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: an empirical analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 4, pp. 407-15
- Harris, Eric G., Andrew B. Artis, Chris Fogliasso, and David E. Fleming (2007), "Hospital Employee Job Resourcefulness: An Empirical Study and Implications for Health Care Marketing," *Health Marketing Quarterly*, 24 (1), 63–75.
- Hartling, L. (2007). Humiliation: real pain, a pathway to violence. *Board of Secondary Education Rajasthan*, 6, 276-290.
- Hector, O., & Cameron, R. (2023). Human-Centric Management: Nurturing Talent, Building Culture, and Driving Organizational Success. *The International Journal of Science in Society*, 5(4), 511-525.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., et al. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 228–238.
- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics. *Journal of Managerial Psychology*.
- Hochwarter, W., Witt, L., & Kacmar, K. M. (2000). Referenced in the context of defining organizational politics.
- Hogan, J. and Hogan, R. (1989) How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273-280
- Hogg, M. & Cooper, J. (2007). *The sage handbook of social psychology: concise student edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hough, L. M. (1997). The Millennium for Personality Psychology: New Horizons or Good Old Daze. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (2), 233-261.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). Introduction to SPSS statistics in psychology: For version 19 and earlier (Fifth edition). London: Pearson Education Limited.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structural analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, DOI: 10.1080/10705519909540118
- Hunter, J. E., Gerbing, D. W., & Boster, F. J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of personality and social psychology*, 43(6), 1293.
- J. G. (2017). Prevalence and correlates of bullying victimisation and perpetration in a nationally representative sample of Australian youth. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 51(9), 909-920.
- Jackson, T., & Wood, B.D. (2010). Employee and customer satisfaction in healthcare. *Radiol Manage*, 32(2), 20-5. PubMed
- James, K. (2005). Attribution Theory in the Organizational Sciences: Theoretical and Empirical Contributions. *Handbook of Organizational Behavior*, 2, pp. 11-12.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., Mcneil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., &
- James, M. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the impact of work environment. *Journal of Management Studies*, 42(1), 29-53.
- Jarvi, K. & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations*, 42(1), 75-89.<http://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Johnson, M., & Smith, L. (2020). The Influence of Context on Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 345-360.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Rudeness at work: impulse over restraint. *Public Personnel Management*, 30(4), 457-465.

- Johnson, R. E., & Keating, D. E. (2009). Exploring the Impact of Workplace Bullying on Employee Performance: The Mediating Role of Psychological Contract Violation. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1184-1194.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (5), 755–768.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). "Job Attitudes." *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875-925.
- Jagusztyn, N. (2011). Perceived workplace discrimination as a mediator of the relationship between work environment and employee outcomes: does minority status matter? *Dissertation Abstracts International Review*, 71, 7132
- Jawahar, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834.
- Jex, S. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, USA.
- Jimmieson N. L. (2000). Employee Reactions to behavioral control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy. *Work and Stress*, 14, 262–280.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Kane, K., & Montgomery, K. (1998). A framework for understanding dysempowerment in organizations. *Human Resource Management*, 37(3-4), 263-275.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989), *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kalağan (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Kalağan, G. & Güzeller C.O., (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, s. 83-97.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.
- Karatepe, O. M., & Aga, M. 2013. “The Effect of Job Resourcefulness on Role Stress, Emotional Exhaustion and Overall Performance: A Study of Frontline Bank Employees.” *Journal of Financial Services Marketing*, 18(2): 91-105
- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel sinizm, bağlamsal performans ve etik ideoloji*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karthikeyan, C. (2017). An exploratory study on toxic leadership and its impact on organisation; a leadership perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362.
- Keskin, E. (2020), “Relationships among self-efficacy, job resourcefulness and job performance of hotel cooks in cappadocia”, *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, Vol. 5 No. 1, pp. 17-27, doi: 10.31822/jomat.691475.
- Khan, E. S., & Khan, A. B. (2019). Exploring the Role of Organizational Cynicism in the Relationship Between Job Stress and Employee Performance. *Stress & Health*, 35(4), 567-579.
- Kılıç, S. (2013). Algılanan örgütsel etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler, Doktora Tezi, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kızılgın, Y., & Dalgın, T. (2012). Attribution Theory and Its Relation to Organizational Behavior. *International Journal of Business and Social Research*, 1(1), pp. 1-2.
- Killeen, J. (1996) ‘The social context of guidance’, in A.G. Watts, B. Law, J. Killeen, J. Kidd and R. Hawthorn (eds), *Rethinking Careers Education and Guidance: Theory, Policy, and Practice*. London: Routledge.
- Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: a review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- Kim, S., & Kooij, D. T. (2020). How perceived organizational support affects performance in older workers: The role of developmental HR practices and affective age identity. *Human Resource Management*, 59(5), 447-460.
- Kim, S., Jung, K., Noh, G., & Kang, L. K. (2019). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-10.

- Kim, T. Y., Lee, D. R., & Wong, Y. T. (2020). The impact of organizational change on employee turnover intention: Does stress play a mediating role? *Personnel Review*, 49(1), 238-254.
- Kim, T., & Lee, G. (2020). The effects of perceived organizational support on employee engagement and work performance: Mediating roles of organizational commitment and employee well-being. *Management Decision*, 58(8), 1457-1477.
- Kline, R.B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (2nd. Ed.) New York : *The Guilford Pres.*
- Kothari, C. R. (2004). "Research Methodology: Methods and Techniques". New Age International.
- Kundu, S. C., & Vora, J. A. (2004). Creating a talented workforce for delivering service quality. *Human Resource Planning*, 27(2), 40-51.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support, employee engagement, and positive affective organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 942-961.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities And*
- Küçük, B. A. (2019). The impacts of toxic organizational climate, narcissistic leader and workplace envy on individual outcomes of counterproductive work behavior, work exhaustion and contextual performance: The roles of perceived self-esteem and self-control, Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Landau, J. (1995). The relationship of race and gender to managers' ratings of promotion potential. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 391-400
- Leblanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 34-53.
- Lewicki, R. J., Mcallister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2003). Trust and trust building. *Beyond Intractability*, 5(2), 114-139.

- Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2006). Trust, trust development, and trust repair. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, 2, 92-119.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liefooghe, A. P., & Mac Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: the role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95.
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95.
- Lonsdale, D. J. (2016). The effects of leader-member exchange and the feedback environment on organizational citizenship and withdrawal. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(1), 41.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 127-138.
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal as instructional leader. In *National Forum of Educational and Supervision Journal*, 2 (4), 1-7.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century." *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lehmann, J. P., & Simpson, E. (2015). The relationship between toxic workplace environments and organizational cynicism. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 978-987.
- Leone, L., Perugini, M., & Ercolani, A. P. (1999). A comparison of three models of attitude-behavior relationships in the studying behavior domain. *European Journal of Social Psychology*, 29(2-3), 161-189.
- Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. York, PA: McGraw-Hill
- Licata, J.W., Mowen, J.C., Harris, E.G., and Brown, T.J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 3, pp. 256-271.

- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2006). Basic statistics for business and economics (Fifth edition). *United States: McGraw-Hill Companies*.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 127-138.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 82, 92-101.
- Maxwell, L. (2015). Beyond Bullying: breaking the cycle of shame, bullying, and violence. *Human Relations*. 68(12). 321-357.
- Miner, K. N., Settles, I. H., Pratt-Hyatt, J. S., & Brady, C. C. (2012). Experiencing incivility in organizations: the buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 340-372.
- Mourdoukouta, D., Polikandrioti, M., Dousis, E., Evangelou, E., Dafogianni, C., & Koutelekos, I. (2022). *Perceived Social Support Among Parents of Hospitalized Children in the Covid-19*. *Perioperative Nursing (GORNA)*, E-ISSN:2241-3634, 10(4), 294–305. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5938665>.
- Mackey, Jeremy & Mcallister, Charn & Carson, Jack & Ellen III, B.. (2019). A Meta-Analysis of Interpersonal and Organizational Workplace Deviance Research. *Journal of Management*. 47. 10.1177/0149206319862612.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 81-89.
- Maslyn, J. M., & Fedor, D. B. (1998). Cited in relation to the impact of perceived organizational politics on employee commitment.
- Mawritz, A. D., Folger, D. M., & Latham, M. R. (2014). The impact of toxic leadership on cynicism among employees. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 507-524.

- Maxwell, L. (2015). Beyond Bullying: breaking the cycle of shame, bullying, and
- Mazzola, J. J., & Kessler, S. R. (2012). Counterproductive work behaviors and their ethical dilemmas: Creating just, respectful, and productive organizations. In *Work and Quality of Life* (pp. 157-179). Springer, Dordrecht.
- McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215.
- McKevitt, A. C. (2017). Consuming Japan: *Popular Culture and the Globalizing of 1980s America*. University of North Carolina Press.
- McKillup, S. (2012). Statistics explained: An introductory guide for life scientists (Second edition). United States: Cambridge University Press.
- Messmer, M. (2002). Doing more with less. *Strategic Finance*, 84(2), 14.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık, Ankara
- Mills, C. M., & Keil, F. C. (2005). The development of cynicism. *Psychological Science*, 16(5), 385-390.
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
- Mimaroğlu, H. (2008). Örgütsel sinizm: Türkiye örneği. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mirvis, P.H. and Kanter, D.L. (1991), Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce, *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Mitchell, K.E., Al Levin, S. and Krumboltz, J.D. (1999), Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities. *Journal of Counseling & Development*, 77: 115-124. doi.org/10.1002/j.1556-6676.1999.tb02431.x
- Moon, Henry & Kamdar, Dishan & Mayer, David & Takeuchi, Riki. (2008). Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *The Journal of applied psychology*. 93. 84-94.
- Morrell, K. (2021). Do Organizations Need “Cynics”? What Happened When Diogenes Met Alexander the Great. SAGE Publications: *SAGE Business Cases Originals*.
- Morris, Jr., Jerry A., "Understanding Coping Strategies and Behaviors of Employees Affected by Toxic Leadership" (2019). *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 6359. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6359>

- Morris, R. H., & Williams, T. J. (2017). Organizational Cynicism and its Impact on Organizational Performance: A Study in Service Sector. *International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 1085-1100.
- Morrison, Elizabeth & Phelps, Corey. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*. 42. 403-419. 10.2307/257011.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). "Job Performance." In N. W. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 255-274). Oxford University Press.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 71-83). Psychology Press.
- Mulgan, G. (1997), *Connexity: How to Live in a Connected World*. London, Chatto and Windus.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). "Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives." Sage.
- Nafei, W. A. (2020). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *Journal of Global Responsibility*, 11(2), 179-195.
- Naus, A.J.A.M. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*. Unpublished Doctor Dissertation, Maastricht University, Maastricht, 15-24
- Navia, L. E. (1996). *Classical Cynicism: A Critical Study*. Greenwood Press.
- Neuman, K. L., & Baron, R. (2016). The Role of Ethical Leadership in Promoting Employee Voice and Psychological Safety: A Study on Toxic Work Environments. *Leadership Quarterly*, 27(4), 547-561.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2020). The impact of employee perceptions of training on organisational commitment and turnover intentions: A study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 659-682.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Ed.) New York: McGrawHill.

- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 955-979.
- OED (2024). *Definition of Cynicism*, 15 Mart 2024 tarihinde <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=cynicism> adresinden erişildi.
- O'Hair, D. & Cody, M.J. (1987). *Machiavellian Beliefs and Social Influence*, Western Journal of Speech Communication, Vol. 51, (1987): 279-303.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., & Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: a research framework. *Academy of Management Review*. 21(1), 225-253.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307.
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 85-97). *Psychology Press*.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational climate and culture. *Review of Comprehensive Handbook of Psychology*, 12, 365-402.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.
- Parker, I. (2014). *Discourse Dynamics (Psychology Revivals): Critical Analysis for Social and Individual Psychology*. London: Routledge Press, UK.
- Payne, R., & Clark, M. (2003). Dispositional And situational determinants of trust in two types of managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 128-138.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.

- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: a study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: no time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 517-527.
- Parker C. P., Baltes B. B., Young S. A., Huff J. W., Altmann R. A., Lacost H. A., & Roberts, J. E. 2003. “Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review,” *Journal of Organizational Behavior*, 24(4):389–416.
- Penney, L.M. and Spector, P.E. (2005) Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB), the Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Petty, R. E., & Briñol, P. (2018). The Elaboration Likelihood Model. In *Handbook of Theories of Social Psychology* (Vol. 1, pp. 224-245). Sage.
- Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, 48(1), 609-647.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Pittman, T. S., & Heller, J. F. (1987). Social motivation. *Annual review of psychology*, 38(1), 461-490.
- Pletzer, Jan Luca & Bentvelzen, Margriet & Oostrom, Janneke & de Vries, Reinout. (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big Five versus HEXACO. *Journal of Vocational Behavior*. 112. 10.1016/j.jvb.2019.04.004.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). *J Appl Psychol*, 94(1), 122-41. PubMed
- Polatçı, S. (2011). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü, Doktora Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Reed, G. E., & Olsen, R. A. (2009). Toxic leadership: part deux. *Army Combined Arms Center Fort Leavenworth Ks Military Review*, 8.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture Review*, 1, 5-39.
- Reichers, A. E., J. P. Wanous ve J. T. Austin. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *The Academy Of Management Executive*. 11. 1, 48- 59.
- Reilly, R. R., Lynn, G. S., & Aronson, Z. H. (2002). The role of personality in new product development team performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(1), 39–58. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(01\)00045-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(01)00045-5)
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2010). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 299-317.
- Rayner, C., & Keashly, L. (2005). *Bullying at Work: A Perspective from Britain and North America*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (Pp. 271-296). Washington, DC, US: American Psychological Association. <http://Dx.Doi.Org/10.1037/10893-011>
- Reinhold, B., B. (1996). *Toxic Work: How to Overcome Stress, Overload, And Burnout And Revitalize Your Career*, (P. 245). New York: Dutton, USA.
- Rosander ve Salin (2023). A hostile work climate and workplace bullying: reciprocal effects and gender differences. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 46-61.
- Rosnow, R. L., & Foster, E. K. (2005). Rumor and gossip research. *Psychological Science Agenda*, 19(4), 1-2.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Roussin, C. J. (2008). Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39(2), 224-248.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). "Organizational Behavior." Pearson.

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rod, Michel & Ashill, Nicholas. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. *Managing Service Quality*. 19 (1), 60–84.
- Rottinghaus, P. J., Day, S. X., & Borgen, F. H. (2005). The Career Futures Inventory: A Measure of Career-Related Adaptability and Optimism. *Journal of Career Assessment*, 13(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/1069072704270271>
- Roubineau, J. M. (2023). *The Dangerous Life and Ideas of Diogenes the Cynic*. Oxford University Press.
- Rubaca, U., & Khan, M. M. (2021), The Impact of Perceived Organizational Support and Job Resourcefulness on Supervisor-Rated Contextual Performance of Firefighters: Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(3), p.281-292.
- Rubin, R. B., & Munz, R. R. (2017). Toxic organizational climates: Their impact on employee cynicism and turnover intentions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 1-14.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2021). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 74(1), 37-82.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Sackett, P.R. (2002), “The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 10, pp. 5-11.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Anderson, N. (2013). *Personality and Counterproductive*
- satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. V., and van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A

- paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 13–19
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schutijser, D. (2017). Cynicism as a way of life: From the Classical Cynic to a New Cynicism. *Akropolis: Journal of Hellenic Studies*, 1(1), 33-54.
- Schyns, S., & Schilling, J. W. (2013). Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 555-572.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Paddock, E. L. (2010). An actor-focused model of justice rule adherence and violation: the role of managerial motives and discretion. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 756-768.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2016). Perceived organizational support and performance: Relational identification as a boundary condition. *The Journal of Applied Psychology*, 101(3), 190-205.
- Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Small, H. (2020). *The function of cynicism at the present time*. Oxford University Press, USA.
- Social Justice*, 8, 44-73.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 494-514.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). "Performance Concepts and Performance Theory." In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3-25). John Wiley & Sons.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.

- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (Pp. 151-174). Washington, DC, *American Psychological Association*, USA.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Speier, Christa & Frese, Michael. (1997). Generalized Self Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance*. 10(2), 171-192.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2021). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 449-468.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Swanigan, A. D. (2022). *The Psychological Effects of Workplace Bullying and Toxic Leadership on Employees Working at Correctional Facilities* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*, Master's Thesis, Maryland University, ABD.
- Seeger, M.W., Ulmer, R.R., Novak, J.M. & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (1), 78-95.
- Siegel, J. L. (2011). *A multi-level model examining the effects of unit- level culture on abusive supervision*. Doctorate Dissertation, University of Arizona, U.S.A.
- Sloan, M. M. (2004). The effects of occupational characteristics on the experience and expression of anger in the workplace. *Work and Occupations*, 31(1), 38-72.
- Sperry, L. (2009). Mobbing and bullying: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 190.

- St-Pierre, I., & Holmes, D. (2010). The relationship between organizational justice and workplace aggression. *Journal of Advanced Nursing*, 66(5), 1169-1182.
- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2013). Role clarity, supervisory support, peer support, and work engagement of customer-contact employees in hotels: A future research agenda. *Tourisms: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 8(1), 315-329.
- Şencan H. Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. 1.Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2005; 249-260.
- Taştan, S. B. (2017). Toxic workplace environment: in search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83-109.
- Taylor, D. (2014). *Toxic Communities: Environmental Racism, Industrial Pollution, and Residential Mobility*. New York: NYU Press, USA.
- TDK (2024). *Sinizm Tanımı*, 15 Mart 2024 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/?ara=sinizm> adresinden erişildi.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. John Wiley.
- Too, L., & Harvey, M. (2012). “Toxic” workplaces: the negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3), 171-181.
- Tabachnick, B. G. and L. S. Fidell (2001). Using multivariate statistics. *Needham Heights, MA*, Allyn & Bacon.
- Tae-Yeol, K. & Zhiqiang, L. (2017). Taking Charge and Employee Outcomes: The Moderating Effect of Emotional Competence. *The International Journal of Human Resource Management*. 28. 775-793.
- Tagiuri R., and Litwin G.H. (1968) *Organizational Climate Exploration of Concept*. Devision of Research Graduate of Business Administration Printed United States of Ameriea.
- Taştan, S. (2017). Toxic Workplace Environment In Search for the Toxic Behaviours in Organizations with a Research in Healthcare Sector, *Postmodern Openings*, 8(1):83-109.

- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.
- Tesluk, P. E., Vance, R. J., & Mathieu, J. E. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group & Organization Management*, 24(3), 271-299. doi:10.1177/1059601199243003
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme klavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(519), 1–8.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Their Systems Of Power*. John Wiley & Sons Press: USA.
- Thomas, H. J., Connor, J. P., Lawrence, D. M., Hafekost, J. M., Zubrick, S. R., & Scott, Thomas, Nobin & Gupta, Sonakshi. (2018). Organizational cynicism – what every manager needs to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32, 16-19.
- Thompson, H. (2021). Measuring and Understanding Contextual Work Performance. *Personnel Psychology*, 74(3), 567-582.
- Too, L., & Harvey, M. (2012). “Toxic” workplaces: the negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3), 171-181.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2020). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 46(6), 1516-1544.
- Trochim, W. M. K., & Donnelly, J. P. (2006). "The Research Methods Knowledge Base". *Atomic Dog Publishing*.
- Turner, J. C., & Reynolds, K. J. (2021). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology Press*. USA.
- Ulmer, J. T. (2012). Recent developments and new directions in sentencing research. *Justice Quarterly*, 29(1), 1-40.
- Van Eerde, W. (2021). Revisiting Vroom’s classic expectancy theory: Developments and perspectives. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 258-276.
- Van Lange, P. A., Balliet, D., Parks, C. D., & Van Vugt, M. (2014). *Social dilemmas: The psychology of human cooperation*. Oxford University Press.

- Vogel, H. K., & Zott, B. H. (2016). Cynicism and job performance: A longitudinal study of the relationship between organizational cynicism and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 743-758.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2020). Review of expectancy theory. *Journal of Management*, 46(1), 7-31.
- Webber, A. M. (1998). The problem isn't that loyalty is dead or that careers are history. the real problem, argues Stanford's Jeffrey Pfeffer, is that so many companies are toxic-and that they get exactly what they deserve. How to change that? Become a phoenix and renew yourself. *Fast Company*, 2 (19), 152.
- Wood, S., Braeken, J., & Niven, K. (2013). Discrimination and well-being in organizations: testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 617-634.
- Wang X, Cheng Z. Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *Chest*. 2020 Jul;158(1S):S65-S71. doi: 10.1016/j.chest.2020.03.012. PMID: 32658654.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994, August). *Organizational cynicism: An initial study*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1994, No. 1, pp. 269-273). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological reports*, 94(3_suppl), 1421-1434.
- Weiner, B. (1984). Principles of a theory of human motivation. *Cognitive Psychology*, 16, pp. 16-17.
- Weiner, B. (2018). The legacy of an attribution approach to motivation and emotion: A no-crisis zone. *Motivation Science*, 4(1), 4-14.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy*. 11 Kasım 2024 tarihinde, <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA345812.pdf> adresinden erişildi.
- Wilcox, R. R. (2012b). *Modern statistics for the social and behavioral sciences: A practical introduction*. United States: Chapman & Hall/CRC Press.
- Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety*, 64(03), 38-45.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job *Work Behavior*. In *Handbook of Personality At Work*, Routledge: New York

- Yip, J. A., & Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. *Journal of Research in Personality*, 40(6), 1202-1208.
- Yan, A., Tang, L., & Hao, Y. (2021). Can corporate social responsibility promote employees' taking charge? The mediating role of thriving at work and the moderating role of task significance. *Frontiers in Psychology*, 11, 613676.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations. *The Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zacher, H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 21-30. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.10.002>
- Zhang, Q., Sun, S., Zheng, X., & Liu, W. (2019). The role of cynicism and personal traits in the organizational political climate and sustainable creativity. *Sustainability*, 11(1), 257.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2017). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- Zellner, W. (2003). An insider's tale of Enron's toxic culture. *Business Week*, 3826 (16), 36-49.
- Zhao, W., & Zhou, X. (2008). Intraorganizational career advancement and voluntary turnover in a multinational bank in Taiwan. *Career Development International*, 13(5), 402-424.

EKLER

Ek 1. Doktora Tezi Soru Formu

Değerli Katılımcı,

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü nezdinde ve Prof. Dr. Müge Kart danışmanlığında yürütülen doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla desteğinizi rica ediyoruz. Bu çalışmada çalışan davranışları ile örgüt performansı arasındaki bağlantı incelenmektedir.

Bu anket için sadece 10 dakika ayırmanız yeterli olacaktır. Ankete vereceğiniz yanıtlar, etik kurallar gereği, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak, kimliğiniz belli olmayacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması için tüm soruları yanıtlamaya özen göstermeniz araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesine katkı sağlayacaktır.

Vermiş olduğunuz destek ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Merve ARSLAN

Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Doktor Adayı

Cinsiyetiniz:	-Kadın -Erkek
Yaşınız (Lütfen belirtiniz):	
Medeni durumunuz:	-Bekar -Evli -Boşanmış -Belirtmek istemiyorum
Eğitiminiz:	-İlkokul -Ortaokul -Lise -Ön Lisans -Lisans - Lisans (Uzaktan -- -Yüksek Lisans -Doktora
Nerede çalışıyorsunuz?	-Kamu -Özel -Kendi işim
Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?	
Bulunduğunuz firmada/kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	
İşyerinizin/kurumunuzun büyüklüğü?	-Mikro işletme (10'dan az çalışan) -Küçük işletme (10-49 çalışan) -Orta büyüklükte işletme (50-249 çalışan) -Büyük işletme (250 ve üzeri çalışan)
Hangi iş alanında/sektörde (eğitim, güvenlik, finans, sağlık, satış, pazarlama vb.) çalışıyorsunuz?	
Görev pozisyonunuzu belirtiniz:	
Görev aldığınız departmanı belirtiniz:	

Aşağıda çalışanların işyerinde problemler yaşamalarına neden olan, moral ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen ifadeler yer almaktadır. Bu durumlara ne sıklıkta maruz kaldığınızı lütfen samimi bir şekilde ifadeleri işaretleyerek belirtiniz.

	1. Hiçbir zaman 2. Nadiren. 3. Bazen. 4. Genellikle. 5. Çoğu zaman. 6. Her zaman.						
TOKSİK ÖRGÜT İKLİMİ							
1	 çalışanların birbirleri ile arasında dedikodu yaptıkları ve bu dedikoduların kısa sürede yayıldığı oluyor.	1	2	3	4	5	6
2	 çalışanlar arasında küçük düşürücü yada rencide edici davranışları gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
3	 bir çalışanın diğer çalışma arkadaşını başkalarının yanında küçük düşürücü davrandığını gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
4	 çalışanlardan birinin diğerine karşı bezdirici ve yıldırıcı derecede davrandığına şahit oluyorum.	1	2	3	4	5	6
5	... çalışanlardan birinin diğer(ler)inin sürekli eleştiri ve baskısında maruz kaldığını gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
6	... çalışanlardan birinin diğer(ler)i tarafından bilinçli olarak görmezden gelinip, dışlanmaya çalışıldığını gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
7	... çalışanlar arasında tehdit etme ve korkutma gibi öfke içeren davranışlara şahit oluyorum.	1	2	3	4	5	6
8	... birine karşı uygun olmayan sözel ifade ve hakaret içeren tartışmada bulunulduğunu gözlemlediğim oldu.	1	2	3	4	5	6
9	... çalışanlardan birinin diğerine karşı olumsuz fiziksel davranışlarda (itme, çekiştirme, vurma vb.) bulunduğu oluyor.	1	2	3	4	5	6
10	... bazı çalışanların diğer kişi iletişim kurarken sürekli telefonuyla ya da bilgisayarıyla ilgilenip göz göze gelmeden konuştuğunu gözlemliyorum.	1	2	3	4	5	6
11	bir çalışanın diğeriyle karşılaştığında selamlaşmadığını, görmemezlikten geldiğini gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
12	... bir çalışanın diğerinin e-posta ya da aramalarına bilinçli olarak ya geri dönüş yapmadığı yada geç yanıt verdiği oluyor.	1	2	3	4	5	6

13	... bir yöneticinin astına karşı öfke patlaması yaşayarak ağzına gelen ifadeyi düşünmeden sarf ettiği oluyor.	1	2	3	4	5	6
14	... bazı yöneticilerin etrafında çalışanlara karşı sert ve kaba ifadelerde ve davranışlarda bulunduğunu gözlemliyorum.	1	2	3	4	5	6
15	... bazı yöneticilerin kendi streslerini ve hıncını diğer çalışanlardan çıkardığı ve saldırganlaştığı oluyor.	1	2	3	4	5	6
16	... bir yöneticinin astını diğer çalışanlar arasında küçük düşürdüğüne ve komik duruma soktuğuna şahit olduğum oluyor.	1	2	3	4	5	6
17	... bir yöneticinin çalışanlar arasındayken yersiz şakalar ve espriler yaparak tuhaflik yarattığı oluyor.	1	2	3	4	5	6
18	... bir yöneticinin çalışana hitap ederken ya da kendisinden bahsederken uygunsuz ifadelerle (isim takma, lakap vb.) andığını gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
19	... bazı yöneticilerin çalışanların emeğini sömürdüğünü ve suiistimal ettiğini gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
20	... bir yöneticinin astına karşı düzenli olarak yıldırıcı ve bezdirici davrandığını gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
21	... bazı yöneticilerin kendi çıkarları ve kazançları için çalışanlara çoğu zaman değersiz ve özensiz davrandığı oluyor.	1	2	3	4	5	6
22	... bir yöneticinin çalışanına karşı sürekli eleştirme ve baskı kurma yoluyla adeta her hareketini izlediği ve hakkında olumsuz konuşmaya yer aradığı oluyor.	1	2	3	4	5	6
23	... bir yöneticinin kendi çıkarları ve kazancı için çalışanlara karşı fazladan ilgi gösterip, övgüler yağdırdığını gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
24	... bazı yöneticilerin kendi çıkarları için sürekli üstlerine kendilerini iyi göstermeye ve yaranmaya çalıştıklarını gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
25	... bir yöneticinin kendi işlerini yaptırana kadar çalışanına son derece güler yüzlü, sevimli ve övgü dolu görünüp, işi bittikten sonra buna son verdiğini gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
26	... sürekli olarak çalışanlardan fazla mesai yapmaları ve uzun çalışma saatlerine katlanmaları isteniyor.	1	2	3	4	5	6
27	...ki en büyük sorunlardan biri, çalışanlara sürekli olarak kendi asıl işleri haricinde fazladan iş ve görevlerin veriliyor olmasıdır.	1	2	3	4	5	6
28	 sanki çalışanların insani yönü hiçe sayılıp, buraya ait bir eşyaymış gibi durmadan çalışması bekleniyor gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
29	... çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için herhangi bir çaba ve uygulamada bulunulmuyor.	1	2	3	4	5	6

30	... bir çalışanın kendisini kariyer olarak geliştirmesi ve ilerlemesi neredeyse mümkün değildir.	1	2	3	4	5	6
31	... yeterli performans gösterdiği halde bir çalışanın zamanı geldiğinde terfi edebilmesi ya da kariyerinde ilerleyebilmesi pek mümkün değildir.	1	2	3	4	5	6
32	 çalışanların performansının hakkıyla ve adil şekilde değerlendirildiği hususunda şüpheliyim.	1	2	3	4	5	6
33	... bazı çalışanların haksız yere itham edildiğini ya da doğru yaptıklarının dahi eleştirildiğini gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
34	... kurumdaki güçlü kişilerle arkadaşlığı olan ve üst yönetimle iyi ilişkilere sahip olan çalışanlar diğerlerine göre daha avantajlı ve rahat imkanlara sahiptir.	1	2	3	4	5	6
35	İşyerimdeki çalışma ortamının sağlıksız olduğunu (havasızlık, ışık, ses, vb.) düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
36	beni en çok yoran ve rahatsız eden unsurların başında çalıştığım fiziksel ortam geliyor.	1	2	3	4	5	6
37	İşyerimdeki çalışma ortamının bir gün bende veya çalışma arkadaşlarımda fiziksel-ruhsal hastalıklara neden olabileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
38	... bazı çalışanlara karşı önyargılı ve olumsuz tutumlar beslendiğini gözlemliyorum.	1	2	3	4	5	6
39	... bir çalışana karşı onun kişisel özelliklerinden (inanç, görüş, dış görünüş,etnik köken,yaşam tarzı vb..) ötürü ayrımcılık yapıldığını gözlemlediğim oluyor.	1	2	3	4	5	6
40	... birçok süreçte (işe alım, terfi, performans değerlendirme vb. gibi) bazı kişilere karşı öncelik tanındığını, fazladan haklar verilebildiğini yada olumlu muamele gösterildiği oluyor.	1	2	3	4	5	6
41	... çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı güven duymadıkları izlenimine sahibim.	1	2	3	4	5	6
42	... çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine sanki sadece belli bir karşılık beklentisiyle davrandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
43	... çalışanlar kendileriyle ilgili duygu, düşünce ve bilgileri bunun suiistimal edilebileceğini düşünerek diğerleriyle paylaşmaktan uzak durur.	1	2	3	4	5	6
44	... bazı yöneticilerin fiziksel ve ruhsal yönden kendilerini aşırı beğenen, üstün gören, sürekli beğeni, ilgi ve onay bekleyen bir yapıda olduklarını söyleyebilirim.	1	2	3	4	5	6

Lütfen aşağıdaki ifadeler arasından, ilk üst'ünüzü (yöneticinizi), çalıştığınız kurumu ve iş arkadaşlarınızı düşünerek (olmasını istediğiniz gibi değil, var olan durumu düşünerek) cevaplandırınız. Size en yakın olan ifadeyi işaretleyiniz.

	1. Kesinlikle katılmıyorum.					
	2. Katılmıyorum.					
	3. Kısmen katılıyorum.					
	4. Katılıyorum.					
	5. Kesinlikle katılıyorum.					
ÖRGÜTSEL SİNİZM						
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

Bu bölümde verilen ifadeler siz ve mevcut yaptığınız işle ilgili değerlendirmelerinizi içerir. İş yerinizde son 6 ayınızı düşünerek, aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı işaretleyiniz.

	1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum. 3. Kararsızım. 4. Katılıyorum. 5. Kesinlikle katılıyorum.					
BAĞLAMSAL PERFORMANS						
1.	İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim.	1	2	3	4	5
2.	İşe hep zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
3.	İşte resmi olarak benim görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.	1	2	3	4	5
4.	İşimin bir parçası olmasa da, departmandaki işe yeni başlayan bireylerin işe alışmalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5.	Arkadaşlarımla iş yükleri fazla olduğunda onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
6.	İşte gereksiz yere izin kullanmam.	1	2	3	4	5
7.	Arkadaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
8.	Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
9.	İşte fazladan mola kullanmam.	1	2	3	4	5
10.	Sorumluluğum dahilinde olmayan, fakat örgütümün imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	1	2	3	4	5
11.	İşteki zamanımı gereksiz görüşmelerle harcamam.	1	2	3	4	5
12.	İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum	1	2	3	4	5
13.	Bütün performans kriterlerine uygunum	1	2	3	4	5
14.	İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.	1	2	3	4	5
15.	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim	1	2	3	4	5
16.	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	1	2	3	4	5
17.	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.	1	2	3	4	5
18.	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
19.	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5

Aşağıda bir takım ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuyarak, bu ifadelerin sağ tarafında yer alan seçeneklerden sizi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz (Bu ölçeği telefonda dolduruyorsanız bu kısmı yatay pozisyona getirerek doldurmanız daha etkin olacaktır).

	1. Hiç katılmıyorum 2. Katılmıyorum. 3. Emin değilim 4. Katılıyorum. 5. Tamamen katılıyorum.					
İDEAL ÇALIŞAN						
1.	İşimi yaparken karşıma çıkan engeller beni korkutmaz.	1	2	3	4	5
2.	Problemlerden kaçmayı değil, onlarla mücadele etmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
3.	Dara düştüğümde ümitsizliğe kapılmadan çözüm ararım.	1	2	3	4	5
4.	Daha iyi iş çıkarmak için yeni stratejiler geliştiririm.	1	2	3	4	5
5.	Karmaşık olayların üstesinden gelmek için hiç denenmemiş yöntemler kullanırım.	1	2	3	4	5
6.	Yeni şeyler öğrenmek beni heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
7.	Yeni deneyimler beni korkutmaz.	1	2	3	4	5
8.	Değişen koşullara kolayca uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
9.	İşi bitirmek için zaman dar olsa bile panik yapmam.	1	2	3	4	5
10.	Beklenmedik olaylar karşısında sakinliğimi korurum.	1	2	3	4	5
11.	Stresle kolayca başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
12.	Sorunlara karşı pratik çözümler üretebilirim.	1	2	3	4	5
13.	Sorun ne kadar büyük olsa da mevcut imkanlarla çözüm üretmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14.	Karmaşık işlerin üstesinden gelmeyi severim.	1	2	3	4	5
15.	Başladığım işi bitirmek için sonuna kadar çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
16.	Zamanı etkin bir şekilde yönetirim.	1	2	3	4	5
17.	Planlı ve düzenliyimdir.	1	2	3	4	5
18.	Birden fazla görevi aynı anda yürütebilirim.	1	2	3	4	5
19.	Başarı odaklıyım.	1	2	3	4	5
20.	Bana verilen görevleri büyük bir şevkle yaparım.	1	2	3	4	5
21.	İnsanlarla kolayca iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5
22.	Eleştirilere karşı açığım.	1	2	3	4	5
23.	Girişkenimdir.	1	2	3	4	5

Ek 2. Etik Kurul İzni

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ALT ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi : 15/12/2021

Toplantı Sayısı : 20

Karar Sayısı : 375

375-Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı doktora öğrencilerinden **Merve Arslan**'ın "Toksik Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm ve Bağlamsal Performans Açısından İncelenmesi: Kariyer Gücü Düzeyinin Düzenleyici Rolü" başlıklı tezi ile ilgili "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelendi.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı doktora öğrencilerinden **Merve Arslan**'ın "Toksik Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm ve Bağlamsal Performans Açısından İncelenmesi: Kariyer Gücü Düzeyinin Düzenleyici Rolü" başlıklı tezinin araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.



T.C
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 85434274-050.04.04 /361216
Konu : Etik Kurul Kararı Hakkında

29.12.2021

Sayın Merve ARSLAN

İlgi: 16/11/2021 tarihli başvurunuz.

“Toksik Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm ve Bağlamsal Performans Açısından İncelenmesi: Kariyer Gücü Düzeyinin Düzenleyici Rolü” başlıklı teziniz ile ilgili olarak Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Alt Etik Kurulunun 15/12/2021 tarihli toplantısında alınan 20/375 sayılı kararın bir örneği ilişikte gönderilmektedir.
Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

EKLER:
Karar Örneği (1 sayfa)

Ek 3: Ölçek İzinleri

< Re: Toksik Örgüt İklimi Ölçeği Kulla... AA

>>> Ugr. Gior. Merve Arslan
>>> Ankara Üniversitesi
>>>
>>> On Tuesday, January 5, 2021, 08:11:53 AM GMT+3, Doç.Dr. Seçil
>>> TAŞTAN wrote:
>>>
>>> Merhaba Merve hanım,
>>> öncelikle tez çalışmalarınızda başarılar diliyorum.
>>> Ölçeğimi elbette kullanabilirsiniz. Müsaade istemiş olmanıza
>> da
>>> çok
>>> memnun oldum. Göstermenizi istediğim referans 2017
Postmodern
>>> Openings
>>> Journal'daki makalemdir. Ben size en kısa sürede ölçeği
>>> yollarım. İyi
>>> çalışmalar dilerim, sevgilerle,
>>> Doç.Dr.Seçil Taştan
>>>
>>> 04/01/2021 23:05, Merve yazmış:
>>>> Seçil Hocam iyi günler,
>>>>
>>>> İsmim Merve Arslan, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler
>>> Enstitüsü
>>>> İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı [17924504](#) numaralı
>>> doktora
>>>> öğrencisiyim ve tez aşamasındayım.
>>>>
>>>> Doktora tezimde "Kamu ve Özel Sektörde Toksik Örgüt
>>> İklimi'nin
>>>> Üretim Karşıtı Çalışma Davranışları ve Örgütsel Sinizm
>>>> Üzerine Etkilerinin İncelenmesi" konusunu çalışacağım. Bu
>>>> kapsamda tezimde "Toksik Örgüt İklimi Ölçeğinizi"
> atıfta
>>>> bulunarak kullanmak istiyorum. Bu nedenle Üniversitemiz Etik
> Kurul
>>>> Kararı gereği ölçeği tez çalışmamda kullanmak üzere
>>> izninizi
>>>> saygılarımla arz ediyorum.
>>>>
>>>> Merve Arslan
>>>>
>>>>
>>>>
>>>>



AA

Re: Örgütsel Sinizm Ölçeği Kullanım izni hk



Gamze Kasalak

To Merve

1 Oca at 18:27



Sayın Arslan,
Uyarladığım ölçeği kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar dilerim.
Dr. Gamze Kasalak
Akdeniz Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

Merve , 31 Ara 2020
Per, 14:35 tarihinde şunu yazdı:

Hocam iyi günler,

İsmim Merve Arslan, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı [17924504](#) numaralı doktora öğrencisiyim ve tez aşamasındayım.

Doktora tezimde "Kamu ve Özel Sektörde Toksik Örgüt İklimi'nin Üretim Karşıtı Çalışma Davranışları ve Örgütsel Sinizm Üzerine Etkilerinin İncelenmesi" konusunu çalışacağım. Bu kapsamda tezimde "Örgütsel Sinizm Ölçeğinizi" atıfta bulunarak kullanmak istiyorum. Bu nedenle Üniversitemiz Etik Kurul Kararı gereği ölçeği tez çalışmamda kullanmak üzere izninizi saygılarımla arz ediyorum.

Merve Arslan

[View less](#)

< Re: Bağlamsal Performans Ölçeği K... AA

Saygılarımla,

Merve

On Tuesday, October 5, 2021, 03:17:29 PM GMT+3, sema.polatci wrote:

Merhaba Merve

Doktora tezimde kullanmis oldugum olcegi etik kurallara uygun olarak kullanmanda bir sakınca yok, izin veriyorum
İyi çalışmalar dilerim

Galaxy cihazımdan gönderildi

----- Orijinal mesaj -----

Kimden: Merve

Tarih: 05.10.2021 13:41 (GMT+03:00)

Alıcı:

Konu: Bağlamsal Performans Ölçeği Kullanım İzni hk.

Sema Hocam iyi günler,

İsmim Merve Arslan, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı [17924504](#) numaralı doktora öğrencisiyim ve tez aşamasındayım.

Doktora tezimde "Toksik Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm ve Bağlamsal Performans Açısından İncelenmesi: Kariyer Gücü Düzeyinin Düzenleyici Rolü konusunu çalışacağım. Bu kapsamda tezimde "Bağlamsal Performans Ölçeğinizi" atıfta bulunarak kullanmak istiyorum. Bu nedenle Üniversitemiz Etik Kurul Kararı gereği ölçeği tez çalışmamda kullanmak üzere izninizi saygılarımla arz ediyorum.

Merve Arslan

ÖZET

Günümüzde bozucu ya da sapkın olarak betimlenebilecek iş ilişkilerinin gittikçe yaygınlaştığına dair veri ve gözlemler sinik örgütlerin sayıca arttığını düşündürmektedir. Sinizm, performansı ve çalışma barışını tehdit edici sonuçlara gebe dir. Üstelik bağlamsal performans açısından olası etkileri henüz akademik çalışmalarca ele alınmamıştır. Bireysel fark yaratması muhtemel ideal çalışan algısı düzeyinin böylesi toksik iklimli örgütlerde gerek sinizm, gerekse bağlamsal performans zafiyetleri için anlamlı bir rolü olabilir. Dolayısıyla, bu çalışma günümüze özgü yeni bir problem alanı için stratejik çözüm modellemesi sunmayı amaçlamaktadır. Toksik örgüt ikliminin yaratması beklenen sinik ortam vasıtasıyla bağlamsal performansı etkileyeceği hipotezi temel araştırma sorusunu temsil etmektedir. Öte yandan çalışanların ideal çalışan algısı olma düzeylerinin toksik örgüt iklimini hem örgütsel sinizm ve hem de bağlamsal performans arasındaki ilişkisinde düzenleyici rolü de sınanacaktır.

Bu çerçevede oluşturulan araştırma modeline uygun olarak geliştirilen araştırma sorularını ve hipotezlerini test etmek üzere kamu ve özel sektördeki beyaz yakalı çalışanlardan kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmıştır (n=350). Veri toplama araçları olarak, örgütlerdeki toksik örgüt ikliminin incelenmesi için Türkçe'ye Taştan (2017) tarafından veri çeşitlemesi yöntemiyle uyarlanan ve Küçük (2019) tarafından revize edilen “Toksik Örgüt İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Sinizm Ölçeği’nden faydalanılarak Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların ideal çalışan algısı düzeylerini ölçmek üzere ise Arslan, Kart ve Pişkin (2023) tarafından geliştirilen İdeal Çalışan Ölçeği (Super Staff Scale) ile veri toplanmıştır. İlgili ölçek teorik ve kültürel olarak Türk örneklemine uygun bir şekilde geliştirilerek geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Çalışanların bağlamsal performans düzeylerini ölçmek için de Goodman and Svyantek (1999) tarafından

geliştirilen ve Polatçı (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Bağlamsal Performans” ölçeği kullanılmıştır.

Çalışma 350 denek üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veriler IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS AMOS 23 programlarına aktararak analiz edilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımı (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) verilmiştir. Model testi için path (yol) analizinden, ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ölçek güvenilirlikleri için Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Analiz sonuçları tablolar halinde verilmiştir. Anlamlılık için $p < 0,05$ kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İdeal Çalışan Algısı, Örgütsel Sinizm, Toksik Örgüt İklimi, Bağlamsal Performans

ABSTRACT

In light of data and observations indicating the increasing prevalence of disruptive work relationships in today's world, it is believed that cynical organizations are on the rise. Cynicism can lead to detrimental outcomes for performance and workplace harmony. Furthermore, the potential effects of cynicism on contextual performance have not yet been addressed in academic studies. Super staff, individuals who are likely to make a significant difference in contextual performance, may play a meaningful role in such toxic organizational climates, both in terms of cynicism and contextual performance vulnerabilities. Therefore, this study aims to provide a strategic solution model for a new problem area specific to the present day.

The hypothesis that toxic organizational climate, expected to be created by toxic organizational culture, will affect contextual performance through a cynical atmosphere represents the central research question. On the other hand, the regulatory role of employees' super staff levels in the relationship between toxic organizational climate, organizational cynicism, and contextual performance will also be tested.

In this context, data were collected from white-collar employees in both public and private sectors using a convenience sampling method (n=500). The Turkish adaptation of the "Toxic Organizational Climate Scale" by Taştan (2017) will be used as the data collection tool to examine toxic organizational climate within organizations. The "Organizational Cynicism Scale," developed by Brandes, Dharwadkar, and Dean (1999) and adapted to Turkish by Kalağan (2009), will be used to measure organizational cynicism. To measure employees' super staff levels, the "Super Staff" scale developed by Arslan, Kart and Pişkin (2023) has been created to be theoretically and culturally suitable for the Turkish sample, and validity and reliability studies have been conducted, thus contributing an original scale to the literature. To assess

employees' levels of contextual performance, the "Contextual Performance" scale developed by Goodman and Svyantek (1999) and adapted to Turkish by Polatcı (2011) will be used.

The data was transferred to IBM SPSS Statistics 23 and IBM SPSS AMOS 23 software for completion. In evaluating the study data, frequency distribution (number, percentage) was used for categorical variables, and descriptive statistics (mean, standard deviation, minimum, maximum) were provided for numerical variables. For the model test, path analysis was used, and Pearson correlation analysis was employed to examine the relationship between scales, with results presented in tables utilizing Cronbach's alpha values for scale reliabilities. A significance level of $p < 0.05$ was accepted.

Keywords: Job Resourcefulness, Super Staff, Organizational Cynicism, Toxic Organizational Climate, Contextual Performance