

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARDA ETİK
DIŞI DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİNDE HİZMET
İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARININ ROLÜ: ANTALYA TURİZM
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

TEZ

HAZIRLAYAN
MELİS ORTAKÖYLÜ

ANTALYA – 2022

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARDA ETİK
DIŞI DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİNDE HİZMET
İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARININ ROLÜ: ANTALYA TURİZM
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

TEZ

HAZIRLAYAN
MELİS ORTAKÖYLÜ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ÖMER TURUNÇ

ANTALYA – 2022

ONAY/BİLDİRİM FORMU

ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Melis ORTAKÖYLÜ' ye ait "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanlarda Etik Dışı Davranış ve Örgütsel Sinizme Etkisinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Rolü: Antalya Turizm Sektöründe Bir Uygulama" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Anabilim Dalı /İşletme Programı tezi olarak (oy birliği / oy çokluğu) ile kabul edilmiştir.

Akademik Ünvanı, Adı ve Soyadı

İmzası

Danışman: Prof. Dr. Ömer TURUNÇ.....,

Üye: Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN.....,

Üye: Dr.Öğr. Üyesi Cem KARAYALÇIN.....,

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT.....,

Tez Sınavı Tarihi:

Tez Teslim Tarihi:

ÖNSÖZ

Antalya Bilim Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğumuz bu çalışma, algılanan örgütsel desteğin etik dışı davranış ile örgütsel sinizme etkisinde hizmet içi eğitimin aracı rolünün etkisini kapsamaktadır. Bu çalışma çerçevesinde literatür taraması yapılmış ve konu hakkında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında bana öncülük eden tez danışmanım Prof. Dr. Ömer Turunç'a, tezin çeşitli aşamalarında görüş ve önerilerini benimle paylaştığı için teşekkür ediyorum. Ayrıca bu süreç içinde hayatını kaybeden fakat desteğini en baştan beri esirgemeyen rahmetli annem Melike Ortaköylü'ye, değerli babam Erol Ortaköylü'ye ve nişanlım Psk. Alper Köksal'a verdikleri destekleri için teşekkür ederim.

... / ... / 2022

Adı-Soyadı

Melis ORTAKÖYLÜ

İmzası

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARDA ETİK DIŞI DAVRANIŞ VE ÖRGÜTSEL SİNİZMİNE ETKİSİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARININ ROLÜ: ANTALYA TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Bu çalışmanın amacı örgütsel destek, etik dışı davranış, örgütsel sinizm ve hizmet içi eğitim uygulamaları arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Araştırma ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Araştırma, Antalya ilindeki turizm otel işletmelerinde çalışan 378 personel ile gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmada; örgütsel desteğin, örgüt çalışanlarının etik dışı davranış ve örgütsel sinizme etkisinde hizmet içi eğitimin etkisi tespit edilmek istenmiştir. Veriler kişisel bilgi formu ile “Algılanan Örgütsel Destek”, “Etik Dışı Davranış”, “Örgütsel Sinizm”, “Hizmet İçi Eğitim” ölçekleri kullanılarak toplanmıştır. Çalışmada ölçek puanları hesaplanmış ve normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Veri analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde ve etik dışı davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile etik dışı davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ve hizmet içi eğitim uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Etik dışı davranış ile hizmet içi eğitim uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm ve etik dışı davranış arasındaki ilişkide hizmet içi eğitimin aracı rolü olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Etik Dışı Davranış, Örgütsel Sinizm, Hizmet İçi Eğitim, Turizm Sektörü.

ABSTRACT

THE ROLE OF IN-SERVICE TRAINING PRACTICES IN THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON UNETHICAL BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL CYNICISM IN EMPLOYEES: AN APPLICATION IN ANTALYA TOURISM BUSINESSES

The aim of this study is to reveal the relationships between organizational support, unethical behavior, organizational cynicism and in-service training practices. The research was organized in accordance with the relational scanning model and it was carried out with 378 personnel working in tourism hotel management in Antalya. In the conducted research, it was aimed to determine the effect of in-service training on the unethical behavior and organizational cynicism of organizational support and organizational employees. Data were collected using a personal information form and scales of "Perceived Organizational Support", "Unethical Behavior", "Organizational Cynicism", "In-Service Training". In this study, scale scores were calculated and found to be in accordance with normal distribution. According to the data analysis results, it was determined that perceived organizational support has a statistically significant and negative effect on organizational cynicism and unethical behavior. It has been determined that there is a statistically significant and positive relationship between organizational cynicism and unethical behavior, and a statistically significant and negative relationship between in-service training practices. It was determined that there is a statistically significant and negative relationship between unethical behavior and in-service training practices. In conclusion, it was determined that in-service training did not have a mediating role in the relationship between perceived organizational support and organizational cynicism and unethical behavior.

Keywords: Perceived Organizational Support, Unethical Behavior, Organizational Cynicism, In-Service Training, Tourism sector.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
1.GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Algılanan Örgütsel Destek	3
2.1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımlanması	3
2.1.2 Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri	5
2.1.2.1. Sosyal Değişim Kuramı.....	5
2.1.2.2. Karşılıklı İlişki Norm Kuramı.....	6
2.1.2.3. Örgütsel Destek Kuramı.....	7
2.1.2.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı.....	7
2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri	8
2.1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	9
2.1.4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler.....	9
2.1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler	10
2.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	15
2.1.5.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları.....	15
2.1.5.1.1. Yükümlülük Duygusu	15
2.1.5.1.2. Örgütsel Bağlılık.....	15

2.1.5.1.3. Performans-Ödül Beklentisi	16
2.1.5.1.4. Stres	16
2.1.5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları.....	17
2.1.5.2.1. Performans	17
2.1.5.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	17
2.1.5.2.3. İşe Bağlılık.....	17
2.1.5.2.4. İşe İlişkin Duygular	18
2.1.5.2.5. Geri Çekilme Davranışı.....	19
2.2. Etik Dışı Davranış.....	19
2.2.1. Etik Kavramı	20
2.2.2. Örgütsel Etik Dışı Davranış	24
2.2.2.1. Örgütsel Etik Dışı Davranış Kavramının Tanımlanması	24
2.2.2.2. Örgütsel Etik Dışı Davranış ve Önemi	27
2.2.3. Örgütlerde Etik Dışı Davranış Nedenleri	29
2.2.3.1. Etik Dışı Davranışların Bireysel Nedenleri.....	30
2.2.3.2. Etik Dışı Davranışların Örgütsel Nedenleri.....	31
2.2.4. Örgütlerde Etik Dışı Davranışlar	31
2.2.4.1. Cinsel Taciz.....	32
2.2.4.2. Şiddet ve Saldırganlık (Bullying).....	32
2.2.4.3. Duygusal Zorbalık (Mobbing)	32
2.2.4.4. Örgütsel Terörizm Oluşumlu Davranışlar	34
2.2.5. Örgütsel Uygulamalardan Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar	34
2.2.5.1. İletişim Sürecinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar	35
2.2.6. Örgütsel Politikaların Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar	35
2.2.6.1. Örgütsel Politikaların Oluşturulmasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar	35
2.2.6.2. Örgütsel Politikaların Uygulanmamasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar	36
2.2.6.3. Zayıf Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar	38

2.3. Örgütsel Sinizm.....	38
2.3.1. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	39
2.3.1.1. <i>Örgütsel Sinizmin Özellikleri ve Önemi</i>	40
2.3.1.2. <i>Örgütsel Sinizmin Boyutları</i>	41
2.3.1.3. <i>Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri</i>	43
2.3.1.3.1. <i>Beklenti Kuramı</i>	43
2.3.1.3.2. <i>Atfetme Kuramı</i>	43
2.3.1.3.3. <i>Tutum Kuramı</i>	44
2.3.1.3.4. <i>Sosyal Değişim Kuramı</i>	44
2.3.1.3.5. <i>Duygusal Olaylar Kuramı</i>	45
2.3.1.3.6. <i>Sosyal Güdülenme Kuramı</i>	45
2.2.3. Örgütsel Sinizm Türleri.....	45
2.2.3.1. <i>Kişilik Sinizmi</i>	46
2.2.3.2. <i>Toplumsal Sinizm</i>	46
2.2.3.3. <i>İşgören Sinizmi</i>	46
2.2.3.4. <i>Örgütsel Değişim Sinizmi</i>	47
2.2.3.5. <i>Mesleki Sinizm</i>	47
2.2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler	48
2.2.4.1. <i>Yaş</i>	48
2.2.4.2. <i>Cinsiyet</i>	48
2.2.4.3. <i>Eğitim Durumu</i>	49
2.2.4.4. <i>Medeni Durum</i>	49
2.2.4.5. <i>Gelir</i>	49
2.2.4.6. <i>Hizmet Süresi</i>	50
2.2.4.7. <i>Hiyerarşi</i>	50
2.2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	50
2.2.5.1. <i>Örgütsel Adalet</i>	51
2.2.5.2. <i>Örgütsel Politika</i>	51
2.2.5.3. <i>Psikolojik Sözleşme İhlali</i>	52
2.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	52
2.2.6.1. <i>Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları</i>	53
2.2.6.1.1. <i>Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik</i> <i>Sonuçları</i>	53

2.2.6.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları	53
2.2.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	54
2.2.6.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu.....	54
2.2.6.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	54
2.2.6.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven.....	54
2.2.6.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık.....	55
2.2.6.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	55
2.3. Hizmet İçi Eğitim	56
2.3.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramının Önemi.....	56
2.3.2. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri	57
2.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	58
2.3.4. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri.....	59
2.3.5. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	60
2.3.5.1. Hizmet İçi Eğitimin İşletmeye Sağladığı Yararlar.....	60
2.3.5.2. Hizmet İçi Eğitimin Personele Sağladığı Yararlar	61
2.3.6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Analizi	62
2.3.7. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması	63
2.3.8. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	66
2.3.8.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri.....	66
2.3.8.1.1. İş Rotasyonu	67
2.3.8.1.2. Yetki Devri Yöntemi	68
2.3.8.1.3. Yönetici Gözetiminde Eğitim Yöntemi	68
2.3.8.1.4. Staj Yoluyla Eğitim Yöntemi.....	69
2.3.8.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri.....	69
2.3.8.2.1. Örnek Olay	71
2.3.8.2.2. Seminerler.....	72
2.3.8.2.3. Kurslar.....	72
2.3.9. Hizmet İçi Eğitim Programlarının ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi	73
2.4. Değişkenler Arası İlişkiler.....	76
2.4.1. Algılanan Örgütsel Destek ve Sinizm	76
2.4.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Etik	77

2.4.3. Etik ve Sinizm.....	78
3.YÖNTEM	79
3.1. Araştırmanın Konusu. Amacı ve Önemi	79
3.1.1. Araştırmanın Konusu	79
3.1.2. Araştırmanın Amacı	79
3.1.3. Araştırmanın Önemi.....	79
3.2. Araştırmanın Soruları.....	80
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	81
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	82
3.5. Evren ve Örneklem.....	82
3.5.1. Veri Toplama Araçları	83
3.5.1.1. Keşfedici Faktör Analizleri	85
3.5.1.2. Ölçek Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları.....	86
3.5.1.3. Ölçek Normallik Analizi Sonuçları	87
3.5.2. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği	88
4.BULGULAR.....	90
4.1. Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı Bulgular	90
4.2. Değişkenler Arası İlişkiler.....	91
4.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar	92
4.4. Hipotez Testi Sonuçları	99
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
6. KAYNAKÇA	105
7. EKLER	139

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	85
Tablo 2: Geçerlilik ve güvenirlik sonuçları.....	87
Tablo 3: Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları.....	88
Tablo 4: Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı	90
Tablo 5: Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki	92
Tablo 6: Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre algılanan örgütsel destek puanlarının karşılaştırılması	95
Tablo 7: Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm puanlarının karşılaştırılması	98
Tablo 8: Hipotez Testi Sonuçları	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	81
Şekil 2: G. Power Analizi	83
Şekil 3: Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal eşitlik modellemesi	86

KISALTMALAR

AÖD : Algılanan Örgütsel Destek

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

OECD : Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü

PISA : Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı

TDK : Türk Dil Kurumu

1.GİRİŞ

Günümüzde işletmeler; teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ortamı ve küreselleşmenin de etkisiyle hızlı şekilde değişen bir ortamda faaliyet göstermek zorundadırlar. Böyle bir ortamda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu hızlı değişime uyum sağlama gayreti göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle; günümüzde işletmelerin birleşme, gelişme, iyileştirme ve yeniden yapılanma çalışmaları örgütte bulunan bireyleri genellikle olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan bu yeni gelişmeler, örgütte çalışan bireylerin, örgüte karşı gösterdikleri davranış ve tutumlarda olumsuzluklara yol açtığı gözlemlenebilmektedir.

Bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumu olarak adlandırılan örgütsel sinizm; samimiyet, adalet ve dürüstlük gibi temel beklentilerin örgüt tarafından karşılanmaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Brandes vd., 1999:4). Aynı zamanda geri çekilme tutumu gösteren personel, örgütsel destek algısının az olmasının haricinde, işe vaktinde geliş yapmama, işe gelmeme ve işten çıkma gibi tutumlar göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

İşletme tarafından değer verilme ve önemsene, iyi ve kötü günlerinde yalnızlık duygusu hissetmeme ve örgütün desteğini görme gibi örgüt çalışanın beklentilerinin karşılanmasını ifade eden örgütsel desteğin, çalışanların örgütleri ile duygusal bağ kurmalarında etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve örgütsel destek teorisi önderliğinde üstlerinden gelen yardım neticesinde örgütle aralarında uyumlu bir ilişki sağlamaları ve sağlanan bu uyumlu etkileşimin aracılığı ile meydana gelen tüm pozitif tutumları örgütsel destek algıları ile bütün hale getirirler (Eisenberger vd. 2002: 565). Örgütsel desteğin devamı olan bu değişkenin artırılması örgüt başarısında önemli bir yere sahiptir.

Rekabetin artması ve etik dışı davranış özelliklerinin farklılaşması ile ortaya çıkan sonuçlar; örgütleri, örgütsel etiğe yönelmiş ve örgütlerin çalışma hayatındaki

işlerini sürdürürken, örgütsel etik değerlere sahip olmalarının zaman içinde daha fazla önem kazanmasını sağlamıştır.

Başarılı olmak için tüm örgütlerin değer biçilmez bir araç niteliğinde olan örgütsel etik olgusunu anlamaları ve çalışmalarında uygulamaları son derece önemlidir. Örgütsel etik kavramının geliştiği bir örgütte personel; çalışmalarını mutlu, huzurlu ve tam motivasyonla yerine getirerek, ahlaki davranış normlarına ve etik değerlere sahip bir örgütün başarıya ulaşmasına olanak sağlayacaktır.

Resmi ya da resmi olmayan şekilde işlenen ilerleme ve eğitim faaliyetleri, çalışan bireylere uygulanan gönüllü şekilde bir yatırım hali sayılmakla birlikte, bu durum onların tecrübelerini ilerlemesini de mümkün kılar ve örgütsel destek algısını pozitif hale sokar (Wayne vd., 1997: 100). Böylece örgütler, çalışanlarına fayda sağlayacak hizmet içi eğitim programlarını uygulayarak, personelin gereksinimi olan örgütsel ilerlemeyi yönetecek düzeye ulaşacak sonderece önemli yollardan birini kullanmış olurlar (Bryan, 2006: 642).

Günümüz iş yaşamında önemli konulardan biri olan algılanan örgütsel desteğin kapsamlı etkileri nedeniyle, etik dışı davranış ve örgütsel sinizm kavramları arasında ilişki olması beklenmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmanın amacı; algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm ve etik dışı davranış arasındaki ilişkileri incelemek ve bu ilişkideki hizmet içi eğitimin aracı rolünü araştırmaktır. Bu doğrultuda yapılan çalışmada ilk aşamada; algılanan örgütsel destek, etik dışı davranış, örgütsel sinizm ve hizmet içi eğitim konuları kapsamlı bir literatür araştırması ile incelenmektedir. İkinci aşamada, turizm sektöründe yapılan nicel bir araştırma ile değişkenler arasındaki ilişkilerin detaylı olarak açıklanması amaçlanmakta ve yapılan araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Literatürdeki çalışmalar algılanan örgütsel desteğin birçok olguyla arasındaki ilişkileri ele almış olmasına rağmen, algılanan örgütsel desteğin hizmet içi eğitim aracı rolü ile ilişkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamış olması, araştırmanın önemini artırmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Bu bölümde günümüzde oldukça önemli olan algılanan örgütsel destek kavramı ele alınmıştır. Algılanan örgütsel desteğin netliği, kuramsal çerçevesi, tarihsel arka planı, işlevi ve yararları üzerinde durulmuştur. Böylece tezin temel kavramlarının yaslandığı teorik temelleri açıklanmış, çalışmaya konu olan sorunların genel çerçevesi oluşturulmuştur.

2.1.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımlanması

Algı, algılama, algı oluşturma ve benzeri kavramlar günümüz insanını ve onun iş ve işlemlerini açıklamada önemli bir yer tutmaktadır. Algı kavramının birçok tanımı ve birçok boyutu olmakla birlikte kısaca kişinin içinde bulunduğu çevresinden bilgiler elde etmesi sonrasında söz konusu bilgileri kendi aklında tekrardan düzenlemesi ve anlamlandırması şeklinde açıklanabilir (İplik vd., 2014: 111). Algılamada kişilerin; şahsi özellikleri, normları, dini boyutlu inanç halleri, hayat şekilleri veya dahil oldukları kültüre göre değişiklikler söz konusu olabilmektedir. Bu olayın bir sonucu olarak hem örgüt bünyesinde hem de örgütte yaşanabilecek bazı durumların farklı şekillerde algılanabilmesine neden oluşturabilmektedir (Erdoğan, 1996: 2).

Algı örgütsel destek teriminin yer aldığı ilk faaliyet, Eisenberger ve arkadaşlarının (2004) “Perceived Organizational Support” adı ile yayına sundukları makaledir. Eisenberger (2004) söz konusu makalede geçen algılanan Algılanan örgütsel destek terimini, çalışanların katılımcı olarak yer aldıkları örgütün, yaşanan katkı durumlarına kıymet sağladığı, onların desteklerine önem gösterdiği ve esenliklerine kıymet verdiklerine dair meydana getirdikleri genel inanç halleri şeklinde açıklanmaktadır. İşçilerin sergiledikleri emeklerin kurum tarafından takdir edilmesi ve söz konusu takdirin

çalışanlar tarafından da fark edilmesi hem çalışan hoşnutluğu hem de kurumsal olarak gelecek açısından önemlidir. (Eisenberger vd., 2004: 501).

Eisenberger ve arkadaşları (2004) tarafından meydana getirilen açıklamanın sonrasında Kraimer ve Wayne (2004: 2) algılanan örgütsel destek terimini “finansal odaklı” olma ve “kariyer odaklı olma” şeklinde iki gruba ayırmıştır. Bununla birlikte kariyeri merkeze alan algılanan örgütsel destek, çalışanların kariyerleri ile ilgili gereksinimlerinin kurum tarafından giderilmesine dair inanç halini temsil etmektedir. Finansal odaklı olan algılanan örgütsel destek ise çalışanların sergiledikleri emeklere karşılık olarak parasal anlamda ve ödüllendirme olarak hoşnutluk sağlama seviyeleriyle ilgilidir. Destekleyici örgütlerde olan algılanan örgütsel destek sisteminin oluşturulması için çalışanlar tarafından gereksinim duyulan esas faktörler önemsenmektedir (Doğru, 2016: 16).

İşçi bireyler; kurum tarafından kıymet verildiği, kariyer ve yükselme noktasında kapsamlı olanakları barındırdığı ve kurumsal bilgi halinin ulaşılabilir bulunduğu durumlarda, daha dinamik şekilde bir performans göstermede gönüllü olmak esastır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Algılanan örgütsel destek teriminin meydana geliş noktası örgütsel olarak bağlı olma durumunun izah edilmesi olayıdır. Örgütsel bağlılık hali, sosyal anlamda farklılaşma teorisi bünyesinden kişinin işvereni ile arasında meydana gelen ilişki halinin doğasını anlama biçimiyle ilgili bir terim olarak ifade edilmekte ve bu açıdan algılanan örgütsel destek ile eş nitelikler sergilemektedir. Örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destekğin yanı sıra duygusal anlamda bağlılık ve hesapçı olma bünyesinde de kuvvetli bir bağlantı bulunduğu fark edilmiş aynı zamanda bu bağlantı hem örgütsel bağlılık hali hem de algılanan örgütsel desteğin bütününe ele alan davranışsal tepkilere ait olduğu ifade edilmiştir (Eisenberger vd, 2004: 637). Firma bünyesinde desteklendiğini fark eden kişiler kendilerini bir güven halinin içinde bulmakta, bu durum ile sorumlulukları arasında daha kapsamlı bir bağlılık seviyesi sergilemekte ve işten çıkmayı daha seyrek şekilde akıllarına getirmektedir (Eisenberger vd, 1990: 51). Algılanan örgütsel destek düzeyi aynı zamanda firma bünyesinde olan iletişim halinin etki etme seviyesiyle de doğrudan ilişkilidir. Firma bünyesinde verimli bir iletişim alanının oluşturulmuş bulunması firma ortamının da motive olmaya yöneltici bir kimlik geliştirmesini mümkün

kılmaktadır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 104). Örgütsel destek düşüncesinin meydana gelmesinde ön planda tutulan esas faktörlerden birisi de iş güvenliği durumudur. İşçilerin önemsiz sayılabilir yanlışlarının işveren bünyesinden affedileceğine ve başarı gösterebilmesi durumunda var olan işinde devamlılık sergileyebileceğine inanması halinde, örgütsel destek düşüncesi pozitif yönde değiştir (Karakuş, 2018: 257). Diğer bir yandan idare halinin eşit olmaması ve bir taraf seçmesi, bazı bireylerin kolanması gibi olaylar kişinin destek düşüncesini negatif etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116). Eisenberger ve arkadaşları (2004), firmanın kontrolü haricinde meydana gelen durumların işgören kişinin algılanan örgütsel destek düzeyi üstünde sınırlı bir etki oluşturduğuna dikkat çekerken, iktisadi unsurların fiyat yükselmesiyle karşılanamaz hale gelmesi halinde ise çalışanların düşüncesinin belirli seviyede etki altına alındığını ifade etmiştir (Doğru, 2016: 17).

2.1.2 Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Bu bölümde algılanan örgütsel desteğin meydana getirilmesini sağlayan kuramlarla ilgili, alanda geçen bilgilerin kısa haline yer verilmektedir. Bu çerçevede Sosyal Değişme Kuramı, Karşılıklı İlişki Norm Kuramı, Örgütsel Destek Kuramının yanısıra Algılanan Örgütsel Destek Kuramının özellikleri ve işlevleri üzerinde durulacaktır.

2.1.2.1. Sosyal Değişim Kuramı

Kuvvetli örgütsel destek düşüncesini barındıran çalışanların; teorik şekilde örgüte yarar gösteren tutumlar sergileme eğiliminde buldukları açıklanmaktadır. Söz konusu yaklaşım ve algı sağlanan örgütsel destek biçimi Blau'nun (1964) sosyal etki teorisine dayandırılarak ifade edilmektedir. Sosyal değişim teorisine göre iş ortamında meydana gelen başarı hali, sosyo-duygusal gereksinimler giderildiğinde yükselir (Allen ve Meyer, 1990: 99). Gereksinimleri giderilen kişi, kendini örgüte karşı sorumlu hisseder ve söz konusu etkileşim halinde gerek kişiye gerekse de örgüte yarar oluşturur (Homans, 1958:

606). Sosyal değişim halinde, bireyler arası etkileşim ve sosyal etki önemli olabilmektedir. Kendisine destek olunan bireyin minnettarlık duyacağı ve uygun bir olay meydana geldiğinde sergilenen desteğe bir karşılık oluşturacağı açıklanmaktadır (Blau, 2009: 4).

Sosyal farklılaşma teorisinde örgütler, çalışanları gözettiği zaman sosyal bağlantılar ilerleme gösterir ve bu şekilde faydalı neticelere erişilebilir. Başka bir açıklama ile kuvvetli sosyal bağlantılar aracılığıyla; faydalı ve adaletli değiş tokuş durumları yaşanabilir ve bu şekilde verimli iş tutumları ve pozitif iş davranışları meydana gelebilir. Sosyal değişim halinin bir ilkesine göre etkileşimler; güven hali, sadakat durumu ve bağlılık bünyesinde zaman içinde ilerleme göstermektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882). Sosyal farklılaşma kuramında taraflar, karşılıklı şekilde etkileşime katkı sağlarlar (Meeker, 1971: 488).

2.1.2.2. Karşılıklı İlişki Norm Kuramı

Karşılıklı olma kuralı da 1960 senesinde Gouldner tarafından ortaya atılan ve algılanan örgütsel desteğin esas halini meydana getiren kuramlardan birisidir. Gouldner karşılıklılık normunun evrensel bir niteliğinin bulunduğunu ortaya atar. Ancak meydana gelen durumun koşullarına, kişinin karakteristik niteliğine ve normun neticelerine uygulanan kıymete göre farklılık göstereceği de ifade edilmektedir. Kişiyeye uygulanan bir destek neticesinde, bireyin o an söz konusu desteğe ne düzeyde gereksinim hissettiğine göre karşılıklı normu ile sağlanan kazanç halinin kıymetinin farklılaşacağını ortaya atmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3).

Özetle karşılıklılık normu, bireylerin onlara destek sağlayan örgütlerine destekle bir karşılık gösterecekleri düşüncesine dayanmakta (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 7), örgütteki kişilerin birbirlerini sömürme halinin önüne geçmekte ve sosyal düzeni güvence altına almak için bir görev sergilemektedir (Deckop vd., 2003: 102).

2.1.2.3. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel desteğin artmasıyla çalışanların verimli performans sergilemesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Eisenberger vd., 1997: 812). Aynı şekilde, örgütsel destek kuramı için örgütün çalışmalarına, örgütsel destek aracılığıyla çalışanların inanması neticesinde, çalışanlar örgüte bağlı olmayı bir zorunluluk hali sayar ve bu şekilde sosyo-duygusal gereksinimlerini gidererek eylemlerinde bir yükselme gözlenir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Örgütsel destek kuramı açısından çalışanların örgüte desteklerinin pozitif yönde incelenmesinde; örgüt çalışanlarının huzurunu düşünmesi sonucunda, çalışanların kendilerine duydukları saygıyı, örgüte bağlı olmalarını ve iş ortamında kabul görmelerini sağlamaktadır (Armeli vd., 1998: 293).

2.1.2.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı

Yönetici ve çalışan arasında olan ilişki halini ve etkileşimi açıklayan lider-üye değişimi kuramı, algılanan örgütsel destek teriminin kuramsal esaslarından biridir (Özerk, 2016: 76). Yönetici üye değişimi kuramı için, idareci genellikle ödül durumlarının dağıtıcısı veya kaynağı şeklinde ele alındığından; maaş yükselmesi ve şahsi ihtiyaç imkânlarının oluşturulması gibi olaylarda destek sağlamakta ve örgütü aslında canlı kılan bir kolon görevi görmektedir (Scandura, Graen ve Novak, 1986: 579). Bahsi geçen kuram için idareci-çalışan bünyesinde oluşan olumlu etki hali, her iki kısım için yapıcı bir iş etkileşimin meydana gelmesini sağlar (Eisenberger vd, 2004: 207). Meydana getirilen olumlu etkileşimler sonucunda; yöneticiler, çalışanlar ve örgütler bünyesinde karşılıklı şekilde güven hali, yardım, üst düzey performans, bağlılık, yüksek isteklendirme gibi rol algıları oluşmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 248).

Örgütlerde yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, ortamda bulunan sorunların tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin getirilmesi ile lider-üye arasındaki etkililik ve çalışma verimi artacaktır.

2.1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri

Örgütlerin, işgörenlerini destekledikleri çalışmalar aşağıda olduğu şekilde ifade edilebilir (Tutar, 2001: 294);

- Çalışanları dikkate almak: Çalışan bireylerin fikirlerinin faaliyete geçirilmesi, onların fikirlerinin önemsendiğinin net bir kanıtı halindedir. Bu durumu belli etmenin yolu da çalışanların düşüncelerini, eleştirilerini dikkate almak ve faydayı arttıran öneri sistemi oluşturmaktır.
- İş güvenliği sağlamak: İş alanında iş güvenliğinin oluşturulması kişilerin önemli bir gereksinimidir. Çalışan bireylerin, örgütsel olarak destek halini fark etmesi için, kendini yeterince güvende görmesi lazımdır.
- Örgütsel iletişimi geliştirmek: Verimli bir örgütsel iletişim, örgüt geleneğinin ve ortamının bireyin iş ve hayat tatmini elde etmesine katkıda bulunacaktır. Etkin şekilde bir örgütsel iletişim ortamı ile örgüt içi etkileşimlerin üst seviyede olması, çalışanları motive ederek iş ve hayat tatminlerini yükseltecek ve bu durum, örgütsel destek şeklinde karşılık bulacaktır.
- Örgütsel adalet algısını geliştirmek: Adalet algısında önemli olan bir örgütte adaletin yer alıp almaması değil, çalışanların bir eylemi, etkileşimi ya da kaynakların dağıtımını eşit şekilde görüp görmemesi halidir. Bireyler adaletsizliği basit şekilde algırlar ve bu duruma karşı fiili ve psikolojik savunma metotlarını oluştururlar.
- Örgütsel sağlık: Örgütsel sağlığın yerine getirilmesinde en önemli unsur örgütün hedefe odaklı olmasıdır. Örgütsel odaklı hedeflerin, çalışanlar için net ve onaylanabilir bulunması, örgütsel sağlık şeklinde değerlendirilmektedir.
- İş üzerinde özerklik: Özerk olma hali kişinin kendi talepleri çerçevesinde adım atmasıdır. İşçi, eğer kendi talebi çerçevesinde hüküm oluşturabiliyorsa; bu onun şahsi özerkliğinin bulunduğunu ifade eder. Kişinin şahsi özerkliğinin olması, beraberinde sorumluluk hissini de ilerletecektir. Kişisel özerkliğe ve bu yüzden sorumluluk hissine sahip olan bireyler, kişisel yaratıcılık sergileyecek ve ayrıcalık elde edecektir.

2.1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Bu bölümde algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörlerin, literatürdeki araştırmalarına yer verilmiştir.

2.1.4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen kişisel unsurlar; yaş durumu, cinsiyet durumu, eğitim ve kıdem senesi (hizmet süresi) gibi kontrol değişkenleri olarak geçmektedir (Özek, 2016: 24):

Yaş: Algılanan örgütsel destek ve yaşa dair kesin olarak bir veri ortaya konulması mümkün olmamış ve genellenebilir bir veri bulunamamıştır. Yapılan bazı araştırmalarda yaşın ilerledikçe örgütsel destek seviyesinin yükseldiği, bazı araştırmalarda ise yaş arttıkça örgütsel destek seviyesinin düştüğü (Kalağan, 2009: 135) belirlenmiş, bazı çalışmalarda ise anlamlı şekilde bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir (Akın, 2008: 161). Yapılan araştırmalar sonucunda, meslek toplulukları ve örneklem halinin değişik olması, meydana gelen bu duruma etki edebilmektedir.

Cinsiyet: Kimi çalışmalar cinsiyete göre örgütsel destek seviyesinin farklılaştığını ortaya koyarken, kimilerinde cinsiyetin örgütsel destek seviyesi üstünde bir etki bulunmadığına dair belirlemelerde bulunulmuştur (Nayır, 2011: 143). Kalağan'ın (2009: 25) ele aldığı çalışmada kadın bireylerin erkeklere oranla algıladıkları örgütsel destek seviyesinin daha fazla olduğu fark edilirken; Gül'ün (2010) 462 adet lise hocasının algıladıkları örgütsel destek seviyesini ölçtüğü incelemede, erkek hocaların algıladıkları örgütsel desteğin kadın hocaların algıladıkları örgütsel destek seviyesinden daha çok olduğu sonucuna varılmıştır. Johlke vd. 'nin (2002: 29) satış çalışanları odaklı yaptığı incelemede, kadın bireylerin erkek bireylere göre anlamlı bir biçimde, daha az örgütsel destek algılamalarını elde ettiği neticesine varmıştır (Fındık, 2011: 22). Yoon ve Lim'in (1999: 39) incelemesinde, Kore geleneğinde kadın bireylere gösterilen değerler daha düşük bulunması sebebi ile erkek işgörenlerin örgütsel destek algı durumlarının kadın işgörenlerden daha yüksek olduğu fikrine erişmiştir (Fındık, 2011: 22).

Eğitim Düzeyi: Algı örgütsel destek ile eğitim hali farklılığı bünyesinde genellenebilir bir bağlantı fark edilmemiş, incelemeden incelemeye değişik neticelere ulaşılmıştır. Üren (2012: 62), Uşak'ta imalat alanında üretim sağlayan bir fabrika ortamında idare kademesini de kapsayan çalışanlar bünyesinde yaptığı incelemede; örgütsel destek ve örgütsel bağlılık hali, duygusal olarak bağlılık hali ve normatif olarak bağlılık bünyesinde olumlu şekilde anlamlı bir ilişki bulurken, devam etme bağlılığıyla arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Üren, 2012: 62).

Hizmet Süresi: Bu kavram için, işgörenlerin algılanan örgütsel destek ve örgütlerde olan hizmet süreleri bünyesinde olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Kalağan (2009: 135) yaptığı incelemede; inceleme görevlilerinin algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm seviyeleri içinde olumlu şekilde ve anlamlı bir bağlantı elde etmiş ve üç seneden fazla hizmet verenlerin daha çok örgütsel destek algıladıklarını bulmuştur. Bazı incelemelerde ise, algılanan örgütsel destek ve hizmet süresi arasında olumsuz bir bağlantı yer almaktadır (Fındık, 2011: 123).

Kişilik: Bu kavram, bireylerin kendisinde meydana gelenleri değerlendirme, onu tatmin edecek ve ona yarar oluşturabilecek bir durumda yer almayı istemesini kapsamaktadır. Bireylerin başka insanların düşünce şeklerinden etkilenen karakterini, o bireyin toplum içinde belli bir nitelik ve davranışa sahip olma ve başkalarının onayını alma durumunu oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2010: 95). İşçilerin karakteristik nitelikleri; örgüt kapsamında, kendi aralarında ve örgüte yönelik yaşadıkları durumlarda ve geri dönüş hallerinden farklı biçimde etkilenmelerini meydana getirmektedir (Kaplan, 2010: 53).

2.1.4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel desteğe etki oluşturan unsurlar genel olarak idareci desteği, örgütsel eşitlik ve insan kaynakları faaliyetleri şeklinde üçe ayrılır.

İşçiler idarecileriyle iyi şekilde bağlantılar kurduklarında örgüt ortamında bir güven durumu ve bağlılık hisleri oluşacaktır. Çalışanlar, amirlerinin onlara destek olduğunu ve örgüt ortamında onlara kıymet gösterildiğini fark edeceklerdir (Suliman, 2001: 50). İş yapan, idareci desteğini fark ettiğinde oluşturduğu işin amirleri için değerli

ve önemli olduğu fikrine kapılır (Kottke ve Sharafinski, 1988: 1075). Üstü tarafından önemsendiği düşünçesine ulaşan işgörenin, örgüte ve örgüt katılımcılarına duyduğu güven yükselir, eylemleri daha çok fayda oluşturur bu durum da işine kıymet gösterme hissini yükseltir (James ve Baker, 2008). Örgütsel destek teorisi önderliğinde çalışanların üstlerinden gelen yardım neticesinde, örgütle aralarında uyumlu bir ilişki sağlanır ve sağlanan bu uyumlu etkileşim aracılığı ile oluşan tüm pozitif tutumları örgütsel destek algıları ile bir araya gelir (Eisenberger vd. 2002: 565). Bu kısımda örgütsel destek algısı ve idareci desteği algısının, farklı iki faktör şeklinde karşımıza çıktığı gözlemlenmektedir (Wayne vd., 1997: 85).

Örgütsel desteğin meydana getirilmesinde idareci desteğinin rolü çok olsa da idareci desteğiyle örgütsel destek terimlerinin birbirinden farklı olduğu akıllardan çıkarılmamalıdır. Bir örgütte iş yapanların, örgütsel destek algılarının fazla, idareci desteği algılarının az olduğu bir durum meydana gelebilir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003: 257). İşçilerin idarecileriyle ilgili problemlerin geçici şekilde olduğunu değerlendirmeleri ve ileriki dönemlerde bu problemlerin giderilebileceğini düşünmeleri, bu değişimin nedeni sayılabilir (Wayne vd., 1997: 87).

İdarecilerin örgütte ön planda olmaları nedeniyle, işgörenlerin idarecileriyle ilgili algıları örgütün bütünü için bir genelleme hali sağlayabilir (Scott ve Bruce, 1994: 583). İdareciler, örgütün beşerî kısmını temsil etmektedirler ve kolaylıkla çalışanlarla anlamlı ve özel bağlantı içine girebilirler (Ray ve Miller, 1994: 359). Örgütsel destek terimi, çalışanların örgütün bütünüyle uyum sağlamalarıyla ilgilidir. İdareci desteği kısmıyla ilgili durumlar ise çalışanların idarecileriyle sağladıkları iletişimle ilgilidir (Hee Yoon vd., 2004: 399). İdareci desteğinin meydana gelmesi açısından çalışanlar ve idareciler bünyesinde pozitif etkinin meydana gelmesi gerekmektedir. İdarecinin, çalışanlar açısından bütünlük halinde olduğunun fark edilmesi, üst idarecilerin çalışanları ile iletişiminin yalansız ve direkt şekilde yaşanmasıyla ilişkilidir (Nikandrou vd., 2000: 340).

Eisenberger ve diğerleri'nin (2002) yaptığı incelemede; örgütsel destek algısı ve idareci desteği arasında kuvvetli ve olumlu bir ilişki hali olduğu fark edilmiştir. Eş biçimde Rhoades ve Eisenberger'in (2002) algılanan örgütsel destek ile ilgili ele alınmış 70 ayrı inceleme üstünde yaptığı meta analiz çalışması sonucunda; idareci desteğinin, çalışanların örgütsel destek algısını seçen ikinci unsur olduğu neticesine erişilmiştir.

İdarecilerin, çalışanlarına yardım yapması ve idare desteğinin çoğalması, beraberinde çalışanların daha çok iş yapması ve faaliyetleriyle ilgili birbirlerine destek olmalarını mümkün kılar (Shanock ve Eisenberger, 2006: 692).

Adalet algısının iş ortamında faaliyete geçirilmesi, çalışma çevresinde olan ilişkilerle ilgili olan adalet algısı halidir (Greenberg, 1990: 402). İşçiler örgüt kapsamında adaletsiz tutumlara maruz bırakıldıklarını düşündüklerinde, örgütün amaçlarına erişmesini zorlaştırabilecek tutumlar gösterirler (Folger ve Konovsky, 1989: 119).

Shore ve Shore (1995), örgütsel adalet tutumlarının yinelenmesinin, çalışanların algıladıkları örgütsel destek üstünde kuvvetli etkilerinin olacağını ortaya atmıştır. Örgütsel adalet hali, örgütsel destek algısını etki alan kuvvetli örgütsel unsurlardan biridir ve içerisinde pozitif şekilde bir bağlantı yer almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Örgüt katılımcılarının adalet algılarının açıklanması için ortaya atılan örgütsel adalet terimi kaynaklarda baskın şekilde; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde 3 ayrı kategoride incelenmiştir (Karriker ve Williams, 2009: 115).

Dağıtım adaleti, örgütte kaynak dağıtımının adil yapılıp yapılmadığı, kişilerin sergilediği duygu ve davranışlarla ilgilidir. Eşitlik kuramcıları için çalışanlar, örgütten aldıklarıyla örgüte verdiklerini bir kıyas haline geçirirler, kıyas neticesinde bir eşitlik olduğu fark edilirse örgütsel adalet algırlar, ters bir durum yaşandığıdaysa kişinin algısı eşitsizlik tarafında yer alacaktır (Jawahar, 2002: 815). Dağıtım adaleti; mal veya neticelerin adaletli şekilde bölüştürülmesini kapsadığından, örgüte daha çok fayda sağlayan çalışanların daha fazla ödüllendirilmesi, daha az fayda sağlayan çalışanların ise daha düşük ödüllendirilmesi neticesinde oluşur (Rhoades vd., 2001: 825).

İşlem adaleti, dağıtım ile ilgili karar verilebilme aşamasındaki seçimlere yönelik adalet algılanması halidir (Folger ve Konovsky, 1989: 120). Başka bir açıklamayla karar almaya yönelik evrelerin adil olup olmadığıyla ilgili adalet algılarını açıklar (Konovsky, 2000: 495). Etkileşim adaleti, örgütün karar verme yetkililerinin, örgütün resmi prosedürlerini meydana getirme ve örgüt katılımcıları tarafından algılanan tutum adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993: 540). İşlemsel adalet örgütün faaliyetlerinden meydana gelirken, etkileşimsel adalet kişilerin faaliyetlerinden meydana geldiğinden, işgörenlerin örgütle ve örgütün simgeleyicisi statüsündeki idarecilerle karşılıklı olarak

sosyal etkileşimlerini farklı biçimlerde etki altına alabilir (Eisenberger vd., 2002: 565). Örgütsel adalet teriminin boyutları ile örgütsel destek algısı arasındaki etkileşimin belirlenmesi hedefine yönelik yapılan farklı incelemelerde, iki farklı kavram bünyesinde olumlu yönde anlamlı bağlantıların yer aldığı fark edilmiştir (Cropanzano vd., 2001: 170).

Algılanan örgütsel destekle ilgili şekilde insan kaynakları faaliyetleri, örgütsel ödüller ile çalışma şartları olarak iki ayrı boyutta kategorize edilmek şartıyla ele alınmıştır. Tanınma hali, ücret ve yükselme, örgütsel ödüller kısmında değerlendirirken; iş güvenliği hali, otonomi hali, role odaklı stres oluşumları, eğitim hali ve örgüt genişliği ise iş şartları boyutu kısmında değerlendirilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 689).

Örgütsel destek algısının biçimlenmesi açısından, çalışanların eriştikleri başarılar karşısında ödüllendirilmesi, hassasiyetle ele alınması gereken bir durumdur (Makanjee vd., 2006: 120). Örgütsel destek teorisi için örgüt bünyesinde yüksek ücret, yükselme, iş zenginleştirme hali gibi ödüllerin ve söz konusu ödüllere erişme imkanlarının bulunması, çalışanların örgütte oluşturdukları yararların, örgütün olumlu etkilenmesine ve bu yüzden örgütsel destek algısının pozitif değerlendirilmesine katkı sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 689).

Örgütün, işgöreni için gelecek zamanda iş hayatını sürdürmesi ile ilgili güvence oluşturuyor olması, örgütsel destek algısını kuvvetlendiren bir konudur. Allen ve arkadaşlarına (2003: 110) göre, işgörenler meydana getirdikleri meslek alanında devamlılıklarının bulunması için örgütleri bünyesinden iş güvenliklerinin sağlanmasını talep etmektedirler. Kendilerini işlerinin devamlılığı noktasında güvende gören işgörenlerin, örgütsel yardım algılamaları da üst seviyede gerçekleşecektir.

Otonomi için işgörenin meydana getirdiği işin süresi boyunca işleri başlatma durumu, sürdürme durumu ve gerekli olan ayarlamaları ele alma noktasında ayrıcalık sağlayabilmesini ifade eder (Hu ve Leung, 2003: 374). Başka bir açıklama ile işte uygulanacak adımların, aktarılacak enerjinin ve seçilecek metotların ayarlanması kısmında, işgörenin idarecisinden ayrı şekilde hüküm verme özgürlüğüdür (Spreitzer vd., 1999: 36). Algı örgütsel destek hali ve otonomi arasında olan bağlantı pozitif ve anlamlı bir yönde durmaktadır (Laschinger vd., 2006: 25). İşçilerin otonomi seviyelerinin fazla

olması hali, algıladıkları örgütsel destek seviyesini yükseltir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 689).

Role odaklı şekilde stres kaynakları, kişilerin karşılaşmayacaklarını değerlendirdikleri çevreden gelen talepler, stres yaratıcıları olarak geçmektedir. Stres yaratıcılar, örgüt içinde ya da örgüt dışında oluşan unsurlardan olabilir. İşçilerin örgüt içinde olan unsurlardan meydana gelen stres yaratıcılarını örgüt bünyesinde kontrol edilebilir şartlarla ilişkilendirebildikleri seviyede örgütsel destek algıları düşecektir. Örgütsel destek algısında azalma meydana getirebilecek, çalışanların örgütteki rolüyle ilgili stres kaynakları; iş yükünün çok olması, rol noktasında çatışma durumu ve rol belirsizliği şeklinde ifade edilebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 689).

Rolün net olmaması, çalışanın işiyle ilgili belirlenmiş kesin ve açık amaçların yer almaması, işin yetki haliyle ilgili net bir açıklamanın olmaması veya işin belli belirsiz şekilde bulunması, çalışan kişinin görevlerinin bilinmemesi ve meydana getireceği iş ile ilgili ondan nelerin istendiğinin ona net şekilde aktarılmaması konularından meydana gelir (Kahn vd., 1964: 88).

Rol çatışması hali, örgüt bünyesinde işgören kişilerin birbirlerine karşı ayrı istek ve beklentilerin oluşması halidir. Bu şekilde işgören, ondan istenenleri yerine getirememekte veya yerine getirmesi zorlaşmaktadır (Fisher, 2001: 143). Örgüt bünyesinde işgörenlerin üst seviye rol belirsizliği ve rol çatışması algılamasıyla iş hoşnutluğu düşmekte ve meydana gelen olay hem işgören kişiyi hem de örgütü negatif şekilde etki altına almaktadır (Yousef, 2002: 255). Örgüt bünyesinde işgören kişinin örgüt tarafından denetlenebilir sayılan yüksek stres haline maruz kalması halinde örgütsel destek algısında düşüş yaşanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 689). Resmi ya da resmi olmayan şekilde işlenen ilerleme ve eğitim faaliyetleri, örgüt bünyesinden işgören bireylere uygulanan gönüllü şekilde bir yatırım hali sayılmakla birlikte tecrübelerinin ilerlemesini de mümkün kılar ve örgütsel destek algısını pozitif hale getirir (Wayne vd., 1997: 100). İşçiler üst seviyede kalıplaşan ve çok fazla resmi hale gelmiş örgüt politikalarının ve kurallarının bulunduğu kapsamlı bir örgütte kişisel gereksinimleriyle ilgili olunma esnekliğinin düşmesinden dolayı, onlara kendilerini daha düşük değerli olduklarını düşündürmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 689).

2.1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Bu bölümde algılanan örgütsel desteğin sonuçları ele alınmıştır.

2.1.5.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Psikolojik Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin psikolojik sonuçları aşağıda incelenmiştir.

2.1.5.1.1. Yükümlülük Duygusu

Algılanan örgütsel destek kapsamında, örgütün amaçlarına erişebilmesinde destek sağlamak, örgüte karşı verimli bağlılık halini yükseltmek ve performans-ödül taleplerini kuvvetlendirmek için bir sorumluluk düşüncesi oluşturuyor olmak yer almaktadır. Bir kişi diğer kişilere iyi şekilde davranış gösterdiğinde karşılıklılık normu gereğince sergilenen uygun tutumun karşılığının verilmesi gerekmektedir. Algılanan örgütsel destek hali işgörenlere kapsamlı ve değerli sosyo-duygusal ve şahsi kaynaklar oluşturmaktadır. Karşılıklılık normu kuramı örgütün hedeflerini yerine getirmesine destek olmak için kapsamlı bir sorumluluk hissi yaratmalıdır. Eisenberger ve diğerleri (2001), dostane işgörenlerinin algı sağladıkları örgütsel destek ve sorumluluk duyguları bünyesinde olumlu bir bağlantı olduğunu fark etmişlerdir (Eisenberger vd, 2004: 212).

2.1.5.1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde çalışanlar ve işletmenin uyumunun önemli göstergelerinden sayıldığı örgütsel bağlılık, çalışanların örgütten ayrılmaması, kuvvetli hisler oluşturması, işletme hedeflerine inanç göstermesi ve işletmenin amaçları için emek sergilemesi anlamını

taşımaktadır (Akar ve Yıldırım, 2008: 45). Bu sayede çalışanlar kendilerini işletmenin bir ferdi olarak görmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 75).

2.1.5.1.3. Performans-Ödül Beklentisi

Örgütsel destek teorisi algılanan örgütsel destek ve beraberinde performans-ödül talepleri bünyesinde bir bağ olduğunu ortaya koyar. Ödüller pozitif avantajlar oluşturarak, çalışanlar için yüksek saygıyı sağlayacak şekilde algılanan örgütsel desteği yükseltebilecektir (Rhoades vd., 2001: 670). Üst düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlar, verimli bir performansın örgüt bünyesinde fark edileceği ve ödüllendirileceği düşüncesine varırlar (Mearns ve Reader, 2008: 388).

Algılanan örgütsel destek, örgüt bünyesinde üst düzey performans sebebi ile ödüllendirilmesi ile çalışanların taleplerini yükseltecektir (Eisenberger vd., 2004: 220). Beraberinde algılanan örgütsel destek, onay hali ve fark edilme gibi sosyal ödüllerin yanı sıra ödeme hali ve yükselme gibi maddi ödüller meydana getiren üst düzey performansla ilgili taleplerle ilişkilendirilmektedir (Rhoades vd., 2001: 672). Örgütsel destek, stres hali uyandırıcı faktörleri düşürerek performans üzerinde bir etki sağlayabilecektir (Byrne ve Hochwarter, 2008: 57).

2.1.5.1.4. Stres

Örgütsel stres kişinin iş veya firmayla ilgili beklenti içine girmesi durumunda oluşturduğu enerjiyi açıklamaktadır. Başka bir açıklamada ise; örgütsel stres, iş ile ilgili sosyo-psikolojik olayların kişide sebebiyet verdiği negatif etkilerdir (Gök, 2009: 431). Örgütsel destek seviyesinin yükselmesi ile stres seviyesinin düşeceği, yüksek destek seviyesinin tükenme tutumlarını azalttığı da fark edilmektedir (Tüzün, 2014: 18).

2.1.5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Davranışsal Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları aşağıda incelenmiştir.

2.1.5.2.1. Performans

Örgütsel destek kuramı için algı destek faaliyeti ve ödül ümidi içinde karşılıklı şekilde olumlu bir bağlantı bulunduğu söylenmektedir. Örgüt kavramı, iş yapanlara ödül açısından pozitif avantajlar meydana getirerek, çalışanlar için nitelikli itibar oluşturacak ve bu şekilde algılanan örgütsel destek hali fazlalaşacaktır. Bu duruma karşı algılanan örgütsel destek oluşumu, iş yapanların verimli performansının örgüt bünyesinde ödüllendirileceği gibi ümitlerini de fazlalaştıracaktır (Eisenberger vd, 2004: 213).

2.1.5.2.2. Örgütsel Bağlılık

Algılanan örgütsel destek oluşumu ve örgütsel bağlılık içinde olan olumlu yöndeki bağlantı, Riggle ve arkadaşları (2009: 1027) tarafından meydana getirilen meta-analiz faaliyetine ek olarak, La Mastro ve arkadaşlarının (2011) meydana getirdiği diğer bir incelemeyle de ortaya atılmıştır. Söz konusu araştırmalar, personelin örgütsel bağlılık halinin örgütte buldukları destek düzeyine yönelik yükseldiğini ifade etmiştir (Tüzün, 2014: 19). Personel yüksek düzeyde örgütsel destek algısını hissettiği durumda firma faydası için daha çok görev alma ve örgütsel kişilik tutumları sergilemeye istekli olacaktır. Algılanan örgütsel destek oluşumunun hem kişi hem de örgüt bünyesi tarafından yararlı olduğu da bulunmuştur (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 107).

2.1.5.2.3. İşe Bağlılık

İşe bağlı olma, bir personelin iş etkinliklerine ruhsal şekilde bağlı olma durumu olarak ifade edilebilir (Somers ve Birnbaum, 1998: 622). İşe bağlı olma, bireyin meydana getirdiği işe içsel şekilde motivasyon hissederek onunla bir bütün olması durumudur (Uygur, 2009: 33). İşe bağlı olmayı sergileyen personel nitelikleri dört ayrı şekilde ifade edilebilir. Bunlar (Uygur, 2009: 33):

- İş hayatının merkezi halinde görme durumu,
- İşe verimli biçimde dahil olma,
- İşini kendisine özsaygının esası halinde algılama,
- Kendini iş faaliyetiyle açıklama durumu.

Örgütsel bağlılık hali ile işe bağlı olma ve eş biçimde işe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunduğu açıklanmaktadır. Özellikle Kaçmar ve diğerleri, (1999: 979), konaklama alanındaki firma idarecileri üstünde oluşturdukları incelemede örgütsel bağlılık hali ile işe bağlı olma arasında olumlu şekilde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Buchko ve diğerleri (1998: 111), Samara (Rusya) çevresinde çalışan Rus işletmelerinde idareciler ve personel üstünde yaptıkları incelemede, işe bağlılık hali ile örgütsel bağlılık içinde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya atmışlardır.

Taşkıran ve Özcan (2007: 483), Tiflis, Ankara, İstanbul ve İzmir gibi farklı yerlerde faaliyet gösteren bir hizmet firmasının personelleri ile meydana getirdikleri incelemede, örgüte bağlılık hali ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Gümüüşlüoğlu ve Aygün (2009: 242), Ar-Ge projelerinde faaliyet gösteren personellerin örgütsel bağlılık halini incelemişler ve personelin işe bağlılığı ile örgüte bağlılığı arasında istatistiki şekilde bir anlam oluşturmadığını bulmuşlardır. Uygur ve Kılıç (2009: 118) ise Türkiye Sağlık Bakanlığı personelinin örgütsel bağlılık durumlarını inceledikleri deneye dayalı incelemede, örgütsel bağlılık durumuyla işe bağlılık bünyesinde olumlu şekilde bir bağlantı olduğunu saptamışlardır.

2.1.5.2.4. İşe İlişkin Duygular

İşe dair duygular, işten tatmin olma ve pozitif ruh hali olmak üzere iki ayrı başlıkla incelenmektedir. İş doyumu, iş yapanların işlerine dair tutumlarının tamamını meydana getirmektedir. Algılanan örgütsel destek hali iş yapanların, sosyo-duygusal gereksinimlerini gidererek performans-ödül taleplerini de yükseltmekte ve gereksinim hissettiklerinde yardımcı olarak iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek durumu, çalışanların beceri ve kıymet düşüncelerini oluşturmaktadır. Bu şekilde çalışanın ruh hali pozitif bir hal alacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

2.1.5.2.5. Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme tutumu gösteren personel, örgütsel destek algısının az olmasının haricinde işe vaktinde gelmeme, işe gelmeme ve işten çıkma gibi tutumlar göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702). Özdevecioğlu (2004: 100) yaptığı inceleme sonucunda, örgütsel destek düşüncesiyle işten çıkma sebebi arasında ters yönde bir ilişki bulunduğunu, iş hoşnutluğu ve örgütsel bağlılık halinin de söz konusu ilişki içinde aracı konumunda bulunduğunu saptamıştır. Netice itibari ile örgütsel destek düşüncesi düşük seviyede olan personelin, geri çekilme tutumunu göstermesinin daha fazla olması olası bir durumdur.

2.2. Etik Dışı Davranış

Bu bölümde etik dışı davranış kavramı tüm boyutlarıyla derinlemesine ele alınmıştır.

2.2.1. Etik Kavramı

Töre bilimi şeklinde de ifade edilen etik terimi, Yunanca olarak “ethos” sözcüğünden oluşmuştur (Elgin, 2006: 11). Ethos sözcüğü beraberinde “karakter” ve “görenek” olarak da anılmaktadır (Halıcı, 2000: 5). TDK Türkçe Sözlüğü (1998) etik kavramı için ilk olarak “ahlak bilimi”, sonrasında ise “ahlakla ilgili” sözcüklerini dahil etmektedir (www.tdk.gov.tr).

Etik kavramı esas olarak geçmiş zaman, içinde olduğumuz zaman ve gelecek zamanda bireylerin hareket ve tutumlarının yanlış veya doğru, kötü veya iyi şekilde nitelendirilmesini kapsayan ve geçerli bulunun kural ve ilkelerin tamamı şeklinde ifade edilmektedir (Yatkın, 2008: 213). Etik kavramı, iyi olanı ve ahlaki şekilde yargılardan ziyade, bir durumun iyi olduğuna yönelik hüküm kavramına ne şekilde ulaşıldığını, davranışların ahlaki olarak yargı durumlarının ne şekilde meydana geldiğini incelemektedir. Etik dil, ırklar, renkler, dinler ve coğrafi konumların etkisinde olmadan evrensel olarak geçerliliği barındırmaktadır (Pieper, 1999: 28- 29).

Bu kavramın ifadesi ile ilgili kaynak araştırmasına girildiği zaman, her bireyin düşünce birliğine ulaştığı bir açıklama olmadığı görünmektedir. Kavramı açıklamada meydana gelen sıkıntıların sebeplerini araştırdığımız zaman ilk olarak söz konusu kavramın belirli olan kalıplara dahil olamamasıdır. İkinci nokta da her bir toplum barındırdığı ahlaki fikir ve inanç yapısına dair bu kavrama değişik anlamlar yükleme gayretindedir. Bu sebeple de etik kavramının kaynaklarda farklı tanımlarına rastlanmaktadır.

Felsefe kavramının; “*varlık durumu*”, “*bilgi birikimi*” ve “*değer hali*” olmak şeklinde üç ana dalı bulunmaktadır. Etik kavramı bu ana dallardan değerler felsefesinin aksiyoloji dalında geçmektedir. Aksiyoloji kavramı olması gereken doğru tutumu, yanlış tutumdan ayırt etmek hedefi ile ahlak teriminin meydana gelmesini idrak etmeye odaklandığından kimi zaman etik, ahlak terimi ile eş anlamlı şekilde de geçmektedir. Ahlak kavramı ve etik kavramı bu sebep ile “*ahlak felsefesi*” şeklinde de geçmektedir. Esas olarak bu iki kavram eş anlamlı şekilde akıllara getirilse de aralarında anlamsal olarak farklılık bulunmaktadır. Bu kavramların içinde en esaslı değişim, ahlak kavramının toplumsal olarak değer durumlarını konu edinmesi olarak geçerken etik kavramının

evrensel insani durumları ele almasıdır (Tepe, 2011: 14-16). Ahlak kavramı ve etik kavramı ayrı kavramlar sayılmasına karşın anlam olarak yakınlık göstermektedir. Ahlak ve etik içinde geçtiği anlamdan ötürü etik ve ahlakı net çizgilerle ayırtırmak olası bir durum değildir. İki kavramın eş tarafları fazla ve söz konusu eş durumlar iç içe haldedir.

Etik kavramı, bireylerin davranış ve hareketlerini ahlaki ilke ve normlara yönelik felsefi bir göz ile doğru olan, yanlış olan, iyi olan ya da kötü olup olmadıklarına dair değerlendirmelerde bulunmaktadır. Söz konusu nitelendirmede esas olan, kişilerin ifade ve tutumlarının ahlaki açıdan değerli veya değersiz olmasıdır (Aydın, 2014: 4-5). Etik kavramı iyi olan ve kötü olan, doğru olan ve yanlış olan, erdem hali ve kusur haliyle yaptığımız ve yaptıklarımızın neticelerini nitelendirmektedir. Etik kavramı bir toplumun yaşam şekline yönelik biçim almakta, toplum için önderlik meydana getirmektedir. Etik değerler, her bir topluma yönelik değişik anlamlar barındırmakta; söz konusu özelliği ile toplumda zamandan zamana da farklılıklar yaşamaktadır (Sağır, 2006: 87).

Bireylerin meydana getirdiği kişisel ve toplumsal etkinlikler değerleri oluşturmaktadır. Söz konusu değerlerin ve normların iyi-kötü gibi ahlaki evrelerde incelenmesi etik disiplinin unsurlarıdır. Etik kavramı sürdürülebilir bir yaşamın incelenmesi ve anlaşılması durumudur. Daha net bir ifade ile nelerin talep edilip edilmeyeceği, nelerin yapılıp yapılmayacağı, nelere sahip olunacağı veya olunmayacağı öğrenilmesidir (Özkalp ve Kırel, 2003: 231). Kötü ve iyiyi meydana getirecek unsurları denetleyen etik, bireyin kişisel ve toplumsal bağlantılarını da yönetmektedir. Etik kavramı; bireyler için nelerin iyi nelerin kötü halde olduğunu, birey huzuruna etki eden tutumlara nelerin neden oluşturduğunu, anlamlı bir hayat devam ettirebilmek için bireyin neyi yapabilmesi neyi yapmaması gerektiğini açıklayan felsefi bir inceleme halidir (Rogene ve Rosenthal, 1998: 2).

Etik kavramı bireylerin hem kendilerine hem de içinde buldukları toplumda olan kişilerin karakterlerine saygı göstermeleri, iyi olanı istemeleri, rahatlık ve huzur içinde hayat sürdürmeleri için izledikleri metot, meydana getirdikleri sorumluluk ve tutum normlarıdır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2014: 3-4). Karabay'a (2015: 18) göre etik kavramı, birey ve toplumun hür iradesiyle meydana getirdiği davranışlarda ahlaki değer oluşumlarının etkilerini mantık sınırlarında denetleyen ve söz konusu denetlemede

meydana getirilen davranışların temelinde iyi düşünce ya da kötü düşünce bulunuyor mu sorusuna yanıt isteyen bir disiplin halidir.

Bireylerin bir anda görüp istedikleri şey hoştur; istemedikleri, beğenmedikleri şeyler hoş değildir, kötüdür. Fakat insanlar hiçbiri istekleri konusunda aynı fikirde değildir, istekleri bazen birbirleri ile zıt olabilir. Böyle durumlarda etik, birbiri ile çatışan istekler ve doğru istekler için kişilerin zıtlaşmadan doğru şekilde çatışmayı çözmek amacıyla ilkelerin önemsenmesi noktasında hassasiyet gösterir. Etik, grupların içinde bulunan ve bu grupları oluşturan kişilerin ortak bir istek çatısı altında toplanmasını ve ortak değerler benimsemelerini hedefler. Kişilerin isteklerine üniversal bir değer verilmesi, yalnızca kişisel şekilde anlaşılabilmesi de etikdir (Russel, 1993: 158-159).

İnsanlar eskiden beri bazı duygu ve düşünceleri gruplara ayırmıştır. Oluşturulan gruplar din, gelenek veya kanun gibi isimler almıştır. Bu gruplandırma insanlığın en önemli özelliklerinden biri olan düşünme ve duygularının bir sonucudur. Gruplandırılan bu değerler zamanla kural ve yasaların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu kurallar kişilerin birbirleri, çevresi ve doğayla ilişkilerinin iyi olmasına dayandırılmıştır ve bu konularda yararlıdır. Zamanla oluşan bu kuralların bazıları yazıya döküldüğü gibi bazıları da kültüre, gelenek görenek örf ve adetlere göre sürdürülmüştür (Atalay Tutan, 2006: 49). 21. yüzyılda dünyanın hemen hemen her milleti; kamu ve özel sektörün değişik seviyelerinde pek çok idareci ticarete, yaklaşık 2500 senelik tarihe sahip “etik” terimini zamanla daha fazla kullanmaya başlamışlardır (Halıcı, 2000: 56).

İş etiği finansal yapıda olumlu bir değişiklik meydana getirirse de getirmese de beraberinde pek çok etkinliğin yapılmasına neden olacak sorular meydana getirmiştir. Etik kurallara uymayan hareketlere karşı resmi para cezası yaptırımını almamak için bazı ticari kuruluşlar etik kurallara uyma davranışını desteklemiştir. (Berrone vd., 2007: 40).

Ahlakın bilmek ile bağlantılı olduğunu savunan Sokrates, ahlakın zeminine “iyi” terimini koymuştur. Sokrates’e göre iyi olan bireye mutluluk verendir. Mutluluk bütün bireyler için önemli ve elde etmek için çaba gösterilen bir kavramdır. Erdemli olmak kusursuz bir ahlaka ve ahlak anlayışına sahip olmaktır ve bireyi mutlu eden şey erdemli olmaktır. Sokrates terimleri tanımlarken erdemli bir bireyin nasıl olması gerektiğine dair

bazı kriterler belirlemiştir. Bu kriterler; adalet, cesaret, ölçülülük, dine bağlılık ve bilgelik şeklinde ifade edilmiştir. Bu erdemlerden en önemli olanı da bilgeliktir. Bilge insan kötülük yapmaktan çekinir, aklını kullanarak farklı erdemlere de rahatlıkla ulaşabilir. Sokrates'in en fazla bilinen öğrencisi Platon, hocasının peşinden gitmiştir ve bilgelik, ölçülülük, cesaret ve adalet kavramlarıyla dört erdem üstünde durur. Bu erdemleri şu şekilde açıklamıştır (Akarsu, 1988: 88);

- Bilgelik, kişinin ne olduğunun bilincinde olma halidir. Ahlaki erdemlerin zirvesidir ve aklın erdemidir.
- Ölçücülük, aklın arzulara yenik düşmemesi yani kişinin kendisine hakim olabilmesidir.
- Cesaret, insanın aklını kullanarak mutluluk ve acı veren şeyleri fark etmesi ve kendisine bir koruyucu duvar örmesini sağlar.
- Adalet, insanın ruhunun bütün ve uyumlu biçimde çalışmasıdır.

Platon, bu erdemlerden adalet ve ölçülülüğün bütün kişilerde, bilgeliğin idarecilerde ve cesaretin koruyucularda bulunmasının doğru olduğunu savunur. Ayrıca Platon kişiyi toplumun bir parçası, sosyal bir varlık şeklinde gördüğünden dolayı yalnız değerlendirilmez ve mutluluğu toplumsal şekilde değerlendirip erdemleri açıklar. Hükümete değer veren ve kişilerin erdemlerinin hükümeti yansıttığını vurgulayan Platon, adalet konusu üstünde çok durmuştur. Platon, adaletin kişilerin arasındaki ilişkilerde kendini belli ettiği ve toplumsal bir erdem olduğunu belirtir (Akarsu, 1988: 89).

Türklerin islamiyeti kabul etmeleriyle birlikte var olan etik değerleri de Kuran-ı Kerime göre güncelleştirilmiştir. Varolan erdemler değiştirilmemiş, bunun üzerine fedakarlık, doğru söyleme, dostluk, barış ve sevgi erdemleri de eklenmiştir. Etik kavramıyla ilgili Batıda çıkan düşünürler kadar Türk bireylerden de düşünürler çıkmışlardır. Düşünürlerden en önemlileri İbn'i Sina, Mevlana ve Farabi'dir (Atalay Tutan, 2006: 52). Etiğin, öncelikli kullanım alanı huy, töre, gelenek kavramlarıdır. İkinci kullanım alanı ise bireyin düşüncesi, konuşması davranışlarını genel ahlaki yasalara uygun sınırlar içerisinde düzenlemesidir (Seyrek, 2014 :24).

Divan şairi olan Fuzuli'nin "selam verdim, rüşvet değildir diye almadılar" sözlerindeki vurguladığı gibi rüşvet tarzında etik olmayan işlemlerin devlet kurumlarında

gün geçtikçe çoğaldığı anlaşılmaktadır. Rüşvet devlet kurumlarında önlense dahi özel kurumlarda da çoğalmıştır. Daha doğru bir şekilde açıklanacak olursa, etik-dışı davranış, güdüsel veya güdüsel olmayan sebeplerden ötürü, pasif veya etkin, az ya da çok başkalarına kötü bir şey yapmak ya da zarar verme düşüncesini temsil etmektedir. Etik-dışı davranış diye belirtilen terim, başkalarına kötülük yapmayı amaçlayan bir davranış çeşididir. Bu davranış kuralların, siyasetin, organizasyonların ve standartların topluluğun devam ettirilmesi için kanun çerçevesinde farklı bireylerde iğrenme hissini ortaya çıkaracak biçimde etik-dışı davranışların olumsuzlanmasıyla ilgili bir olaydır. Daha farklı biçimde açıklanacak olursa, karşı taraf üzerinde olumsuz olaya neden olan ve cemiyette yasa dışı olan ya da ahlaki olarak kabul görülmeyen eylemleri belirleyen bir bilimdir (White, 1999: 110).

2.2.2. Örgütsel Etik Dışı Davranış

Bu bölümde örgütsel etik dışı davranış kavramı ele alınmıştır.

2.2.2.1. Örgütsel Etik Dışı Davranış Kavramının Tanımlanması

Örgütsel etik; örgütlerin ve idarecilerin eylemlerine hâkim olan ve çıkış kaynağını ahlak teorilerinden alan kural ve ölçütler serisi şeklinde tanımlanabilir (Bingöl, 2006: 66).

Örgütsel etik; iş ilişkilerinde saygınlık ve güveni artırıp ve sürekli kılarak, kişiler arasında ve iş ilişkilerinde emniyeti ve iyi bir temeli meydana getirir. Örgütlerde güven ve emniyeti düzgün bir şekilde sağlamak, etik dışı eylemlere dair genel bir bilinirliği meydana getirmekten çok daha zahmetlidir. Mesela kişi işe giriş yaptığında, işletme kazançları hakkında idarecisi onu doğru şekilde yönlendirmediyse, kişinin kuruma olan güveni zedelenecektir (Ferrell ve Hirt, 2003: 33).

Örgütsel etiği meydana getiren bazı noktalar vardır. Ögeler, örgüt dahilinde oluşturulması hedeflenen etik felsefenin değer yargılarını bazı zamanlar beraber kullanırken, bazı zamanlar da oluşturulmasına yardımcı olurlar. Bunlar (Gül ve Gökçe, 2008: 304);

- Örgüt Kültürü,
- Norm ve Standartlar,
- Eylemler, inanışlar ve tutumlar,
- Örgüt iklimi,
- Kişisel değişiklikler ve nitelikler,
- Liderlik,
- Motivasyon.

İdarecileri sürekli olarak etik problemlerle uğraştıran nedenlerden biri de mesleki ve toplumsal açıdan farklılaşmalardır. Etik değerler ve ilkeler, kurallar ve politika alanı, bireyin temelde neye inanmasının doğru olacağı ve inanmaması gerekenleri belirlediği, davranışların oluşmasında iyi bir zemin oluşturur. İdareci, kendi tutum ve davranışlarını gözlemleyerek kendisine etik bir çerçeve belirler. Bireyler başkalarında olan farklı etik anlayışları değerlendirir, daha sonra kişiler bu şekilde farklı etik davranışlar kazanıp deneyimleyebilirler (Aydın, 2012:14).

Örgüt bünyesinde ve çevresindeki formal ve informal bağlantılar ağı, bulunduğumuz zamanda öyle karışık bir hal almıştır ki, personellerin eşit, doğru, tarafsız, çıkar içermeyen tutumlarını sağlayacak farklı ilkelere ihtiyaç oluşmuştur. İşte bu konuda etik münakaşalar da oluşmuştur. Örgütlerin, gelenek göreneklerin ürünü olan ve personellerin toplumsallaşması ve belli eylemleri özümsemelerine olanak sağlayan sözlü

kuralları mevcuttur. Fakat, örgüt kültürünün etik eylemler konusunda açıklaması ve yazılı şekle gelmesinde fayda vardır (Aydın, 2012: 15)

Personelin kişisel olarak gelişimi bakımından, erdemlere sahip olması oldukça önemlidir. Yanlış ve doğru davranışı birbirinden ayırıp, doğru ve uygun davranışı seçmek ve uygulamak kolay sahip olunan bir özellik değildir. Farklı olası durumlara karşı doğru davranışı seçmek, uygulamada oldukça çaba, zaman ve deneyim gerektiren bir süreçtir. Bütün kamu personelinin ve idarecilerin, mesleki etik hakkındaki hassasiyetlerinin geliştirilmesi ve etik ilkelerini bir davranış şekli durumuna getirmeleri, iş yaşantısında ve örgütsel hedeflere erişilmesi bakımında oldukça önemlidir (Aydın, 2012: 22).

Aydın (2012: 24) için tüm mesleklerde ortak görülebilecek ancak yönetimce de kesinlikle uyulması gerekli görülen etik ilkeler ve bu ilkelerin temellendirildiği ana kavramlar şu şekildedir;

- Adalet,
- Denklik,
- Dürüstlük ve doğruluk,
- Yansız,
- Sorumluluk,
- İnsan hakları,
- Hümanizm,
- Bağlılık,
- Hukukun üstünlüğü,
- Sevgi,
- Hoşgörü,
- Laiklik,
- Saygı,
- Tutumluluk,
- Demokrasi,
- Olumlu insan ilişkileri,
- Netlik,
- Hak ve özgürlükler,

- Emeğin hakkını verme,
- Yasal olmayan emirlere karşı direnme,
- Mahremiyet-Gizlilik.

Örgütlerde etik konusunun önemini vurgulayan başka bir çalışma da kamu idaresinde yapılmış ve Türkiye’de 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (R. Gazete: Tarih: 8/6/2004 Sayı: 25486) ile kamuda çalışan personelin uygulaması gereken açıklık, yansızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamuya zarar verecek durumlardan kaçınma gibi etik davranış ilkeleri belirlemek ve uygulanabilirliği denetim altında tutmak için Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur. Kurula; kamuda etik kültürünü benimsetmek için çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda olabilecek çalışmalara destek olma görevi verilmiştir. Yine Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile de kamu idaresinde etik ilkeler düzenlenmiştir. Buna göre kamu personelinin sorumluluklarını devam ettirirken bağlı oldukları etik davranış ilkelerinden bazıları şunlardır:

- Görevin yapılması sürecinde kamu hizmeti farkındalığı,
- Hizmet şartlarına uyma,
- Hedef ve misyona bağlılık, dürüstlük, yansızlık,
- Saygınlık, güven, kibarlık ve saygı,
- Menfaat ilişkilerinden kaçınma,
- Görev ve sorumlulukların yarar elde etmek nedeniyle kullanılmaması,
- Hediye kabul etme ve çıkar sağlama yasağı,
- Kamuya ait ürünlerin ve kaynaklarının kullanımında müsriflikten uzak durma,
- Bilgi verme, açıklık ve katılımcılık,
- İdarecilerin hesap verme sorumluluğu ve mal geri dönüşlerinde bulunma.

2.2.2.2. Örgütsel Etik Dışı Davranış ve Önemi

Örgüt içi etik kuralların meydana getirmek bir zorunluluk olmadığı halde, içinde bulunduğumuz toplumda amaçladığımız noktaya ulaşmak için olması gereken bir

konu şekline gelmiştir (Payne ve Dimanche, 1996: 999). Örgütsel etiğin önemsenmemesi, kişinin iş performansını olumsuz etkiler, işe devamlılığın azalmasına ve iş yerinde olması hoş olmayan davranışların fazlalaşmasına sebep olduğu bazı araştırmalarda görülmüştür (Klebnikov, 1993: 78). Bu sebeple etik değerler toplumda ve hatta örgütsel yaşantıda önemli bir unsur haline gelmiştir. Doğru nitelendirilmiş ve açıklanmış değerler, yanlış davranışları azaltır ve bu nedenle etik davranışları da desteklemiştir (Day, 2003: 71-72).

Bireyin toplumda sivil yaşamda maruz kaldığı olaylarda sergilediği davranış, iş yaşantısında nasıl davranacağı konusunda önemli ipuçları verir. Aslına bakılırsa insanların genel ahlak anlayışı, iş etiğinin ana maddelerini meydana getirir. İş yaşantısında insanların genel ahlak anlayışı; büyüdüğü ailede aldığı eğitime, büyüdüğü topluma ya da yaşadığı çevreye göre değişir. İş yaşantısındaki ahlaki davranış; örgüt kültürüyle, sosyalliği ve sorumluluk anlayışıyla, örgütte var olan etik değerlerle, bireyin kadrosu ve tecrübesiyle bağlantılıdır (Velasquez, 1998: 45).

Çalışma yaşantısındaki örgütlerin işlerini sürdürürlerken, örgütsel etik değerlere sahip olmalarının zaman içinde daha fazla önem kazanmasının nedenleri aşağıda belirtilmiştir (Şimşek vd., 2003: 65):

- İdare kadrosunun, örgütsel etiğin doğal neticesinin kaliteye ve mükemmelliğe varmak olduğunu keşfetmeleri,
- Örgütlerin senelerce yalnızca maddi kazanca değer verip etik değerleri ve örgütsel etiği arka planda tutmaları,
- İşini doğru ve güzel yapmanın, iyi bir ahlaka sahip olmakla mümkün olabileceğinin farkına varılması,
- Rekabetin artması ve özelliğinin etik dışı davranış olarak farklılaşmasının sonuçlarının, örgütleri örgütsel etiğe yöneltmesi,
- Etik dışı eylemlerin örgütler için telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurması.

Başarılı olmak için tüm örgütlerin değer biçilmez bir araç niteliğinde olan örgütsel etik terimini anlamaları ve yaşantılarında uygulamaları gerekli bir eylemdir. Çünkü örgütsel etik kavramına sahip büyük bir örgütteki personel, çalışmalarını mutlu ve

huzurlu bir şekilde tam motivasyonla yerine getirecek ve ahlaki davranış standartları ile etik değerlere sahip bir örgütün başarıya ulaşmasına olanak sağlayacaktır.

Örgütte örgütsel etik teriminin yaşama uygulanabilmesi için örgüt üyelerinin etik değerleri özümsemesi, anlaması ve deneyimlemesi önemlidir. Bu yüzden örgüt üyelerine örnek olacak bir etik liderin olması önemlidir. Liderlerin etik davranışları zaman içinde çalışanları etkileyecek ve etik değerler örgütteki kişilerin eylemlerine yansıtacaktır. Çünkü etik değerler temelinde iyiliği barındırır ve iyilik bulaşıcıdır. Tüm örgüt üyelerinin etik değerleri özümsemesi ile örgütsel etik terimi gelişmiş olacaktır.

2.2.3. Örgütlerde Etik Dışı Davranış Nedenleri

Etik olmayan eylemlerin sosyokültürel ve ekonomik şekillerine bakıldığında bu tip eylemlerin genellikle dış sebeplerden kaynaklandığı, psikolojik türlerine bakıldığında da bunların çoğunlukla bireysel sebeplerden meydana geldiği görülebilir (Kutlu, 2015: 117).

İnsanlar bazı zamanlarda etik dışı eylemlerde bulunabilirler. Bu eylemlerde bulunma nedenlerinden bazıları şöyledir (Dinçer, 2014: 139):

- Benlik kuvvet gösterisi,
- Doymazlık,
- Arkadaşlık,
- İdeolojik inanç ve adanma,
- Kişisel veya ailevi kazanç,
- Ekonomik problemler ve baskılar,
- Acil ihtiyaçlar,
- Yeterli bilgiye sahip olmama,
- Profesyonellikten uzak bir iş anlayışı,
- Kişilerin birbirlerine güvenmemesi

2.2.3.1. Etik Dışı Davranışların Bireysel Nedenleri

Etik dışı davranışların nedenleri bireysel açıdan değerlendirilirken, bireyin kendi eksiklikleri, ikilemleri ve yeterli olmadığı noktaları hedef alınır. Kişinin geçmişte aldığı eğitim, yetersiz bilgisi, mesleki açıdan yeteneğinin olmaması etik dışı eyleme meyilli olmasında bireysel sebepler olabilir (Sökmen, 2016: 72).

Etik İkilemler: Etik ikilemler, yaşanan durumun birbirine zıt olan fakat iki tarafın da göreceli doğrularının olabilmesi halinde oluşabilir. Açıklaması zor ve karışık olan bu terim bireylerin mesleki açıdan bir yargıda bulunurken içinde buldukları ikilemlerden kaynaklanır. Mesleği olan kişiler bu noktada alınabilecek en iyi kararı almaya özen gösterirler. Son zamanlarda etik çıkmazların çözülmesinde aşağıda belirtilen şekilde bir yaklaşım sergilenmektedir (Kutlu, 2015: 119):

- Olabilecek durumları tayin etme,
- Bu durum çerçevesinde ahlaki problemi belirle,
- Bu problemin etkileyeceği kişi/kişileri ve ne şekilde etkileneceklerini belirle,
- Her açıdan olabilecek sonucu belirle,
- En geçerli eylemi seç.

Etik Standarttaki Farklılıklar: Kişinin sahip olduğu eğitim, büyüdüğü aile, gelenek ve göreneklerinin özellikleri gibi etmenler bireyin etik standartlarının; toplumda belirlenen etik standartlara göre farklı olmasına sebep olabilir (Sökmen, 2016: 76).

Bencil Davranma: Yaşantımızda bireyin karakterine özel bir huy olan bencil davranma, kişinin yalnızca kendi çıkarlarını gözetmesi, diğerlerinin haklarını görmezden gelmesi, hayatlarında ben merkezci şekilde davranmalarıdır. Bencilik, etik olmayan davranışların önemli sebeplerindendir. Birey bencil davranarak etik olmayan davranışlara yönelebilir. Halbuki örgütsel çalışmalar paylaşımcı olmayı ve birlik olmayı gerektirir. Örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli bir noktadır (Kutlu, 2015: 118) .

Etik Davranışları Farklı Algılama: Bireylerin olayları ya da durumları farklı algılamaları, etik dışı davranışın başka bir nedeni olabilir. Bir kişiye göre etik olmayan bir eylem başka bir kişiye göre etik olabilir. Kişinin olayı farklı algılayıp yorumlaması

etik dışı davranışın farkına varamamasına sebep olabilir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 69).

Mesleki Yetersizlik: Meslek sahibi her birey görevini yerine getirebilmek amacıyla bazı becerilere sahip olmalıdır. Öğretmenlik mesleğinin yeterlilikleri bir öğretmende olması gereken bütün nitelikleri temsil etmektedir (Terzi, 2008: 140). Kişi mesleki becerisi olmadığında kalite açısından mesleğin gerekliliklerini tam anlamıyla yerine getirmiş olmaz. Mesleki yetersizliğin sebep olduğu etik olmayan eylemler, yeterli bilgiye sahip olmamaktan kaynaklanan etik dışı davranışlar ve mesleki yetersizliğin üstünü kapatmak için yapılan etik dışı davranışlar olarak ayrılmaktadır (Sökmen, 2016: 78).

2.2.3.2. Etik Dışı Davranışların Örgütsel Nedenleri

İşletme etiği kavramı, iş yaşamında meydana gelen ahlaki sıkıntıları gidermek veya netliğe ulaştırmak için genel ahlaki kuralların ticari etkinlikler üzerinde uygulaması şeklinde açıklanmaktadır. Bu sırada ahlaki felsefesi dahil olmakta ve bireylerin doğru olanı ve yanlış olanı ayırmasına hüküm oluşturmak için uyguladıkları kural ya da ilkelere atıflar yapmaktadır. Örnek vermek gerekirse, bir üretim müdürü, personelin üretim yaptığı mal ile ilgili olabildiğince çok bilgi sahibi olmasını tavsiye eden idare politikasını kabul etmelidir (Meydan vd., 2016: 148)

İdareci, personele yakın bir vakitte işten ayrılmaların yaşanacağını personele söylenip söylenmemesiyle ilgili bir hüküm alınması ya da alınmaması ve işten ayrılmaları personele söylerken protestoların ve işten ayrılma hareketlerinin meydana geleceğini düşünmek durumundadır. (Sarı ve Doğanekin, 2016: 248).

2.2.4. Örgütlerde Etik Dışı Davranışlar

Örgüt katılımcıları açısından sağlanan, örgütün esas kıymetlerini ve grupsal kurallarını ihlal eden bilinçli tutumlar örgütsel etik dışı tutumlar şeklinde açıklanmaktadır

(Lukacs, 2009: 23). Söz konusu tutumların değişik formları ve neticeleri de gözükmetedir (Lukacs, 2009:23).

2.2.4.1. Cinsel Taciz

İş yerinde cinsel taciz durumu; kişinin kendi arzusu dışında cinsel özellikli sözlü halde ya da fiziksel şaka, kaba kelime ya da tekliflere maruz kalması durumudur (Onaran 2000: 251). Bununla birlikte cinsel taciz durumu; cinsiyet odaklı ya da cinsiyetçilik odaklı bir tür eylem halidir. Cinsel konulu aktörlerin önemli rol gösterdiği bilinçli tutumlar da cinsel taciz adı ile geçmektedir (Artuk vd., 2007: 179). Arslan (2001), cinsel taciz durumunu “İş yerinde karşı cins tarafından meydana getirilen her türlü arzu edilmeyen, rahatsızlık uyandırıcı, süreklilik gösteren cinsel hareket ve eylemler” olarak açıklamaktadır (Kaplan, 2003: 138).

2.2.4.2. Şiddet ve Saldırganlık (Bullying)

Çalışılan yerdeki öfkeli eylemlerinin tümüne araştırmacılar “İş yeri Saldırganlığı” adını vermişler ve tanımını şu şekilde yapmışlardır: “Organizasyon ya da organizasyon içindeki kişilere suç işlemek ve mağdurların motivasyonlarını olumsuz şekilde etkilemek” (Wood vd., 2013: 621). Pinto, (2014: 290) iş yeri saldırganlığını yalnızca kişiye değil, topluluğa karşı da işlenebilir şeklinde tanımlamıştır.

Anderson ve Pearson (1999: 467) ise, iş yeri saldırganlığı birçok farklı biçimde yaşanabilen ve hatta iş yerinde nezaket içermeyen davranışlar gibi yoğunluğu az olan eylemlere de önem vermiştir.

2.2.4.3. Duygusal Zorbalık (Mobbing)

Mobbing, iş yerinde personelin duygusal şiddete sebep olan farklı eylemleri açıklamak üzere kullanılan bir kavramdır. Yalnız bir personel yerine çalışan personel grubu, zorba eylemlerin yer aldığı, birçok çalışanın olduğu iş yerinde personel için yaşamı zorlaştırdığında kullanılan bir kavramdır. Bu tarz eylemler ufak şirketleri de kapsadığı gibi her büyüklükteki şirkette görülebilir (Gökçe, 2017: 48).

Yönetim kısmında olan kişiler mobbinge ortak olabilir ya da eyleme geçebilir. Mobbing'in en çok karşımıza çıkan niteliği; öğretim, araştırma ve mesleğinde başarılı olan personelin etik dışı davranışlara maruz kalmasıdır. (Kehribar vd., 2017: 8-7).

Çalışma yerinde yaşanan ve yapılan mobbing eskiden beri var olan ve bilinen bir kavramdır. Bu kavram yaş, cinsiyet, din, ırk, engellilik, eski yaşantı ve statü gibi farklılıklardan dolayı yapılan ayrımcılıktan doğmaktadır (Deniz ve Gültekin, 2016: 9). İş yerinde zorbaların çıkarıcı, yetersiz, güven vermeyen ve bütünüyle duyarsız olduğu konusunda mutabık olunmuştur. Mobbing uygulayan kişiler; kaçamak eylemlerle karşısındakileri manipüle eden, güvenilmez ve ikna edici olabilirler. Sorumluluklarını yerine getiremez ancak ücretlerini kabul ederken hiç düşünmezler. Zorbalık yapan idareciler, işi kendilerinden daha iyi yapan personeli sık sık ürkütürler. Bu kişiler, kendi yetersizliklerini kapatmak için personeli uzaklaştırmaya çalışır, güvenini azaltır ve örgütsel barışı bozarlar.

Birçok kişi bu duruma maruz kalmadığı müddetçe mobbingden bihaber olur. Mobbing kültürle bağlantılı bir algı olduğu için, ona karşı geliştirilen maruz olma ve duyarlılık şekli çeşitli milletlerde farklılık göstermektedir. Örgütlerin faaliyetlerinin artması, beraber çalışma grubunda doğru ortamın oluşturulmasını tanımlayan çalışma psikolojisine göre mobbing, kişinin değil tüm örgütün bir komplikasyonu haline gelmektedir (Ayçin ve Doğan, 2017: 21). Bu sebeple mobbing, işletmelerin düzenini ve işleyişini negatif olarak etkilemektedir.

Mobbing eylemleri; yöneticilerin yok sayması, görmezden gelmesi, hoşgörme ya da üstünü kapatmaya çalışması veya doğru şekilde yorumlamaması sebebiyle sürmeye devam eder. Takım, gelişmiş mobbing eylemlerine müdahale etmiyorsa, izolasyon ve eleme süreci başlar. Mobbing uygulanan kişi, çabalarının hiçbir şeye yaramadığını ve

özgüveninin büyük ölçüde düştüğüne inanmaya başlar. Bu çatışma mobbing sürecinin bir parçasını meydana getirir.

2.2.4.4. Örgütsel Terörizm Oluşumlu Davranışlar

Örgütsel terörizm oluşumu, herhangi bir örgütte uzun soluklu örgütün huzurunu ve örgütün ilerlemesini engelleyen, örgüt katılımcılarının ayrıcalıklarının inkar eden, çalışanların etkinlikleri şeklinde açıklanmaktadır (Caldwell ve Canuto-Carranco, 2010: 164).

Örgütsel terörist şeklinde tutumlar sergileyen yöneticiler de diğerlerine bazı durumları direterek yaptırma ayrıcalıkları bulunuyormuş gibi tavır sergilemektedirler (Post, 1998: 33). Ortaklaşa bir durum ile ilgili başarı sergileyebilmek için toplanan siyasi teröristlerin zıttı olarak; meydana getirdikleri şeyin örgütün yararına bir hizmet oluşturmak için yapıldığına yanlış bir biçimde güveniyor olsalar bile; sürekli kendi çıkarlarını gözetme durumundadırlar (Weber, 2009: 4). Örgütsel terörist yöneticilerinin bireysel etkinlikleri ile siyasi teröristlerin ortaklaşa etkinlikleri arasındaki ayırım ise; politik yönetici güç elde etmeye odaklanırken, konumunun gücü ve otokratik geçerliliğinden oluşan ayrıcalıkları ve de başka örgüt katılımcıları üstündeki yaptırım becerisini ortaya atması durumudur (Pfeffer, 1992: 33).

2.2.5. Örgütsel Uygulamalardan Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütsel uygulamalardan meydana gelen etik dışı tutumlar, önem sırası gözetilmeksizin denetlemeye girerek incelenmektedir.

2.2.5.1. İletişim Sürecinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütün başarılarında önemli bir yeri olan iletişim evresi; örgüt personeli bünyesinde uyum durumunu ve iyi bağlantıların meydana getirilmesine imkan oluşturmakta, iş evrelerinin şartları yönünde yerine getirilmesine olanak oluşturmaktadır. Verimli bir iletişim ile örgütler, personelin etik dışı tutumlarda olan yönelimlerini en düşük seviyeye çekmeyi hedeflemektedir (Coughlan, 2005: 51).

Örgütsel iletişim evresi, personelin etik tutum yönelimlerinde etki oluşturan faktörlerden biri sayılan model alma evresinin de verimliliğini yükseltmektedir. Personelden istenen etik tutum standartları, idareci veya yönetici tutumlarıyla mutlaka personele aktarılmaktadır. Scofield “Eğer personellerinize kıymet gösterir ve onları firmanın hedefleri ve içinde bulunduğu durumlardan her zaman için gerçekleri ifade ederek haberdar ederseniz, onların başka hiçbir metot ile sağlayamayacağınız biçimde doğru ve dürüst tutum göstermesini mümkün kılabilirsiniz” açıklamasıyla idarecilerin verimli ve doğru bir iletişim ile personeline ne şekilde model olması gerektiğini aktarmaktadır (Eaton, 2001: 59-60).

2.2.6. Örgütsel Politikaların Yetersizliğinden Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerde politikaların yerine getirilmesi veya politikaların yanlış uygulanmasından dolayı farklı etik dışı tutumlara rastlanması olası bir durumdur.

2.2.6.1. Örgütsel Politikaların Oluşturulmasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütsel politikaların meydana getirilmesi evresinde, etik dışı tutumlara sebebiyet verecek birtakım değişimlere sebep olmaktadır. Bu durumların bazıları performans değerlendirme durumu, personel seçme ve yerleştirme durumu, disiplin ve ücret sistemlerinin meydana getirilmesinden dolayı olmaktadır.

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme evresinin biri yönetsel şekilde, diğeri gelişimsel iki temel hedefi bulunmaktadır. Değerlendirenin yönetsel hedefi; personeli ödüllendirme, ücret, yükselme veya işten çıkarma gibi temel kararların alınması durumudur. Personelin performansını çoğaltma, örgüt içi etkileşimlerini de içerecek biçimde iş yeteneklerini ilerletmeye dair, eğitim hükümlerinin oluşturulması ise gelişimsel olarak hedefidir (Gomez-Mejia vd., 2004: 223). Performans nitelendirme evresinin hedefleri, nitelendirmenin etik koşullar dahilinde olmasının değerini belli etmektedir. Performans değerlendirme politikalarının etik şekilde ele alınması için güvenilirlik ve geçerli olma niteliklerini barındırması lazımdır. Geçerliliğin olabilmesi adına performans standartlarının iş koşulları yönünde işlenmesi lazımdır. İş şartlarının bulunmasında, işin etiksel olarak boyutunun da işlenmesi, personelin etik tutum göstermeleri üstünde fayda sağlamaktadır (Selvarajan, 2006: 86).

Personel Seçme ve Yerleştirme: Bu noktada araştırmaları olan Gilliland'a göre personel seçme metodu; belirlenen işle ilgili, başka bir ifade ile geçerli olduğu düzeyde etik sayılacaktır (Phillips ve Gully, 2002: 1186).

2.2.6.2. Örgütsel Politikaların Uygulanmamasından Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Ayırım yapma ve personelin etik dışı tutumlara yöneltilmesi, örgütsel politikaların yapılmamasından doğan temel etik dışı tutumlardır.

Ayrımcılık: Kelime olarak ayırım, bir kişinin eş şartlar içinde ayrı biçimde değerlendirilmesi veya ayrı uygulamalara tabi tutulması şeklinde açıklanabilir. Örgütlerde; politikaların yaşama dahil edilmesinde, personele yönelik eşitlik bulunmayan veya bütünüyle değişik uygulamalar barındırması devamlı karşılaşılan bir olaydır (Weiss, 2003: 232).

Örgütte ayrımcılığın önlenmesi açısından ilk olarak örgüt politikaların etik kurallar sınırlarında meydana getirilmesi lazımdır. Fakat uygulama noktasında ayrımcılığın önüne geçilmesi için öncelikle idareci statüsünde olan personelin bireysel şekilde etik ilerlemelerine dair eğitimlerinin olması lazımdır.

Personelin etik dışı tutumlara yöneltilmesi: Örgüt politikalarının etik kurallar açısından oluşturulmaması veya etik kurallar haricinde işlenmesi; personelin örgüte veya iş arkadaşlarına yönelik, iş evrelerinde olabilen etik dışı tutumlara yönelmelerine sebebiyet vermektedir.

Tartışma anında kişiler, özellikle şiddet ve saldırgan olma, duygusal zorbalık hali veya şahsi kuvvetin kötü şekilde uygulanması gibi etik dışı tutumlara eğilim gösterebilmektedir (Şimşek vd., 2003: 274). Örgütlerde yönetim ve sorumluluk paylaşımının net olmaması, eşit olmayan ödeme veya ödüllendirme sistemleri, rol netsizliği gibi unsurlar tartışmalara sebebiyet verebilir (Vecchio, 2006: 236).

Politikaların faaliyete geçirilmemesinden dolayı personelin etik dışı tutuma geçmesine sebebiyet veren başka bir unsurda güven durumudur. Örgütlerde güven, etik dışı tutumun meydana gelmesinde çift taraflı bir etki oluşturur. İşletmelerin personeline güven hissettirmemesi gibi fazla güven hissettirmesi de etik dışı tutumlara sebebiyet verebilmektedir. Bu yüzden personelin etik dışı tutumlara eğilim göstermelerinin önüne geçici seviyede bir güven alanının sağlanması oldukça önemlidir.

Güven oluşumu, örgütlerde bireyler arası bağlantıları kuvvetlendirmekte ve iş evrelerinin şartları yönünde yerine getirilmesine imkan oluşturmaktadır. Fakat örgütsel politikaların kullanılmasında personele sınırsız şekilde güven gösterilmesi ve kontrolsüzlük hali, etik dışı tutumların kişisel kaynaklarıyla kuvvetlendirildiği olaylarda, personelin etik dışı tutumlarına neden olabilmektedir (Erdem, 2003: 160). Bu şekilde örgütte idareci veya personelin sorumluluklarından olan yasal yetki hali ve kuvvetlerini, bir bedel olarak, başka biri veya örgüt çıkarları için uygulaması (Argandona, 2003: 253-4) şeklinde açıklanan para veya örgüt açısından sağlanan kuvvetin, kişilerin şahsi çıkarlarını hedeflenerek gayri meşru bir biçimde uygulanması şeklinde açıklanan yolsuzluk (Kayes, 2006: 52) gibi etik dışı tutumlarla karşılaşmak mümkündür.

2.2.6.3. Zayıf Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Etik Dışı Davranışlar

Örgütte etik kuralların ayarlanmasında örgüt kültürünün önemli bir etkisi vardır. Tutumların etiksel evresi kişilerin bireysel davranışlar ile paraleldir. Bu yüzden örgütsel uygulamaların etiksel evresi, kişilerin kültürel yapıları sebebi ile farklılaşan algılarına yönelik de değişim sergilemektedir. Örnek vermek gerekirse, azınlık olan topluluktan oluşan bir kişi seçme evresinde etnik kökenlerin üstünde durulduğu noktasında bir düşünceye yönelirken, azınlık topluluğundan sayılmayan bir kişi de bu şekilde bir izlenim içine girebilir. İdrak etme durumunda olan bu ayrımın en düşük seviyeye çekilmesi için seçme ve yerleştirme politikaların olabildiğince iş açıklamalarıyla ilgili bulunmasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Phillips ve Gully, 2002: 1201).

Örgütsel çatışma durumları personelleri etik dışı tutumlara itmektir. İyi şekilde idare edilmediği durumda kültürel değişiklikler de örgütsel çatışmalarla kendini belli etmektedir (Luthans, 2002: 409). Bu yüzden kişisel yapıdan dolayı olan çatışma durumlarında örgütün etik normları ön planda olmaktadır. Evrensel etik şartları sınırlarında ilerletilmiş etik kıymetlere ve kuvvetli örgüt geleneği olan örgütlerde, çatışma ortamı bulunmaksızın sıkıntıların giderilmesi olası haldedir (Cottringer, 2005: 4).

Örgüt normlarıyla bireysel değerler içindeki çatışma durumları, örgütün etik dışı isteklerinden olduğu olaylarda, personelin örgütlerine olan güvenlerini de hasara uğratacaktır. Bu durum örgütün hedefleriyle ters düşen, farklı etik dışı tutumlarında meydana gelmesine alan tanımaktadır (Schwepker, 2003: 437).

2.3. Örgütsel Sinizm

Çalışanların örgütsel sinizmi oldukça dikkat çekici bir konudur. Bu bölümde örgütsel sinizm tüm boyutlarıyla derinlemesine açıklanacaktır.

2.3.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizm kavramının örgütsel yönden anlamlı hale gelmesinde beş odak noktası vardır. Bu odaklar; kişilik odağı, toplum odağı, mesleki sinizm odağı, personel odağı ve örgütsel değişim odağı olarak ifade edilmektedir (Kutunis ve Dikili, 2010: 272). Örgütsel sinizme dair çok fazla tanım bulunmakta ve en yaygın biçimde uygulanan tanımlardan biri Dean vd. (1998: 347) tanımıdır. Söz konusu tanıma yönelik örgütsel sinizm, kişinin faaliyet sürdürdüğü örgüte yönelik olumsuz davranıştır. Diğer bir tanıma yönelik örgütsel sinizm terimi örgüte dair negatif düşünce, örgüte dair küçük düşüren ve eleştirici tutumda olma yönelimindeki inanç ve hisleri de içermektedir. Örgüte dair gizli veya açık bir biçimde oluşturulan yıkıcı eleştiriler, negatif inanç ve hisler örgütsel sinizm şeklinde açıklanmaktadır (Kalağan, 2009: 77).

Örgütsel sinizm; birey, topluluk, ideoloji, sosyal beceriler ya da kurumların güvensizliğine gitme ve kızgınlık hali, ümitsizlik şekli, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel ve çok özel davranışlar şeklinde açıklanmaktadır. Bir başka açıklamaya yönelik, örgütsel sinizm; “kişilerin, örgütlerinin ahlaki bütün olmaktan noksan olduğu ve doğruluk, dürüstlük ve samimiyet gibi kuralların örgütsel çıkarlar faydasına feda edildiği açısından inançları”dır (Kutunis ve Dikili, 2010: 274).

Naus ve arkadaşlarına (2007) göre örgütsel sinizm, iş ortamındaki sıkıntılı durumlara ve olaylara yönelik örgüt katılımcılarının, kendilerini savunmalarının karşılığı şeklindedir.

Örgütsel sinizm açıklamasının kavram olma evresinde bazı sıkıntılar meydana gelmektedir. Meydana gelen bu sıkıntı, yapının karışık bir evre olma niteliğinden ötürü yaşanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 290).

Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizm kavramının açıklamasını yapan öncü araştırmacılar arasındadır. Onlar için örgütsel sinizm, personelin örgütüne yönelik negatif davranışını kapsayan üç evreden meydana gelmektedir. Bu evreler, örgütün bir bütün olmadan noksan olduğuna yönelik inanç, örgüte yönelik negatif bir his oluşturması ve bu

his ve duyguyu içeren örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel tutumlar sergileme durumudur (Helvacı, 2013: 1480).

2.3.1.1. Örgütsel Sinizmin Özellikleri ve Önemi

Literatür araştırmasında örgütsel sinizmi açıklayan nitelikler bulunmaktadır. Söz konusu nitelikler, Anaş (2016: 11-12) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

- Sinik kişiler örgütlerini hor görüp, alaycı tavırlarını sergileyerek kişisel ve mesleki hedeflerini meydana getirmeye odaklanırlar.
- Sinik kişiler örgütsel farklılaşma ve yeni uygulamalar seviyesinde örgütsel sıkıntılarının sebeplerinin ortaya atılmasında ölçüt oluşturarak, örgütte önemli bir rol alırlar.
- Sinik kişiler örgütteki farklılaşma girişim çabalarına direnç oluşturarak, çoğunlukla bu girişimleri başarısızlık şeklinde değerlendirmektedirler.
- Kişilere ya da örgüte dair sinizm büyük seviyede diğer psikolojik objelere de genelleyebilme durumundadır.
- Örgütsel sinizm yalnızca birkaç iş kolundan ziyade, çok miktarda faaliyet sergileyen örgüt türünde meydana gelebilir.
- Örgütteki sinik kişiler kişisel çıkarlarını gözeterek, hilelere yönelik temkinli bulduklarından ötekilere oranla daha düşük kullanılmaktadırlar.
- Genel sinizm, insan tutumuna dair negatif güdülere yönelik şekilde değerlendirilmektedir. Örgütsel bütünlüğün bulunmadığına dair bir inanç haline odaklanan, duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutları bulunan negatif bir tutumu aktarmaktadır
- Örgütsel sinizm kişilik odağı bulunan bir eğilim olmanın dışında öğrenilmiş bir tepki durumudur. Bir diğer açıklama ile örgütsel sinizm hem kişilerin örgüte dair negatif hisleri, hem de iş yaşamında dâhil olduğu tecrübelerinden faydalanılan tutumlarının ürünüdür.

2.3.1.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm kavramı bir davranışı ifade etmektedir. Bu davranışlar üç bölümden oluşmaktadır. Bireyin bir davranış objesini onaylamama veya onaylama durumunun esası; söz konusu objeye dair hissi, inanç hali ve tutum sergileme isteğidir (Başaran, 2008: 23).

Bilişsel boyut: Bandura'ya göre tutumlar bilişsel sebeplerle meydana gelirler. Dış uyarıcıların idrak edilmesi ve açıklanması bilişsel bir evredir (İnanç ve Yerlikaya 2013: 56). Örgütsel sinizmin bilişsel evresinde negatif bir inanç bulunmaktadır. Dean ve diğerlerine (1998: 349) göre personel, örgütün gerçeklikten uzak olduğuna yönelik kuvvetli bir inanç barındırır. İnançlar, kişinin kendi evrenlerinin bir tarafıyla ilgili algılarının ve açıklamalarının oluşturduğu devamlı duygular ağıdır. Başka bir açıdan inançlar, bilgi durumunu ve kanaati içeren bir ruhsal durumdur. Genellikle inançlar, şahsi ilkelerin odağındadır. İnanç kavramı için mantıksal bir başlangıç noktası oluşturmak zordur. Ancak bir takım tanıma, algılama ve yargılama evreleri neticesinde meydana geldiği hoşnutluk bulunmaktadır. Personel, pozitif-negatif, iyi-kötü, yeterli olan- yetersiz olan şeklinde ifadeler barındırır. Bireyler inanç halini tutum ve hareketlerle ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 34-35). Esas olarak tutum ve davranış içinde bir etkileşim bulunmaktadır, her ikisi de birbiri üstünde etki bulundurur (Bolat, 2016: 35).

Bilişsel boyutta sinizm gösteren personelin inançları şu şekildedir (Karacaoğlu ve İnce 2012: 83);

- Örgütlerde kurallı bir oluşum ve işleyiş bulunmamaktadır.
- Örgütler iş ile ilgili yazılı bildirimler meydana getirir ancak bu personel tarafından önemli görülmez.
- Örgütlerde olan birey tutumları farklılık içerir ve bu açıdan başka bireylere güven göstermek doğru olmayacaktır.

Duyuşsal boyut: Sinik olan personeller, çalıştıkları örgüt ile ilgili barındırdıkları inanç haricinde örgüte dair hisler de besleyen bir durumdadır. Sinizm de kuvvetli hisler yönlendirici haldedir. Davranışın hislere odaklanan yani duyuşsal evresinde kişiden kişiye farklılık gösteren ve doğrularla ifade edilmeyen personelin hoşnut olma- hoşnut

olmama, beğenme-beğenmeme gibi duyguları söz konusu haldedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 35).

Başaran (2008: 150-151) ise duyguyu şu şekilde açıklamıştır. “Bireyin iç ve dış ortamından gelen uyarıcıların, bireyde hareket veya haz açısından izlenimler oluşturmasıdır”. Duygular, derinlerde bizi yaşama tutunabilmemizi mümkün kılan ve hareket isteyen olaylara yönelik gösterilen içgüdüsel tepkiler bütünüdür (Steiner, 2014: 43).

Örgütsel sinizm boyutu şeklinde duyusallık kavramı, negatif hisleri içerir. Abraham (2000: 274) bu boyutta; personelde öfke halinin, agresiflik olaylarına eş kuvvetli düşünceler olduğunu açıklamıştır. Başaran (2008: 150) “koru hali, sıkıntı durumu, üzüntü hali, bıkkınlık durumu, tiksinti hali, iğrenme gibi hisleri yasaklatıcı-savundurucu düşünceler” şeklinde açıklamıştır. Örgüt alanında bu hisleri etkileyen olaylar bulunmaktadır.

Davranışsal boyut: Davranış kavramı dış evrene yönelik sergilenen bilişsel, duygusal ve fiziki olarak tepkilerin tamamıdır. Davranışlar üstünde etki oluşturan sebeplerin çoğu geçmiş zamanda olan köklü olaylarla ilgilidir.

Birey davranışı üstünde etki oluşturan sebepler bulunmaktadır. Söz konusu davranışlar aniden meydana gelmez; bir bireyin belirli bir olay neticesinde ne şekilde davranış göstereceği, bireyin ardında getirdiği beceri, davranış, nitelik, bilgi ve alışkanlıklara dayalı haldedir. İnsanın kişiliği ve bu kişinin dahil olduğu olay onun tutumlarının iki temel niteliğini meydana getirir (Eren, 2014: 218).

Davranışsallık kavramı, sinik davranışın sözlü şekilde veya sözsüz davranışsal açıklamasını meydana getirir. Bireyin inanç ve bilgileri neticesinde bir nesneye yönelik negatif tutumunu içerir. Örgütsel sinizmin davranış evresinde amaç, personelin sözlü şekilde bulunmayan tutumunu ve sinik tutumunu açıklamaktır. Sinik personel; örgüte yönelik eleştirel, yargılama meydana getirici ve küçük gören tutumlar gösterir. Personelde örgütü küçümseme gibi negatif davranışlar fark edilir (Brandes ve Das, 2006: 251). Bu durum için iğneleyici şakalar, kötümser öngörüler ortaya koyarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 39). Örgütün tutumlar üzerinde etkisi büyüktür (Eren, 2014: 218). Küçükköylü (2014: 56) araştırmasında sinik tutum sergileyen bireylerin işe dair

isteklendirme durumlarında ve kuruma bağıllık hallerinde azalma olduğunu, şikayetlerinde ve işe gelmemelerinde yükselme meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır.

2.3.1.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Bu bölümde örgütsel sinizmin kuramsal temelleri incelenmiştir.

2.3.1.3.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramında personellerin sorumlulukları içinde gösterdikleri emek sonucunda, sağladıkları başarıların ödüllendirilmesini istemeleri ile elde ettikleri ödüllerin personel için bir anlam oluşturmaması durumundan bahsedilmektedir. Söz konusu ödüllerin fazla olması personelin sorumluluklarını sağlaması noktasında daha çok teşvik oluşturulmalıdır. Çalışanların işlerini tamamlamaları neticesinde ödüllendirilecekleri düşüncesinden dolayı çalışma durumları da etki altındadır (Boyalı, 2011: 76). Personelin gösterdiği çalışma azminin neticesi hedefe yönelik ise maddi açıdan tatmin durumu, güvenlik durumu, personel bünyesindeki samimiyet hali, güven veya becerilere yönelik çalışma ortamları başarıya götürebilir. Kurumun gelecek beklentisine yönelik negatif davranışlarının bulunması sebebi ile sinik davranışlar oluşmaktadır. Beklenti kuramı ile sinizm bünyesinde bağ bu şekilde oluşmuştur (Kalağan, 2009: 49). Verimli bir emek sadece bireysel performans ile sağlanabilir. Örgütsel farklılığın başarısı sadece personelin emekleriyle bağlantılı olduğunu ortaya atan sinizm, bir beklenti şeklidir (Tükeltürk vd., 2009: 45).

2.3.1.3.2. Atfetme Kuramı

Bu kuram, kişilerin tutumlarının ardında olan nedenleri idrak etme arzusudur (Koroğlu, 2015: 52). Nedensellik aktarma ismi ile de açıklanan atfetme kuramı, bireylerin

kendilerinin veya başka kişilerin tutumlarının nedenlerini idrak etme evresini açıklamaya odaklanmaktadır (Taslak ve Dalgın, 2015: 141). Atfetme teorisinde birey ilk olarak tutumlarının nedenlerini belirlemek amacı ile harekete geçer. Örgütsel sinizm ile atfetme kuramı içinde bağlantı Weiner'in sosyal güdülenme kuramı ile ifade edilmiştir. Weiner'e göre; bireyler olumsuz bir durum ardından, durumun idrak edilmesine yönelik nedensel atıflar ortaya atarak öfke duyma, sempati hissetme, sorumluluk gibi hükümleri alabilmekte ve beklentiye girerek neticelendirmektedir. Atfetme kuramı ile örgütsel sinizmin kurumsal yönlerine vurgu yapılmaktadır (Kalağan, 2009: 51).

2.3.1.3.3. Tutum Kuramı

Bu kuram ve örgütsel sinizmin nitelikleri, tutumlar olarak açıklanmıştır. Tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal bağlantıları örgütsel sinizm üstüne incelemelerde etki oluşturmuştur (Kalağan, 2009: 51).

2.3.1.3.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, 1964 senesinde Blau tarafından meydana getirilmiştir (Sarı ve Doğanekin, 2016: 227). Bu kuramın temelinde hayat sürebilmek için, bireylerle etkileşimde olmanın gereksinimi üstünde odaklanılmış ve kişilerin ihtiyaçlarını giderebilmek için devamlı şekilde birbirleri ile iletişim halinde bulunmasının gereksinimi noktasına vurgu yapılmıştır. Gounder (1960)'e göre; örgüt bünyesinde iş yapan birisi ona pozitif tutum sergilendiğini anlarsa, kendisinin de örgüte olumlu tutum sergilemesi gerektiğine, örgütü sıkıntıya sokacak tutumlardan uzak durması noktasında sorumlu davranır (Kalağan, 2009: 52)

Sosyal değişim kuramının esas koşulu; çalışanların dostluk, saygı gösterilmesi, hassasiyet gibi ödüllendirme arzularıyla beraber, sosyal bağlantılara katılması ve söz konusu bağlantıları devam ettirebilmesidir. Personele aktarılan vaatlerin sağlanmasına odaklı şekilde bu sinizm türü meydana gelmektedir (Köroğlu, 2015: 53).

2.3.1.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Bu kuram, Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından oluşturulmuştur. Duygusal Olaylar Kuramı; hislerin, bireylerin davranışlarını ne şekilde etkilediklerini açıklamaktadır. Kişiler söz konusu kurama yönelik; geçmiş zamanda ya da örgüt dışında başlarına gelen ve bu durumdan etkilendikleri duygusal tecrübelerini, örgütsel tutumlarına da aktarmakta ve bireylerin geçmiş zamanda yaşadıkları olumlu ya da olumsuz durumlar iş yaşamında duygusal kimi tepkilere zemin oluşturmaktadır. Bu yüzden bireyler örgütü anlamaya yönelirken, iş tatmini ile ilgili sinik tutumlar sergileyip durumun meydana geldiği zamanda ya da geçmiş zamanda bu durumlardan etkilenme halindedir (Akman, 2013: 24).

2.3.1.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Bu kavram örgütsel sinizme neden oluşturan kurumsal durumları açıklamaya odaklanmakta, durumların personel açısından yorumlanma biçimleri ve söz konusu yorumların örgütsel sinizm üstündeki etkilerini araştırmaktadır. Personel, örgütte yaşanan işten atma gibi kötü olayların örgütün karının yükseltilmesi hedefiyle alınan karar olduğu düşüncesine sahip olabilir. Ek olarak örgüt dışı nedenlerden meydana gelen ekonomik problemler gibi durumların neden olduğu ekonomik sıkıntılar şeklinde açıklanabilir (Kalağan, 2009: 54).

2.2.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Kaynaklarda örgütsel sinizm türleri 5 kategoride işlenmektedir. Kategoriler şöyledir (Dear vd, 1998: 343); 1. Kişilik durumu (genel) sinizm, 2. Toplumsal (sosyal) sinizm, 3. İşgören odaklı sinizm, 4. Örgütsel değişime dair sinizm, 5. Mesleki (iş) sinizm.

2.2.3.1. Kişilik Sinizmi

Bu kavram kişisel etkileşimlere odaklı genellikle kötü algıları akıllara getiren, doğum ile gelen ve farklılaşması olası bulunmayan kişisel nitelikleri açıklar. Bu nedenden ötürü kişisel sinik sayılan kişiler, bütün öğelerle ilgili şekilde sinik sayılmaktadırlar. Bu durumlar kurum oluşumlarında idareciler açısından ‘‘çürük elma’’ olarak geçmektedirler. Kişilik sinizminden bahsedildiğinde, kişiler arası zayıf olan etkileşimler ve sinik aşağılanma tutumları akıllara gelmektedir. Kişilik sinizmi olan kişide diğerlerine karşı güvensizlik vardır (Abraham, 2000: 281).

2.2.3.2. Toplumsal Sinizm

Bu kavram ise denk geldikleri durumlar neticesinde iktisadi ve sosyal kurumları suçlayan davranışlar göstererek onları yabancı olarak görmektedirler. Geleceğe yönelik umutsuzluk düşünceleri, kısa soluklu çıkarları önemli görmemelerinden ötürü meydana gelmektedir. Etkinlikleriyle ilgili her sorumluluğa ve avantaja ‘‘kendi çıkarlarını sorgulayıcı’’ bir tutum içinde yaklaşımlara sebebiyet vermektedir (Kabataş, 2010: 17). Kurumsal sinizm içinde olan kişilerin, iş hayatlarında olaylara dair talepleri oldukça gerçekçi halde bulunmaktadır. Fakat kurumsal sinizmin kişiye olan etkisi açık ve anlaşılır halde bulunmayabilir. Örgüt içinde oluşabilecek en olası pozitif bir durum bile personelin motive olabilmesini mümkün kılar (Abraham, 2000: 287).

2.2.3.3. İşgören Sinizmi

Çalışan sinizmi ruhsal sözleşme ihlalleri içinde işlenen bir sinizm türü halindedir. Bu kavram hayal kırıklığı, önüne geçme ve umutsuzluk hali ile açıklanan özel ve genel bir davranış sayılmakla birlikte kişi, topluluk, düşünce veya kurumlara dair şekilde negatif hisler ve güvensizlik durumu şeklinde açıklanmaktadır. Bu sinizm bünyesinde rol meçhullükleri, kurumsal nitelikler ve bütün iş ortamı gibi genel iş yeri özelliklerinin

ruhsal şekilde sözleşme ihlali düşüncelerine iteceği, ruhsal sözleşme ihlallerinin de personel sinizmine neden oluşturacağı açıklanmaktadır (Abdersson, 1996: 345).

2.2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Bireyler, buldukları kurumlarda çok fazla farklılığın ve yenilik halinin başarı getirmediğini fark ettikleri zaman sinik hale gelirler. Sinizm, başarılı büyümelerin personele belli edilmemesi ve personelin de başarı durumunun meydana gelmediğini fark etmesiyle meydana gelmektedir. Bu olayın sonucunda meydana gelen hayal kırıklığı sebebi ile savunma mekanizması şeklinde gelecek zamanda olması beklenen farklılıklara dair negatif, iyimser olmayan bir tutum ileri sürmektedirler. Beklenen farklılıklar meydana gelmediğinde, bireyler içinde oldukları hayal kırıklığı halinin dışında farklılık halinden sorumlu görülmelerine dair sadakatsizlik düşüncesi oluşturmaktadır. Devam eden süreçte olası farklılıklarda da eş düşünceleri tekrardan yaşamamak için kişiler, beklentiye girmemeyi tercih etmektedirler. Bir taraftan başka bireylerin başarı göstermemeleri beklenti halini almaktadır. Bu açıdan sinizm, fark noktasında olan başarısızlıklara dair kişiyi, negatif hislerden koruyacağı hissi ile öğrenilen bir tepki halinde meydana gelmektedir. Örgütsel oluşuma dair sinizm evresinde yabancı kaynaklar incelendiğinde; fark idaresine dair meydana gelen kuvvetli bulunmayan inanç halinin sinizmi dinamik bir hale getirdiği ifade edilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi; hüküm oluşturma hali, bilgi aktarımı, olumlu hisler ve ruhsal sermaye gibi etkilerle negatif bir bağlantı içindedir. Örgütsel değişim sinizmi, yukarı şekilde geri bildirim yararını da düşürmektedir (Sezgin vd., 2016: 416).

2.2.3.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm kavramı; personelin alıcılardan kendilerini uzak tutma veya alıcıların onlarla irtibat halinde olmamalarının önüne geçme hedefi ile meydana getirdikleri bir koruma mekanizması şeklinde açıklanmaktadır. Mesleki sinizm esas itibari ile çalışanlara yönelik uygulanmaktadır. Ancak personelin hizmet meydana

getirmemesi hali; kurumun kuralları, kaynak noksanlığı ve faaliyetleriyle ilişkilendirmekteyse, söz konusu evre kuruma kadar uzanmış haldedir (Nuas, 2007: 65)

2.2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütsel sinizm kavramına etki oluşturan kişisel unsurlar altta yer almaktadır.

2.2.4.1. Yaş

Genç personelin talepleri, kariyer hedefleri ve maddi isteklerinin fazla olması örgütsel sinizmi oluşturmaktadır. Netice itibarı ile talepleri giderilemeyen ve bu nedenle hayal kırıklığı yaşayan personelin sinik davranışlar göstermesi beklenmektedir (Pelit, 2014: 9). Personelin gereksinimlerini gideremeyen, hayal kırıklığı içinde olan kişilerin sinik davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Örgütsel sinizm seviyeleriyle meydana getirdikleri çalışma durumunda yaş değişkenine dair anlamlı bir değişim yer almamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302). Esas itibarıyla denetlendiğinde, yaş niteliği seneler ilerledikçe personelde deneyimi yükseltmekte ve talepleri düşürmektedir. Bu yüzden geleceğe dair taleplerini düşüren personelin kurumlarına daha bağlı bulunduğu ve iş hoşnutluklarının daha çok olduğu saptanmıştır (Pelit, 2008: 101-102).

2.2.4.2. Cinsiyet

Cinsiyet kavramı ise örgütsel sinizme etki oluşturan diğer kişisel etken durumundadır. Personelin kadın olsun erkek olsun meydana getirdiği etkinliklerde eş tepkiler oluşturdukları etkinlikler bulunduğu gibi ayrı tutumlar sergilediklerini ifade eden etkinlikler de yer almaktadır (Çakır, 2007: 108). Başka bir açıdan Mirvis ve Kanter'in meydana getirdiği incelemeler örgütsel sinizm ve cinsiyet kavramı ile ilgili bilgiler barındırmaktadır. Kanter söz konusu ikili bünyesinde bir bağlantı bulunduğunu ve erkek

bireylerin kadın bireylere oranla daha sinik halde bulunduğu neticesine erişmişlerdir. Bu incelemede, erkek personelin kadın personel karşısında çalışma yoğunluğu sebebi ile değişik roller aldığını ve cinsiyet kavramının örgütsel sinizme direkt şekilde etki oluşturduğunu ifade eder (Kanter ve Mirvis, 1989: 25).

2.2.4.3. Eğitim Durumu

Kişilerin eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve doğrusal şekilde bir ilişki vardır. Kişilerin eğitim seviyeleri yükseldikçe, iş ortamında işe verilen anlama yönelik beklenti hali de yükselmektedir (Üren, 2012: 62).

2.2.4.4. Medeni Durum

Örgütsel sinizm ve medeni durum içinde çok taraflı bir korelasyon vardır. Kanter ve Mirvis çalışmalarında eşinden ayrı şekilde çalışanların veya boşananların bekâr ya da evli olan personele kıyasla daha çok sinik davranışlar gösterdiklerini söylemişlerdir. Bu incelemenin tersine kimi inceleme faaliyetlerinde ise örgütsel sinizm ve medeni durum bünyesinde anlamlı bir bağlantı kuramamışlardır (Pelit, 2008: 104).

2.2.4.5. Gelir

Personeli için bir hoşnutluk ve isteklendirme meydana getirmede önemli olan etkilerden bir tanesi olarak geçen gelir seviyesi ve sinizm bünyesinde direkt bir ilişki söz konusudur. Fero (2005), yapmış olduğu incelemelerde gelir seviyesi ve sinizm içinde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Personelden fazla maaş alanlar, gelir durumlarını daha fazla kaybetme riski düşüncesiyle hayal kırıklığını daha çok yaşamaktadırlar (Turan, 2011: 110).

2.2.4.6. Hizmet Süresi

Bu kavram, bir örgüt içinde personelin çalıştığı vakitte örgütsel sinizmin seviyesine etki eden bir faktör halinde karşımıza çıkmaktadır. Demografik niteliklerden biri sayılan hizmet vakti, örgütsel sinizm ile doğru orantılı şekilde açıklanır. Çalışma vaktinin çoğalmasa örgütsel sinizmin seviyesini de yükseltmektedir. Bir örgütte 5- 7 sene arası çalışma sürdüren bir kişi ile 1- 3 sene arası çalışma sürdüren bir kişi arasında kıyaslama yapıldığında, örgütsel sinizme sahip olma düzeyi daha uzun süreli çalışan kişilerde daha çok bulunmaktadır.

2.2.4.7. Hiyerarşi

Hiyerarşik yapının örgütsel sinizm üstüne etki ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Personelden piramitin üstünde olanların, piramitin altında olanlara yönelik daha düşük örgütsel sinizm meydana getirdikleri bulunmuştur. Bu duruma dair Kanter ve Mirvis meydana getirdikleri incelemelerde, örgütlerde hiyerarşik şekilde üst seviyede bulunanların, alt seviyede bulunan personele yönelik daha düşük örgütsel sinizm meydana getirdiklerini ileri sürmüşlerdir (Kalağan, 2009: 54).

Delken (2004: 13) ise üst seviyede görev sahibi olmanın üst seviyedeki hoşnutluk ile bağlantılı olmasıyla alakalandırılarak, üst seviyede görev sahibi bulunan personelin daha düşük örgütsel sinizm içinde olduğunu ifade etmiştir.

2.2.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmi meydana getiren örgütsel etkenler; örgütsel adalet durumu, örgütsel politika durumu, yabancılaşma hali, örgütsel güven durumu, kişi-rol çatışması, psikolojik sözleşme ihlali şeklinde geçmektedir.

2.2.5.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir. Adams'ın Eşitlik Teorisi ile ilgili incelemeleri, örgütsel adalet terimini meydana getirmiştir. Bu teoriye göre personel, çalıştığı örgütteki adalet terimini sorgulayarak örgüt bünyesindeki eşitliğin seviyesini öğrenmeye odaklanır.

Adalet, “adil olma”, “eşitlik” ve “ayrımcılık karşıtlığı” kavramlarıyla eşdeğer, birey tutumlarını güdüleyen, evrensel ve temel sosyal normlardır (Özer ve Günlük, 2010: 465). Sosyal hayatta hakkın gözetilmesi ve haklı haksızın ayırt edilmesi durumu için eşitlik kavramı uygulanırken, iş hayatında ise sorumlular örgüt personeline dair hakkın gözetilmesi ve haklı haksız durumunun ayrıştırılması için örgütsel adalet terimini uygulurlar (İçerli, 2010: 73).

Personelin örgütsel adaletsizlik algılarının yükselmesiyle örgütsel sinizm seviyeleri de yükselmiştir (Bommer vd., 2005: 740). Diğer bir açıklama ile örgütte olan adalet algısı düştükçe, örgütsel sinizm fazlaşmıştır (James, 2005: 56). Ayrıca James (2005:56), örgütsel adaletin, personelin tavırlarını ve davranışlarını yönlendiren olay olduğunu açıklar. Özdevecioğlu'na (2003: 80) göre örgütsel adalet; personelin kendi emekleri neticesi sağladığı kazanımlarla, diğerlerinin eş olayda sağladıkları kazanımların karşılaştırması neticesinde örgütüne, personele, iş arkadaşlarına ve işine dair davranışlar sergilemesiyle meydana gelir.

2.2.5.2. Örgütsel Politika

Personelin görevinin idarecinin işiymiş gibi gösterilmesi, personelin de kurumun çıkarları için çalışması ve bu imkânların farklılaşmasının zor olduğu fikri, örgüte karşı duyulan sinmişlik ile bütünleştirilir. Bu durumun önüne geçilmeyip devam ettirildiğinde güven gibi olumlu duygular yerini güvensizlik ve anlaşmazlık gibi olumsuz duygulara bırakır. Bu nedenle, örgütün politik davranışlardan etkilenmesi ile personeli korumacı olacağından ve birçok davranıştan şüphe duyacağından, örgütsel sinizm oluşması mümkündür (James, 2005: 57).

Mohan Bursalı'ya (2008: 65) göre ise örgütsel politika; kişisel seviyede birey tutumları, grup seviyesinde ise örgütteki bütün alt grupların karşılıklı şekilde görüş birliğine odaklanan tutumları olarak tanımlanmıştır.

Örgütün politik davranışlar gösterdiğinden habersiz şekilde iş yaşantısına dahil olan personel, zamanla örgütün kendi bünyesinde politik tutumlar gösterdiğini anlayacaktır. Kendileri de örgüt içi politik düzeyin etki ortamına yönelik tepki meydana getireceklerdir. Bu noktadan incelendiğinde personel; örgütsel politikayı idarecilerin idare biçimlerinden, örgüt geleneğinden ve çalışma arkadaşlarının tutumlarından anlamaktadır (Demirel ve Seçkin 2009: 148).

2.2.5.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Örgütsel sinizmin meydana gelmesinde en ciddi sebep psikolojik sözleşme ihlalidir (Candan, 2013: 184).

Psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışanları arasında birbirlerinden beklenti içinde bulunduğu ve korunduğu uygun bir protokoldür. Örgütün, psikolojik sözleşme ihlalinin meydana gelmemesi adına dönüşüm, değişim, yetiştirme, ödenek tasarrufu ve yükseltme benzeri çalışanla ilgili tüm konularda özenli ve duyarlı olması gerekmektedir (Yeşilçimen, 2015: 66).

Psikolojik sözleşme ihlaline; örgütlerin çalışan üzerinde devamlı değişkenlik gösteren tutumları, örgüte karşı sevimsiz davranışları ve giderek artan güvensiz yapısı sebep olmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği görüşü, örgütlerin bu devamlı değişkenlik gösteren tutumu, çalışanda, örgüt tarafından aralarındaki anlaşmanın fes edilmiş olduğu yönünde algılanmasına başlamış olmasıdır (Pugh vd., 2003: 209).

2.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Bu bölümde örgütsel sinizmin sonuçları ele alınmıştır.

2.2.6.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Bireysel açıdan örgütsel sinizmin sonuçları aşağıda yer almaktadır:

2.2.6.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

Belli eylemsel neticeleri meydana getiren sinizm, kişisel bakımdan insanların çalışma hayatından ayrılmasına, işgücünün artması ve yabancılaşmasına neden olmaktadır. Psikolojik açıdan ise sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır. Eylemler sonucunda negatif yönden sarsılan kişi, bilhassa kalp rahatsızlıklarından şikayetçi olmaktadır. Örgüt içinde çalışmakta olan kişilerin isteklerinin yerine getirilmemesi, asabiyet ve hassasiyet gibi bozukluklar şeklinde birden fazla sağlık sorununun nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Costa vd., 1986: 483).

2.2.6.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları

Araştırmalar sonucunda sinizmin; tinsel ve asabi yanılıgıları ortaya çıkardığı, ruhsal çöküntü, uyku uyuyamama, irtifa kaybı, kızgınlık, uyuşmazlık ve acımasızca tutumlara sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir (Costa vd., 1986: 485).

Sinizmin kişiler üzerinde; sigara, alkol, uyuşturucu vb. kullanımının artmasına yol açabildiği, depresif hareketler sergileme, fazla kilo alımı, benzeri bireylerin sağlıklarını negatif doğrultuda akis uyandıracak eylemsel sıkıntılara husul bulunabilmektedir (Kalağan, 2009: 61).

2.2.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Bu bölümde örgütsel sinizmin sonuçları incelenmiştir.

2.2.6.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu

İş doyumunu; “bireyin isteği veya imgelediği kondisyonlarla gerçek olan statüko arasında kurduğu ölçütler neticesinde çalışmasına karşı duyumsadığı soyut tepkime” biçiminde tanımlanabilir (Kosa, 2019:186). Çalışma tatminsizliği, isteklerinin olması düzeylerinin de azalmasına neden oluşturmaktadır (Kalağan, 2009: 62). İsteklerinin gerçek olmamasında stres, üzüntü ve gönülsüzlük ortaya çıkmaktadır (Boyalı, 2011: 66) Çalışma doyumunu ve örgütsel sinizmin arasında belirli düzeyde bir ilişki vardır. Çalışan kişilerin örgütsel sinizm seviyesi tırmandıkça çalışma doyumunda azaldığı gözlenmektedir (Abraham, 2000: 290).

2.2.6.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin bağlı olduğu veya görev aldığı kurumun hedefleriyle, kendi hedeflerinin seviyesi biçiminde belirtilebilir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisinde de olumsuz yönde bir bağın bulunması, örgütsel sinizmin yaklaşımı ya da davranışı fazlalaştıkça örgütsel bağlılığın seyreltiği, bölüm literatüründe yapılan birden çok inceleme sonucu meydana çıkarılmıştır (Abraham, 2000: 291).

2.2.6.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven

Örgütsel güven, çalışma esnasında ortaya çıkan güven ortamı olup, örgütsel görevlere, birlikteliklere, deneyimlere ait örgüt personelinin, diğer bireylerin amaçları ve davranışlarına ilişkin olumlu tutumlarıdır. Yüksek güven ortamının egemen olduğu

örgütlerin, düşük güvenli örgütlere göre başarılı ve yenilikçi örgütler olduğu görülmektedir (Türköz vd., 2013: 288-289).

Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki birlikteliği incelemeye çalışmalara bakıldığında; çalışan kişilerin örgütsel sinizm seviyeleri yükseldikçe, örgütsel güven seviyelerinde düşüşler olduğu saptanmıştır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 21).

2.2.6.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, dolaysız veya açık şekilde resmi yönden belirlenemeyen, beklentiler yönünde olan, çalışma sorumluluklarının dışında bir görev olan ve kurumun ilerleyişini sağlama doğrultusunda bulunan bireysel eylemleri belirtmektedir (Chiaburu vd., 2013: 183). Kurumda çalışan kişilerin kurum ile ilgili alışlagelmiş eylemleri, örgütsel yurttaşlık boyutunda araştırılmamaktadır. Çalışan kişilerin yeteneklerini iletme doğrultusundaki çalışmaları, iletişim yöntemini modernleştirmek, çalışanların telkinlerini uygun bulma davranışları, örgütsel yurttaşlık konseptinde bulunmaktadır. Örgütsel yurttaşlığın beş uzanımdan oluştuğu belirtilmektedir. Bunlar; Diğerkamlık (özgecilik), kibarlık, sivil erdem, zarafet ve yükümlülüktür (Wang vd., 2013: 121).

Sözü edilen bu beş boyutun çalışan kişinin kurum standartlarına uyum sağlaması, çalışma arkadaşlarına yardımcı olması, kurumsal etkinliklere dinamik şekilde katılması ve var olan şartlardan şikayetçi olmaması benzeri kurumsal davranışları kavramaktadır. Bu bakımdan örgütsel vatandaşlık gönüllü olmaya dayalı olumlu eylemler biçiminde tanımlanabilecektir (Wang vd, 2013: 122).

2.2.6.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik; “Uzman birinin kariyeri düşüncesinden sıyrılması ve hizmet sunduğu kişilerle artık sahiden ilgisini kesmesi” şeklinde tanımlanan, tinsel eksilmek, duygusuzlaşma ve bireysel başarıya kaybı şeklinde tanımlanabilir (Üçok ve Torun, 2014: 237). Örgütsel sinizmle tükenmişlik arasında bazı ayrımlar ve benzerlikler vardır. Sinizm,

tükenmişliğin duygusuzlaşma seviyesiyle uyuşmaktadır. Tükenmişlik, çalışan kişinin örgüt ve örgüt çalışanına negatif yaklaşımlarda bulunuyorken; örgütsel sinizm de sadece çalışan kişinin kurumuna karşı negatif yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Sezgisel anlamda, örgütsel sinizmde tükenmişlik, hüsrana ve negatif hissiyatlar bulunmaktadır. Tükenmişlik, negatif görüşler, çalışma arkadaşlarıyla bireyin kendi yönündeyken; örgütsel sinizm yaygın biçimde örgüt veya üst düzey direktörlüğe karşıdır.

2.3. Hizmet İçi Eğitim

Bu bölümde hizmet içi eğitim kavramı kapsamlı bir şekilde tüm boyutlarıyla ele alınmıştır.

2.3.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramının Önemi

Hizmet içi eğitim, her seviyedeki kurum personelinin ve de bağlı oldukları kurumun gelişmesine katkıda bulunur. Çalışan kişilerin çalışmaları ile ilgili birikimlerinin bulunması yeni koşullara ayak uydurmaları bakımından önemlidir (Budak, 1998: 36).

Hizmet içi eğitim kavramı başlıca iki kurama dayalıdır. Birincisi hizmet içi eğitim ile çalışan kişilerin çalışmalarıyla ilgili birikim ve beceriklilik eksikleri tamam edilecek, böylece örgütsel verimlilik ve rekabet gücü fazlalaşacaktır. Diğer ise hizmet içi eğitim ile çalışan kişiler gereksinim olan örgütsel ilerlemeyi yönetecek düzeye ulaşacaklar, böylece düzenleme büyüyecektir (Bryan, 2006: 642).

Şimdilerde birçok örgüt, personelinin meslek yönünden ilerlemelerine destek vermek ve üretkenliklerini çoğaltmak amacıyla farklı hizmet içi eğitim etkinlikleri gerçekleştirmektedir. Bilim ve teknolojik alanda ivme kazanan ilerlemelerin gerisinde kalmamak için hizmet içi eğitim örgütler adına bundan böyle her geçtiğimiz gün çok önem kazanmaktadır (Budak, 1998: 37).

2.3.2. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

Eğitim planlarının yürütülmesi neticesinde gerçekleşecek başarının derecesi, planlanan mevzuatın belli sebeplere dayanması ve gerçekleştirilmesinde standartlara uygun olması ile ilgilidir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde göz önünde bulundurulacak standartlarda (Taymaz,1997: 45):

- Hizmet içi eğitimin hedefleri belirlenirken, program yapılırken kurumun hedefi, stratejisi hesaba katılır olmasına önem verilir.
- Hizmet içi eğitim planları belirlenirken çalışanların eğitim ve öğrenim gereksinimi, biyografileri dikkate alınır. Kurumun hedefleriyle kişilerin istekleri düzenli tutulur.
- Hizmet içi eğitim planları, katılmış olan çalışanların psikik, toplumsal ihtiyaçlarına göre sorun ve düşüncelerine uygun şekilde ilerletilir.
- Hizmet içi eğitim planlarına katılmış olan çalışan her manada yetişkin kişidir. Yaşı, tecrübeleri, yetiştirme bölüm ve düzeylerinin başka olması, uzanımları hesaba katılarak ufak ve bir cinsten sınıflar oluşturulur.
- Hizmet içi eğitim planları çalışma ya da hizmetin ihtiyaç olduğu davranış ayrıklığı edinecek yeni eylemler kazandıracak uzanımda hazırlanıp, uygulamaya konulur.
- Kurum içinde her bölüm ve aşamada görev alan çalışanın eğitilmesi adına, yetiştirme planları kişi ve üniteler gerçeğinde birliktelik ve çalışma münferit olacak biçimde düzenlemesi yapılır.
- Hazırlanmış olan eğitim planları çalışma ya da görevin ihtiyaç olduğu kabiliyetleri kazandırabilecek biçimde kurumda ve kurum dışında, çalışırken ya da çalışma dışında, uygun alanda gereken koşulu gerçekleştirerek uygulanmaktadır.
- Hizmet içi eğitimde yürütülecek yetiştirme sistemi, öğrenim aygıtları, elemanın kondisyonu ve kurum içindeki yetişme koşulu hesaba katılarak belirlenir.
- Hizmet içi eğitim planlarına kaydolan elemanlarla tanışmak düşüncesiyle ön uygulamadaki kayıpları belirlemek için seminerlere, diğerlerinin başarması ve uygulamanın başarı seviyesini ölçmek adına son puanlamalar yapılır. Diğer

tarafından uygulamanın kullanışlı olma miktarını belirlemek üzere kaydolana çalışmalarına döndüklerinden üç ya da altı ay sonrasında ön puanlaması yapılır.

Tebliğler Dergisinde, hizmet içi eğitim amaçlarına erişmek adına yürütülmesi ihtiyaç olan kurallar (Millî Eğitim Bakanlığı, 2015);

- Eğitimin kesintisiz olmasıdır.
- Çalışanların eğitim gereksinimine cazip uygulamaların düzenlenmesidir.
- Her amirin hakimiyetinde olan çalışanların eğitime gönderilmesinden ve yetiştirilmesinden sorumlu olmasıdır.
- Hizmet içi eğitimde sunulan olanaklardan tüm çalışanlara ayırım yapılmaksızın eşit biçimde yararlanmasıdır.
- Eğitim çalışmalarının olacağı merkezlerin eğitim koşullarına uygun olması, eğitimin ihtiyaçlarına uygun düzenlenmesidir.
- Hizmet içi eğitim uygulamalarının devamlı kıymetlendirilmesi ve geliştirilmesidir.
- Kamu kurum ve kuruluşları ile iş birliği içinde olunmasıdır.
- Hizmet içi eğitime kaydolan elemanların başarısının takip edilmesidir.

2.3.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Eğitim uygulaması; bir eğitim kurumunun, çocuk, genç ve yetişkin olmak üzere edindiği, milli eğitim ve kurumun düşüncelerinin yürütülmesine yönelik bütün çalışmaları içerir (Varış, 1994: 18).

Hizmet içi eğitim uygulaması da milli eğitimin programlarına uygun olarak uygulanır. Eğitim faaliyetlerinin programlı yapılabilmesi adına hedeflerin belli olması gerektirmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri belirlenirken de önce düşünceler belirlenir. Hizmet içi eğitim, hizmet öncesi eğitim içerisinde kişilere kazandırılmaya uğraşılan eğitim yaşantısının, çağımızın ihtiyaçlarına, toplumun istek ve talepleri gereğince kişilerin üretkenlik ve dinamikliğinin fazlaşmasını, mesleki ilerleyişi adına gerekli olan birikim, beceriklilik ve yaklaşımların çağdaştırmasını hedeflemektedir (Yalaz-Atay, 2003: 34).

Hizmet İçi Eğitimin hedefleri, kurumun görevleri yönünde düzenlenmektedir. Mesela Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığında, Hizmet İçi Eğitimin hedefleri şunlardır (Ekinci vd, 1988: 35-36);

- Hizmet öncesi eğitimden gelmiş olan çalışanların kuruma bağdaşımını sağlamaktır,
- Çalışanlara Türk Milli Eğitiminin, mektebin, derslerin hedeflerini bütün olarak anlama ve yorumlamada ortak düşünce, dayanışma kazandırmaktır,
- Mesleki yeterlilik bakımından, hizmet öncesi eğitimin eksiklerini tamam etmektir,
- Eğitim bölümündeki değişimlerin, gelişimlerin gerekli olduğu birikim, beceriklilik ve davranışları kazandırmaktır,
- Çalışanların mesleki yeterlilik ve kavrayışlarını geliştirmektir,
- Eğimli ve işini bilen çalışanların, mesleklerinde üst aşamalara geçmelerini sağlamaktır,
- Başka eğitim görmekte olan bireyler için, tamamlama eğitimi yapmaktır,
- Türk Milli Eğitim stratejisinde birlik kazandırmaktır,
- Eğitime ait başlıca kural ve uygulamalara beraberlik sağlamaktır,
- Eğitim sisteminin modernleşmesine destek sağlamaktır.

2.3.4. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet İçi Eğitim uygulamalarında aşağıda yer alan istisnai durumlar dikkate alınmalıdır (Atay, 2003: 56);

- Hizmet içi eğitim uygulamaları belli bir okulun uygulamasına ilişik olmalı, okullar hizmet içi eğitim uygulamalarını kendi gereksinimleri, istekleri ve çözümleri noktasında değişiklik yapmalı ya da modernleştirebilmelidir.
- Bir eğitmenin öğretim planını uygulama kademesinde yeni birikim ve becerikliliklerin günlük hayata getirilmesi konusunda açıklama ve dayanağa gereksinimi bulunur. Bu dayanağın ve açıklamanın edinmesi yalnızca devamlı yapılacak toplanmalarla mümkündür.

- Hizmet içi eğitime katılan eğitimcilerle birikim kurum dışından bir bilirkişi aracılığıyla verilir. Eğitimciler başka okullardan geldikleri gibi yaş ortalamaları, öğrenim durumları ve tecrübe seviyeleri de kendi içlerinde farklı olabilmektedir. Bu uygulamalara katılmış olan eğitimciler sıradanlaşmış kariyer yaşamlarına ara verirken, aynı bölümde görev alan yeni eğitimcilerle tanışma, bölümünde karşılaştığı problemleri aktarma, münazara, yeni uygulama ve düşünceleri gözetleme ve değer biçme olanağı bulurlar.

Hizmet içi eğitim uygulamaları, eğitimciye uygulama bitiminde kendilerine verilen birikimi öğrenebilmek, değerlendirme yapabilme, münazara yapabilme ve uygulamaya adapte etmek becerisini kazandıracak biçimde hazırlığı yapılmalı ve yürütülmelidir.

2.3.5. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitimin sağladığı kazançların kurumsal ve kişisel şekilde gerçekleştirilen özeti aşağıda yer almaktadır (Taymaz, 1997: 101).

2.3.5.1. Hizmet İçi Eğitimin İşletmeye Sağladığı Yararlar

Hizmet içi eğitimde amaçlanan üretkenlik, birtakım koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu koşullardan en önemlisi, kurum içinde üretkenliğin düşüşüne sebep olan faktörlerin doğru biçimde tespitinin yapılmasıdır. Kurum içinde üretkenliğin düşüşüne neden olan faktörlerin tespitinden sonra, bu faktörleri ortadan kaldırmak adına hizmet içi eğitimde hangi şekilde düzenleme yapılacağına kararı alınır. Sendika yapısında olan veya olmayan bütün personele fazlasıyla yarar sağlayan hizmet içi eğitimde başarıyı yakalamasının ana etkenlerinden bir tanesi de sendikaların oluşuma etkili biçimde katılmalarıdır. Bundan dolayı kurum içinde düzenlenmesi gereken hizmet içi eğitimi kararları verilirken, kurumlarda bu kararların içinde olmak istemektedirler (Heyes ve Stuart, 1998: 465).

Hizmet içi eğitimin kuruma faydaları (Sims,1990: 66);

- Kurumun kar miktarının ve kazancının yükselmesinde hizmet içi eğitim etkileyicidir,
- Kurum içinde bütün düzeylerde birikim fazlalaşır ve beceriler modernleştirilir,
- Çalışma koşullarında güdüleme çoğalır,
- Çalışan kişilerin kurumun amaçlarını bilmesi ve sahip çıkması pratikleşir,
- Yöneten ve personel bağları güçlenir,
- Kurum tarafından şeffaflık, güven gibi kayda değer değerler ilerleyiş gösterir,
- Kurumsal ilerleyişi fazlalaşmak,
- Çalışmanın yürütülmesi pratikleşir,
- Kurum stratejisinin benimsenmesi ve yürütülmesi edindirilir,
- Kurumun karar alması ve problemlerin çözümü benzeri oluşumlar etkileyici biçimdedir,
- Kurumun yararına olan önderlik becerileri, motivasyon, bağlılık vb. pozitif tutumlar benimsenir,
- Kurum içindeki aygıt ve malzemenin gerekmediğinde kullanılmadığı ve kurumun sahiplenilmesi,
- Kurumda etkileyici iletişim oluşur ve ilerleyiş gösteren bir yapı oluşur,
- Personeller dönüşüme ve modern olmaya bundan böyle daha pratik uyarlanmış olurlar.

2.3.5.2. Hizmet İçi Eğitimin Personele Sağladığı Yararlar

Hizmet İçi Eğitim kurum içinde yürütülürken; genel anlamda kişiye mesleğiyle ilgili birikim, beceri ve yaklaşım aşlamak amacı ile uygulandığından mesleki eğitim biçiminde değerlendirilebilir. Hizmet içi eğitimin çalışanlara yararları (Pehlivan, 1997: 17):

- Personelin doğru kararlar alabilmesinin ve etkili şekilde sorunların üstesinden gelmesinin geliştirilmesinde destekte bulunmak,
- Başarı, yükümlülük, ilerlemek ve gelişim göstermek benzeri motivasyon odaklı konseptlerin gelişimini sağlamak,

- Özgüven ve gelişim göstermek,
- Personelin gerginlik, dezavantaj ve tutarsızlıklarla baş etme kabiliyetini geliştirmek,
- Çalışmalarda kanaatkâr olmak ve anlaşılmayı arttırmak,
- Kişinin etkileyici iletişim kurabilmesini sağlamak,
- Kişisel ihtiyaçları gidermek,
- Kişinin geleceğini belirlemek ve geliştirmesini sağlamak,
- Personelin konuşma, yazışma ve dinleme becerilerini geliştirmek,
- Görevini değiştirme veya kıdem sıçrama korkusunu ortadan kaldırmaktır.

Hizmet içi eğitimde önemli olan kurallardan biri de eğitime katılan bireylere olanak eşitliği verilmesidir. Eğitim uygulamalarında etkileyici olunabilmesi adına, eğitimin bitiminde değerlendirme yapılması gerekmektedir. Değerlendirme yapılırsa daha sonraki yürütülecek eğitim uygulamaları daha etkileyici ve modernleştirilmiş olacaktır. Değerlendirme neticesinde eğitimde eksik olanlar bulunursa, bu sorunlar çözülmeli, sonrasındaki uygulamalar çağdaşlaştırılarak oluşumu tamamlanmalıdır. Kamu kurumları ile özel kurumlar birbirleriyle planlı çalışma yürüterek hizmet içi eğitim programlarını hazırlamalıdır.

2.3.6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Analizi

Eğitim ihtiyacı; çalışanların mesleğinin kurallarını yapabilmesi adına gereken birikim, beceriklilik ve davranış açılarından hissedilen eksik ve ihtiyaçtır. Başka bir deyişle hizmet içi eğitim gereksinimi, personelin karşısına çıkan sorunları hallederek hedefine yaklaşmada ihtiyacı olan ve eksik olduğunu düşündüğü davranışlardır. Hizmet içi eğitim uygulamaları, ihtiyaçları gidermek adına hazırlanarak uygulanmaktadır. Hizmet içi eğitim uygulaması hazırlığının ilk basamağı, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesidir. Hizmet içi eğitim gereksinimi çalışanın şimdiki mesleğinin gerektirdiği yeterlilikler ve gelecek zamanda ihtiyacı olacak yeterlilikler şeklinde iki kısımda saptanmaktadır (Çevikbaş, 2002: 37);

- Yeterlilikleri geliştirilmek istenilen çalışanın hizmet içi eğitim gereksinimi; çalışan ve mesleğinde devam eden kişinin, mesleğinin gerekli kıldığı yeterlilikler ve kişinin yeterlilikleri arasında olan farkların saptanmasıdır (Taymaz, 1997: 28).
- Üst kademeye geçiş yapacak ya da görev yeri değiştirilecek çalışanın hizmet içi eğitim gereksinimi; çalışanın gelecek zamandaki mesleğinin gerektirdiği yeterliliklerle kazandığı yeterlilikler arasında olan farkların saptanmasıdır (Taymaz, 1997: 28).

Çalışanın birikim, beceriklilik ve davranış benzeri özellikler açısından yeterli olmaması ve mesleğinin gerektirdiklerini yapmaması şartlarında hizmet içi eğitim zorunlu ve vazgeçilemez bir mecburiyet oluşturur. Diğer taraftan bu şartlarda hizmet içi eğitimin gerekli olduğu değerlendirilmektedir (Çevikbaş, 2002, s.38);

- Kuruma yeni çalışan alınımında,
- Çalışanın görev değişikliği kondisyonunda,
- Üst kademe geçişine çalışan hazırlanması ihtiyacında,
- Yeni mekanizma, donanım ve aygıt benzeri yeni teknoloji satın alınımında,
- Formel standartlar (mevzuat vb.) ve yasanın değişmesinde,
- Yapılmış olan yapım ve görevin özelliği ve miktarı açısından azalma yaşanması durumunda gereksinim olduğu görülmektedir.

2.3.7. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması

Hizmet içi eğitim uygulamalarının düzenlenmesi yoğun bir düzenleme birliği içerdiği gibi bu uygulamaların organizasyonu finansal bakımdan da yüksek seviyelerde masrafları gerekmektedir. Hizmet içi eğitim uygulamalarında amaçlanan hedefe varılamaması, bu düzenleme oluşumunda görevlendirilenlerin gayretlerinin havaya uçmasının yanında finans bakımından da devasa zararların meydana gelmesine ve katılanların zaman kaybına sebep olmaktadır. Bu negatif durumları önlemek, düzenleme birliğinde kayda değer yer tutan standartların ele alınmasıyla muhtemel oluşum bulacaktır. Bunlar (Sinç, 2004: 18-21).;

Eğitimin Zamanlanması; Hizmet içi eğitim uygulamaları adına ayrılan zamanlar, normal çalışma yükünün bir parçası olarak belirlenmelidir. Kurumlardan hizmet içi eğitime gelen kişiler, kurumun çalışmalarını bozmayan sırada ve süre içinde alınmalıdır. Ayrılan zaman, eğitim deneyiminin devamlılığına olanak sunmalıdır. Zaman, gereksinim olduğunda başka etkinliklerin programlanmasına olanak sağlayacak esneklik içinde olmalıdır.

Katılım; Katılımcılara, hizmet içi eğitim uygulama ya da programlama, yönetim, sunum ve değerlendirme olanakları verilmelidir. Hizmet içi eğitim uygulamasındaki seçenek çalışmaları arasından tercih edebilme olanağı aranmalıdır. Personelde gereken yeterlilikler aranmalıdır. Katılımcıların çalışma gerçeklikleriyle ilgili gereksinimlerin kavrama tutumları, katılımcıları belirlemede etken olmalıdır.

Eğitimin Yapılacağı Yerler; Eğitim için seçilmiş yerler, seçeneklerden ziyade eğitimin gereksinimleri hesaba katılarak tartılmalıdır. Uzak alanların kullanılması rastgele bir hizmet içi eğitim çalışmasının düzenlenmesi adına bir alternatif olmalıdır. Uzak yerlerin seçilmesi, yalın ücret hesaplarından ziyade bedel/kazanç standardına göre olmalıdır. Uzak yerler, etkenliği fazlalaşmak adına öncesinde düzenlenmeli, tüm çalışma öncesinden programlanmalıdır.

Kaynaklar; İvedi gereksinimleri gidermek ve program dışı uygulamalar için zaman ayrılmalıdır. Başkaca kurumların çalışan, plan, donatım ve başka kaynaklarından faydalanılmalıdır. Tüm katılıma ilişik ücretler, katılımcılara yüklenmeden, tamamıyla karşılanmalıdır.

Kontrol ve Karar Yetkisi; Dolaysız etkilenenler, karar aşamasına tümüyle katılmalıdırlar. Farklı çalışmalardaki teftiş, bireylerin yükümlülükleriyle kısıtlı tutulmalıdır. Tüm kararlar, sorumlu kişilerin yanında katkısı olabilecek kişiler ile birlikte alınmalıdır. Kararname, programlama belgeleri ve inceleme buluşları kararların alınmasına doğru oluşturulmalıdır.

Planlamanın Kapsamı; Uygulama programları eğitimi çağdaştırma doğrultusunda daha boyutlu çalışmalar ile birlikte olmalıdır. Her bir okul alanı, okul ve öğretim ile ilgili başka kurumlar, alt ünitelerin işlerini programlayabileceği kapsamlı bir

hizmet içi eğitim programı edinmelidirler. Uygulama şablonları ve müddetleri hem uygulamanın içerisinde hem de ilişkin uygulamayla arasında devamlılığı sağlamalıdır.

Planlama Sistematiği; Uygulama programlaması, uygulama ve sistemleştirici değerlendirme, içerik ve katılım gerektirdiğince devam etmelidir. Uygulama programları, öğrenciden beklenen davranış değişikliği biçiminde belirtilen amaçları kapsamalıdır.

Öğrenme; İçeriğindeki amaçlar hem kurumların hem de kişilerin gelişim ihtiyaçları hesaba katılarak saptanmalıdır. Amaçlar kayda değer çalışma isteklerine doğruca yanıt verecek biçimde saptanmalıdır.

Katılımı Teşvik Eden Faktörler; Çalışmaların olağan iş gününü ya da senesini doldurduğu sürelerde özel teşvikler getirilmelidir. Negatif etkileme yaratan teşvikler ortadan kaldırılmalıdır.

Liderlik; Hizmet içi eğitimi uygulama modernleştirme aşamasını oluşturan belli başlı sürecin her biri adına birilerinin görevlendirilmesidir. Her bir başlıca alanla ilgili yükümlükler uygun süre, uzmanlaşma, sorumluluk ve katılma ölçeğine dayandırılarak saptanmalıdır.

Değerlendirme; Hizmet içi eğitim uygulamaları programlı ve sistematik biçimde değerlendirilmelidir. Hizmet içi eğitim uygulamalarının değerlendirilmesi, uygulaması yapılan uygulamanın güçlü ve güçsüz yanlarıyla ne türlü daha seçkin duruma taşınabileceği üstünde durulmalıdır. Değerlendirme oluşumunda hata yapmadan ve ön yargılı olmadan nesnel bilgiler kullanılmalıdır. Değerlendirme ister kısa ister uzun zamanlı olmalıdır. Değerlendirmenin kapsamı hizmet içi eğitim uygulamasının içeriği ile aynı olmalıdır.

Politikalar; yürütülen strateji, hizmet içi eğitimde bütün eğitim personeli ve çalışanlar adına hem bir hak hem de yükümlülük olduğu net bir şekilde belirtilmelidir. Strateji, ödenek, personel temin etmek ve oluşumunu net biçimde belirtilmelidir. Strateji, üniversiteler, yerel merkezler, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar ve başka belli kurumlar ile iş birliğini sağlayacak biçimde düzenlenmelidir.

Sistem İlişkileri; Uygulama ve eleman değerlendirme girdileri, hizmet içi eğitim programlaması adına başlıca birikim kaynağı olmalıdır. Hizmet içi eğitimin başka

uygulama ve planlara katkı sağlaması, programlama ve bonservislerinde net biçimde belirlenmelidir. Hizmet içi eğitim uygulamalarının düzenli bir biçimde yürütülmesini sağlamak adına, diğer modernleştirme uygulamaları programlanmalı ve uyarlamalıdır.

2.3.8. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Eğitim protokolleri, eğitim uygulamalarındaki konuların personele aktarma şeklini belirlemektedir. Personelin birikim, beceriklilik ve hüner seviyesinde pozitif başlıklar yaratmanın çok türlü şekilleri bulunur. Bu protokollerin bir kavramı personeli görevlerinden uzak bırakmadan görevlerinin başında eğitmeyi hedefler. Bu protokoller iş başı eğitim protokolleri biçiminde adlandırılır. Birtakım protokollerdeyse çalışan kişiler ayrı bir yerde ve işin dışında eğitime alınırlar. Bu da iş dışı eğitim protokolleri olarak adlandırılır (Çetinkaya, 2004: 71)

2.3.8.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri

İş başı eğitim, çalışanlara belirli görev vermek ve tecrübeli çalışma arkadaşları veya ilk aşama yöneticileri inceleyerek çeşitli meslekleri öğrenmelerini içermektedir. İş başı eğitim, eğitici ile katılım sağlayan etkili ilişkide olduğu bir eğitim sistemidir. İş başı eğitim, katılımcıların, iş yerinde eğitildikleri süre içinde kazanım sağladıkları birikim ve maharetleri yaptıkları işe aktarımını yaparken daha az hasar vereceklerini öngörmektedir. İş başı eğitim kaliteli yapılandırılmamış ise iş başı eğitimin etkisi azalacaktır. Söz gelimi, çalışanların eğitim aldığı bölümler genelde yoğunsa, eğitim bölümü geniş ve eğitim görenler çok ise; eğitimcinin çalışanların başarımını gözlemlemesi zor olmakta, eğitimin başarımı düşmektedir (Yıldırım, 2009: 54).

Sonucunda, iş başı eğitim programlanmış, homojen ise bu eğitim ile katılana aktarımı yapılacak beceriler üstünde hızlı uzmanlık sağlanacak, eğitimcinin tecrübeli eğitimcilik niteliği bulunuyorsa, gereken birikim, ustalığı barındırıyorsa, bu eğitim için

yeteri kadar zaman ayırabiliyor ise başarılı olunabilir ve öğrenilenlerin örgüte aktarımı sağlanabilir (Yıldırım, 2009: 55).

2.3.8.1.1. İş Rotasyonu

Görev değiştirme olarak da tanımlanan; eğitim alan bireyin firmanın farklı alanlarında çalıştırılarak, her alan ve görev ile ilgili biçimde birikim, yetenek ve tecrübe kazanmasını hedefleyen bir eğitim uygulamasıdır. Eğitim alan, programlı şekilde kendisinin mesleği haricindeki diğer işlerde belirli zamanlarda çalışarak ve her alan idarecisinden gereken birikimleri toparlayarak eğitilmektedir. Rotasyon uygulamasında personel, firmalardaki başka görevlere getirilerek birikim, ustalık ve hüneryleri modernleştirmeye uğraşılır. Eğitim alanların firmayı bir bütün olarak algılayabilmesini, firmanın farklı işlevlerini yakından tanımasını, çalışmış olduğu alanın, yapmış olduğu çalışmanın başka alanlar ile bağlarını, etkileşmelerini kavrayabilmesini sağlayan, eğitimi alanı başka birikim ve tecrübelerle donatan faydalı bir eğitim uygulayımıdır. Diğer taraftan eğitim gören kişi başka alanlarda çalıştığından, tekdüzelikten kaynaklanan sıkıntı ve isteksizlikten de bu zamanda arınmaktadır. Her çalışma değişimi çalışanın eğitilmesinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Böylelikle çalışan, birden fazla işi yapabiliyor olma ustalığı kazanarak birikim ve tecrübesini geliştirme imkânı bulmaktadır (Atak, 2006: 55). İş rotasyonu protokolünün temel kazançları şöyledir;

- Öncelikle firmanın farklı çalışmalarıyla karşılaşan çalışanın her şeyi çok yönlü değerlendirmesini kazandırmak,
- İş rotasyonu uygulamasına dahil edilenler arasında rekabeti teşvik etmek,
- Yöneticilere çalışanları başka görevlerde deneme imkanını tanımak,
- Tecrübeli ve değişken iş gücü sorununun yoğunlaştığı zamanlarda problemin çözülmesini sağlamaktır.

Eğitimin hedeflerine varabilmesi adına, rotasyona gönderilmiş bireyin öncesindeki görevinde yetersiz olduğundan bu yolun tercih edilmediği; asıl hedefin

çalışanın tecrübe edinerek hünerlerini modernleştirmesi ve firmayla bütünleşmesinin gerçekleşmesinin olduğunu, yöneticilerin, eğitimcilerin ve çalışanların iyi bilmeleri gerekmektedir (Atak, 2006: 55).

2.3.8.1.2. Yetki Devri Yöntemi

İş başı eğitim protokollerinden biri olan yetki devri yolu ile eğitim yönteminde, yöneticinin, yetkisini devredeceği çalışana tam manasıyla güveniyor olması mecburiyeti bulunmaktadır. Çalışanın öncelikle, yöneticisine güven vererek, yetki devrinin yapılabilmesi için bu beceriye sahip olduğunu kanıtlamış olması beklenmektedir (Baynazoğlu, 2009: 64).

Firmalarda, en üst seviyedeki yönetici konumundaki genel müdürden başlamak üzere en alt düzeyde personele kadar hepsinin müşterilerin memnuniyetlerini gerçekleştirmek adına gereken yükümlülükleri paylaşmaları, gerekli görev ve öncelikleri kullanarak gerçek kılmaları beklenmektedir. Personelin, ekibin bir parçası bulduklarını her an anımsatmaları ve görevlerini en kaliteli biçimde yapmaları adına kişiliklerini devamlı değiştirmek, birikimlerini güncelleştirmek ve girişimci olarak ekipte üstüne düşmekte olan görevleri yapmaları beklenmektedir. Bu başarımları sergilediklerindeyse yöneticilerinden gereken teşvikleri almalarıyla, gururlandırılmaları uygun olacaktır. Bu protokol doğru bir biçimde gerçekleştirildiğinde, personelin yükümlülük bilinci ilerleyecek, bundan böyle katılımcı olarak, ekibi geliştirdiğinden ötürü kendisiyle onur duyması sağlanacaktır (Baynazoğlu, 2009).

2.3.8.1.3. Yönetici Gözetiminde Eğitim Yöntemi

Firmaya yeni gelmiş veya çalışma değiştirmiş bir personelin birikim, beceri ve tecrübeye sahip başkaca bir personel ya da bir yöneticinin gözetiminde yetiştirilmesi üzerine verilmesi bu durumun temelini oluşturmaktadır. Önemli olan da eğitim verenin birikimli ve becerili olmasıdır çünkü, tecrübeli herkesin seçkin bir eğitimci olduğu iddia

edilemez. Bu nedenle yöneticinin gözetiminde eğitim çeşitli eleştirilere uğramaktadır. Birikimli ve becerili olmayan eğitimci gereksiz süre kayıplarına neden olabilir (Bucak, 2007: 66).

2.3.8.1.4. Staj Yoluyla Eğitim Yöntemi

Staj, aday personellere ön hazırlık, eğitim dönemi içinde sunulan kugusal birikimleri ve görev aldıkları kadro ve başka görevleri ile ilgili birikim ve formaliteleri kazanılan birikimleri yürütmek suretiyle deneyim kazandırma bellenimidir. Bu kazanım, adayların kendi kurumlarında, diğer kurumlarda ya da kurumlar arası yetişme merkezlerinden de sağlanabilir (Erdem, 2010: 34).

Bu eğitim çeşidinde amaç, kariyerine yeni başlamış veya örgüt içine yeni katılan kişiye görev alacağı kurumu, stratejilerini, çalışma ve emek bölümünü, beraber görev alacağı çalışanları, meslek, velayet ve yükümlülüklerini var ise mesleğine ilişik çalışma öncesi eğitimin eksik yönlerini ortadan kaldırmaktır. Bu tarz eğitim sürecinin kuralları çoğunlukla kesinleşmiştir. Aday ya da stajyer biçiminde tanımlanan, zaman içinde bu kişinin ve kurumun sorumlulukları yönetmelikler ile katılmıştır. Bu sürecin sonucunda kişi göreceği eğitim ile kurumun hedeflerini öğrenerek, durum ve becerikliliklerini yenileştirerek kurum içindeki görevine hazırlanmaktadır (Erdem, 2010: 35).

2.3.8.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı, görevinden farklı bir yerde düzenlenmiş eğitimler; personelin karakterini, becerilerini, dolayısı ile üretkenliklerini ve kendilerini modernleştirmelerini hedeflenmektedir. Çalışanın birikim, ustalık ve dahilik seviyesinde yapılacak değişimleri görevinde gerçekleştirmesinin olanağının olmadığı ya da uygulamalı olmadığı durumlarda iş dışı eğitim protokollerine başlanmalıdır. Yer olarak değerlendirilmesi yapıldığında iş dışı eğitim başlıca üç biçimde yürütülmektedir (Atak, 2006: 61);

- Kurumun içinde gerçekleştirilen eğitim,

- Kurumun dışında gerçekleştirilen eğitim,
- Serbest görev alan çalışanın gözetiminde yapılan eğitimidir.

Kurum içerisinde eğitim; çalışma zamanının sonrasında ya da çalışanların izinli addedilmesiyle çalışma saatleri içinde gerçekleştirilebilir. Kurumun eğitim düşüncesiyle kullanmış olduğu bir kompartıman, salonda yapılabileceği gibi kurumun merkezi, kırsal alan kuruluşlarında var ise eğitim merkezlerinde de yapılabilir. Kurumda yürütülen talime, çoğunlukla kurumun kendi çalışanları katılım göstermekte, eğitim kurumdaki görevli bir memur, özel eğitim uzmanları ve yüksek öğretim kurumunda görev alan öğretim üyeleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Atak, 2006: 62).

İş dışı eğitimin avantajları ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Çetinkaya, 2004: 79);

- İş dışı eğitim, uzman bir öğretim görevlisi tarafından verildiğinden daha etkileyicidir.
- İş başı eğitime oranla sistematik ve programlıdır.
- İş dışı eğitimde yürütülen protokollerle birçok çalışana aynı anda eğitim gerçekleştirilebilir.
- İş dışı eğitimin ücreti, iş başı eğitime oranla daha pratik hesabı yapılır.
- Personel, programlanmış bir eğitim ile çalışmanın güçlüklerini de detaylı biçimde öğrenirler.
- İş başı eğitimde, personelin eğitim sürecinde yürütülen protokoller yalnızca karşılaşılan olayların çözümü doğrultusundadır. Temel kurallar ve protokollerin öğrenilmesi zorunlu değildir. İş dışı eğitimi bu dezavantajı giderebilir.
- Başka kurumlardan ayrı bireylerin de katılmış olduğu uygulamalarda personel diğer kişilerin deneyimlerinden de kazanç sağlama olanağı yakalayabilir.
- Eğitime katılmış kişilerin görevlerinden uzak kalmaları üretimin kaybına sebep verebilir.
- İş başı eğitime oranla daha maliyeti yüksek ve düzenlemesi daha güçtür.
- Eğitim sonrasında görev yerlerine geçişlerinde çalışan kişiler görevlerine adapte olmada güçlük yaşayabilirler.

2.3.8.2.1. Örnek Olay

Yönetim ile ilgili oluşan gerçek hayattan veya kurgulanmış olaylardır. Genellikle (X' in yerinde siz olsaydınız ne yapardınız?) kullanılmaktadır. Örnek olay incelemesinde çoğunlukla yapılanlar (Balcı, 2007: 45);

- İncelenmekte olan örgütün amaçları üzerine tartışma ve bağlaşım,
- Olayların yeni baştan kurgusu,
- Eleştiri formül bulmak; bilanço,
- Olabilir çarelerin keşfedilmesi ve tercih,
- Gereken aygıtların incelenmesi, olabilir bir davranış programının yazıya aktarımı.

Bu protokolü sistematik biçimde edinmek, yükümlülük alacaklar ve meslek edinecekler adına dolaysız bir hazırlık olmaktadır. Söz gelimi olaylarda öğretmen ancak yönetici olarak görev alabilir ve tartışmaları yönetebilir. Örnek olay araştırma protokolünde, konu ile ilgili olay, sebep, nasıl ve sonuç disiplini gereğince incelenir. Bir örnek olayın çözümü aşağıdaki aşamalara benzemektedir (Balcı, 2007: 46);

- X, ne yaptı? “Açıklayıcı”
- Ne yapmış olabilirdi? “Olasılık”
- Şimdi ne yapacak? “Tahmin edici”
- Siz olsaydınız ne yapardınız? “Kişisel”
- Ne yapmalı? “Normatif”
- Şimdi burada yapılan nedir? “Süreç”

Örnek olay, problem çözme aygıtı şeklinde kullanılmaktadır. Bu protokolde çalışan, strateji ve tatbikatlarında pratiklik sağlar, eleman tercihi, yetişmesi ve karar vermeyi geliştirmektedir (Balcı, 2007: 46).

2.3.8.2.2. *Seminerler*

Kurumlar, genellikle yüksek ve orta aşama yöneticilerinin kurum içi veya dışında türlü seminerlere katılımını sağlayarak bu eğitim protokolünden faydalanmaya başlamış olmaktadır. Kurumlarda, kurum içi veya dışında düzenlenmekte olan seminerlere katılan çalışanlar tümel, mesleki ve teknik mevzularda birikimlerini kazanma fırsatı bulabilmektedirler (Khussainova, 2010: 61).

Çoğunlukla güncel konular incelenmektedir. Seminerler, konferanslara oranla daha uzun süreye sahip olup çoğunlukla birkaç gün devam eder ve son gün belli oturumlarda incelenen tema dinleyicilerin soru ve önermelerine açılır. Genellikle orta ve üst seviye yöneticilerinin yönetsel birikimlerini genişletmek ve yeni birikimler sağlamak adına seminerlere eğilim gösterdikleri gözlemlenmektedir (Khussainova, 2010: 61).

2.3.8.2.3. *Kurslar*

Kurslar genel anlamda mesaiden sonra, hafta sonu ya da hafta içinde akşam vakitlerinde yapılabilmektedir. Seminerlere kıyasla daha uzun zaman süren uygulamalardır. Kursların zamanı birkaç hafta ile birkaç sene kadar devam edebilir. Kurslar, birkaç gruba ayrılabilir. İşçilerin seviyesinde yapılan kurslar daha ziyade meslek yönünde uygulamalı, birikim sağlamak maksadıyla bedensel hüneri geliştirmeye yardımcı eğitimleri içerir. Okuma-yazma, iş güvenliği, çalışan sağlığıyla ilgili faydalı birikimler sunan kurslar bulunmaktadır. Çırac seviyesinde yapılan kurslar, üniversiteler tarafından kendi bünyelerini güvence almak adına nitelikli personel yetiştirme üzerine yürüttükleri kurslardır. Birtakım kurumlar kendi içlerinde iki ya da üç yıllık eğitim dönemini içeren çırac okulları açmaktadırlar. Bu okullarda öncelikle personel çocuklarına inisiyatif tanınmaktadır. Bu tarz eğitimlerin; spekülatif (kurgusal) birikimlerin verildiği, uygulamalı çalışmalardan uzak kaldığı iddia edilmektedir. Öğretmenlerin eğitimi kursları, ustabaşı gözetiminde olan çalışanların mesleklerini daha kaliteli yapmalarını gerçekleştirmek hedefiyle uğraşan kişiler olabildiği üzere, aynı zaman içinde iş başı

eğitimde çalışanların yetiştirilmesini üstlendiklerinden yalnızca birikimli ve becerikli kişilerin olması beklenemez, eğitimcilik formasyonunda olmaları gerekmektedir. Orta ve st derece müdürleri seviyesinde düzenlenmiş kurslar sanayi alanındaki süregelen değişimlere uyumun ivme kazandırılması, yönetenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan verilmesi ve modern şartlara hazırlanmaları maksadıyla kurum içi ya da dışı üniversitelerce yapılan eğitimleri içermektedir (Kızılarıslan, 2012: 68).

2.3.9. Hizmet İçi Eğitim Programlarının ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Eğitim politikasının son basamağı olan eğitim uygulamalarının değerlendirmesinin öncelikli amacı, bir taraftan uygulamalardan beklenen sonuçlarla çıkan sonuçlar arasında olan bağların belirlenmesi, diğer bir taraftan eğitimin geliştirilmesi yöntemini daha seçkin duruma yaklaştırmak ve yöntemin niteliğini koruması adına faydalanılacak birikimlerin derlenmesini gerçekleştirmektedir (Tınaz, 2006: 36).

Eğitim uygulamasının llme ve değerlendirmesi örgütler adına önem arz eden bir görev olmakta, bir yatırım olarak eğitim kabul gördüğünde, belli dönem sonunda gerçekleştirilen eğitimlerin uygulamasının ölçmesi ve sağlanan sonuçlarında değerlendirmeye alınması gerekli olmaktadır (Tüzün, 2005: 151).

Eğitim uygulamasının lme ve değerlendirme konsepti temalarında farklı ifadelere yer verilmiştir. Bunlar; kurumlardaki personelin birikim, ustalık ve tutumlarındaki değişikliğin rakamsal biçimde ele alınmasına lme, eğitim öncesinde beklenenler ile eğitim sonunda sağlanan sonuçların karşılaştırılmasına da değerlendirme denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 162)

Kurumlarda eğitimin değerlendirmesi, personelin, eğitim öncesi ile sonrasında başarılarının karşılaştırılması, kazandıkları başarı seviyelerinin, yaptıkları çalışma ve kurumun hedefleriyle bağdaştırılarak, eğitimin sonuçlarının belirlenmesi yönünde sistemli bir uygulamadır (Tınaz, 2006: 28).

Etkili bir değerlendirme, bir eğitim müfredatının öncesinde karar alınmış başarımlar ve hedeflerin hangi ölçüde sağlandığının saptanmasıdır (Dinç, 2005: 77).

Değerlendirme, yapılan eğitimin kazanç düzeyi ile ilgili biçimde oluşacak yargıların nesnel olmasını gerçekleştirmekte, gelecek zamanda düzenlenecek eğitimlerin eksik ve hata olmadan yapılmasına yarar kılmaktadır (Gül, 2000: 88).

Hizmet içi eğitim uygulamalarının değerlendirmesi ile ilgili yapılmış tanımlamalardan yola çıkarak, hizmet içi eğitim uygulamalarının niçin değerlendirmesinin yapılması aşağıda verilmiştir (Noe, 1999: 152-153);

- Uygulamanın zayıf ve güçlü taraflarının belirlenmesi, uygulamanın eğitim hedeflerini yerine getirip getirmediği, eğitim ortamının niteliğini ve öğretimden kazanılan birikimi saptamayı barındırmaktadır.
- Uygulamalarda hangi öğretilerin en az ya da en çok yararlarını saptamaktır.
- Uygulamanın bütçesini ve kazançlarını saptamaktır.
- Eğitim ve eğitim dışı plasmanların bütçe ve yararlarını karşılaştırmaktır.
- En iyi öğretim uygulamasını tercih etmek adına ayrı uygulamaların bütçe ve yararlarını karşılaştırmaktır.

Ölçme ve değerlendirme konseptleri arasındaki bağ başlıca üç düzenleme ile açıklanmaktadır (Yıldırım, 1996: 10);

- Ölçme dar kapsamlıdır. Değerlendirme, ölçmeyi de içine alan geniş bir konsepttir.
- Ölçme ve değerlendirme formasyonunda, önce ölçme uygulanmaktadır. İkinci aşama değerlendirme olup, ölçme sonuçlarından alıntı yapılmaktadır. Ölçme yapılmadan değerlendirme, ön yargılarla şekillendirilen bir kuramdan daha ayrı bir anlam yüklemektedir.
- Ölçme, değerlendirmeye nispeten daha nesnel bir spesiyalite taşımakta ve elde olan durumu meydana çıkarmaktadır. Gelgelelim değerlendirme adına öncesinde saptanmış ölçüler ve kıstaslar yer almaktadır. Bu ölçü ve kıstaslar karşılaştırılıp belli yargılara ulaşılmaya, bilgilerin anlamlandırılmasına uğraşıldığından, değerlendirme öznel bir gerekliliktir.

Yalnız birçok kurum, bir eğitim uygulamasının çalışanların ya da örgüt üstündeki etkilerinin bilincine varmamaktadırlar (Woods, 1997: 177).

Eğitimin etkin olması şeklinde ifade edilen etkileri; kurum bakımından, personelin başarısında, üretimin kazançlı gelişme ve yükselmesiyle beraber ücretlerde azalma gerçekleştirmekte, eğitime katılmış personel bakımından ise, zaman ve enerjilerinin karşılığında birikimlerini ve becerilerini geliştirmektedir (Dinç, 2005: 81).

Günümüzdeki kurumlar eğitimi, eski dönemlerin görüşünde olduğu üzere boş bir yatırım, getirisi bulunmayan bir faktör şeklinde değerlendirmekte ve eğitim alanına yeterli bütçeyi ayırmamaktadırlar (Örücü vd., 2002: 89).

Fakat eğitimin sonucunun ölçme ve değerlendirilmesi sayesinde, eğitim adına harcama yapılmasının ne kadar miktarının kuruma geri gelişinin hesabının yapılması mümkün olmaktadır. Eğitimin ölçülebilir, izlenebilir faydalarının farkına varan yöneticiler, bütün dünya üzerinde jeopolitik sıkıntı çekildiğinde bütçelerinden feragat etmeleri gerektiğinde ilk alanın eğitim olmasının önüne geçilebilir (Çörtekoğlu, 2002: 285).

Böylelikle günümüz şartlarında yaşanmakta olan ağır rekabetin altında kurumların var oluşlarını devam ettirebilmeleri, ilerlemeleri gözetleyebilmeleri gerçek kılınacaktır.

Yaşanılan ekonomik krizlerde, ilk iş eğitimin bütçesinde sınırlamaya varılmasının başlıca sebeplerinden biri, akıl almaz negatif şartlarda eğitim alanının fayda getirmeyeceği düşüncesindeki yanlış yönlendirmelerdir. Hâlbuki eğitim her şartta kurumlara önem arz eden faydalar sağlayacaktır (Dinç, 2005: 81).

Yapılmış olan bir incelemede, kurumlarda hizmet içi eğitim uygulamasının değerlendirme yapılmamasının sebepleri olarak; eğitime gerektiği önemin verilmeyişi, değerlendirme yapmaya zaman kaybı şeklinde bakılması, bütçelerinin yetersizliği, değerlendirme yapmaya gerek olmadığı düşüncesi bulunmaktadır (Tüzün, 2005: 29).

Eğitim uygulamasının değerlendirmesinde öncelikle, eğitimin rakam ve uzanım değerlendirme kriterlerinin kesinleşmesidir. Sayısal bakımdan oluşturulacak değerlendirme kriterleri; karlılık miktarları, satış, personelin birikim, sağaltım seviyeleri

gibi olabiliyorken, özellik bakımından; personelde güdüleme yükselmesi, eğitime karşı yaklaşımlar, intibalar gibi temalar olabilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 11).

Eğitim uygulamasının ölçülmesindeki ikinci aşama, belirlenmiş kriterleri değerlendirmeye uygun uygulamaların seçilmesidir. Sayısal kriterlerin değerlendirilmesi; inceleme, gözleme, üretim, nitelik, satış, maliye endeksleri, nitel kıstasların değerlendirilmesi, soru formları, anketler, müşteri memnuniyeti anketleri kullanılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 181).

Çalışan, devir hızı, üretkenlik, nitelik, ücret ve kar kavramları eğitimin sonuçlarını ölçme ve değerlendirmede kullanılmaktadır. (Woods,1997: 178)

Eğitimin başarısı; dolaysız ve dolaylı ücretler, etkileyici, başarımlı belirtkenleri, tepkime, öğrenme, davranış başkalığı, başarımlı değışikliğı benzeri ölçütler hesaba katılarak değerlendirme yapılmalıdır (Tüzün, 2005: 151)

Eğitim uygulamasının ölçmesinde; Yatırımın Karlılığı Modeli (Phillips), CIPP Modeli, CIRO Modeli, Kaufman Modeli, Kirkpatrick Modeli, benzeri birçok başka model uygulanmaktadır (Eroğlu, 2006:1 14-118).

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler

2.4.1. Algılanan Örgütsel Destek ve Sinizm

Algılanan örgütsel destek üzerine yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Kasalak ve Bilgin Aksu'nun (2014: 115-133) araştırma görevlileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada araştırma görevlilerinin davranışsal sinizm düzeylerinin örgütsel desteğin görev dağılımı, akademik danışmanlık, gelişme fırsatı ve etkileşim boyutlarıyla da negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmada bulgular, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizmi açıklayan önemli bir değişken olduğunu göstermiştir.

Genç (2018: 169-183) kamu çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada algılanan örgütsel destek algısının iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü

incelemiştir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tokgöz (2011: 363-387) örgütsel sinisizmin öncülü olarak örgütsel adalet ve örgütsel desteğin modellenmesini incelemek için bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel sinisizmi açıklamak için, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin güçlü birer etmen olduklarını belirlemiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel sinisizm ile örgütsel destek arasındaki ilişki, örgütsel adalet ile kıyaslandığında daha düşük düzeyde olduğunu saptamıştır.

İraz ve arkadaşları (2012) yapmış oldukları çalışmada örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda yaş, üvan ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kalağan (2009) araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Yapmış olduğu araştırmada algılanan örgütsel destek boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki güçlü ve anlamlı bulunmuş; algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna varmıştır.

2.4.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Etik

Büte (2011: 103-117) algılanan örgüt iklimi türlerinin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerini tespit etmek için yapış olduğu araştırmada olumsuz örgüt ikliminin, örgütlerdeki etik olmayan davranışların önemli nedenlerinden biri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bıyıklar (2019: 11-26) hizmet içi eğitim açısından etik eğitimlerinin, etik dışı davranışların önlenmesinde ne gibi etkiler yarattığını inceleyen bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada etik eğitimlerinin kurum içinde etik farkındalığın ortaya çıkmasına

ve etik ikilemler yaşıyan personele etik olanı tercih etme açısından katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Turunç ve Çelik (2010) yaptıkları çalışmada Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş-aile çatışması, aile-iş çatışmasını ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak azalttığı, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir.

2.4.3. Etik ve Sinizm

Yapılan araştırma sonucunda ulusal literatürde etik iklim ile örgütsel sinizmi birlikte inceleyen tek çalışmanın, Sarı ve Doğantekin'in (2016) konaklama işletmelerinde örgütsel etik iklim ile örgütsel sinizm ilişkilerini inceledikleri ve 391 çalışanı kapsayan araştırma olduğu görölmektedir. Etik iklim algılarını ve örgütsel sinizm tutumlarını belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada etik iklimin örgütsel sinizm ve boyutları üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Elçi ve Kul, 2017: 118-137).

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı ve önemi ele alınmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda etik dışı davranış ve örgütsel sinizmine etkisinde hizmet içi eğitim uygulamalarının rolünün araştırılmasıdır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Günümüz iş yaşamında önemli konulardan olan algılanan örgütsel desteğin kapsamlı etkileri nedeniyle etik dışı davranış ve örgütsel sinizm kavramları ile arasında ilişki olması beklenmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı; algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm ve etik dışı davranış arasındaki ilişkileri incelemek, bu ilişkideki hizmet içi eğitimin aracı rolünü araştırmaktır. Bu doğrultuda çalışmada ilk aşamada algılanan örgütsel destek, etik dışı davranış, örgütsel sinizm ve hizmet içi eğitim konuları kapsamlı bir literatür araştırması ile incelenmektedir. İkinci aşamada turizm sektöründe yapılan nicel bir araştırma ile değişkenler arasındaki ilişkilerin detaylı olarak açıklanması amaçlanmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Literatürdeki çalışmalar algılanan örgütsel desteğin birçok olguyla arasındaki ilişkileri ele almış olmasına rağmen, algılanan örgütsel desteğin hizmet içi eğitim aracı

rolü ile ilişkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamış olması araştırmanın önemini artırmaktadır.

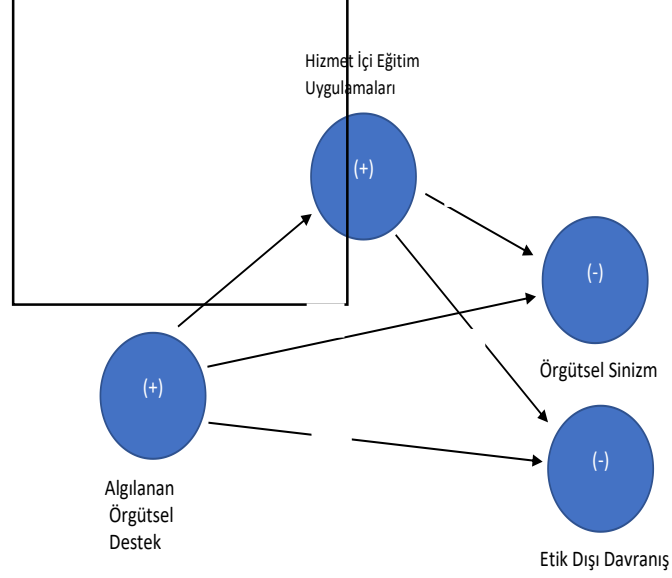
3.2. Araştırmanın Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri, onların sosyo-demografik özelliklerine, yaşlarına, çalışma sürelerine, medeni durumlarına, gelir durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların hizmet içi eğitim sayısına algılanan örgütsel destek düzeyleri değişiklik göstermekte midir?
- Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri onların sosyo-demografik özelliklerine, yaşlarına, çalışma sürelerine, medeni durumlarına, gelir durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların hizmet içi eğitim sayısına örgütsel sinizm düzeyleri değişiklik göstermekte midir?
- Çalışanların etik dışı davranış düzeyleri onların sosyo-demografik özelliklerine, yaşlarına, çalışma sürelerine, medeni durumlarına, gelir durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların hizmet içi eğitim sayısında, etik dışı davranış düzeyleri değişiklik göstermekte midir?
- Çalışanların algılandıkları örgütsel destek ile etik dışı davranış arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algılandıkları örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların algılandıkları örgütsel destek ile etik dışı davranış arasındaki ilişkide hizmet içi eğitim uygulamalarının aracı rolü var mıdır?
- Çalışanların algılandıkları örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide hizmet içi eğitim uygulamalarının aracı rolü var mıdır?

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 7 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H1: Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

H2: Algılanan örgütsel desteğin etik dışı davranış üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

H3: Algılanan örgütsel desteğin hizmet içi eğitim uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H4: Hizmet içi eğitim uygulamalarının örgütsel sinizm üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

H5: Hizmet içi eğitim uygulamalarının etik dışı davranış üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır.

H6: Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde etkisinde hizmet içi eğitim uygulamalarının aracı rolü vardır.

H7: Algılanan örgütsel desteğin etik dışı davranış üzerinde etkisinde hizmet içi eğitim uygulamalarının aracı rolü vardır.

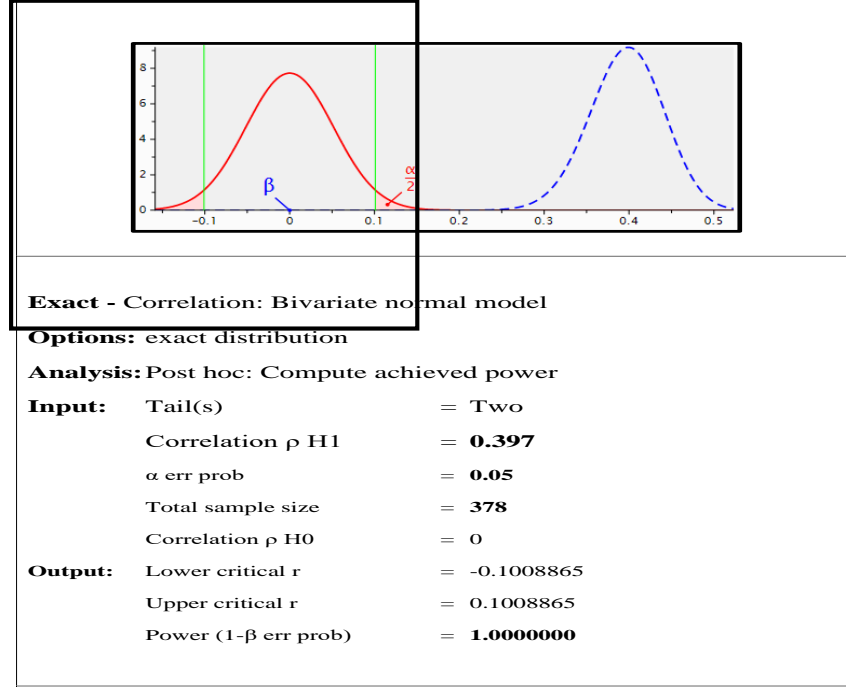
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yöntem açısından genel tarama modeli ile sınırlıdır. Antalya’da çalışan turizm çalışanları ile sınırlıdır.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ilindeki turizm çalışanları oluşturmaktadır. Antalya Turizm sektörü çalışan sayısı bilinmemektedir. Sayısı belli olmayan evrenden hareketle örneklem sayısı belirlenmiş, araştırma örnekleminde tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örneklem yöntemi ile belirlenen 384 kişi olması gerektiğine ulaşılmıştır. 384 kişi ile yapılan anket çalışmasından 6 kişi anketi yarım bıraktığı için örneklemin dışına alınmış 378 turizm personeli ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın gücü “G. Power-3.1.9.2” programı kullanılarak hesaplanmıştır. 378 kişiye uygulanan analiz sonucu Şekil 2’de gösterilmekte olup $\alpha=0.05$ düzeyinde, etki büyüklüğü 0.397 olarak bulunmuş ve post-hoc olarak hesaplanan çalışmanın gücü 1.00 olarak hesaplanmıştır. Post hoc analizi için minimum elde edilmesi gereken power değeri 0.67’dir. Bu durumda yapılan power kabul edilebilir düzeydedir, veri sayısı yeterlidir. Şekil 2 bir sonraki sayfada gösterilmiştir.



Şekil 2: G. Power Analizi

3.5.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler Google Forms aracılığı ile toplanmıştır. Kullanılan anket formunda 5 bölüm ve 46 madde bulunmaktadır. Anketin birinci bölümü demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum) ölçmek için tasarlanmıştır. Anketin ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerinde ise sırasıyla algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm, etik dışı davranış, hizmet içi eğitim ölçeklerine ilişkin maddeler bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir:

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Örgüt desteği ölçeği, katılımcıların çalıştıkları kurumdan gelen desteğe yönelik algılarının düzeyini belirlemek için kullanılmıştır. Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından orijinali 36 madde olarak geliştirilen ölçeğin, aynı araştırmada yüksek faktör yapısı ve güvenilirlik katsayılarını göz önünde bulundurarak 17 ve 8 maddeden oluşan kısa formları da oluşturulmuştur. Ancak araştırmacılar, ölçekteki madde sayısı azaldıkça güvenilirliğin de azaldığı gerçeğine dikkat çekerek, madde sayısında bir değişiklik yapılacağı zaman iyi düşünülmesi gerektiğini

vurgulamışlardır. Otuz altı maddelik orijinal ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,97 olarak rapor edilmiştir (Eisenberger vd., 1986). Likert tipi 7 basamaklı (1 = kesinlikle katılmıyorum ve 7 = kesinlikle katılıyorum) yanıt seçenekleri olan algılanan örgütsel destek ölçeğinde ifadelerin yarısı olumlu yarısı da olumsuz olarak düzenlenmiştir. Araştırmada ölçek maddelerinin 10'unundan yararlanılmıştır. Ayrıca bu araştırmada cevapların seçenekleri, kullanılan diğer ölçeklerle de uyumlu olması açısından, 5 basamaklı Likert tipi (1 = kesinlikle katılmıyorum ve 5 = kesinlikle katılıyorum) olarak düzenlenmiştir.

Örgütsel Sinizm ölçeği: Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte “Kesinlikle Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Kesinlikle Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada ilgili ölçek için ön çalışma yapılmış ve soruların net bir biçimde anlaşılıp anlaşılmadığı görüldükten sonra uygulamaya geçilmiştir. Ölçekte yer alan 13 ifadeden ilk beşi bilişsel, bunları izleyen dördü, duygusal ve son dördü ise davranışsal boyut ile ilgilidir.

Etik dışı davranış ölçeği: Çalışanların etik olmayan davranış algılarını saptamak amacıyla Ferrell ve Skinner'in geliştirdiği, Fraedrich'in uyarladığı ve Baker ve arkadaşlarının (2006) kullandığı 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. Türkçeye Turunç ve arkadaşları (2013) tarafından uyarlanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada 5'li ölçek kullanılmıştır. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Pek Fazla Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmuştur. İfadeden ilk beşi bilişsel, bunları izleyen dördü duygusal ve son dördü ise davranışsal boyut ile ilgilidir.

Hizmet İçi Eğitim Ölçeği: Anketin son bölümünde kullanılan anket formunu; 1999 yılında Barlett doktora tezinde kullanmıştır (Çulha, 2009, 257-261). Bu formda, toplam 49 ifade bulunmaktadır. 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. ifadeler öğrenme motivasyonu alt boyutunu; 21, 22, 23, 24, 25 ve 26. ifadeler çalışma arkadaşının desteği alt boyutunu; 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 ve 42. ifadeler yönetici desteği algısı alt boyutunu; 43, 44 ve 45. ifadeler eğitim olanakları algısı alt boyutunu ve son olarak 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 ve 59. ifadeler elde edilen bireysel kazançların ve kariyer ve iş ile ilgili kazançların algılanması alt

boyutunu ortaya koymak için oluşturulmuştur. 5’li ölçek kullanılmıştır. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Pek Fazla Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmuştur. Bu çalışmada ölçek maddelerinden 17’sine yer verilmiştir.

3.5.1.1. Keşfedici Faktör Analizleri

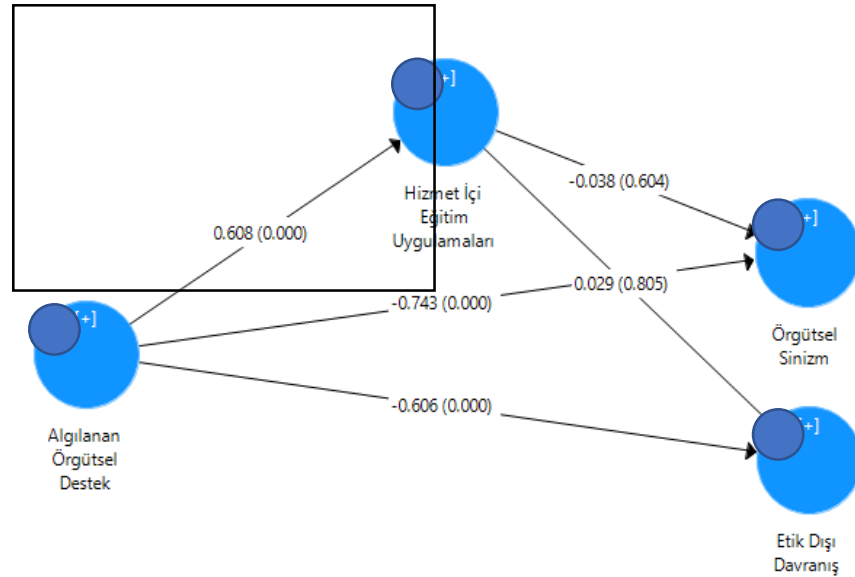
Ölçeklere ait keşfedici faktör analizi SmartPLS ile yapılmıştır. Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçekler	Maddeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t	P
Algılanan Örgütsel Destek	AÖD1	0.751	0.037	20.434	0.000
	AÖD2	0.775	0.038	20.269	0.000
	AÖD3	0.892	0.034	26.614	0.000
	AÖD4	0.646	0.050	12.827	0.000
	AÖD5	0.806	0.039	20.542	0.000
	AÖD6	0.632	0.054	11.710	0.000
	AÖD7	0.770	0.039	19.830	0.000
	AÖD8	0.595	0.056	10.696	0.000
	AÖD9	0.752	0.037	20.129	0.000
	AÖD10	0.726	0.047	15.316	0.000
Etik Dışı Davranış	EDD1	0.453	0.088	5.148	0.000
	EDD2	0.736	0.078	9.476	0.000
	EDD3	0.483	0.080	6.068	0.000
	EDD5	0.393	0.101	3.870	0.000
	EDD6	0.397	0.099	4.005	0.000
	EDD7	0.624	0.067	9.337	0.000
	Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları	HİEU1	0.707	0.079	8.909
HİEU3		0.820	0.075	10.899	0.000
HİEU4		0.556	0.072	7.706	0.000
HİEU6		0.493	0.099	4.982	0.000
HİEU7		0.460	0.103	4.472	0.000
HİEU8		0.564	0.083	6.791	0.000
HİEU9		0.578	0.076	7.589	0.000
HİEU10		0.441	0.099	4.451	0.000
HİEU12		0.710	0.083	8.549	0.000
HİEU13		0.721	0.060	11.991	0.000
HİEU14		0.724	0.062	11.737	0.000
Örgütsel Sinizm	HİEU16	0.485	0.105	4.608	0.000
	HİEU17	0.504	0.099	5.071	0.000
	ÖS1	0.435	0.088	4.952	0.000
	ÖS2	0.997	0.029	34.787	0.000
	ÖS3	0.716	0.060	11.934	0.000

ÖS4	0.484	0.089	5.444	0.000
ÖS5	0.451	0.080	5.632	0.000
ÖS6	0.785	0.047	16.811	0.000
ÖS7	0.375	0.088	4.276	0.000
ÖS8	0.669	0.042	15.768	0.000
ÖS9	0.667	0.057	11.666	0.000
ÖS10	0.722	0.057	12.633	0.000

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30'un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir.



Şekil 3: Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal eşitlik modellemesi

3.5.1.2. Ölçek Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları

Ölçüm model kapsamında değişkenlerin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri kontrol edilmiştir. Bu kapsamda bileşik güvenilirlik için yapı güvenirliliği (Composite Reliability/CR) değeri hesaplanmıştır.

CR değerlerinin 0.70'in üzerinde (Hair vd., 2011: 145) olması gerekmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, CR değerlerinin 0,70 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum

ölçeklerin yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğuna işaret etmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Cronbach Alfa ve rho_A değerlerinin 0.60’tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan değişkenin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	rho_A	CR
Algılanan Örgütsel Destek	0.922	0.928	0.922
Etik Dışı Davranış	0.705	0.722	0.688
Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları	0.890	0.894	0.880
Örgütsel Sinizm	0.884	0.909	0.875

3.5.1.3. Ölçek Normallik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Çarpıklık ve basıklıkla ilgili Tablo 3 bir sonraki sayfada gösterilmektedir.

Tablo 3: Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Algılanan Örgütsel Destek	-0.876	0.829	Normal
Örgütsel Sinizm	0.368	-0.151	Normal
Etik Dışı Davranış	0.031	-0.238	Normal
Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları	-0.393	1.289	Normal

3.5.2. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve SmartPLS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, min-maks değerleri, ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliğini test etme için “Keşfedici Faktör Analizi” ve güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır.

YEM’in yapılabilmesi için veri setinin çok değişkenli normal dağılımı sağlaması gerekmektedir (Byrne, 2001). Bu bağlamda çok değişkenli uç değerler Mahalanobis uzaklık değerleri ile incelenmiştir. Sıfıra yakın veya negatif değerli gözlemlerin bulunduğu çok değişkenli ve yüksek hacimli veri setlerinde aykırı değerlerin tespiti için gözlemler arası ilişkiye dayalı Mahalanobis ölçütü önerilmektedir (Johnson ve Wichern, 2002: 26).

Aykırı değerler, hata varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerler incelenmiş ve veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır. Aykırı-uç değerlerin varlığı Mahalanobis yöntemiyle tespit edilmiş ve bu değerler veri setinden çıkartılarak çoklu normallik kriteri sağlanmıştır.

Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002).

Normal dağılıma sahip verilerde niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, 2'den fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve fark bulunduğu durumda fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni kullanılmıştır. Numerik değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır.

4.BULGULAR

4.1. Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 4’te verilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %14,8’inin lise ve altı, %77,8’inin lisans ve %7,4’ünün lisansüstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %25,1’inin 21-30, %39,9’unun 31-40, %24,4’ünün 41-50 ve %10,6’sının 51 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %20,1’inin 1-5 yıl, %22’sinin 6-10 yıl, %18,8’inin 11-15 yıl, %9,5’inin 16-20 yıl ve %29,6’sının 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların %41’inin kadın, %59’unun erkektir. Katılımcıların %59,8’inin evli, %40,2’sinin bekar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %18,5’inin 6000 TL’den az, %38,1’inin 6001-10000 TL, %25,9’unun 10001-15000 TL ve %17,5’inin 15001’den fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların %84,7’sinin hizmet içi eğitim aldığı, %15,3’ünün ise almadığı görülmektedir. Katılımcıların hizmet içi eğitim alma sayısına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %9,3’ünün bir, %12,4’ünün iki, %20,6’sının üç, %23,3’ünün 4-7, %13,5’inin 8-10 ve %20,9’unun 11 ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı

	Değişkenler	n	%
Eğitim durumu	Lise ve altı	56	14.8
	Lisans	294	77.8
	Lisansüstü	28	7.4

Yaş	21-30	95	25.1
	31-40	151	39.9
	41-50	92	24.4
	51 yaş ve üzeri	40	10.6
Çalışma süresi ($\bar{X} \pm SS$, 14.87 \pm 9.35)	1-5	76	20.1
	6-10	83	22.0
	11-15	71	18.8
	16-20	36	9.5
	21 yıl ve üzeri	112	29.6
Cinsiyet	Kadın	155	41.0
	Erkek	223	59.0
Medeni durum	Evli	226	59.8
	Bekar	152	40.2
Gelir durumu	6000 TL'den az	70	18.5
	6001-10000 TL	144	38.1
	10001-15000 TL	98	25.9
	15001'den fazla	66	17.5
Hizmet içi eğitim alma durumu	Evet	320	84.7
	Hayır	58	15.3
Hizmet içi eğitim alma sayısı	1	35	9.3
	2	47	12.4
	3	78	20.6
	4-7	88	23.3
	8-10	51	13.5
	11 ve üstü	79	20.9
Toplam		378	100.0

4.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 5' te gösterilmiştir. Buna göre, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında ($r=-0.673$, $p<0.05$) ve etik dışı davranış arasında ($r=-0.458$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ve hizmet içi eğitim uygulamaları arasında ($r=0.534$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel sinizm ile etik dışı davranış arasında ($r=0.596$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ve hizmet içi eğitim uygulamaları arasında ($r=-0.397$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Etik dışı davranış ile hizmet içi eğitim uygulamaları arasında ($r=-0.237$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki

		1	2	3	4
1- Algılanan	r	1.000	-0.673	-0.458	0.534
Örgütsel Destek	p	-	0.000*	0.000*	0.000*
2- Örgütsel	r		1.000	0.596	-0.397
Sinizm	p		-	0.000*	0.000*
3- Etik Dışı	r			1.000	-0.237
Davranış	p			-	0.000*
4- Hizmet İçi	r				1.000
Eğitim					
Uygulamaları	p				-

* $p<0.05$

4.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre algılanan örgütsel destek puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır. Bunun sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarına göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lisansüstü olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, eğitim durumu lise ve altı ve lisans olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Yaşı 21-30 ve 41-50 arasında olan katılımcıların

algılanan örgütsel destek puanlarının, yaşı 31-40 arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Çalışma süresi 1-5 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, 6-10 ve 11-15 yıl arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Evli olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, bekar olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların gelir durumlarına göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Gelir durumu 6000 TL'den az, 10001-15000 TL arası ve 15001'den fazla olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, gelir durumu 6001-10000 TL arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim sayısına göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır. Hizmet içi eğitim alma sayısı 4-7, 8-10 ve 11 ve üstü olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, hizmet içi eğitim alma sayısı bir olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim alma sayısı 3, 4-7, 8-10 ve 11 ve üstü olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, hizmet içi eğitim alma sayısı 2 olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim alma sayısı 4-7 ve 11 ve üstü olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, hizmet içi eğitim alma sayısı 3 olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre algılanan örgütsel destek puanlarının karşılaştırılması

Değişkenler	X̄	SS	Test Değeri	p Bonferroni	
Eğitim durumu	Lise ve altı (1)	33.13	7.79	7.114***	0.001* 3>1, 3>2
	Lisans (2)	34.72	8.04		
	Lisansüstü (3)	39.89	6.08		
Yaş	21-30 (1)	37.14	7.11	10.769***	0.000* 1>2, 3>2
	31-40 (2)	32.20	9.20		
	41-50 (3)	36.84	5.43		
	51 yaş ve üzeri (4)	35.00	7.37		
Çalışma süresi	1-5 (1)	38.21	5.50	17.232***	0.000* 1>2, 1>3, 4>2, 5>2, 4>3, 5>3
	6-10 (2)	31.19	9.94		
	11-15 (3)	31.27	8.04		
	16-20 (4)	39.22	5.24		
	21 yıl ve üzeri (5)	36.20	6.40		
Cinsiyet	Kadın	35.34	7.56	0.952**	0.342
	Erkek	34.54	8.31		
Medeni durum	Evli	35.56	8.82	2.059**	0.040*
	Bekar	33.84	6.50		
Gelir durumu	6000 TL'den az (1)	36.41	7.45	12.613***	0.000* 1>2, 3>2, 4>2
	6001-10000 TL (2)	31.78	9.67		
	10001-15000 TL (3)	37.00	5.37		

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir. Bunun sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lisans olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, eğitim durumu lisansüstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Yaşı 31-40 arasında olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, yaşı 21-30 ve 41-50 arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yaşı 41-50 arasında olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, yaşı 51 yaş ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, 1-5, 11-15, 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, 21 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, 16-20 yıl arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Erkek katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların gelir durumlarına göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Gelir durumu 6001-10000 TL arası olan

katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, gelir durumu 10001-15000 TL arasında ve 15001'den fazla olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim alma durumuna göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Hizmet içi eğitim almayan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, eğitim alan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim sayısına göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Hizmet içi eğitim alma sayısı 1 olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, hizmet içi eğitim alma sayısı 4-7, 8-10 ve 11 ve daha fazla olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim alma sayısı 2 olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, hizmet içi eğitim alma sayısı 3, 4-7, 8-10 ve 11 ve daha fazla olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim alma sayısı 3 olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, hizmet içi eğitim alma sayısı 4-7, 8-10 ve 11 ve daha fazla olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim alma sayısı 4-7 ve 8-10 olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, hizmet içi eğitim alma sayısı 11 ve daha fazla olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm puanlarının karşılaştırılması

Değişkenler	X̄	SS	Test Değeri	p	Bonferroni	
Eğitim durumu	Lise ve altı (1)	22.93	5.59	3.533***	0.030*	2>3
	Lisans (2)	22.99	7.08			
	Lisansüstü (3)	19.43	6.01			
Yaş	21-30 (1)	21.79	5.59	9.847***	0.000*	2>1, 2>3, 4>3
	31-40 (2)	24.64	7.79			
	41-50 (3)	20.12	5.91			
	51 yaş ve üzeri (4)	23.63	23.63			
Çalışma süresi	1-5 (1)	22.07	6.05	13.934** *	0.000*	2>1, 2>3, 2>4, 2>5, 1>5, 3>4,
	6-10 (2)	26.75	26.75			
	11-15 (3)	23.23	23.23			
	16-20 (4)	18.47	18.47			
	21 yıl ve üzeri (5)	21.21	21.21			
Cinsiyet	Kadın	21.66	21.66	-2.508**	0.013*	
	Erkek	23.45	23.45			
Medeni durum	Evli	22.59	22.59	-0.429**	0.668	
	Bekar	22.90	22.90			
Gelir durumu	6000 TL'den az (1)	22.40	22.40	5.763***	0.001*	2>3, 2>4
	6001-10000 TL (2)	24.47	24.47			
	10001-15000 TL (3)	21.48	21.48			
	15001'den fazla (4)	21.06	5,69			

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

4.4. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma hipotez testine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde ($\beta=-0.743$, $p<0.05$) ve etik dışı davranış üzerinde ($\beta=-0.606$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin hizmet içi eğitim uygulamaları üzerinde ($\beta=0.608$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotezler	B	Standart Hata	t	p	Sonuç
H1	Algılanan Örgütsel Destek → Örgütsel Sinizm	-0.743	0.046	16.034	0.000*	Desteklendi
H2	Algılanan Örgütsel Destek → Etik Dışı Davranış	-0.606	0.061	9.912	0.000*	Desteklendi
H3	Algılanan Örgütsel Destek → Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları	0.608	0.040	15.144	0.000*	Desteklendi
H4	Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları → Örgütsel Sinizm	-0.038	0.073	15.519	0.000*	Desteklendi
H5	Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları → Etik Dışı Davranış	0.029	0.119	0.247	0.805	Desteklenmedi
H6	Algılanan Örgütsel Destek → Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları → Örgütsel Sinizm	0.018	0.074	0.241	0.810	Desteklenmedi

H7	Algılanan Örgütsel Destek → Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları → Etik Dışı Davranış	-0.023	0.045	0.508	0.611	Desteklenmedi
----	---	--------	-------	-------	-------	---------------

*p<0.05

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algılanan örgütsel destek ile etik dışı davranış ve örgütsel sinizmi ile ilişkisinde, hizmet içi eğitim uygulamalarının aracı rolünü ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, çalışanlarda etik dışı davranışı ve örgütsel sinizmin üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma için veri toplama, anket yöntemiyle yapılmıştır. Tez çalışmasının sonucuna, anketlerden toplanan verilerin analizleri sonucu ulaşılmıştır. Antalya’da turizm sektöründe çalışan 378 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler ile algılanan örgütsel desteğin etkisini ortaya koymak amacıyla bir araştırma modeli kurularak hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezlerin testinden önce, veri toplamada kullanılan ankette yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği faktör analizleri ile test edilmiştir. Çalışmada ölçek puanları hesaplanmış ve normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiş ve H1 desteklenmiştir. Bu tespit Bal’ın (2020) kamu çalışanları ile yaptığı çalışmayla uyumluluk göstermektedir. Yapılan çalışmada örgütsel sinizmin %25’inin algılanan örgütsel destek ile açıklanabileceği bulgusuna ulaşılmıştır (Bal, 2020: 156). Buradan hareketle örgütsel destek faaliyetlerindeki artışın örgütsel sinizm düzeyinin önemli oranlarda düşmesine neden olacağı ifade edilebilecektir.

Büte (2011: 103-117) algılanan örgüt iklimi türlerinin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerini tespit etmek için yapış olduğu çalışmada olumsuz örgüt ikliminin, örgütlerdeki etik olmayan davranışların önemli nedenlerinden biri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel ile etik dışı davranış üzerinde

istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna varılmış ve H2 desteklenmiştir.

Örgütsel sinizm ile etik dışı davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ve hizmet içi eğitim uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların hizmet içi eğitim sayısına göre etik dışı davranış puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiş ve H3 desteklenmiştir. Etik dışı davranış ile hizmet içi eğitim uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların hizmet içi eğitim sayısına göre etik dışı davranış puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm ve hizmet içi eğitim uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş ve H4 desteklenirken algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm ve etik dışı davranış arasındaki ilişkide hizmet içi eğitimin aracı rolü olmadığı belirlenmiştir.

Etik dışı davranışların nedenleri bireysel açıdan değerlendirilirken, bireyin kendi eksiklikleri, ikilemleri ve yeterli olmadığı noktaları hedef alınır. Mevcut çalışmada, katılımcıların hizmet içi eğitim alma durumuna göre etik dışı davranış puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüş H5 desteklenmemiştir. Kişinin geçmişte aldığı eğitim, yetersiz bilgisi, mesleki açıdan yeteneğinin olmaması etik dışı eyleme meyilli olmasında bireysel sebepler olabilir (Sökmen, 2016: 72). Ek olarak, katılımcıların hizmet içi eğitim alma durumuna göre etik dışı davranış puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Hizmet içi eğitim almayan katılımcıların etik dışı davranış puanlarının, eğitim alan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Literatürde hizmet içi eğitim uygulamaları ile ilgili pek fazla çalışma yer almamaktadır. Mevcut çalışmada hizmet içi eğitim uygulamalarının örgütsel sinizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Ayrıca, hizmet içi eğitim uygulamalarının etik dışı davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi

görülmemiştir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile etkisinde hizmet içi eğitim uygulamalarının aracı rolüne rastlanmamış ve H6 desteklenmemiştir.

Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin etik dışı davranış ile etkisinde hizmet içi eğitim uygulamalarının aracı rolüne rastlanmamış ve H7 desteklenmemiştir.

Mevcut çalışmanın veri analizi sonuçlarına göre de katılımcıların yaşlarına göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Yaşı 21-30 ve 41-50 arasında olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, yaşı 31-40 arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan diğer çalışmalarda, algılanan örgütsel destek ve yaşa dair kesin olarak ortaya konulması mümkün olmamış ve genellenebilir bir veri bulunamamıştır. Kimi araştırmalar yaşın ilerledikçe örgütsel destek seviyesinin yükseldiğini, kimi çalışmalar ise yaş arttıkça örgütsel destek seviyesinin düştüğünü (Kalağan, 2009: 135), kimi çalışmalarda ise anlamlı şekilde bir farklılık bulunmadığı fark edilmektedir (Akın, 2008: 161).

Yapılan bazı incelemeler cinsiyete göre örgütsel destek seviyesinin farklılaştığını ortaya koyarken, cinsiyetin örgütsel destek seviyesi üstünde bir etki bulunmadığını belli eden incelemeler de söz konusudur (Nayır, 2011: 143). Mevcut çalışmada cinsiyetin örgütsel destek seviyesi üstünde bir etki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet faktörü yapılan çalışmada yalnızca, örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p<0.05$). Erkek katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Üren'in (2012: 62) Uşak kentinde imalat alanında üretim sağlayan bir fabrika ortamında idare kademesini de kapsayan çalışanlar bünyesinde meydana getirdiği incelemede; örgütsel destek ve örgütsel bağlılık hali, duygusal olarak bağlılık hali ve normatif olarak bağlılık bünyesinde olumlu şekilde orta kuvvetle anlamlı bir etkileşim hali bulurken devam etme bağlılığıyla arasında anlamlı bir ilişki hali fark etmiştir (Üren, 2012: 62). Mevcut çalışmada ise katılımcıların eğitim durumlarına göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu

lisansüstü olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, eğitim durumu lise ve altı ve lisans olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Kişilerin eğitim seviyesi ise örgütsel sinizm haliyle direkt şekilde ilişki içindedir. Kişilerin eğitim seviyeleri ve seviyeleri yükseldikçe, iş ortamında işe verilen anlama yönelik beklenti hali de yükselmektedir. Mevcut çalışmada da katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lisans olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, eğitim durumu lisansüstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Evli olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, bekar olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Mevcut çalışmada katılımcıların çalışma sürelerine göre algılanan örgütsel destek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Çalışma süresi 1-5 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olan katılımcıların algılanan örgütsel destek puanlarının, 6-10 ve 11-15 yıl arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda, katılımcıların çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, 1-5, 11-15, 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, 21 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcıların örgütsel sinizm puanlarının, 16-20 yıl arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Kalağan (2009: 135) yaptığı incelemede; inceleme görevlilerinin algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm seviyeleri içinde olumlu şekilde ve anlamlı bir bağlantı elde etmiş ve üç seneden fazla hizmet vakti alanların daha çok örgütsel destek algıladıklarını bulmuştur. Kimi incelemelerde ise algılanan örgütsel destek ve hizmet

vakti içinde olumsuz bir bağlantı yer almaktadır (Fındık, 2011: 123). Ek olarak; yapılan çalışmada iş tecrübesi göz önünde bulundurulduğunda tecrübesi yüksek olanların eğitim farkındalığının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda hizmet içi eğitim uygulamalarının düzenleyici rolü incelenebilir. Örgütsel destek planlamaların yapılması, etik dışı davranış ve örgütsel sinizme pozitif yönde etki sağlayacaktır. Örgütsel destek çalışanların gelir gruplarına göre şekillendirilmesi etik dışı davranış ve sinizm olgularının daha verimli şekillenmesine fayda sağlayacaktır.

Ayrıca şirketlerin örgütsel destek çalışmalarını artırması eğitim farkındalığını pozitif yönde etkileyecek, çalışanların motivasyon ve kariyer planlamalarına olumlu katkı sağlayacaktır.

6. KAYNAKÇA

Kitaplar

Akarsu, B. (1988). *Felsefe Terimleri*. İstanbul: İnkıUlp.

Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlâkı*. Ankara: Nobel Yayın. Aydın Alp, İ.(2008). *Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.

Artuk, M. E., Gökçen, A. ve Yenidünya, C. (2007). *Ceza hukuku özel hükümler* (8.Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.

Atay, D. Y. (2003). *Öğretmen eğitiminin değişen yüzü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Aydın Alp, İ.(2008). *Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.

Aydın İ. (2014). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi.

Başpınar Ö. N. ve Çakıroğlu D. (2014). *Meslek Etiği*. Ankara: Nobel. Bolat, Ö. (2016). *Beni Ödülle Cezalandırma*. İstanbul: Doğan Kitap.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in social Life*. New Jarsey: New Brunswick.

Bolat, Ö. (2016). *Beni Ödülle Cezalandırma*. İstanbul: Doğan Kitap.

Çetin, C. (2012). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları, İstanbul.

Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çörtekoğlu, T. (2002) *Boomerang-Eğitimin Geri Dönüşü. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Dinçer, B. (2014). *Öğretmenlik mesleğinde etik*. İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.

Ekin, Y. ve diğerleri (1988). *Hizmet İçi Eğitim (Kuruluş, Gelişme, Faaliyetler)*. Ankara: Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları.

Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.

Erden, M. (2007). *Eğitim bilimlerine giriş*. Ankara: Arkadaş.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, A. (2008). *Faktör Analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Ertürk, S. (1972). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi.

Gökberk, M. (2000). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Gökçe, A. T. (2017). *Örgütlerde yıldırma (Mobbing)*. Ankara: Pegem.

Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö.G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Güzeller, C. ve Kalağan, G. (2008). *Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.

Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi

İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E.E. (2013). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.

İraz, R., Fındık, M. ve Eryeşil K. (2012). *Algılanan Örgütsel Detsek, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Örneği*. 1st International Conference on Sustainable Business and Transitions For Sustainable Development Proceedings.

Karabay Erdilek, M. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*. İstanbul: Beta.

Karslı, M. D. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegema.

Kılavuz R. (2003). *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Klebnikov, P. (1993). *The Swedish disease*. Forbes.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul: Beta.

Kutanis, R. Ö., ve Dikili, A. (2010). *Değişim boyutunda örgütlerde sinizm*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Kutlu, H. A. (2015). *Meslek etiği* (3. Baskı). Ankara: Nobel.

Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

MEB. (Millî Eğitim Bakanlığı). (2015). Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html>

Onaran, Y., M. (2000). *Karşılaştırmalı hukuk ışığında Türk İş Hukukunda kadın- erkek eşitliği* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*. Ankara: G. Ü. V. İlke Yayınevi.

Özkalp E ve Kırel Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Pelit, N. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Pieper A. (1999). *Etiğe Giriş*. (Çev. Ataman, V. ve Gezer V.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Post, J. E., (1998). *Business And Society: Corporate Strategy, Public Policy: Ethics*.
- Qian, Y.A. (2007). *Communication model of employee cynicism toward organizational change*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio University, Ohio.
- Rogene B. A. ve Sandra R. B. (1998). *Business Ethics*. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Russell B. (1993). *Bilim ve Din*. (Çeviren: Hilmi Yavuz). Cem Yayınevi: İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M.V. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing Research: An Aid to Decision Making*, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Shore, L.M. ve Shore, T.H. (1995) *Perceived organizational support and organizational justice*. Westport, CT: Quorum.
- Sökmen, A. (2016). *Mesleki etik* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2013). *Mesleki etik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, V. (2003). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Anı.
- Steiner, C. (2014). *Akıllı Bir Kalple Duygusal Okuryazarlık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A., (2010). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Taymaz, A., H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası. Fakültesi Yayınları

Tepe H., (2011). *Etik ve Metaetik*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

Torlak, N. G. (2007). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta.

Tutar, H. (2001). *Örgütsel davranış. Örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Varış, F. (1994). *Eğitimde Program Geliştirme. Teori ve Teknikler*. Ankara: Alkım Yayıncılık.

Weiss, H.M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work, *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.

Weiss, J. (2003). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*. United States: Thomson.

Woods, H.R. (1997). *Human Resource Management. Educational Institute of the American Hotel&Motel Association*, Michigan.

Yalaz-Atay, D. (2003). *Öğretmen Eğitiminin Değişen Yüzü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldırım, C. (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Ayyıldız Matbaası.

Dergiler

Akar, C. ve Yıldırım, Y. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir

Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.

Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 141-170.

Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Ankara.

Akyüz, Y. (2008). Türk eğitim tarihi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 12(3), 149.

Alan, H. ve Fidanboy, Ö.C. (2013). Sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiler: bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 161–176.

Aydın, A. (2006). *Eğitim ve öğretimde etik* (2. Bal, T. (2020). The Role of Organizational Cynicism as a Mediator in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Counter Productive Work Behavior for Public Employees. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 145-165. baskı). Ankara: Pegema.

Bıyıklar, B. (2019). Hizmet İçi Eğitim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Etik Eğitimi: İstanbul İlçe Belediyesinde Yapılan Bir Araştırma. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 11-26.

Budak, Y. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları ve Programlarına Bir Yaklaşım. *Milli Eğitim Dergisi*, Bahar, 35-38.

Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 103-117.

Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, 181-194.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.

Çolakoğlu, J. (2002). Yaşam boyu öğrenmede motivasyonun önemi. *Milli Eğitim Dergisi*, Yaz, Güz, 155-156.

Deniz, Z. ve Gültekin, N. (2016). İş yerinde mobbing çalışanlar üzerine yapılan bir araştırma. *İktisadi idari ve Siyasal Araştırma Dergisi*, 1(1), 1-11.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.

Elçi, M. ve Kul, B. (2017). Kamu Çalışanlarının Etik İklim Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8(1), 118-137.

Genç, E. (2018). Kamu çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 169-183.

Gök, S. (2009). Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 429-448.

Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.

Gül, H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).

İçerli, L. ve Yıldırım, H.M. (1012). Örgütsel sinisizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 167–76.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.

Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27, 83-97.

Kaplan, E. T. (2003). İşverenin koruma ve gözetme borcunun kapsamı. *Kamu-İş Dergisi*, 7(2), 137-151.

Kaplan, M. ve Öğüt, A., (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.

Karakuş, G. (2018). Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 254-274.

Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 101-111.

Karcioğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17 (1), 19-34.

Kasalak, G. ve Bilgin Aksu, M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 115-133.

Kehribar, A., Karabela, ř. N., Yaşar, K. K., Okur, A., Derya, M., Özgür, C. Ve Çankaya, F. (2017). Çalışma hayatında mobbing: Nedenleri, bileşenleri ve ölkemizdeki hukuki durumu. *Bakırköy Tıp Dergisi*, 13, 1-9

Kosa, G. (2019). Örgütsel sinizm ve iş doyumunu ilişkisi: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 186.

Meydan, C. H., Köksal, K. ve Kara, A. U. (2016). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algisinin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.

Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(12), 387-401.

Örücü, E., Topaloğlu C. Ve Öngören B. (2002). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açılıarı. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1-2):87-102.

Özdemir, E. (2006). İş yerinde cinsel taciz. *Çalışma ve Toplum*, 4, 83-96.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(18), 113-130.

Özer, G. ve Günlük M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.

Pelit, E. & Güçer, E. (2006). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ve öğretmenleri etik dışı davranışa yönelten faktörlere ilişkin algılamaları. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 95-119.

Pehlivan, İ. (1997), Her Organizasyon HİE Yapmak Zorundadır, *Milli Eğitim Dergisi*, 133(3), 17-19.

Sarı, Y. ve Doğanekin, A. (2016). Konaklama işletmelerinde örgütsel etik iklim ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 22-250.

Sezgin, O.B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel değişim sinizmi: çalışanların değişime karşı tutumlarının incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411-438.

Taslak, S. ve Dalgın, T. (2015). Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34(1), 139-158.

Tınaz, P. (2006). Hizmet içi Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinin İşletmeler Açısından Önemi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26):25-36.

Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.

Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.

Turgut, E., ve Sökmen, A. (2018). Örgütsel etik değer algısının yenilikçi çalışma davranışına etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici ve arabulucu rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 43-67.

Turunç, Ö. ve Altan, S. (2021). Tükenmişlik ile etik dışı davranış ilişkisinde yaş ve iş tecrübesinin rolü. *Adıyaman Üniversitesi SBF Dergisi*, 13(38), 539-571.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 17(2), 184-206.

Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 175-204.

Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20 (2), 285-302.

Tüzün, K.İ. (2005). General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eşirir Fakültesi Dergisi*, 1, 144-156.

Üçok, D. ve Torun A. (2014). Tükennişliğı etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250

Üren, S. G., (2012). Algılanan Örgütsel Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneğı. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.

Yatkin, A. (2008). Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Artırılmasında Rolü ve Önemi: Elâzığ Belediyesini Örnek Alan Araştırması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 213.

Akduman-Yetim S, Ölmez-Ceylan Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 6(1), 682–95.

Allen, D.G., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W. (2003) The role of organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

Allen, N. J., John P. M. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 1–18.

Argandona, A. (2003). Private-to-Private Corruption. *Journal of Business Ethics*, 47(3), 253-67.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288- 297.

Berrone, P., Surroca, J., ve Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35-53.

Bommer, W.H., Rich, G.A. ve Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.

Bryan, J. (2006). Training and Performance in Small Firms. *International Small Business Journal*, 24, 635-660.

Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. Ve Sergeyev, A. V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.

Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4

Byrne, Z. S., ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance relationship across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

Caldwell, C., ve Canuto-Carranco, M. (2010). Organizational Terrorism And Moral Choices—Exercising Voice When The Leader Is The Problem. *Journal Of Business Ethics*, 97(1), 159-171

Carson, T. L. (2003). Self—Interest And Business Ethics: Some Lessons Of The Recent Corporate Scandals. *Journal Of Business Ethics*, 43(4), 389-394

Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: data presentation. Singapore medical journal, 44(6), 280-285.

Chiaburu, S.D., Peng, C.A., Oh, I., Banks, C.G. ve Lomeli, C.L. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181–97.

Coughlan, R. (2005). Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision —Making Process. *Journal of Business Ethics*, 59, 45-53.

Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. ve Rupp, D.E. (2001) Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2):164-209

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874- 900.

Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.

Deckop, J. R., Cırka, C. C., ve Andersson L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47, 101–113.

Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. ve Rhoades, L. (2002) Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.

Eisenberger, R. (1997). Cummings Jim; Armeli Stephen, Patrick Lynch. Perceived Organizational Support, Discretionary treatment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989) Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115- 130.

İplik, E., İplik, F. N. Ve Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12), 109-122.

Greenberg, J. (1990) Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of management*, 16(2): 399-432

Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 13(1).

Hee Yoon M, Hyun Seo J ve Seog Yoon T (2004) Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing* 18(5): 395-412.

Heyes, J. ve Stuart, M. (1998), Bargaining for Skills: Trade Unions and Training at the Workplace, *British Journal of Industrial Relations*, 36(3), 465.

Homans, G.G. (1958). Social Behaviour as Exchange. *Amerikan Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

Jawahar, I.M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of management* 28(6), 811-834.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business And Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.

Karriker, J.H. ve Williams, M.L. (2009) Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1): 112-135.

Kayes, D. (2006). Christopher "Organizational Corruption as Theodicy". *Journal of Business Ethics*, 67(1), 51-62.

Kish-Gephart, J., Detert, J., Treviño, L. K., Baker, V., ve Mart'in, S. (2014). Situational Moral Disengagement: Can The Effects Of Self-Interest Be Mitigated? *Journal Of Business Ethics*, 125(2), 267-285.

Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511

Kremer, G. E. Ve Wayne, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.

Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.

Noe, A.R. ve Wilk, S. (1993). Investigation of Factors That Influence Employee's Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2):291- 302.

Payne, D. Ve Dimanche, F. (1996). Towards a code of conduct for the tourism industry: an ethics model. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 997–1007.

Pelit, E. (2008). The effects of mobbing on organizational cynicism: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 34.

Phillips, M. J. ve Stanley M. G. (2002). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Singapore and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1186-1205.

Pinto, J. (2014). Expanding The Content Domain Of Workplace Aggression: A Three-Level Aggressor–Target Taxonomy. *International Journal Of Management Reviews*, 16(3), 290-313.

Pugh, S.D., Skarlicki, D.P. ve Passell, B.S. (2003). After The Fall: Layoff Victims' Trust And Cynicism In Re-Employment. *Journal of Occupational &Organizational Psychology*, 76 (2), 201-212.

Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. ve Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (2), 159-174.

Ray, E.B. ve Miller, K.I. (1994) Social support, home/work stress, and burnout: Who can help? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357-373.

Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001) Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (1986). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Riggall, R. J., Edmondson, D. R. ve Hansen, J. D. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research*, 62, 1027–1030.

Scandura, T.A., Graen, G.B. ve Novak, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.

Schweper, H. C. (2003). An Exploratory investigation of The Relationship Between Ethical Conflict and Salesperson Performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(5), 435-446.

Scott, S.G. ve Bruce, R.A. (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Selvarajan, T.T. (2006). A Cognitive Processing Model for Assessing Ethical Behavior of Employess. *Journal of American Academy of Business*, 9(1), 86-92.

Shanock, L.R. ve Eisenberger, R. (2006) When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.

Somers, M. J., ve Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.

Spreitzer, G.M., De, Janasz, S.C. ve Quinn, R.E. (1999) Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.

Stinglhamber, F. ve 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.

Uygur, A., ve Kılıç, G. (2009). A study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel in the central organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2(1), 113-125.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997) Perceived organizational support and leadermember exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Weber, E. T. (2009). Social Contract Theory – Old And New. *Review Journal Of Political Philosophy*, 7, 1–23

White, J. (1999). EthicalComportment in Organziation: A Synthesis of the Feminist Ethics of CareandBuddistEthics of Compassion. *International Journal of Value-Based Management*, 12, 109-128.

Wood, S., Braeken, J., ve 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.

Yousef, D.A. (2002) Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.

Makaleler

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases And Consequences. *Generic, Social And Psychological Monographs*, 126(3), 269-292.

Agarwal, S. (1993). Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross- National Comparative Study. *Journal of International Business Studies*, 24, (4), 715–739.

Andersson L.M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relation*, 49, 1395–418.

Andersson, L. M. ve Pearson, C. (1999). Tit For Tat. The Spiraling Effect Of Incivility In The Workplace. *Academy Of Management Review*, 24, 452-472.

Ayçin, E., Aşan, H. ve Doğan, O. (2017). Kurumlarda mobbing: İzmir’de bulunan eğitim ve sağlık kurumları çalışanları üzerine bir araştırma. *International Congress on Political, Economic and Social Studies*, 3(16), 273-98.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim ve Danışmanlık.

Baker, T. L., Hunt, T.G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values, *Journal of Business Research*, 59: 849–857.

Brandes, P. (1997). *Organizational cynicism: its nature, antecedents, and consequences*. Unpublished Doctoral Dissertation. Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.

Brandes, P. ve Das, D. (2006). *Locating Behavioural Cynicism At Work: Construct Issues And Performance Implications, Employee Health, Coping And Methodologies*. New York: Jai Press, New York.

Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999), “Does Organizational Cynicism Matter?, Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes”, paper presented at the 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia PA., 1-34.

Cartwright, S., Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199-208.

Ceylan, A. ve Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil OlmaDışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi- Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim*, 14(44), 107-119.

Dahawy, B.M. (1992). In-Service Education within Schools: A Comparative Perspective, <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini>.

Day, N. (2003). Ethics in Environmental Communication and Education. *Applied Environmental Education and Communication*, 71-72.

De Carlo, L.T. (1997), "On the Meaning and Use of Kurtosis", *Psychological Methods*, 2: 292-307.

Dean, J.W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, Dissertation of Master of Economics, Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht, 2004.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *OAKA*, 4 (7), 143-161.

Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). *Örgütsel Sinizm Kavramı ve ilgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Fero, H. (2005). *Flow and cynicism in the workplace*. Dissertation of Doctor of Philosophy, Claremont Graduate University, California

Ferrell, O. C. ve Hirt, J. (2003). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Cengage Learning. New Jersey.

Fisher, R.T. (2001) Role stress, the type a behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 143- 170.

Fitz, J. ve Davision, B. (2002). *How to Measure Human Resources Management*. USA: McGraw-Hill Companies.

Gomez-Mejia, R., Luis. Balkin, D. L. Ve Cardy, R, L. (2004). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161.

Groeneveld, R.A. and Meeden, G. (1984), "Measuring Skewness and Kurtosis", *The Statistician*, 33: 391-399.

Hopkins, K.D. and Weeks, D.L. (1990), "Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting", *Educational and Psychological Measurement*, 50: 717-729.

Kaçmar, M. K., Carlson, D. S., ve Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J. ve Rosenthal, R.A. (1964) *Organizational Stress: Studies In Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley&Sons Inc.

Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kottke, J.L. ve Sharafinski, C.E. (1988) Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.

Laschinger, H.K.S., Purdy, N., Cho, J. ve Almost, J. (2006) Antecedents and consequences of nurse managers' perceptions of organizational support. *Nursing Economics*, 24(1), 20-29.

Liu, W. (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes*. Doctor of Philosophy, University of Maryland.

Lukacs, C. (2009). Experiencing gossip: The foundations for a theory of embedded organizational gossip. *Group & Organization Management*. 20(10), 1–28.

Makanjee, C.R., Hartzler, Y.F. ve Uys, I.L. (2006) The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography* 12(2), 118-126.

Mearns, K. J. ve Reader, T. (2008). Organizational support and safety outcomes: An un-investigated relationship? *Safety Science*, 46, 388-397.

Meeker, B. F. (1971). Decisions and Exchange. *Amerikan Sociological Review*, 36(3), 485-495.

Moors, J. J. A. (1986), "The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined", *The American Statistician*, 40: 283-284.

Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

Naus A. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Unpublished doctoral dissertation. Maastricht University, Maastricht.

Nikandrou, I., Papalexandris, N. ve Bourantas, D. (2000) Gaining employee trust after acquisition: İmplications for managerial action. *Employee Relations*, 22(4), 334- 355.

Pfeffer, J. (1992). Understanding Power In Organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.

Sims, R.R. (1990). *An Experiential Learning Approach To Employee Training Systems*. New York: Quorum Books.

Stufflebeam, L.D., McKee, H. ve McKee, B. (2003). The CIPP Model for Evaluation. *Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network*, 2(23), 1-63

Suliman, A.M.T. (2001) Are we ready to innovate? work climate-readiness to innovate relationship: The case of Jordan. *Creativity and Innovation Management*, 10(1), 49-59.

Taşkıran, E. ve Özcan, D. E. (2007). *Örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hizmet sektöründe bir araştırma*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Taylor J.C. ve T.D. (1998). *Christensen, Airline Maintenance Resource Management: Improving Communication*. Warrendale, Pa.: Society of Automative Engineer, Inc.

Tükeltürk A. Ş., Perçin Şahin, N. Ve Güzel B. (2009). *Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi:4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Vecchio, P. R. (2006). *Organizational Behavior*. Australia: Thomson.

Velasquez, M. (1998). *Business Ethics: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

Wang, L., Hinrichs, T.K., Prieto, L. ve Howell, P.J. (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pac J Manag*, 30, 115–47.

İnternet Kaynakları

Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument.

Dahawy, B.M. (1992). In-Service Education within Schools: A Comparative Perspective, <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini>.

MEB. (Milli Eğitim Bakanlığı). (2015). Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html>

Türk Dil Kurumu. (1998). Etik Kavramı. www.tdk.gov.tr.(05.03.2022)

Yayınlanmış Tezler

Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Ankara.

Anaş, K. (2016). *Vakıf Üniversitesi Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Atak, M. (2006). *Yiyecek içecek işletmelerinde servis elemanlarının hizmet içi eğitimin iş tatminine etkisi: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Atalay Tutan, A. (2006). *İşletmelerde iş etiğinin değerlendirilmesi ve bir kamu kurumunda uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya

Balcı, D. Ş. (2007). *Örgütlerde hizmet içi eğitim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Baynazoğlu, M. E. (2009). *5 yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul Beşiktaş İlçesinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Bilgin. C. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Güvenlik ve İş Kanunu Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Karaman.

Bucak, T. (2007). *Otel işletmelerinde hizmet içi eğitim ve iş tatmini ilişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki beş yıldızlı oteller ile ilgili bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.

Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Çetinkaya, F. F. (2004). *Otel işletmelerinde verilen hizmet içi eğitimin yeterliğinin değerlendirilmesi (İstanbul ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi. Ankara.

Çulha, O. (2009). *Konaklama işletmelerinde hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Dessl, G. (2005). *Training and Development. Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Dinç, D. (2005). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Doğru, Ç. (2016). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin bağlamsal performansa etkileri: Ankara'da bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Eaton, J. (2001). *Globalization and Human Resource Management in the Airline Industry*. Aldershot: Ashgate.

Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Dissertation of Master of Arts, Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.

Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselega, J. ve Sucharski, I. L. (2004). *Perceived Organizational Support, the employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford University Press.

Elgin T. (2006). *Meslek Etiği ve Etik Kodu; Jandarma Teşkilatı İçin Etik Kodu Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Erdem, E. (2010). *Kamu yönetiminde hizmet içi eğitim ve Erciyes Üniversitesi Hastaneleri hemşire eğitimleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi. Ankara.

Fındık, M. (2011), *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Gül, A. L. (2010), *Lise Öğretmenlerinin Algularına Göre Örgütsel Destek: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, K. Z. (2009). *Bilgi işçilerinin örgüte, lidere ve işe bağlılıklarını etkileyen faktörler*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Halıcı A. (2000). *İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Harris, B. (1989) . *In-Service Education For Staff Development*. USA: Allyn and Bacon Inc.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA

James, M.S.L. ve Baker, R. (2008). *Unionization as A consequence of cynicism: The relationship between social-exchange*. Cynicism and unionization. 2008 IABR & TLC Conference Proceedings. San Juan, Puerto Rico, USA.

Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2002). *Applied multivariate statistical analysis* (Vol. 5, No. 8). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Kalağan, G., (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Khussainova, A. (2010). *Konaklama işletmelerinde hizmet içi eğitim ve iş tatmini ilişkisi: Astana'daki beş ve dört yıldızlı oteller ile ilgili bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Kızılarıslan, S. (2012). *Almanca öğretmenlerinin hizmet içi eğitim hakkındaki görüşleri ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Kol, Y. (2009). *Türk kamu yönetiminde hizmet içi eğitim*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Köroğlu, P. (2015). *Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Köse, A. (2015). *İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Mohan Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Özek, B.Y. (2016). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Sağır C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İstanbul.

Sarmaşık, Ş. (2009). *İş yerinde cinsel taciz algılaması ve yönetim ilişkilerine etkisi hakkında bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Seyrek, E. (2014). *İş etiğinin iş tatminine etkisi: Gümüşhane kamu kurumları çalışanları örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.

Sinç B., (2004). *Uzaktan öğretim yöntemiyle ilköğretim öğretmenlerinin hizmet içi eğitimi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul

Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Tüzün, A. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Yeşilçimen, C. K. (2015). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, C. (2013). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Yıldırım, G. G. (2009). *Örgütlerde işgörenlerin hizmet içi algulamaları ve iş tatminlerine etkisi T.C. Ziraat Bankası A.Ş. 'de bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

7. EKLER

Ek1: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz

1. **Eğitim Durumunuz:** İlkokul Ortaokul Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora

2. **Yaşınız** :

3. **Çalışma Süreniz (yıl):** (Ne kadar süredir bu işte çalışıyorsunuz)

4. **Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek

5. **Medeni haliniz** : Evli Bekar

6. **Kurumunuz** : Kamu Özel

7. **Gelir durumunuz** : 4000'den az 4001-6000 6001-10000
 10001-15000 15001'den fazla

8. **Çalıştığınız kurum/işletmede hizmet içi eğitim aldınız mı?** Evet Hayır

9. **Kaç defa hizmet içi eğitim aldınız:** 1 2 3 4-7 8-10 11 ve üstü

		Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Maddeler						
1	AÖD	Çalıştığım işletme genel olarak iş memnuniyetime önem verir	1	2	3	4	5

		Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
		Maddeler					
2	AÖD	Çalıştığım işletme kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur	1	2	3	4	5
3	AÖD	Çalıştığım işletme benim iyi olmama ve mutlu olmama önem verir	1	2	3	4	5
4	AÖD	Çalıştığım işletme özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır	1	2	3	4	5
5	AÖD	Çalıştığım işletme çalışanlarına çok az ilgi gösterir	1	2	3	4	5
6	AÖD	Çalıştığım işletmeden ayrılmaya karar versem iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır	1	2	3	4	5
7	AÖD	Çalıştığım işletme başarılarımdan dolayı gurur duyar	1	2	3	4	5
8	AÖD	Çalıştığım işletme kapansa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder	1	2	3	4	5
9	AÖD	Çalıştığım işletme işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır	1	2	3	4	5
10	AÖD	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim	1	2	3	4	5
11	SİNİZM	Kurum yönetiminin yapacağı şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
12	SİNİZM	Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa	1	2	3	4	5

		Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
		Maddeler					
		bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.					
13	SİNİZM	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	1	2	3	4	5
14	SİNİZM	Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
15	SİNİZM	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.	1	2	3	4	5
16	SİNİZM	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
17	SİNİZM	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	1	2	3	4	5
18	SİNİZM	Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
19	SİNİZM	Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.	1	2	3	4	5
20	SİNİZM	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.	1	2	3	4	5
21	ETİK D.D.	Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
22	ETİK D.D.	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5

		Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
		Maddeler					
23	ETİK D.D.	Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5
24	ETİK D.D.	İşimde bazen kendi inandığım iş yapma yollarımla iş yerimin istediği iş yapma yollarımı uzlaştırmaya çalışırım	1	2	3	4	5
25	ETİK D.D.	Bazen yöneticime sadece doğru olan konuları rapor ederim	1	2	3	4	5
26	ETİK D.D.	Bazen yöneticimin hoşlanacağı şekilde bir şeyleri (evrak, iş vs) değiştirmek zorunda kalırım	1	2	3	4	5
27	ETİK D.D.	Bazen başka bir şey yapmak zorunda olduğum halde başka bir şey söylerim	1	2	3	4	5
28	ETİK D.D.	Bazen yapmadığım bir şeyi yaptığımı iddia ederim	1	2	3	4	5
29	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Çalışanların almak istedikleri hizmetiçi eğitimlerin sayısı ve çeşidiyle ilgili politikalar, çalıştığım kurum ve yönetimi tarafından tespit edilir	1	2	3	4	5
30	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Çalıştığım kurum yönetiminin gelecek yıl almamı planladığı hizmet içi eğitimlerin sayısı ve çeşidi hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
31	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Çalıştığım kurum yönetimi hizmet içi eğitime olanak tanımaktadır.	1	2	3	4	5
32	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, kişisel gelişimime katkı sağlar.	1	2	3	4	5

		Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
		Maddeler					
33	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, işimi daha iyi yapmamı sağlar.	1	2	3	4	5
34	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
35	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, diğer departmanlarda çalışanlar ile iletişim kurmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
36	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, işimle ilgili süreçleri, yöntemleri ve ürünleri güncellemeye yardımcı olur.	1	2	3	4	5
37	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, terfi etme şansımı yükseltir.	1	2	3	4	5
38	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, ücret zammı almama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
39	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, karşılığını alamadan ekstra işler yapmamama neden olur.	1	2	3	4	5
40	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5
41	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	1	2	3	4	5

		Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
		Maddeler					
42	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
43	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, işime ara vermemi gerektirir.	1	2	3	4	5
44	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, amirimle daha iyi geçinmeme yardımcı olur.	1	2	3	4	5
45	HİZMETİÇİ EĞİTİM	Hizmet içi eğitim programlarına katılmak, arkadaşlarımla daha iyi geçinmeme yardımcı olur.	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ!

TEŞEKKÜR EDERİZ...