

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ALGILANAN ADALETİN
ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Muratcan AKERDOĞAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük
Eylül-2017

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ALGILANAN ADALETİN
ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Muratcan AKERDOĞAN



Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük
Eylül-2017

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Muratcan AKERDOĞAN'a ait "Performans Değerlendirmeye İlişkin Algılanan Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkisi" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İŞLETME YÜKSEK LİSANS programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN	
Danışman Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	: Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK	

Tez Sınavı Tarihi: 18/09/2017

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlâki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

18/09/2017

Muratcan AKERDOĞAN

İmzası

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adalet algısının boyutları ile birlikte, insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme sisteminin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır. Çalışma çerçevesinde, örgütsel adalet, performans ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla araştırma bir kamu kurumunda görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle, çalışmanın tüm evrelerinde bilgi ve desteğini benimle sürekli paylaşan, görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan ve araştırmaya odaklanmamı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama katkıda bulunan, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan değerli arkadaşım Zülfiye AÇIKGÖZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm hayatım boyunca anlayış ve desteği ile her zaman yanımda olan sevgili annem Ayten Nur AKERDOĞAN'a, kardeşim Sevcan AKERDOĞAN'a ve babam Oktay AKERDOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak yüksek lisansa başlama düşüncemi ilk andan itibaren destekleyen, ömrüm boyunca manevi desteğini hiçbir şekilde esirgemeyen, her daim başarılı olacağıma inanan Sayın Doç. Dr. Murat YILDIRIM hocama teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

DOĞRULUK BEYANI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI.....	6
1.2.1. Dağıtım Adaleti	6
1.2.2. İşlemsel Adalet (Prosedür Adalet).....	6
1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	8
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR.....	9
1.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri	9
1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	11
1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri	12
1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri	13
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BAZI DEĞİŞKENLERİ	13
1.4.1. Örgütsel Adalet ve Ahlaki Değerler	13
1.4.2. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi.....	14
1.4.3. Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi.....	15
1.4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi	15
1.4.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık	16
1.4.6. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyet İlişkisi.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. PERFORMANSIN TANIMI VE NİTELİĞİ	19
2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	20
2.1.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Boyutu.....	22
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ANA HATLARI	23
2.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	23
2.2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	25
2.2.2.1. Personel Planlama	25
2.2.2.2. Ücret Maaş Yöntemi.....	26
2.2.2.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	26
2.2.2.4. Kariyer Planlama	27
2.2.2.5. Rotasyon, İş Geliştirme ve İş Zenginleştirme	27
2.2.2.6. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkartma	27
2.2.3. Performans Değerlendirmenin Avantajları.....	28
2.2.3.1. Yöneticiler Açısından Avantajları	28
2.2.3.2. Astlar Açısından Avantajları.....	29
2.2.3.3. Örgüt Açısından Avantajları.....	29
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ	30
2.3.1. Dağıtım Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi	31
2.3.2. İşlemsel Adalet ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi.....	32
2.3.3. Etkileşim Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi	32
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN ALGILANAN ADALET VE MEMNUNİYET.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. SİNİZM KAVRAMI VE KÖKENİ.....	35
3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI.....	38
3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	40
3.3.1. Bilişsel Boyut	41
3.3.2. Duygusal Boyut	42
3.3.3. Davranışsal Boyut	42

3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ	43
3.4.1. Kişilik Sinizmi	44
3.4.2. Toplumsal Sinizm.....	45
3.4.3. Çalışan Sinizmi	45
3.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	46
3.4.5. Meslek Sinizmi.....	48
3.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN KİŞİSEL FAKTÖRLER.....	48
3.5.1. Yaş	48
3.5.2. Cinsiyet.....	49
3.5.3. Eğitim Durumu	50
3.5.4. Medeni Durumu	50
3.5.5. Gelir.....	50
3.5.6. Hizmet Süresi ve Hiyerarşi.....	51
3.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	51
3.6.1. Örgütsel Adalet	52
3.6.2. Örgütsel Politika	52
3.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlali	53
3.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI	55
3.7.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik, Fizyolojik ve Davranışsal Sonuçları	55
3.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	55
3.7.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık.....	55
3.7.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini.....	56
3.7.2.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	57
3.7.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	58
3.7.2.5. Örgütsel Sinizm ve Güven	58
3.7.3. Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA İLİŞKİN ALGILANAN ADALETİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	62
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	63
4.2.1. Amaç ve Katkı	64
4.2.2. Kapsam	64

4.2.3. Hipotezler	64
4.2.4. Araştırma Modeli	65
4.2.5. Evren ve Örneklem	66
4.2.6. Veri Toplama Yöntemi	67
4.2.7. Analiz Yöntemi	67
4.2.8. Kullanılan Ölçekler	68
4.2.8.1. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği	68
4.2.8.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	69
4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	69
4.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	69
4.3.2. Ölçeklere İlişkin Yapı Geçerliliği	71
4.3.2.1. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	72
4.3.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	74
4.3.3. Güvenilirlik Analizi.....	76
4.3.4. Tanımlayıcı Değerler	76
4.3.5. Hipotez Testleri	80
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA	86
EK: ANKET FORMU	103
ÖZET	105
ABSTRACT.....	106
ÖZGEÇMİŞ	107

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Örgütsel Sinizm Türleri	43
Tablo 4.1.Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı	70
Tablo 4.2. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	70
Tablo 4.3. Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı.....	70
Tablo 4.4. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	71
Tablo 4.5. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı	71
Tablo 4.6. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 4.7. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	74
Tablo 4.8. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.9. Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	75
Tablo 4.10. Güvenilirlik Değerleri.....	76
Tablo 4.11. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler.....	77
Tablo 4.12. Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler	79
Tablo 4.13. Hipotez Testleri Sonuçları.....	81
Tablo 4.14. Hipotez Testleri Özeti.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli..... 66



GİRİŞ

İşletmelerin, küreselleşen rekabet ortamında belirlenen hedeflere ulaşabilmek ve rekabette farkındalık yaratmak amacıyla örgüt çalışanlarının başarılarını saptamaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Bir örgütün etkinliğini ve verimliliğini yükseltmenin en temel yollarından biri olan performans değerlendirme sistemlerinden amaçlanan faydaların karşılığını almak için, örgüt çalışanlarının değerlendirme sisteminden memnun olmaları gerekmektedir. Çalışanların memnuniyet dereceleri ise, sistemi ne derecede adil olarak algıladıkları ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel adalet kavramı da bu noktada devreye girmektedir.

Adalet algısı, işgörenler açısından önemli bir güdüleyicidir. Örgüt çalışanları kendine olan yaptırımları ve kazanımları diğer çalışanlar ile karşılaştırmaktadır. Çalışanlar, kuralların herkes için eşit ve adil bir şekilde uygulanmasını istemektedir ve bu isteklerinin tüm değerlendirme süreci boyunca devam etmesini beklemektedir. Çalışanlar, iş yeri ortamında adaletsizlik algıladığında moralleri bozulmakta ve iş yerlerinden ayrılma ihtimalleri yükselmektedir. Böylelikle örgütteki sinizm algısı artmaktadır. Adalet algısının olmadığı örgütlerde, örgütsel sinizm oldukça yükselmektedir. İşletmeler bu sinizmin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçları öngörerek hareket etmelidirler.

Kapsamlı bir tarihi geçmişe sahip olan sinizm kavramı son zamanlarda örgütsel davranış literatüründe ilgi görmeye başlamıştır. 1990'ların başında gelişmeye başlamış olan kavram, çalışanların çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutum ve hal sergilemeleri olarak tanımlanabilir. Bu düzeyde işgörenlerde oluşabilecek hayal kırıklıkları, örgüte karşı gelişen negatif tutum ve davranışlar örgütteki verimi düşürecek, ilerleyen zamanlarda da çalışanların işten ayrılma ihtimallerini

doğuracaktır. Bununla birlikte işletmelerde, uzun vadede gerekli önlemler alınmadığı ve ön görülmediği takdirde maddi, manevi kayıplar yaşanacaktır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin algıladıkları adalet derecesinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bu amaçla çalışma kapsamında, bir kamu kurumunda görev yapan çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirmeye ilişkin algılanan adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi başlıklı bu çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, adalet kavramı ve örgütsel adaletin boyutlarına değinilmiştir. Daha sonra örgütsel adaletin kavramsal yaklaşımları açıklanmış, değişkenleri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümünde, performans değerlendirme kavramı ve tarihi hakkında bilgilendirmeler yapılmış olup performans ile örgütsel adalet arasındaki ilişkisi hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, sinizm kavramı, boyutları, türleri ve sinizmi oluşturan faktörler açıklanmıştır. Daha sonra sinizm sonuçları ve örgütsel adalet ile ilişkisi hakkında bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise performansa ilişkin çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen uygulamalı çalışmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde, adalet kavramına ve örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin bilgi verilmektedir. Bununla birlikte örgütsel adalete ilişkin kavramsal yaklaşımlar açıklanmakta ve farklı değişkenler ile ilişkisi incelenmektedir.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Kavram olarak adalet: doğru ve dürüst olma, eşitliğe önem verme, haklı olanı savunma, tarafsız ve adil olma, insani değerlere riayet etme ve iyilik yapma gibi anlamların genel karşılığıdır. Adalet kavramı; Anayasamızda, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk, olarak: “Devletin temel amaç ve görevleri kişinin temel hak ve hürriyetlerini sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya çalışmaktır” biçiminde tanımlanmıştır (Töremen ve Tan, 2010:59).

Adalet kavramı, haklı ve doğru bir kişi olmanın gereği olarak kullanılmakta olup kökünü oluşturan “adl” sözcüğünün karşılığı İngilizcedeki “justince” sözcüğüdür. Justince sözcüğündeki “just” kökü ise, düzen veya sistemsiz işleyişin iyi olabilmesi için gerekenin yapılması anlamı taşımaktadır (Kaya, 2008:232).

Son yüzyılda dünyadaki toplumsal düzen arayışları çerçevesinde, özgürlük ve eşitliği savunan düşünce akımlarının toplumsal ihtiyaçlara gereken çözümü sunmadığı bir dönemde, yeni bir ideal dünya düzeni arayışı içine girilmiş ve adalet odaklı bir devlet sistemi ortaya çıkmıştır. Bu dönemde hem politik alanın sürdürülebilirliği hem de toplumsal refahın sağlanması için adalet ve adalet ile ilgili

konular büyük önem taşımıştır. Bu bağlamda adalet kavramı; kişilerin düşünce ve özgürlüklerini sağlamak, hak ve çıkarlarını güvence altına almak ve insan onurunu korumak üzere kullanılmaya başlanmıştır (İyigün, 2012:50). İlgili literatür incelendiğinde; Sokrates, Platon, Aristoteles, Nozick ve Rawls gibi düşünürlerin, yaşanabilir bir hayat adına insan haklarını ön plana çıkardıkları ve sosyal kurumların ilk erdemi olan adalet kavramı üzerine çalışmalar yaptıkları görülmektedir (Yavuz, 2010:303; Colquitt vd., 2001:425; Greenberg ve Bies, 1992:433; Fırat, 2003:123).

Greenberg, iş görenlerin yaptıkları işten memnun olarak veya iş tatmini elde ederek örgütte çalışabilmesi için o örgütte adaletin sağlanmış olması gerektiğini ifade etmektedir. Nitekim yakın tarihte yapılan araştırmalar sonucu örgütlerde de adalet kavramının önemi üzerinde durulmuş ve adalet kavramı örgütler özelinde “örgütsel adalet” kavramı olarak isimlendirilmiştir (Yıldırım, 2007:256).

Sosyal Adalet bir örgütte, toplumda daha zayıf olanları, özellikle işçileri daha güçlü sınıflar ve işverenlere karşı korumak, sınıflar arasındaki kazanç farklarını, dengesizliklerini önleyici önlemler almak olarak tanımlanabilir. Sanayi Devrimi ile beraber toplumda önemleri artan fakat çok kötü ve olumsuz şartlar altında çalışan, ağır hastalıklara maruz kalan işçi sınıfının korunması hedefi Sosyal Adalet Kavramını gündeme getirmiştir. İşçilerin lehine çalışma koşulları düzenleyen yasalar çıkarılmış, sakatlanan ya da çalışamayacak kadar yaşlı olan işçiler için sosyal güvenlik sistemleri oluşturulmuş, çalışma saatleri düzenlenmiştir (Çakmak, 2005:19).

Günümüzde iktisadi olarak zayıf olan toplumun tüm kesimini kapsamına alan adalet kavramı (Baykal, 2013:37), günlük yaşamda, bir davranışın ya da eylemin, ne kadar adalete ve doğruluğa uygun olduğu ile kişilerin ne kadar dürüst olduklarını belirtmek için kullanılmaktadır. Örgütsel adalet kavramı ise; yetki, ücret, ödül vb. değişkenlere bağlı olarak örgütsel yönetimin kararları yorumlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, örgütsel adalet kavramının, örgütsel yönetimin aldığı kararların ve faaliyete soktukları uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl ve hangi düzeyde algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2005:76).

Örgütsel adalet kavramı farklı yazarlarca, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu kapsamda Greenberg (1987) örgütsel adaleti; dağıtım, işleme ve etkileşime yönelik adalet kavramlarını kullanarak, çalışanın faaliyette bulunduğu örgütte algıladığı adaleti, örgütsel adalet olarak isimlendiren ilk kişidir (Aslantürk ve Şahan, 2012:138). Greenberg örgütsel adaleti, bir çalışanın örgütün davranışını nasıl yargıladığı, algıladığı ve bu etmenlerin sonucu ortaya çıkan tavır ve davranışı olarak tanımlamıştır (Baykal, 2013:37). Örneğin, eğer bir firma çalışanlarının yarısını işten çıkarırsa, işine devam eden çalışan adaletsizlik duygusuna kapılır ve hem verimliliği hem motivasyonu düşer (Yıldırım, 2007:256).

Adalet veya hak bir eylemin ya da kararın ahlaki olarak doğru olduğu düşüncesine dayanır ki bu doğruluk etiğe, dine, hakka, eşitliğe veya hukuka göre tanımlanır. İnsanlar çeşitli ortamlarda kendi günlük yaşantılarındaki olay ve durumlardaki adalete doğal olarak dikkat ederler (Tabibnia vd., 2008:339). Çalışanlar örgütsel işleyiş ve süreçlerin, görev dağılımı ve ödüllerin adalete uygun olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bunun sonucunda örgüte ve yaptıkları işe karşı bir tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990:399; Songür vd., 2008:85).

Örgütsel adalet algısının, birçok örgütsel sonucunun bulunduğu, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirdiği belirtilmektedir. Bu çerçevede Colquitt ve arkadaşları, örgütsel adalet üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütsel adaletsizlik algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven, işten kaytarma ve devamsızlık, hırsızlık veya örgütsel kaynaklara zarar verme gibi birçok örgütsel tutum ve davranış üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu belirlemişlerdir (Irak, 2004:38-40).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar yapan Adams'ın (1965) çalışmasında (eşitlik teorisi) “elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı” ve “bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları” sorularına cevap aramıştır (Adams, 1965; Sancak, 2014:31). Eşitlik Teorisine göre, çalışanlar, çalıştıkları örgüte yaptıkları katkılar ile örgütün kendilerine sağladığı imkanları, başka örgütteki benzer işleri yapan veya aynı seviyede olan çalışanların elde ettikleri katkılar ile karşılaştırarak değerlendirmekte ve bu şekilde örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedir (Yeniçeri vd., 2009:84).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Araştırmanın bu kısmında, literatürde geniş bir biçimde kabul gören ve çeşitli alan araştırmalarıyla da desteklenen örgütsel adalet kavramı boyutları olan dağıtım, işlem ve etkileşim adalet boyutları (Karaeminoğulları, 2006:11) detaylı bir biçimde incelenmiştir.

1.2.1. Dağıtım Adaleti

Çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ve maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olup olmadığına ilişkin düşünceleri dağıtım adaleti olarak ifade edilmektedir. Dağıtım adaleti, bir çalışanın örgütüne sağladığı kazanç ve faydaya karşılık, almasını gerektiğini düşündüğü kazanç ve ödül miktarına ilişkin algısının bir göstergesidir (Yeniçeri vd., 2009:85). Diğer bir ifadeyle, dağıtıma yönelik adalet, işgörenlerin elde ettikleri kazanımların, sergiledikleri performansa göre doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Polat ve Ceep, 2008:309).

Bireyin elde ettiği sonuçlar dağıtım adaletinin ana odağını oluşturmaktadır. Buna göre, çalışanlar işyerinde elde ettiği sonuçları sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süresi, yaşanan stres, gösterilen performans düzeyi ile karşılaştırdıklarında kendilerine adaletli veya adaletsiz davranıldığına ilişkin bir algı geliştirmektedirler. Çalışanların faaliyette buldukları örgüte yönelik tutum ve davranışları bu algılara bağlı olarak değişim göstermektedir (Özdevecioğlu, 2004:185). Nitekim iş görenin faaliyette bulunduğu örgüte sağladığı değerlere karşın alması gereken ödül miktarını ifade eden dağıtım adaleti, emeğinin karşılığını tam olarak alamadığını düşünen iş görenlerin diğer iş görenlere kıyasla çalıştıkları örgüte daha az bir bağlılık duygusu taşıdıkları söylenebilir (Doğan, 2007:72).

1.2.2. İşlemsel Adalet (Prosedür Adalet)

İşlemsel adalet, örgütte kullanılan ücret sistemi, terfi, performans, değerlendirme, ikramiye vb. süreçlere ilişkin adalet duygusunu ifade etmek için kullanılmaktadır (Ülbeği, 2011:19). Ayrıca işlemsel adalet, çalışma şartlarına bağlı olarak alınan

kararları yerine getirmek için uygulanan strateji ve politikaların adil olma derecesiyle de ilişkilendirilmektedir (Cihangiroğulları vd., 2010:69). Başka bir deyişle işlemsel adalet, çalışanların, örgütteki çalışma koşulları ile ilgili alınan kararların, doğruluk ve dürüstlüğe ne derecede uygun olduğuna yönelik algılarını ifade etmek için kullanılmaktadır. İşlemsel adalet, karar vericilerin karar alırken tarafsız ve doğru bilgiyle hareket etmelerini, gerekirse kararı yeniden gözden geçirip değiştirebilme becerisinin göstergesidir (Tutar, 2007:99).

İşlemsel adalet, dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları ifade etmek üzere prosedür adaleti olarak da ifade edilmektedir (Karaeminoğulları, 2006:17). Prosedür adaleti; herhangi bir işlem gerçekleştirilirken ortaya çıkan ilişkinin adil ve geçerli olup olmadığı ile ilgili; iki taraflı iletişim, tarafsızlık, uzlaşma, samimiyet ve nezaket gibi duygu ve tutumlar gibi ilkelere bağlı olan bir adalet türüdür (Luo, 2009:384; Duffy vd., 2003:684; Chambers, 2002:319).

Thibaut ve Walker (1978) tarafından geliştirilen ve işlemsel adaleti açıklayan Kişisel Çıkar Teorisi, işleme yönelik adaletin olası etkilerini açıklayan teorilerden ilkidir. Bu teoriye göre çalışanlar; diğer benzer durumdaki veya aynı örgütte çalışan kişilerle olan etkileşimi sırasında kendi kişisel kazanımlarını değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu teoriye göre, çalışanlara süreçleri kontrol etme imkânının tanınması, örgütte algılanan adaletin yüksek seviyede olmasına etki etmektedir. Kişisel Çıkar Teorisi'nin devamı olarak geliştirilen Grup Değer Teorisi'ne göre ise, işlemlerin adil olarak algılanması sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamamaktadır. Grupta var olan bireyler, ait oldukları ya da ait hissettikleri grubun kimliğinden büyük oranda etkilenmekte ve kendi çıkarlarını düşünmeyerek, gruba dahil diğer üyelere fayda sağlayacak davranışlar göstermek için çabalamaktadır. Bu teorinin ana varsayımı, grup üyeliğinin sosyal yasanın güçlü bir yönü olduğuna dayanmaktadır. Bireyler, dahil oldukları grubun dayanışmasını geliştirecek süreçlere önem vermekte ve grup içindeki pozisyonlarını arttıracak, saygı ve sosyal statülerini geliştirecek ödüllere ilişkin bilgi sahibi olmak istemektedir (Taşkiran, 2010:136-137).

1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Prosedürler gereği çalışanların maruz bırakıldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısı etkileşimsel adalet şeklinde tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986:43-55). Aynı örgüt içerisinde bulunan bireyler arasındaki davranışlara dair bir kavram olan etkileşimsel adalet, bireylerin kendi aralarındaki davranışlarından algılanan dürüstlük düzeyini belirtmektedir (Tokgöz, 2011:367).

Etkileşimsel adalet, örgütsel faaliyetlerin insan ile alakalı taraflarını kapsamaktadır. Adaletle dair kaynak ile alıcı arasındaki iletişim sürecinde saygı ve dürüstlük gibi yönler esas alınmaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22). Etkileşimsel adalet kavramı örgütsel adaletin başka bir boyutudur ve mevcut işlemlerin uygulanabilmesine ilişkin süreç boyunca çalışanlar arasındaki iletişimin saygı ve samimiyet temelli davranışlara dayanması şeklindeki beklentileri kapsamaktadır (Polat ve Ceep, 2008:309).

Çalışanlara ait adalet algılarının, örgütler açısından büyük bir önem taşımalarının yanı sıra adalet algılarına dair değişik davranışlar gösterebilmektedir. Dağıtım adaletsizliğine ilişkin algıladıklarına bakıldığında örgütün almış olduğu kararların sonuçlarına dair tepkiler gösterirken, işlem adaletsizliğine ilişkin algıladıklarında organizasyonun bütününe yönelik, etkileşimsel adaletsizliğe ilişkin algıladıklarında ise yöneticilerine karşı tepkiler gösterdikleri örnek olarak verilebilmektedir. Bu tepkilere yönelik sonuçlar, işletmelerde riskli sayılabilecek durumların oluşmasına neden olmaktadır (Cihangiroğlu vd., 2010:69).

Çalışanların, süreçlere dair uygulamalarda kendileriyle iletişim kurulması, alınan kararların kendilerine bildirilmesi hususunun gerekliliği ve bu iletişimin saygı ve samimiyet çerçevesinde olması şeklinde beklentileri bulunmaktadır. Bu kapsamda etkileşim adaleti, karar veren ve prosedürlere ilişkin gereklilikleri yerine getiren ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin adil olup olmaması şeklindeki bütünlüyci unsurlardan olan iletişimin önemine dikkat çekmektedir (Altıntaş, 2002:37).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR

Örgütsel adalet teorileri, “reaktif–proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”undan türetilmiş olarak dört kategoriye ayrılarak, kavramsal açıdan birbirinden bağımsız olarak kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Adaletle dair “reaktif teori”, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçınma girişimlerini ifade etmektedir. Bu teori, adaletsizliklere karşı tepkileri incelemektedir. “Proaktif teori” ise çalışanların adaleti sağlamak amacıyla tasarlamış oldukları davranışları incelemektedir.

Kısaca bahsi geçen bu teoriler, adil diye adlandırılan uygulamalara ilişkin davranışları incelemektedirler. Adalet kapsamındaki “süreç teorileri” ise, terfi ve ücret konularına dair kazanımların nasıl belirlendiğini incelemektedirler. Bu tarz bir yönelim, örgüt kararlarının alınması ve bu kararların uygulaması esnasında ki prosedürlerin adil olup olmadığını incelemektedir. “İçerik teorileri” de ortaya çıkmış olan kazanım dağıtımlarının adil olma hususları ile ilgili konuları incelemektedirler (Greenberg, 1987: 9,10).

Bu kapsamda bakılacak olursa, etkileşim adaleti ve süreç adaleti örgüt yapısı içindeki adaletin oluşturulmasına dair çabaları incelerken, dağıtım adaleti ise adaletsizliğin ortaya çıkış sürecinden sonraki reaksiyonlara odaklanmaktadır. Ayrıca süreç ve etkileşim adaleti proaktif özellik gösterirken, dağıtım adaleti ise reaktif bir özellik göstermektedir (Çakır, 2006:45).

1.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Organizasyon ve örgüte dair adalet ile ilgili temel başlıkların çoğu bu başlık altında yer almaktadır. Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi”, Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Crosby’nin (1976) “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” ve Walster, Berscheid ve Walster’in (1973) “Eşitlik Teorisi Versiyonları” bu başlık altında incelenebilmektedir (Greenberg, 1987:11). Fakat örgüt kapsamında ve ilk toplumsal adalet teorileri içerisinde uygulanan bu teorilerde, adalet ilkeleri özellikle örgüt kapsamında değil, genel toplumsal etkileşim kapsamında türetilmiştir (Greenberg, 1990:400).

Homans (1961), dağıtım eşitliğinin adaletten ziyade adaletsizlik yarattığını, ancak dağıtıma dair denkleğin gerçekleştirilmesi sayesinde adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna kapsamda dağıtım denkleğinin; yatırım, kazanç ve kârın karşılaştırılması ve hesaplanması ile belirlenebileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2006:35).

Eşitlik Teorisi, dağıtım adaletinin esas çıkış noktası olarak ifade edilmektedir (Altıntaş, 2002:34). Bu teori çerçevesinde çalışanlar, kendilerinin elde etmiş oldukları kazanımları/sonuçları ve ortaya koymuş oldukları girdileri diğerleri ile karşılaştırarak bir analiz yapmakta ve bu kapsamda dağıtımla alakalı adalet algısını elde etmektedir. Kazanımlar/sonuçlar işveren ile çalışanlar arasındaki ilişkileri içeren ilerleme imkânları ve terfi, yetki, ücret, işle ilgili haklar, takdir, statü, içsel ödüller, ek ücretler ve atama gibi unsurları kapsamaktadır. Girdiler ise çalışanlar tarafından ortaya konulmuş olan performans, çaba, tecrübe, yaş ve cinsiyet, işin gerektirdiği bilgi, sorumluluk miktarı, bedensel ve zihinsel yetenek, kıdem, yetkinlik, beceri, çalışma koşulları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsamaktadır (Eroğlu, 1998:288; Konopaske ve Werner, 2002:407).

Eşitlik Teorisi, Walster, Berscheid ve Walster (1973:151-154)'e göre temel olarak şu varsayımları içermektedir: Çalışanlar, elde etmiş oldukları ödülleri ideal seviyeye ulaştırmaya çalışacaklardır. Örgüt bireyleri arasında ücretleri ve ödülleri eşit bir şekilde paylaşırabilmek adına kabul edilmiş olan bir sistem geliştirerek, ortak ödülü ideal seviyeye ulaştırabilirler. Çalışanlar eşitlikten yoksun bir ortamda bulduklarını fark edecek olurlarsa strese kapılabilmektedirler (Taşkiran, 2010:129-131). Bu şekilde eşitliğin söz konusu olmadığı bir ortamda bulunan çalışanlar eşitliği tekrardan sağlayabilene kadar sıkı bir çalışma göstermektedirler. Eşitliği yeniden sağlayarak, stresten kurtulmaya çalışmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:63).

Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre yoksunluk; bir memnuniyetsizlik duygusu, tutum veya adaletsizlik algılaması olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010:73). Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademede çalışanları elde etmiş oldukları kazanımların, söz konusu örgütte faaliyette bulunan üst kademe çalışanlarla karşılaştırarak ve farklı kademeler arasındaki bu karşılaştırmaya bağlı olarak mevcut sonuçlar ile arzulan sonuçlar arasında bir çelişki olduğunu algıladıkları zaman duydukları yoksunluk ve

küskünlük duygusuna kapılması ve çalışanların olası tepkilerine dair konular üzerinde durur (Greenberg, 1987:12; Yürür, 2008:297).

Görelî Yoksunluk Teorisi'ni Eşitlik Teorisi'nden ayıran en önemli temel bileşeni; Görelî Yoksunluk Teorisi'nde farklı sınıflar arasında karşılaştırma yapılırken, Eşitlik Teorisi'nde aynı düzeydeki iş görenler arası karşılaştırma söz konusudur.

1.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorilerinin tersine, proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil kazanımlarına ilişkin dağıtım ne şekilde elde ettikleri ve ne derecede çaba harcadıkları konusuna odaklanmaktadır (İçerli, 2010:74). Proaktif-içerik teorilerinden ilki Leventhal'in (1976, 1980) adalet yargı kuramıdır (Greenberg, 1987:12). Adalet yargı kuramı, çalışanların karşılaştıkları durumlar karşısında farklı dağıtım kriterleri uygulayarak, adil kararlar vermeyi amaç edinen bir kuramdır. Örneğin, sosyal önemin önem taşıdığı gruplarda, algılanan adil dağıtım uygulaması eşitlik standartlarını yürürlüğe koymayı gerektirebilir. Buna göre, katılımcılar arasındaki olası primler görmezden gelinerek, ödüller eşit bir biçimde bölünerek gerçekleştirilmektedir (Greenberg, 1987:13).

Proaktif-içerik teorilerden bir diğeri, Lerner'in (1977, 1980) adalet güdüsü teorisi'dir. Lerner, insanların en temel uğraşlarından birisinin adalet olduğu ve adaletin kâr artırmak amacıyla kullanılmasının bir hayalden ibaret olduğunu ifade etmiştir. Lerner dağıtım uygulamalarının orantılı eşitlik olasılığının ötesine geçtiğinin farkına varmıştır. Lerner bu konuda dört ilke belirlemiş olup bunlardan ilkinde rekabet ilkesi adını vermiş ve dağıtımın, çalışanların performanslarına göre yapılmasının gerekli olduğunu belirtmiştir. İkinci ilkesi eşitlik ilkesi olup dağıtımın eşit uygulanması gerektiğine odaklanır. Lerner'in üçüncü ilkesi hakkaniyet ilkesidir ve dağıtımların benzer katkılara göre yapılması gerektiğini belirtmektedir. Son ilke ise Marksist adalet ilkesidir ve dağıtımların ihtiyaçlara dayanarak yapılması gerektiğini savunmaktadır (Greenberg, 1987:13; Gürboyoğlu, 2009:52-53).

Yukarıda bulunan, proaktif-içerik ve reaktif-içerik teorilerinin tanımlanmış olduğu bölümlerde adı geçen pek çok teori, kazanımların adil veya adil olmayan

biçimde dağıtılması hususuna odaklanmaları sebebiyle, dağıtım adaleti kavramına değinmektedirler (İşbaşı, 2000:47).

1.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Adillik hususuna odaklanmış olan süreç teorileri, kazançların dağıtımına dair hakkaniyetli olma konusunu ile ilgilenmekte olan içerik teorilerine göre net bir farklılık göstermiyor gibi olsa da süreç teorileri hukuk gibi daha entelektüel bir birikimden faydalandığı için farklı bir oluşumu içermektedirler (Aktaş, 2010:104).

Reaktif-süreç teorileri, iş görenlerin kararların alınma aşamasında kullanılan diğer süreçlere ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedirler. İş görenlerin süreçler kapsamında kontrol olanağı veren faaliyetlerden, kontrol olanağı vermeyen faaliyetlere göre daha fazla memnun kaldıkları ve süreç kontrolünün sağlandığı faaliyetlerden sonra ortaya çıkmış olan kararları daha adil algıladıkları vurgulanmaktadır (Greenberg, 1987:14).

Thibaut ve Walker'a ait olan "Süreç Adaleti Teorisi" kapsamında, çatışan iki taraf ve müdahale etmekte olan taraftan oluşan üç farklı taraf vardır. "Delillerin sunulduğu süreç aşaması" ve "delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması" çatışma çözümü sürecinin iki aşamasını oluşturmaktadır. Çatışmayı çözmeye hususunda kullanılacak delillerin gelişimi ve seçimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak tanımlanırken; çatışmanın çözümünü belirleyebilme hususunda kullanılan karar aşamasının kontrolüne dair güç ise karar kontrolü olarak tanımlanmaktadır (Thibaut ve Walker, 1978:545-546/İçerli, 2010:76).

Kullanılmış olan prosedürler, tarafların aşamalara dair hakimiyetinin kontrol derecelerine göre değişiklikler gösterebilmektedir. Varsayım olarak teori açısından hem gözlemde bulunan hem de çatışan taraflar, süreçler hususunda hakimiyet olanağına sahip olduklarında tatmin düzeyleri daha fazla olmakta ve süreci daha adil olarak değerlendirmektedirler.

1.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, uygulamaların adalet çerçevesi içerisinde gerçekleştirilebilmesi adına “Hangi prosedürler uygulanabilir?” sorusuna cevap aramaktadırlar. Bu sınıflandırma kapsamında en yaygın olan Dağıtım Tercihi Teorisi de bulunmaktadır. Bu teoriye göre dağıtıma ilişkin prosedürler, yönetici adaletini sağlamaya ne derece katkı sağlamaktaysa o ölçüde de tercih edilebilecektir (Yıldırım, 2010:69).

Dağıtım tercihi teorisine göre, dağıtıcı tarafa adil bir uygulama olanağı tanımlanmış olan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme durumu daha yüksektir. Bu kapsamda tercih edilenler, kişilere kendileri ile alakalı haklara karar verecek olan kişiyi seçebilme fırsatı tanınmalıdır. Eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalıdır. Yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılmalıdır. Tutarlı kurallara dayanarak, kişileri önyargılara karşı korumalıdır. Karar alma gücünün yapısını tanımlayarak, kişilere bilgi alma hakkı veren ve kabul görmüş olan etik kurallara uyan yöntemler olmalıdırlar. Faaliyetlerin adilliği, bu ölçütlere olan uygunlukları baz alınarak belirlenmelidir (Eker, 2006:11).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN BAZI DEĞİŞKENLERİ

Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet ile alakalı olan bazı kavramlara yer verilmiştir.

1.4.1. Örgütsel Adalet ve Ahlaki Değerler

Ahlaki değerler birey adına son derece kesin, güçlü ve önemli tutumlardan oluşmaktadır. Bahsi geçen bu tutumlar, değiştirilmesi güç ve sert olan tutumlardır. Bütün ahlaki değerler birer güçlü tutumdur fakat bütün güçlü tutumlar ahlaki birer değer değildirler. Özgürlük, eşitlik, yoğun içsel ilkeler ve kutsallık gibi nitelikler kişisel bağlılıklar neticesinde oluşmaktadır (Skitka, 2002:589).

Faaliyetler ve kazanımlar bireylerin ahlaki değerleriyle uyum sağladığında adil fakat uyum sağlamadığında adaletsiz olarak algılanmaktadır. Bu durum

itibariyle, bireyin ahlaki değerlerine uygun olmayan bir davranış bireyin hem toplumsal hem de özel kimliği adına bir tehdit oluşturmaktadır (Skitka, 2002:589).

1.4.2. Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi

Farklı kültürlerin, insanların davranış ve tutumlarının yanı sıra inanç ve değerlerini de etkilediğinden bahsedilmektedir.

Markovsky tarafından Asya ülkeleri ve Batı ülkeleri arasında olan kültür farklılıklarının, adalet algılarına yönelik farklılıklar oluşturan bir etken görevi üstlendiği iddia edilmiştir. Bireyler tarafından bir konunun adillik boyutunun önemli olduğuna inanılmadığı takdirde, adaletsizlikle karşılaştıklarında sıkıntı yaşamadıkları ve tepkisel bir davranışta bulunmadıkları gözlenmiştir.

Markovsky Güney Kore, Kenya ve Kanada'dan veriler toplayarak adalet algılarını etkilemekte olan kültürel farklılıkları açıklamıştır. Kanada bireyci, Güney Kore toplulukçu, Kenya ise ikisi arasında bulunmuş olan yeni ve gelişmekte bir millettir. Toplulukçuluk ve bireycilik, liyakat ve kıdemlilik, otorite ve hiyerarşiye saygı ve saygısızlık durumlarının adalet algılarını etkilediğini öne sürmüştür.

Toplulukçu bir millet olan Güney Kore'de grup odaklı adaletin kişisel adaletten daha önemli olduğu örnek olarak gösterilebilmektedir. Grubun amaç ve hedefleri öncelikli olduğu için bireyler grup odaklı otorite içindeki adaleti sorgulayamayacaklardır. Terfi etmek Kanada' da liyakat gerçeğine dayanırken, Güney Kore'de kıdemliliğe dayanmaktadır. Otoriteye duyulan saygı ise Güney Kore'de gelenek ve ahlaki bir sorumluluktur.

Daha önceki araştırmalarda bireyler arasındaki adaletin, Asya ülkelerinde bulunan iş görenlerin adalet algıları hususundaki etkisinin Batı ülkelerinde bulunan iş görenler ile karşılaştırıldığında daha düşük bir seviyede olduğu görülmüştür (Eker, 2006).

1.4.3. Örgütsel Adalet ve Motivasyon/Performans İlişkisi

İş görenler elde etmiş oldukları verileri bazı mevcut standartlara göre değerlendirmektedirler. Bahsi geçen standartlar çoğunlukla sosyal referanslar baz alınarak oluşturulmuşlardır. Bir başka tabirle, iş görenler elde etmiş oldukları verileri birbirleri ile karşılaştırmaktadırlar. İş görenin elde ettiği veri başka bir iş görenin elde ettiği veriyle orantısız bir hal içerisindeyse bu durum kişide memnuniyetsizliğe yol açarak işe dair performansında değişikliğe sebep olabilmektedir (Cropanzano ve Wright, 2003).

Örgütün, iş görenlerinin motivasyonuna yönelik politikası, ödüllerin dağıtım şekilleri ve bu dağıtım şekillerine ilişkin faaliyetlerin birbirinden bağımsız olarak ele alınmış bir bütün olarak değerlendirilmemelidir. Ödüllerin daima somut olma zorunlulukları bulunmamaktadır. Ödül kavramı değişiklik gösteren durumlara göre soyut değerler de taşıyabilmektedirler. İş görenlerin, yönetimin kendilerine karşı olan dürüstlük ve samimiyetlerine ilişkin pozitif yöndeki algılamalarının, motivasyonu artırıcı bir etki oluşturuşu örnek olarak gösterilebilmektedir (Tan, 2006).

1.4.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi

Güven, herkes tarafından kısmen de olsa bilindiği düşünülen ve bunun yanı sıra tanımlanması veya açıklanması sanıldığı kadar kolay olmayan bir kavramdır (Taylor, 1989/Demircan ve Ceylan 2003:140). Güven, tehlikeli bir durumla karşılaşıldığında bile istenen hedefe ulaşmak için, bir durumun ortaya çıkacağına, bir nesnenin değişik özelliklerine veya bir kişinin davranışlarına yönelik inancı olarak tanımlanmaktadır (Griffin, 1967/ Demircan ve Ceylan 2003: 140).

Hosmer (1995:399)'ın tanımına göre güven, bir örgüt, topluluk veya kişinin iletişim halinde bulunduğu diğer örgüt, topluluk veya kişinin kendince doğru kararlar alacağına ve ahlaki kurallar bütününe dayanmakta olan davranışlar geliştirebileceğine dair beklentileridir (İşbaşı 2001:63/ Serpil, 2014:23).

Kişilerden daha çok kurumlara odaklı olansa örgüt odaklı güvendir. Nooderhaven (1992) örgüt odaklı güvenin, örgütün kişiliğine veya benliğine olan güveninin yansımasından, küçük ölçekli örgütler adına örgüt sahibinin merkezileşmiş

yapısından, kişiliğinden veya örgüte dair kültürden kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. Marlowe ve Nyhan (1997), örgüte ve lidere olan güvenin farklı fakat birbiriyle alakalı kavramlar olduğunu ve bütünsel bir yapı olarak bakıldığında örgüt odaklı güven olarak adlandırıldığını ifade etmişlerdir. Morrissey ve Mishra (1990) ise örgüt odaklı güveni bir çalışanın; liderinin dürüst olacağına dair sözünün arkasında duracağına olan inancı, örgütün sağlamış olduğu destek ve olanaklara ilişkin algısı olarak tanımlamış ve güvenin bütün örgüt ilişkilerinin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Demircan ve Ceylan 2003:142).

Mishra (1996), örgüt içerisinde yeteneğin önemli bir güven sağlama aracı olduğunu ileri sürmüştür. Güvenin geliştirilebilmesine yönelik en temel kaynak, iletişim ve bilgidir. Günlük yaşantıdaki güvensizlik, beklentiler, duygular ve düşünceler iletişim eksikliğinden dolayı kaynaklanmaktadır (Demircan ve Ceylan 2003:143).

1.4.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel Bağlılık kavramının temel taşları davranışa yön vermek ve istikrarı sağlamaktır. Bu kavram, örgütün mevcut amaç ve değerlerini onaylamayı, bahsi geçen amaç ve değerlere inanmayı, örgütün fayda sağlayabileceği şekilde daha fazla çalışma istekliliğini ve örgüt içerisindeki üyeliğin devam ettirilmesine yönelik olan güçlü isteği ortaya çıkarmaktadır. Bir örgüt içerisinde adaletin olması örgütün iş görenlerine bağlı olduğunun göstergesidir.

Örgütün iş görenlere bağlılığı iş görenlerin örgüte bağlılıklarını sağlayabilme konusunda oldukça etkilidir. İş görenler, alınan kararların adil olduğunu algıladıkları zaman bunun karşılığında örgüte daha olduğundan çok bağlanacak, daha fazla iş tatmini ve ekstra rol davranışları sergileyeceklerdir.

Örgütte dağıtılmakta olan ödüllerin ve buna dair yürütülmekte olan faaliyetlerin adil olması, iş görenlerin örgüte bağlılık seviyelerini artırmaktadır. Hem dağıtım adaleti hem de işlemsel adalet iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedirler. Örgütsel adalet iş görenlere, yönetimin onlara vermiş oldukları saygı ve değeri göstermektedir. Bu da iş görenlerin örgüte bağlılıklarını güçlendirmeye yönelik olan güven kaynağını meydana getirmektedir. Moorman'ın,

örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik incelemiş olduğu araştırmasında, bireyler arasındaki adaletin örgütsel bağlılıkla alakalı olan tek kaynak olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebinin ise işlemsel ve dağıtım adaletinin örgütün tamamıyla ilgiliyken, kişilerarası adaletin yöneticinin davranışına ilişkin olduğu söylenmektedir.

Çıkarılan sonuç, yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığı etkileyebileceği yönündedir. Yöneticiler iş görenlerinin bağlılığını artırmayı düşünüyorlarsa, iş görenleriyle olan etkileşimlerine yönelik adilliklerini arttırmaya odaklanmalıdırlar. Örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığın artması hususunda önemli bir etkisi vardır. Örgütün etkinliği açısından gereksinim duyduğu olumlu davranışlar örgütsel adaletle yönelik algıların artmasıyla bir artış göstermektedir. Yapılmış olan daha önceki araştırmalarda, örgütsel politikalarla alakalı olan ikili iletişimdeki yeterlilik ve işlemsel adaletin iş görenlerin örgüte bağlılıkları konusunda etkileri olduğu bilgisine ulaşılmıştır. İş görenlerin alınan kararlara dair katılımlarının ve mevcut kararların alınması konusundaki nedenleri anlamalarının sağlanması gerekmektedir (Eker, 2006).

1.4.6. Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyet İlişkisi

Algılan örgütsel adalet ile işten ayrılma eğilimi arasında bir ilişki vardır. İş görenler kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde açık bir şekilde işten ayrılma eğilimi içerisinde bulunmaktadırlar (Gürpınar, 2006:56). İş ortamındaki olumlu nitelikler veya iş görenlerin işlerine yönelik olan olumlu tutumları bu eğilimde bulunulmasını engelleyememektedir. Örgütte adalet ortamının sağlanması örgütün iş görenlerine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu durum iş görenlerin örgüte bağlanmaları hususunda olumlu olacaktır (Fischer, 2004).

Dailey ve Kirk'in yapmış oldukları araştırmalar neticesinde adalet, işe dair memnuniyet ve işten ayrılma eğilimleri üzerinde önemli bir rol oynadığı için yöneticiler örgütsel adaleti sağlama konusunda özenli olmalıdırlar (Dailey ve Kirk 1992:314).

Araştırmacılar genel olarak hem dağıtım adaleti hem de prosedürel adaletin işten ayrılma eğilimlerine yönelik etki ettiği konusunda ortak bir karara varmışlardır.

Fakat dağıtım adaleti, prosedürel adalete göre daha güçlü bir etkiye sahiptir (Franz 2004:38).

Gürpınar (2006:84) tarafından yapılmış olan çalışmada işten ayrılma eğiliminin, prosedürel ve dağıtım adaleti ile negatif açıdan ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır. Çakar ve Ceylan (2005:52-66) tarafından yapılmış olan çalışmada, iş görenlerin örgütün değerlerine olan bağlılık ve inancı artış gösterdikçe, örgütten ayrılmama konusundaki algılarının ahlaki sorumluluk kapsamında güçlü bir şekilde artmakta olduğu ve işten ayrılmaya yönelik eğilimlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Mobley (1982), iş tatmininin işten ayrılma eğilimine doğrudan bir etkisi olduğunu ifade etmiştir ve Steersile Portner (1973) tarafından da bu görüş desteklenmiştir. Tatmin boyutlarının (yönetici, iş arkadaşları, terfi ve ücret) iş görenlerin kendi istekleri doğrultusundaki işten ayrılma eğilimleri konusunda etkileri olduğunu vurgulamışlardır (Dailey ve Kirk 1992: 305 / Serpil, 2014: 20).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, performans değerlendirme kavramına değinilmekte ve performans değerlendirme kavramının tarihi incelenmektedir. Buna ek olarak performans değerlendirmenin örgütsel adalet ile ilişkisi hakkında açıklamalar yapılmaktadır.

2.1. PERFORMANSIN TANIMI VE NİTELİĞİ

İşletmeleri ilgilendiren diğer önemli konulardan biri de işgörenlerin sorumluluğunda olan işlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş yapabilme yeteneklerinin ne seviyede olduğu hususunun belirlenmesidir. Bahsi geçen bu konu, örgüt kapsamında özellikle performans kavramının hızlı bir şekilde önem kazanmasına sebep olmuştur (Bayram, 2006:47).

Türkçeye performans olarak yerleşen sözcük, İngilizce “performance” kökünden gelmekte olup yapma, beceri, başarı, kapasite, yetenek gibi anlamlar taşımakta (Kocabaş ve Turhan, 2002:51) olup farklı tanımlarla açıklanmaktadır.

Bingöl (2010:379) bireylerin iş yerlerinde bulunan farklı seviyelerdeki performanslar arasında karşılaştırmalarını yapmak, performanslarını değerlendirmek veya ölçmek adına ilk olarak performansın net bir şekilde tanımının yapılması gerektiğini belirtmiş ve performans kavramını “belirlenen koşullar dahilinde verilen bir işin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın davranış biçimi” şeklinde tanımlamıştır.

Ağca ve Tuncer (2006:175-176) performansı; strateji ve misyona göre değişiklik gösterebilen, işletme stratejilerine uygun bir şekilde belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına kullanılmış olan kaynakların ölçülebilmesi, belirlenmiş hedefe ulaşabilme seviyesi, hedeflenmiş faaliyete dair verimliliği, kalitesi, etkinliği, müşteri tatmini, yeniliği, kârlılığı ve esnekliği gibi unsurlar arasındaki ilişkiler olarak tanımlanmaktadır.

Performans, belirli hedeflere yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış bir kavramdır. Bir işletmenin performansını; taktiksel, stratejik ve operasyonel kapsamdaki amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde, işgörenler açısından gereklilik ve niteliklerini yerine getirebilmek adına göstermiş oldukları tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Eraslan ve Algün, 2005:95).

2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramı

İnsan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından bir diğeri de performans değerlendirme sistemidir. İşletmede içerisinde karşılaşılabilecek muhtemel olan sorunlardan biri iş görenlere verilen görevler sonucunda ne derecede başarılı olması ya da iş görenlerin yeteneklerinin neler olduğunu saptayabilmektir. Tüm yöneticiler, yönetimine verilmiş olan iş görenlerin yeteneklerini ve sorumlulukları gereği yerine getirmeleri gereken iş hususundaki başarıları düzeylerini öğrenmek istemektedir (Sabuncuoğlu 2011:184).

İşletmeler günümüz koşulları gereğince değişen hedef ve amaçlarına ulaşabilmek adına birtakım etkinlikler yapmaktadırlar. Bu etkinliklerin ortaya çıkardığı sonuçlar işletmenin başarı düzeyini ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile işletmelerin belli bir süre zarfında göstermiş olduğu faaliyetler neticesinde elde ettikleri çıktılar işletme performansının düzeyini oluşturmaktadır. Bu sonuçların yanı sıra işletmenin ulaşabilmeyi amaçladığı bir performans da söz konusudur. İşletmenin elde etmiş olduğu çıktılar gösterilen ya da gerçekleşen performans olarak isimlendirilirse bu sonuçlarla, gösterilmesinin beklendiği ya da ulaşılmasının istendiği performansın karşılaştırılması da performans değerlendirme olarak ifade edilebilmektedir (Tekeli, 2003:3).

Performans değerlendirme; iş görenin görevine karşı tutum ve davranışlarını, görevine dair başarısını, kişisel özelliklerini bütünleştiren ve iş görenin organizasyon başarısına sağlamış olduğu katkılarını değerlendiren sistematik bir araçtır (Barutçugil, 2002:179).

Performans değerlendirme; iş görenin başarısının belirli sreler içerisinde sistematik ve yazılı şekilde tekrar incelenmesi ve değerlemeye dair mülakatlarda kendi yöneticisiyle geçmişteki, şimdiki ve geleceğe yönelik başarılarıyla alakalı durumlarını tartışmaya fırsat bulabileceği bir süreçtir (zgen, ztrk ve Yalçın, 2005:227).

Performans değerlendirme, bir kişi ya da grubun işe dair performansını değerlendirme ve kontrol etmeye dayalı sürecidir. Sisteme yönelik eleştiriler yapılıyor ve ast üst ilişkilerinde bir çatışmaya neden olduğu düşünülüyor olsa da çoğu başarılı işletme veya kurum bahsi geçen uygulamanın yapılması gerektiğinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Bingöl 2010:381).

Performans değerlendirmeye dayalı sürecin dürüst ve samimi bir iletişimle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yönetim, iş görenlerini görevleri, ihtiyaçları ve amaçları hakkında açık bir şekilde bilgilendirmeli, iş görenlerde bir işin en doğru şekilde nasıl yapılacağı hakkında kişisel görüşlerini ifade etmelidirler. Iř görenlerin belirlenmiş olan hedeflere uyabilmesi için, işlerin ne şekilde yapılacağı ve performansa ilişkin kriterleri yönetimce ifade edilmelidir. Talimatların içinde, iş görenlerin kendi sorumluluklarına dair performanslarını yükseltebilecek etkenleri eklemeleri, zararlı sayılabilecek etkenleri ise çıkarabilmeleri için imkân verilmelidir (Palmer, 1993:477-489).

Değerleme süreci bittiğinde, iş görenlerin geçmişteki performanslarına dair veriler elde edilmektedir. Bu veriler, iş görenlerin performanslarının daha önceden belirlenmiş olan standartlara uygunluk düzeylerinin ölçülmesi ve iş görenlerin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde, iş gören hedefleri ile kurum hedeflerinin uyum düzeylerinin aynı doğrultu üzerinde olmasının sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Turgut, 2002:57-58).

Performans değerlendirmesi süreciyle, rgt oluşturmakta olan personelin belli bir dönem boyunca çalışmalarına dair bilgi sağlanabileceği gibi, gelecekteki

olası gelişme potansiyellerinin bugünden saptanabilmesi ve yeteneklerinin ölçülebilmesi durumlarına yönelik faydaları da elde edilebilecektir (Şimşek, 2001:322).

2.1.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Boyutu

Performans değerlendirme özellikle sanayi devrimi beraberinde, insanların iş yaşantılarıyla paralel olarak gelişme göstermiştir. Performans değerlendirme, biçimsel ve biçimsel olmayan şekilleriyle örgüt bünyesinde kullanılmaktadır. Uygulama sürecinde farklı araçlar denenmiş ve farklı hedefler belirlenmiş olsa da sonuç olarak performans değerlendirme, belli bir süreç için iş gören davranış ve başarılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi işlemlerinin yapılmasıdır. Fakat tarih boyunca bahsi geçen terminolojinin kapsamı sosyal ve ekonomik değişimlerden etkilenmiştir. Bu alanlara dair gelişmeler, yönetim tarihine ilişkin farklı zaman dilimlerinde, farklı kişiler sayesinde performans değerlendirme sistemlerine empoze edilmiştir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:32).

Performans değerlendirme ve gözden geçirme ile alakalı tekniklerin ilk olarak ne zaman kullanılmaya başlandığına dair kesin bir veri bulunmamaktadır. Koontz'un belirttiği olduğu bilgiler ışığında, Çin İmparatorluğu'nun MÖ. 221-265 dönemlerinde Wei hanedanının yaptığı iş ve performansı değerlendirebilmek amacı ile "İmparator Değerleri" adı altında bir sistemi uyguladığı bilinmektedir. Yüzyıllar sonra ise İspanyol asıllı rahip İgnatius Loyala, Cizvit tarikatına mensup üyelerin sorumluluklarına dair ölçümlerin yapılabilmesi için bir performans sistemini oluşturmuştur (Öztürk 2009:16).

Endüstride performans değerlendirmesi uygulamalarının başladığına dair bilinen en yakın tarih, Robert Owen tarafından İskoçya'da kurulan bir dokuma/tekstil fabrikasında sessiz gözlem (silent monitor) sisteminin uygulandığı 1800'lü yıllardır. 1813 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nde savaş birimi içerisinde bulunan her bir erkek çalışanın, iş değerlendirmelerinin yapılacağına bildirilmesi sonucunda formel olarak performans değerlendirmesi faaliyetlerine başlandığı kabul edilmektedir. Performans değerlendirmesi uygulamalarına ilişkin faaliyetlerin de 1800'lü yılların sonuna doğru artış gösterdiği bilinmektedir (Gök, 2006: 41).

1900'lü yılların başında ilk olarak örgütlerde iş görenlerin performanslarına dair değerlendirmelerin biçimsel ve sistematik açıdan örnekleri ABD'de bünyesinde kamu hizmeti vermekte olan kurumlarda görülmektedir (Uyargil, 1994:1). 1900'lü yılların başlarında F. Taylor'un iş ölçümüne ilişkin uygulamaları ve performans değerlendirme kavramı bilimsel açıdan kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994:1).

I. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllar içerisinde kişilik özelliklerini kriter olarak almış olan farklı performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Fakat 1950'li yıllardan sonra, bireyin üretmiş olduğu iş ya da bunların sonuçlarına dair kriterleri temel alan yöntemler ABD'deki örgütlerde daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Kaynak v.d., 1998:205). 1980'lerin ikinci yarısında ABD'de yürütülen bir araştırmaya göre, 500 kişiden az çalışanı olan firmalarda her 100 işletmenin 93'ünde performans değerlendirme programı vardır. 500 kişiden daha fazla çalışanı olan şirketlerde bu oran daha da yükselmekte, her 100 işletmenin 97'sinde performans değerlendirmesi uygulanmaktadır (Kıngır ve Taşkiran, 2006:201). Ayrıca belirtilen bu yıllardan sonra beyaz yakalı personel ve yöneticilerin performansına dair değerlendirmelerin, mavi yakalılara oranla daha da önem teşkil ettiği görülmektedir (Uyargil, 1994:1).

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ANA HATLARI

Ana hatlar bağılığı altında performans değerlendirmenin amaçları, sonuçlarının kullanım alanları ve performans değerlendirmenin avantajları anlatılmaktadır.

2.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin temelde iki amaca hizmet ettiği söylenmektedir. Bunlardan ilki, yöneticilere ücret artışları, terfiler ve diğer yönetim kararlarına dair isabetli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, idari kararların bu şekilde bir değerlendirme sonucuyla verilmiş olması kurum bünyesindeki kaynakların etkin kullanımına ve bunun sonucunda da kurumun geleceğe yönelik performansının artmasına zemin oluşturacaktır. İkinci amacı ise

performans analizlerinin sonucuna yönelik iş görenlerin kendileri adına daha önceden belirlenmiş olan standartlara ne derece adapte olduklarına dair bilgi sağlaması şeklindedir. Bahsi geçen ikinci amacı, iş görenlerin dönem bitiminde ulaşabildikleri performans derecesine bağlı bir şekilde hedeflere ulaşım sağlanmışsa bunun devamında yapılması gereken işlemler, ulaşım sağlanamamışsa nedenleri ile ne tür bir geliştirme ve eğitim programı uygulanacağına ilişkin yönetime geri bildirim avantajı sağlamaktadır (Palmer, 1993: 9-10).

Performans değerlendirme günümüz dünyasında “yönlendirme ve kariyer çalışması”, “bireysel gelişmenin anlamı”, “hareket organizasyonu ve planını sağlama çalışması” gibi şekillerle tanımlanmaktadır (Ergül, 1996:74). Performans değerlendirme; iş gören ile yönetici arasında olan ortak çalışmalara, bilgi alışverişlerine, hatalar ve de başarılar çerçevesinde sorumlulukların paylaşılabilir olmasına, eğitim ve gelişime fayda sağlayabilen dinamik bir sistem şeklinde ifade edilebilmektedir (Barutçugil, 2002:201).

Barutçugil (2002:182) ve Uyargil (2008:4)'e göre uygulamasının etkin bir şekilde yapıldığı ve iyi planlanarak organize edilmiş olan performans değerlendirme sürecine dair amaçlar aşağıda ifade edildiği gibi sıralanabilmektedir:

- İş görenler ve sorumluluklarına dair güvenilir bilgiler elde edebilmek,
- İyileştirmeye yönelik fırsatlar yaratabilmek ve fikirler oluşturabilmek,
- Personel motivasyonu ve işe yönelik verimi artırabilmek,
- Beklentiler konusundaki belirsizliğe yönelik düşünceleri ortadan kaldırabilmek ve bu durumdan dolayı oluşabilecek endişeleri azaltabilmek,
- Performansı pekiştirebilmek ve de geliştirebilmek,
- Ödül ve ücretlendirme ile alakalı standartları oluşturarak, başarılar karşısında ödüllendirilme işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlayabilmek,
- Yetersiz diye nitelendirilen iş görenin durumunu tekrar gözden geçirerek kötü performansları ortaya çıkarabilmek ve bu oluşuma sebep olan durumların sebeplerine ve çözülebilmelerine dair yöntemleri ortaya koyabilmek.
- İş görenin işi ile alakalı sorumluluklarına odaklanmasını sağlayabilmek,
- İşinde yetersizlik gösteren iş görenin eğitime yönelik gereksinimlerini tespit edebilmek ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanabileceğini araştırmak,

- Yönetime dair becerileri geliştirebilmek,
- Grup çalışmalarını artırabilmek adına, iş görenler arasındaki mevcut ilişkileri düzenleyebilmek,
- Yönetici ve iş görenler arasında olan iletişimi geliştirebilmek ve iş görenleri standart bir anlayış düzeyine çıkarabilmek,
- İş görenin ilgisini çekebilen konuları belirleyebilmek ve örgüte dair amaçlar ile iş görenlerin ilgisi arasında uyumu sağlayabilmek.

Günümüz dünyasında kurum veya işletmelerde meydana gelmekte olan sürekli değişimler sebebiyle performans değerlendirmeye yönelik amaçlarda da sürekli bir değişim ve gelişim durumu olmaktadır. Performans değerlendirmeye yönelik amaçlar, ölçme ve gelişimle alakalı amaçlar olarak farklılık gösterse de her ikisi de kişinin başarı gelişimine ve başarısızlıklarını önlemeye yönelik amaçlardır (İplik, 2004:14).

2.2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme oldukça zorlu bir süreçtir. Beklenen hedef, bu süreç tamamlandıktan sonra çalışanlara işe dair sorumlulukları ve örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşım süresince yapmış oldukları katkılara yönelik bilgilendirmek ve onları yeni çabalar açısından cesaretlendirebilmektir. Performans değerlendirme sistemi ile tüm çabalardan olumlu dönüş alabilmek için sonuçların en verimli, etkin ve faydalı şekilde kullanılması gerekmektedir. Aksi takdirde fayda sağlamadığı düşünülen çokça veri ve kullanılamaz durumdaki sayısal sonuç ile karşılaşılmaktadır (Dilsiz, 2006: 33-34).

Günümüzde performans değerlendirme sonucu ulaşılan sonuçlar farklı alanlarda değerlendirilmektedir. Bu alanlara dair bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

2.2.2.1. Personel Planlama

Artan rekabet ortamında üstünlüğün hem işletme içinde hem de işletme dışında insana verilen değer ölçüsünde artacağını gören işletmeler, insan kaynaklarına daha çok önem vermeye başlamışlardır (Işık, 2006:23).

Organizasyonlar belirlemiş oldukları hedef ve amaçlarına ulaşabilmek adına istenilen sayı ve nitelikte olan personeli belirleyebilmek amacıyla yaptıkları personel planlamalarında, mevcut personelin performans seviyelerine yönelik verilere de ihtiyaç duymaktadırlar. Performans değerlendirmeye ilişkin sonuçlar terfi ve tayinlere yönelik kararların belirlenebilmesi ile personel planlama işlemine de fayda sağlayan sistemsel bir bütündür (Bilecen, 2007:11). Yine işletmelerin stratejik bir planlama süreci sonunda ortaya koymuş oldukları hedeflerine ulaşabilmeleri açısından, çalışma ortamlarında ne şekilde bir insan yapısına ihtiyaç duyduklarını bilmeleri gerekmektedir (Güneş, 2006:23).

2.2.2.2. Ücret Maaş Yöntemi

Genellikle işletmelerde performans değerlendirme sonuçları, direkt ya da terfi yöntemi kullanılarak ücretlerin oluşturulmasına yönelik önemli bir konumdadırlar. Sistemin verimliliğinin oluşturulabilmesi, performans ve ödül sistemi arasında bulunan ilişkilerin iş görenler tarafından benimsenmiş olması ve bilinmesi ile sağlanabilmektedir. Bunu başarmanın yolu performans değerlendirme sonuçlarının iş görenlerin ücretlerine yansıtılması işleminden geçmektedir (Uyargil, 1994:5).

2.2.2.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Başarılı diye adlandırılan bir personel nitelikli bir personeldir. Personelde görülmekte olan potansiyel ve nitelikler eğitimle ortaya çıkabilir bir özellik sergilemektedir. Personelde bulunan potansiyel niteliklerin eğitim ile su yüzüne çıkarılması, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşması sürecinde personelin verimli kullanımını da beraberinde getirebilmektedir (Altun, 2007:9). Performans değerlendirme faaliyetlerine yönelik önemli sayılabilecek işlevler arasında çalışanların eğitim planlarının değerlendirilmesiyle eğitim ve gelişim süreçleri bulunmaktadır (Woods, 1997:194). Performans değerlendirme işlemi ile hızlı bir şekilde eğitim gereksinimleri planlanarak ne tür gelişim faaliyetlerinin uygulanacağı hususunda içerik oluşturulur ve gelişime yönelik ihtiyaç spesifik açıdan tanımlanır. Bunların sonucunda iş görenlerdeki mevcut yetersizlikler gözler önüne serilerek,

yetersizliklerin sonlandırılabilmesi açısından uygun eğitim faaliyetleri belirlenir (Akkaş, 2005:24).

2.2.2.4. Kariyer Planlama

Performans değerlendirme işlemi tamamlandıktan sonra işgörenlerle alakalı bir geliştirme planı hazırlanması gerekmektedir. Özellikle biyolojik açıdan genç olan çalışanlar bu konu ile ilgili yöneticilerinden destek beklemektedirler. Değerlendirme sırasında personelle gerekli görüşmeler yapılarak geliştirilmesi gereken yeteneklerin neler olduğu ve bu konuda istekli ve duyarlı olan personelin rotasyona tabi tutulması işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Erdoğan, 1991:159). Performans değerlendirme sürecine ilişkin sonuçlar içerisinde bulunan, iş görenin başarıları ve iş ilişkilerine dair veriler iş görenin geleceğe yönelik başarılarının gerçekleştirilebilmesi amacıyla da kullanılabilir. Bahsi geçen durum işletme ve işgörenler açısından önem teşkil etmektedir. Performans bu yönüne dair sonuçları açısından da incelenmelidir (Karahasanoğlu, 2007:28).

2.2.2.5. Rotasyon, İş Geliştirme ve İş Zenginleştirme

Rotasyon; bireysel düzeyde yapılan performans değerlendirme sonucu ulaşılan sonuçlar çerçevesinde işgörenin başarılı olabileceği bir başka göreve getirilmesine denir. Bunun yanı sıra yapılan işin, işgören açısından yetmediği düşünüldüğü durumlarda ise işgörene, yeni görev ve sorumluluklar yüklenmesi ise iş zenginleştirme ve genişletme denilir (Fındıkçı, 2003: 340).

2.2.2.6. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkartma

Performans değerlendirme sonucunda ulaşılan kararların uygulandığı alanlardan bir diğeri, işgörenlerin iş sözleşmelerini yenilemesi veya işten çıkma değişkenleridir. Performans değerlendirme sonucunda performansı yüksek olan işgörenlerin kendi işlerine devam etmeleri tercih edilen bir durumdur (Coşkun, 2009). Düşük performans gösteren kişilerle çalışılmaması ise genellikle bütün örgütlerde yaygın olan bir anlayıştır. Ancak örgütlerde, salt performans

değerlendirme sonuçları dikkate alınarak yapılan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da genellikle değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır. Kısacası performans değerlendirme sonuçlarının, işgörenlerin sözleşmelerini yenileme kararlarına da etki ettiği bilinmektedir (Öztürk, 2008:8).

2.2.3. Performans Değerlendirmenin Avantajları

İş görene işe dair durumunun bildirilmesi, performans değerlendirmenin önemli avantajlarından. Sözü edilen bildirim en doğru şekli, yapıcı ve bireyin gelişmesi odaklı bir nitelik taşıyan görüşme biçiminde olanıdır (Yalçın, 1994:91). Bu görüşmede edinilen bilgiler ileriki yıllarda çalışan hakkında olumlu bir referans olabilmektedir. Örgüt içerisinde performans değerlendirme sisteminin etkin biçimde kullanılması işlevi işgören, örgüt ve yönetici açısından birtakım avantajlar sağlamaktadır.

2.2.3.1. Yöneticiler Açısından Avantajları

Performans değerlendirme sistemi, bazı işletmeler tarafından vakit kaybı ve ek iş yükü olarak algılanıyor olsa da bu sistemin etkin olarak organizasyon içerisinde uygulanıyor olması yöneticiler açısından önemli avantajları beraberinde getirecektir (Uyargil, 1994:9). Sistemin yöneticiler açısından organizasyona sağlayabileceği avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaynak vd., 1998:208):

- Kontrol ve planlamaya yönelik işlemlerde yöneticiler ile birimlere dair performansı geliştirebilme,
- Yöneticilerle iletişim ve ilişkilerin mevcut durumundan daha iyi bir hale gelmesi,
- Yöneticilerin güçlü ve zayıf olduğu bilinen yönlerinin daha kolay bir şekilde belirlenebilmesi ve bu yönlerine ilişkin gerekenlerin yapılması,
- Yöneticilerin değerlendirilme aşamalarında, kendilerine dair güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varabilmeleri,
- Yöneticilerin daha iyi tanınabilmesi ve bu sayede yetki devrinin kolaylaştırılabilmesi,

- Yönetimle alakalı yeteneklerin geliştirilebilmesi.

Hem işgörenin kendini rahat hissedebilmesi hem de gelecekte yaşanabilecek herhangi bir soruna müdahale edilebilmesi açısından performans değerlendirme sistemi, süreç esnasında ortaya çıkabilecek problemlerin çözüme kavuşturulmasına dair yöneticinin iş görene yardımcı olmasını sağlamaktadır (Seymen, 1995:21-22).

2.2.3.2. Astlar Açısından Avantajları

Performans değerlendirme sistemi, üstlere olduğu kadar astlara da avantajlar sağlamaktadır. Astlara ilişkin bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kaynak vd., 1998:208-209):

- Yöneticilerin beklentilerini ve performanslarına ilişkin değerlendirmelerin ne yönde olduğunu öğrenmektedirler,
- Güçlü ve zayıf nitelikteki özelliklerini tanımaktadırlar,
- Örgüt içerisindeki görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamaktadırlar,
- Performanslarına dair elde etmiş oldukları olumlu dönüşler ile iş tatmini ve öz güven duygularını geliştirmektedirler.

Yöneticilere sağlamış olduğu faydaların yanı sıra performans değerlendirme, kendi ekibi iyi performans sergileyen bir yöneticinin de performansının yükselişi üst yönetim tarafından gözlemlenebilecektir (Seymen, 1995:22).

2.2.3.3. Örgüt Açısından Avantajları

Değerlendirme işlevini yapan üstlere ve değerlendirilen astlara sağlamış olduğu avantajlar doğrultusunda performans değerlendirme sistemi, örgütün bütününe dair daha kapsamlı faydalar elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. Örgüt kapsamında performans değerlendirme sisteminin sağlamış olduğu faydalar, aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedirler (Uyargil, 1994:9-10; Canman, 1993:35-36; Örucü ve Köseoğlu, 2003:27-28; Kaynak vd., 1998:208):

- Kârlılık ve etkinlik düzeyini artırmaktadır,
- Verimliliğin artışına yardımcı olmaktadır,

- Çalışanlara dair katkıların ayırt edilmesine olanak sağlamaktadır,
- Sağlıklı ve güçlü ilişkiler oluşturulabilmesine zemin oluşturmaktadır,
- Ödül, terfi ve maaş artışları tarzında kararların alınmasına zemin oluşturmaktadır,
- Eğitim ve gelişime yönelik gereksinimlerin tespit edilebilmesine yardımcı olmaktadır,
- Belirlenmiş olan ihtiyaçlar doğrultusunda etkileşimsel eğitim ve gelişim programlarının hazırlanmasını sağlamaktadır,
- Üretim ve hizmete yönelik kalite gelişimini sağlamaktadır,
- Çalışanlara ilişkin gelişim potansiyellerinin belirlenebilmesinde faydalı olmaktadır,
- Çalışanlara yönelik demoralizasyonu engelleyebilmek adına, dürüst bir yönetim anlayışının benimsenmesini sağlayarak güven ortamının yaratılmasına katkılarda bulunmaktadır,
- Çalışanların organizasyon içerisindeki birimler arası aktarımı işleminde bir ölçüm şekli olarak kullanılmaktadır,
- Çalışanların gelişim potansiyellerine yönelik belirlemelerin daha gerçekçi bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Performans değerlendirme, örgütsel adalet kavramının etkileşimsel açıdan incelenmesine imkân sağlamakta olan örgütsel bir uygulama sürecidir. Bunun en önemli nedenlerinden biride performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların başarabileceği birçok kazanımla (ücret, terfi, vb.) ilişkili olmasıdır (Kavanagh, Benson ve Brown, 2007:145).

Performans değerlendirme sistemleri kapsamında örgütsel adalete yönelik unsurların saptanabilmesini sağlayan ilk çalışma Greenberg tarafından 1986 yılında yapılmıştır. Greenberg orta düzey yöneticilere performans değerlendirme hakkında yöneltmiş olduğu sorular doğrultusunda, performans değerlendirme kapsamındaki

dağıtım ve işlemsel adalet algılarını gerçekleştirmeye yönelik unsurları belirlemiştir (Greenberg, 1986: 341).

Çalışan, yaptığı iş sonucu ortaya koyduğu performansa eş değer bir kazanç elde ederse performans değerlendirme sistemini adil algılamaktadır. Gösterdiği başarılı performans sonucu olarak zam, prim gibi kazançlarla ödüllendirilen ya da terfi ve başarının takdiri gibi manevi geri dönüşler alan çalışanlar iş tatmini yaşamış olup böylelikle ödül sistemi ve performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi adil algılayacaktır (Tan, 2006: 137).

Performans değerlendirme sistemi ile örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişki alt başlıklarda açıklanmıştır.

2.3.1. Dağıtım Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi

İşgörenlerin dağıtıma ilişkin süreç sonunda elde ettiği kazanımlar ile hak ettiklerini düşündükleri kazanımlarına ilişkin kendilerince yapmış oldukları kıyaslama yönlü algılara dağıtım adaleti adı verilmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997:435). Bir başka ifadeyle dağıtım adaleti performans değerlendirme sistemleri içerisinde, çalışanların elde etmiş olduğu kazanımların, gösterilen performanslara göre gerçekçi ve doğru bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğine dair algılarını ifade etmektedir. Dağıtım adaletini sağlamakla sorumlu yöneticiler, adil bir biçimde performansa ilişkin ceza ve ödülleri dağıtmaktadırlar. İş görenlerin daha çok çalışıyor olmaları, örgüte dair amaçlardan uzaklaşmaları veya örgütün amaçları doğrultusundaki katkıları şeklindeki oranlar ödüllendirilmekte yahut cezalandırılmaktadır. Yöneticiler kesinlikle cinsiyet, yaş, ırk, din vb. öznel yargılara kapılarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtım adaleti insanlar arasındaki ayrımcılığın olmamasının teminatıdır denilebilmektedir (İşcan, 2005:155-156). Nitekim öznel ve ön yargılarla birlikte subjektif değerlendirmeler dağıtım adaleti olumsuz etkilemektedir.

2.3.2. İşlemsel Adalet ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi

İşlemsel adalet çalışmamızın daha önceki bölümlerinde bahsettiğimiz üzere, örgüt içerisinde kullanılmakta olan süreçlere ilişkin adalet duygusu şeklinde tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde işlemsel adaletin işgörenleri nasıl etkilediğine ilişkin yapılmış olan çalışma sonuçları doğrultusunda, işgörenlerin bu değerlendirme şeklindeki amaç ve süreçlere dair bilgileri üzerinde işlemsel adaletin etkili olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla değerlendiren yöneticilerin davranış ve tutumlarının da işlemsel adalet üzerinde olumlu etkileri olduğu kanısına varılmıştır (Kavanagah, Benson ve Brown, 2007: 340-342).

Değerlendirme işlemi gerçekleştirecek olan yöneticilerin, değerlendirilmeye tabi tutulacak iş görenin yapmış olduğu işi bilen yöneticiler olmasına dikkat edilmelidir. Değerlendirme işlemi gerçekleştirecek olan yöneticiler, iş görenin işine ilişkin bilgilere sahip olduğunda daha doğru bir değerlendirme yapabilecek, iş gören de performansının etkin biçimde değerlendirildiğine inanacaktır. Bu da iş görenlerin işlemsel adalet algılarını arttıracaktır (Greenberg, 1986: 341).

Çalışanların yapılan değerlendirmeye karşı çıkabilme özgürlüğünün bulunması işlemsel adalet algısının oluşumunda önemli olan bir diğer faktördür. Bir kurum, çalışanlara karar alma süreçlerinde yer vererek, çift yönlü bilgi alışverişini sağlayarak, çalışanların kendi kontrol alanlarını yaratıp, kendi düşüncelerini ortaya koymalarını sağlayarak güven olgusunu geliştirebilir (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007:188).

2.3.3. Etkileşim Adaleti ve Performans Değerlendirme Sistemleri İlişkisi

Performans değerlendirme sistemlerinde etkileşim adaleti algısı; değerlendirme görüşmelerinde değerlendirici ve çalışan arasında gerçekleşen iletişimin kalitesi ve etkileşimin adilliğini ifade eden değerlendireciden kaynaklanan adalet algısıdır (Tan ve Çetin, 2011:4).

İş görenler performanslarına yönelik değerlendirilme işlemi esnasında, değerlendirme işlemi gerçekleştirmekte olan yöneticilerin tarafsız bir şekilde davranmalarına dikkat etmektedirler. Bu kapsamda değerlendirme süresince,

değerlendiren yöneticilerin tarafsız davranmaları iş görenlerin performansa yönelik etkileşim adaleti algılarını arttıracaktır. Buna ek olarak performans değerlendirmeye dayalı görüşmelerde iş görenler, değerlendirme işlemi gerçekleştiren yöneticilerin kendilerine karşı nasıl bir davranış içerisinde olduklarına da dikkat etmektedirler. Değerlendirme işlemi gerçekleştiren yöneticilerin anlayışlı ve kibar tavırları, iş görenlerin performans değerlendirme sistemlerine yönelik etkileşim adaleti algılarını pozitif şekilde etkileyebilecek bir diğer etkidir (Aktaş, 2010:115-116).

Performans değerlendirme sürecinde başarı elde edilebilmesi için iş görenler ve yöneticiler arasındaki iletişimin iyi olması gerekmektedir. Yöneticinin gerçekleştirmiş olduğu performans değerlendirme işlemi esnasında çalışan birey ile olan görüşmesine yeterince zaman ayırmayı, çalışana güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin açık bir ifadeye bulunmayarak genel konuşuşu, performans değerlendirme işlemine ilişkin puanı nasıl oluşturduğunu astına açıklamayı vb. durumlar sonucunda; değerlendirilen çalışan performans değerlendirme sonucunun kendi performansına yönelik olmadığı ve adil olmadığı fikrine kapılabilmektedir. Performans değerlendirmeye dayalı görüşmeler neticesinde, çalışanlara net bilgiler ve puanların hangi davranışlar dolayısıyla verildiği açıklandığında ise çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik daha fazla çaba gösterebilecekleri ve üstlerinin yöneticilik yeteneklerine ilişkin daha pozitif düşüncelere sahip olabilecekleri ifade edilmektedir (Erdoğan, 1998:77).

Dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedür adaletinin performans değerlendirme sistemleri kapsamında önemi oldukça büyüktür. Bunun nedeni ise iş görenlerin yalnızca elde etmiş oldukları çıktılar doğrultusunda değil bunun yanı sıra dağıtım kararları verilirken kullanılmakta olan prosedür ve kendilerine nasıl iletildiğine de dikkat ediyor oluşlarıdır (Yılmaz, 2004). Örgütsel adaletin bu üç önemli boyutu performans değerlendirme sistemlerinde, iş görenlerin performanslarını artırma, sistemin genel anlamda kabul edilişi, kişinin performans değerlendirme sistemi, üstleri ve örgütün geneline karşı tutumunun belirlenmesinde önem arz etmektedirler (Erdoğan, 1998:90).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN ALGILANAN ADALET VE MEMNUNİYET

Bir değerlendirme sistemi kapsamında iş görenin memnuniyeti, birden çok sebebe bağlı şekilde değerlendirme sistemi açısından önemli bir bileşendir. 2004 yılında Cook ve Crosman tarafından yapılmış olan araştırma neticesinde, iş görenlerin değerlendirilmeye yönelik memnuniyetlerinin değerlendirme sistemi, sürecin uygulanması ve sürecin çıktıları ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. 1993 yılında Jordan'ın yapmış olduğu araştırma neticesinde ise değerlendirilen çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik algılamış oldukları memnuniyet düzeyinin; değerlendirme işlemi gerçekleştiren yönetici davranışı, kullanılmış olan değerlendirme yöntemi, değerlendirilmeye tabi tutulmuş boyutlar ve alınan değerlendirme puanından anlamlı bir biçimde etkilendiği belirtilmiştir. Bunun sonucunda değerlendirme sürecinde yapılacak herhangi bir değişikliğin, iş görenlerin sisteme karşı memnuniyet seviyelerin de değişikliğe sebep olabileceği ifa edilmiştir. Bu durum yalnızca yapılabilecek herhangi bir değişiklikten değil değerlendirmeye ilişkin sonuçların değiştirilmesinden de kaynaklanabilmektedir. İş görenin, performans değerlendirme sistemine karşı memnuniyetsiz olması, organizasyona dair başarı düzeyinin azalmasına sebep olmaktadır (Çakmak ve Biçer, 2006:14; Tan ve Çetin, 2011:4).

Pek çok araştırma neticesinde, insan kaynakları birimi yöneticilerinin performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsiz oldukları ve değerlendirme sistemi üzerinde düzeltmeye gidilmesi gerektiğine inandıkları yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Fortune 1000 listesinde yer alan işletmelerin insan kaynakları birimi yöneticilerini kapsamakta olan bir araştırmada, yöneticilerin %32'sinin uygulamakta oldukları performans değerlendirme sisteminin yetersiz olduğunu düşündükleri, %25'inin gelecek iki yıl içerisinde mevcut sistemlerini değiştirmeye yönelik karar aldıkları, söz konusu şirketlerin % 11'inin yıllık performans değerlendirme sistemini kaldırdıkları vb. bu bulgulara örnek olarak verilebilmektedir. İşletmelerdeki bu memnuniyetsizlik, iş görenlerin performans değerlendirme sistemlerine dair memnuniyet seviyelerini de etkilemektedir (Tak, 2003:55).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde, sinizm kavramı, boyutları, türleri ve sinizmi oluşturan faktörler açıklanmaktadır. Ayrıca sinizmin sonuçları ve örgütsel adalet ile ilişkisi hakkında bilgiler verilmektedir.

3.1. SİNİZM KAVRAMI VE KÖKENİ

Temeli felsefeye dayanmakta olan sinizm kavramı, kısaca bir örgütteki çalışanların performansını en olumsuz bir şekilde etkileyen faktörlerden biridir. Kişilere dair yalnızca çıkarların gözetildiği düşüncesinde olan ve bu doğrultuda tüm kişileri çıkarıcı olarak nitelendirmekte olan birey şeklinde açıklanan "sinik" ve bu durumu açıklamaya odaklanan düşünce biçimi "sinizm" olarak ifade edilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011:34).

Kavramsal açıdan sinizm köklerini, M.Ö. 500 yıllarında Antik Yunan felsefesiyle ortaya çıkmış olan “sinik (kinik)” kelimesinden almaktadır. Bir yaşam biçimi ve düşünce tarzı olarak meydana gelmiştir (Kalağan ve Güzeller, 2010:83). Sinizmin kavramsal açıdan kökenine dair iki farklı görüş bulunmaktadır (Gökberk, 2000:48); Bunlardan birincisi; sinizm kavramının Yunan literatüründe köpek anlamına gelmekte olan “kyon” kelimesi ile ilişkilendirilmesidir. Sinik diye tabir edilen bireyler doğal yaşamı seçerek, toplumsal kurallara uymadan, giyimlerine özen göstermeden, kirli bir görüntü ile gezinmekte ve uygarlık sistemini hiçe saymaktadırlar. Dolayısıyla, bu tip düşüncelerini dile getiriyor oluşları ve alışıla gelmişin dışında davranışlarda bulunmaları sebebiyle “kyon (köpek)” sinik

durumdaki bireylerin simgesi halindedir. İkincisi ise Atina civarında bulunan siniklerin okulunun bulunduğu yer olan “Kynosarges” kelimesinden türetilmiş olabileceği vurgulanmaktadır.

Sinik kavramı, temelde sosyal kurumların varlığını reddetmekte olan bir yaşam şekliyle bireysellik odaklı bir düşünce tipine odaklanmaktadır (Eaton, 2000:6).

Sinizm kavramı, TDK sözlüğü içerisinde kinizm kelimesi olarak gösterilmektedir. Anlam açısından ise eski sinizm felsefesine şu şekilde atıf da bulunmaktadır.

"Kinizm, insanın mutluluk ve fazilete, hiçbir değere bağımlı kalmadan tüm gereksinimlerinden sıyrılmış bir vaziyette kendi çabaları ile ulaşabileceğini savunmakta olan Antisthenes'in öğretisidir."

Oxford İngilizce Sözlüğü'nde (1989) sinik kavramı; bireyin harekete geçmesine neden olan samimiyet ve iyilik hallerine inanmayan ayrıca alaycı gülüşüyle kendini belli eden ve küçümseyerek kişilerin hatalarını bulmaya çalışan kimse olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2007:123).

Sinik düşünürlerden öncülleri Sokrates'in izinden giden Antisthenes ve Sinoplu Diogenes'dir (Kalağan ve Güzeller, 2010:83). Özellikle gündüzleri el feneri ile dolaşarak merakla soru soran insanlara “Dürüst bir insan arıyorum” cevabını veren Sinop'lu Diogenes'in bu özlü sözü sinizm kavramını açıklamaktadır. Bilinen en eski sinikler olarak kabul edilen Antisthenes ve Diogenes bireysel aklın en yüksek fazilet olduğunu savunmuş olup, yaşadıkları toplumdaki kanun, gelenek ve değerler şiddetli bir şekilde sorgulayıp eleştirmişlerdir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008:53).

Yalnızca bir asa, kuru ekme ve pelerin gibi gereksinimlerinin içinde bulunduğu bir çanta ile yaşamını sürdürdüğü söylenen Atinalı Antisthenes, Georgias ve Sokrates'in de öğrencisidir. Bu sade yaşam şekli Antisthenes'e diğer insanların bencillik ve materyalizme bağlı düşüncelerini eleştirmesine imkan sağlamıştır (Helvacı, 2010:384). Antisthenes önemli olanın fazilet olduğunu ve faziletin ise bilgelikle elde edilebilir durumda olan kişinin kendine yeterlilik hali olduğunu ifade etmektedir. Kişinin kendi kendine yetebilir durumda oluşu ve özgürlük yalnızca ihtiyaçsızlık, mülksüzlük ve alışılmış toplumsal ahlaki değerlerin

yoksunluğuyla mümkün kılınmaktadır. Bu sebeplerden dolayı Antisthenes hazcılık anlayışına sert bir tepki göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:105).

Diogenes sinizmin ün kazanmasına sebep olan isimdir. Sinoplu Diogenes'in tüm gereksinimlerinden sıyrılarak, ölüleri görebilmek için kullanılan bir fiçı içerisinde yaşamını sürdürdüğü rivayet edilmektedir. "Gölge etme başka ihsan istemem" şeklinde Büyük İskender'e cevap vererek yaşam biçimine dair bir örnek vermiştir. Gündüz saatlerinde elinde fener ile gezinirken, "Hey insanlar" diye bağırmasıyla çevresine toplananlara "Ben insanları çağırdım pislikleri değil" yanıtını vererek, insanları sopayla kovalamıştır. Olimpiyat oyunlarından dönerken, olimpiyat alanının kalabalık olup olmadığını soran bir kişiye "Evet kalabalık vardı fakat insanlar çok azdı" diye karşılık vermiştir (Ağaoğulları, 1989:130). Bu tip davranışlar sinik düşünce tarzının yaşam biçimine geçirilmiş şeklidir.

Eski sinizmin toplumsal değerlere yönelik güvensizlik ve bu değerlerin hoş olmayan bir üslupla eleştirilmesi tarzındaki yaşam şekli ile günümüz dünyasındaki bunu bir yaşam şekli olarak nitelendirmeyen sinizm arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır (Candan, 2013:183).

1999 yılında Brandes ve arkadaşları tarafından yapılmış olan araştırma neticesinde, siniklerin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008:54):

- İkiyüzlülük, yalan söyleme ve diğer kimseleri rahatsız etmeye dayalı davranışların, insanın karakteristik özellikleri olduğunu varsaymaktadırlar.
- Kendileri dışındaki diğer insanları bencil, sahtekâr ve ilgisiz olarak nitelendirmektedirler.
- Hoşgörölü, yardımsever ve arkadaşça bir yaklaşım içerisinde değillerdir aksine düşmanca ve baskıcı bir tavır sergilemektedirler.
- Sinik olmayan insanlara karşı, türlü alternatifler içerisinde seçimler yaparken bencil davrandıkları, tutarsız davranış sergiledikleri ve güvenilir olmadıkları şeklinde düşünceler beslemektedirler.
- Sinik bireyler, yapılan eylemlerin altında gizli ve kötü diye nitelendirdikleri niyetler olduğuna inanmaktadırlar.

- Sinikler herhangi bir tutum objesine (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) dair bir şey düşündükleri zaman tikslenme, sıkıntı çekme hatta utanç bile hislere kapılabilmektedirler.
- Herhangi bir tutum objesinin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğuna ilişkin kesin ifadeler içeren eleştirilerde bulunabilmektedirler.
- Tutum objesi ile ilgili yaşamış oldukları deneyimleri doğrultusunda olayları kendilerince yorumlayarak, alay eder bir tavırla durumları anlatmaktadırlar.
- Örgüt yönetiminin dürüstlükten uzak olduklarını, örgüt üyeleri tarafından onlara adil davranılmayacağını ve yalnızca kendilerinden faydalanacaklarını düşünmektedirler.

Ele alınmış olan bu tanım ve özelliklerde sinik bireylerin toplumu etkileyen taraflarından genel sinizm olgusuna odaklanılmıştır. Literatürde M.Ö. 5. yüzyıla kadar dayanmakta olan sinik okulunun felsefesinden, günümüze kadar giderek genişleyen bir kavram şeklindeki sinizmin birçok tanımına yer verilmiştir. Bugüne kadar ki sinik bireylerin genel durumlarına bakıldığında günümüz siniklerinin eski sinik bireyler gibi olmadıkları görülmektedir. Eski sinik bireyler şiddetli eleştiriler yapmaları ile biliniyorlarken, günümüzde sinizm kavramı kötümserlik ve güvensizlik anlamları ile karşımıza çıkmaktadır (Boyalı, 2011:7).

3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Örgütsel sinizme yönelik araştırmalar yapmakta olan yazarlar, “Çalışanların örgütlerine karşı duydukları olumsuz tutumların doğası nedir?” sorusuna yanıt bulmaya çalışmışlardır. Örgütsel sinizme ilişkin literatür incelemeleri neticesinde, örgütsel sinizmin çeşitli teorik temelleri ve tanımları oluşturulmuştur (Kalağan, 2009:38).

Örgütsel sinizm, çalışanların bünyesinde buldukları örgüte karşı olan olumsuz tutumları yani çalışanların örgütün almış oldukları kararlara karşı inançsızlık, güvensizlik ve astların ikiyüzlü oldukları şeklindeki inançları olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012:1477).

Andersson örgütsel sinizmi; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler ve kurumlara duyulan güvensizlik sonucunda meydana gelen sınırlı olma, ümitsizliğe kapılma, hayal kırıklıkları şeklinde nitelendirilen, genel ve spesifik tutumlar olarak tanımlamaktadır (Andersson, 1996:1396). 1989 yılında Kanter ve Mirvis, örgütsel sinizm konusunda bireylerin beklentilerine yoğunlaşmışlardır. Yazarlar, gerçekleşme ihtimali düşük olan beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanacağını ve bu durumun devam etmesi halinde örgütsel sinizmin meydana gelebileceğini belirtmişlerdir (Andersson, 1996:1404).

Örgütsel sinizm bireyin kişisel özelliklerinin aksine öğrenilmiş bir tepkidir denilebilir. Başka bir deyişle örgütsel sinizm, karamsar olan insanların sahip olduğu sıradan düşüncelerden ibaret olmayıp, daha çok davranışların yaşanılan ortamdan kaynaklanan tecrübelerle dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizm, deneyim kaynaklı olup söz konusu örgütün elde etmiş olduğu kazanımların ve aynı düşünceye sahip bireylerin ortak düşüncelerine dayanmaktadır (Brown ve Cregan, 2008:668).

Örgütsel sinizm kavramını inanç, düşünce ve davranış boyutlarıyla değerlendiren Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998:345)'e göre örgütlerdeki sinizm kavramının temelinde, örgüte karşı geliştirilen negatif tutumlar yatmaktadır ve bu negatif tutumları tetikleyen durum ise örgütün dürüstlükten uzak olduğuna dair oluşan düşüncedir. Güvensizlik; çalışanların, adalet ve ahlak gibi temel beklentilerine karşılık bulamadıkları zaman, öğrenilmiş bir düşünce olarak örgütsel sinizmi doğurmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003:629). Nitekim Wanous, Reichers ve Austin (2000:147) de örgütsel sinizm kavramının kişisel yatkinlikten çok öğrenilen bir tepki olduğunu savunmaktadır.

Aşağılayıcı ve olumsuz davranışlara neden olan, duygularla karşılaşıldığında örgütün doğruluk düzeyini azaltan inanç şekli örgütsel sinizm olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2000:269). Doğruluk düzeyini azaltan bu inanç biçimi kuruma karşı aşağılayıcı ve olumsuz davranış eğilimlerine yönelik tutumları kapsamaktadır. Dürüstlük, doğruluk ve samimiyet çerçevesindeki asıl inanç kuralları, hile ve aldatma yönlü önderlik eden astların kişisel çıkarları için kullanılmaktadır. Öfke, üzüntü, küçük görme ve utancı çevreleyen sinizmin etkili unsuru olumsuz duyguların uğun yüzüne çıkarılmasını önermektedir. Olumsuz duyguların hayal

kırıklığı ve şüphe ile bütünleşerek kökleştiği örgütsel sinizm, çalışanların memnuniyetsizliğe ilişkin hislere kapılmalarını ve çalışma ortamlarından duygusal anlamda uzaklaşmalarını sağlamaktadır (Abraham, 2000:270).

2008 yılında Özgener ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırma neticesinde örgütsel sinizmin, kişinin olumsuz inançları, duyguları ve bu olumsuzluklarla alakalı davranışlarının dışında edinmiş oldukları tecrübeler doğrultusunda ait oldukları örgütün dürüst olmadığına yönelik genel veya spesifik bir eleştirel eğilim olduğu sonucu elde edilmiştir. Genel anlamda inançlar örgütün dürüst olmadığı şeklindedir. Duygusal açıdan, kendilerine ihanet ettiklerini düşündükleri için içerisinde buldukları örgüte karşı kızgınlık ve de kınama tarzı hislere kapılmaktadırlar. Örgütlerine dair herhangi bir düşünce içerisinde girdiklerinde sıkıntı, iğrenme ve utanç gibi duyguları deneyimlemektedirler. Davranışsal açıdan ise aşağılayıcı ve sert bir şekilde eleştiri şeklinde tutumları bulunmaktadır (Boyalı, 2011:12).

Sinik özellik gösteren örgütler genellikle sömürü ve aldatmaya dayalı faaliyetler, iş görenleriyle tek yönlü iletişim, sert davranışlar, iş görenlere karşı ikiyüzlü bir politika benimsemiş olan liderleri destekleyen ve kişisel çıkarlar uğruna mevcut değerleri somutlaştırmakta olan örgütler şeklinde ifade edilmektedirler (Kalağan, 2009:39). Sinik bireylerin genelde egoist oldukları ifade edilmektedir.

3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Kişinin çevresindeki herhangi bir toplumsal konu, nesne, olay ya da kendine ilişkin bilgi, deneyim, güdü ve duyguları doğrultusunda örgütlemiş olduğu duygusal, zihinsel ve davranışsal bir tepki tutum olarak adlandırılmaktadır (İnceoğlu, 2010: 13).

Kişilerin belli amaçlara ilişkin düzgün düşünceleri, kazanmış oldukları deneyimlerin sonuçları ve nesnelere ilişkin bir davranışları tutum olarak adlandırılmaktadır. Başka bir deyişle tutum, bireyin durum ya da nesle ile alakalı devamlı olan duygu ve inançlarıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:53).

Tutumlara ilişkin uygulanmakta olan kuralların örgütsel sinizme de uygulanması, örgütsel sinizmin bir tutum şekli olarak kavramsallaştırılmasına sebep olmuştur. Bahsi geçen kurallardan biri, tutumun inançla başlayıp, davranışla sona erdiği düşünülen bir davranış sürecinin kesiti olduğudur (Delken, 2004 :11; Kalağan, 2009:46). Örgütsel sinizmin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklandığı şekildedir.

3.3.1. Bilişsel Boyut

Öfke, kınama, hor görme vb. duygularla ortaya çıkmakta olan, örgütün dürüst olmadığı yönündeki inançlar örgütsel sinizmin ilk boyutunu temsil etmektedirler. Dolayısıyla sinizm, yapılan eylem ve insan güdülerine yönelik iyilik ve samimiyet hakkındaki inançsızlık duygusuna olan eğilimdir denilebilmektedir. Bu açıdan sinikler; dürüstlük, adalet, samimiyet vb. prensiplerin eksiklikleri sebebiyle, örgüt bünyesindeki uygulamalar ile kendilerine ihanet edildiğine inanmaktadırlar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:345-346).

Örgütsel ile bilişsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgüt bünyesinde sinik bir tutuma sahip olan kişilerin aşağıda belirtilen inançlara sahip oldukları belirtilmektedir (Brandes, 1997:30; Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:345; Brandes ve Das, 2006:237):

- Örgüt içerisindeki uygulamalar örgütsel ilkeler açısından eksiktirler,
- Örgütün hazırlamış olduğu resmi tebliğler iş görenler tarafından dikkate alınmamaktadır,
- Örgüt bünyesinde bulunan insanların davranışları güvenilir ve tutarsız niteliktedir.
- Örgüt içerisindeki kişiler hilekârlık, yalancılık, dolandırıcılık vb. davranışlar sergileyebilmektedirler,
- Örgüt içerisindeki ilişkiler bireysel çıkarlar ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla iş görenler kendi çıkarları doğrultusunda içtenlik, samimiyet, doğruluk, dürüstlük vb. değer yargılarını hiçe sayarak ahlâk dışı davranışlar sergileyebilmektedirler.

Sonuç olarak bilişsel boyut başkalarına güvenilmeyeceğini, başkalarının acımasız olduğunu ve kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda beklentilerini dile getirmemeleri (O'Hair ve Cody, 1987:282) gerektikleri tarzında hususları içermektedir.

3.3.2. Duygusal Boyut

Duygusal boyut sinizmin, düşünce ile alakalı bir durum olduğu kadar duygularla da hissedilebilen bir durum olduğunu belirtmektedir. Sinizm örgüte ilişkin tarafsız bir yargı olmayışının yanı sıra kuvvetli duygusal tepkiler de içerebilmektedir. Sinik tutumların bu bileşen ile kavramlaşmasında, ilk olarak Izard (1977) çalışmasında her biri hem hafif hem de güçlü formlarda tanımlanan dokuz temel duyguyu ifade etmiştir: ilgi-heyecan, beğenme-keyif, sürpriz –şaşıрма, üzme-keder, kızmak-öfke, nefret- uzaklaşma, küçümseme- hor görme, korku- terör, utanç-küçük düşme. Örgütsel sinizmin duygu boyutu; bu duyguların birkaçını içermektedir. Sinikler; örneğin, küçümsemiş hissedebilir ve örgütlerine karşı öfkelenebilirler. Onlar aynı zamanda kurumlarını düşündüklerini zaman üzüntü, nefret ve utancı bile tecrübe edebilirler. Bu yüzden, sinizm olumsuz birçok duyguyla ilgilidir. Ancak, ironik olarak, sinikler aynı zamanda standart şekilde yargılandığı örgütlerinin üstünlüklerinin gizli bir keyfini de tecrübe edebilirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:346).

3.3.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu olan davranışsal boyutu örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi anlamına gelmektedir. Davranış boyutu, olumsuz ve çoğunlukla kötülemek yönündeki davranışlara karşı bir eğilimi ifade eder. Eski siniklerde, sinik davranışlar açısından en belirgin davranışsal eğilim örgüte yönelik sert eleştirilerdir. Bunlar çeşitli şekillerde olabilirler. En belirgin şekilde ifade edilen türleri, örgütün dürüstlük, samimiyet vb. özelliklerden yoksun olduğu şeklindedir. Bunların yanında iş görenler, mizahı özellikle de alaycı mizahı sinik tutumlarını ifade edebilmek amacıyla çok kullanırlar. Örgütsel sinikler, örgüt içerisinde geleceğe yönelik eylemlere dair

kötümser tahminlerde bulunma eğiliminde olabilmektedirler. Bir kalite faaliyetinin örgüt açısından pahalı olmaya başlaması neticesinde hemen bu faaliyetten vazgeçileceğini tahmin edebilmeleri örnek olarak gösterilebilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:346).

Bu boyutta zaman zaman iş gören, örgütleri konusunda şikâyetle bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergileyebilirler. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir. İş görenlerin birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sırtmaları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006; Kalağan, 2009:48).

3.4. ÖRGÜTSEL SINIZM TÜRLERİ

Yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel sinizmin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı gözlemlenmiştir. Bahsi geçen sınıflandırmalara dair kavramlar toplumsal sinizm, kişilik sinizmi, örgütsel değişim sinizmi, çalışan sinizmi ve meslek sinizmidir.

Literatür incelemesi yapıldığında sinizm ve sinizm türlerine ilişkin her bir tutum ve davranışın ayrı ayrı dört boyutu olduğu ifade edilmektedir. Bahsedilen boyutlar; hedef, zaman, eylem ve bağlamdır.

Tablo 3.1. Örgütsel Sinizm Türleri

Sinizm Türleri	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
Toplumsal ve Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar		Değişken
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Herşey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
Mesleki Sinizm	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Operasyonları	Değişken

Kaynak: Delken, 2004:15

3.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişisel sinizm bireyin doğuştan edinmiş olduğu, devamlı halde olan negatif yönlü algılarıdır. Dünyanın yalnızca kendini düşünmekte olan, güven duygusundan uzak ve değer yargıları açısından zayıflık gösteren insanlardan ibaret olduğu düşüncesiyle sinik özellik gösteren kişilerde güvensizlik duygusu oluşturulmaktadır (Helvacı, 2010:387).

İnsan davranışlarının negatif olarak algılandığı değişmeyen ve doğuştan gelen tek sinizm çeşididir. Sinik yönden, hor görme ve kişiler arası zayıf bağ olarak karakterize edilir. Kişilik sinizminde dünyanın dürüst olmayan, umursamaz, bencil ve sosyal ilişkilerinde başarılı olamayan insanlarla dolu olduğu genellemesi üzerine kurulu derin bir güvensizlik vardır. Bu tutum açık bir agresiflik gösterimi olmasa da kırgınlık, acımasızlık, gücenme ve hile yoluyla kendini gösterir (Abraham, 2000:271).

Bununla birlikte örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütsel sinizmin bireylerde sinik tutumların oluşumuna sebep olduğu kişilik sinizminin ise bireylerin karakteristik özelliklerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285).

Kişilik sinizmi, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olabileceği belirtilmektedir. Bunun nedeni ise sinik özellikteki kişilerin hayata karşı daha karamsar bir bakış açısına eğilimli oldukları ancak adalete karşı da daha duyarlı olmalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, ortada böyle bir durum olmadığı halde kendilerini haksızlığa uğramış biri gibi görerek çalışan sinizmine (employee cynicism), toplum tarafından mazur görülebilen daha fazla bir kabullenme/reddetme durumu yaşayarak toplumsal/kurumsal sinizmine (societal cynicism), yeteneklerinin tamamından yararlanabileceği imkânlardan mahrum bırakıldığı şeklinde düşünerek iş/meslek sinizmine (work cynicism), tüm iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğu algısına kapılarak da örgütsel değişime yönelik sinizme (organizational change cynicism) kaynaklık edebileceğini belirtmişlerdir (Abraham, 2000:234; Ahmadi, 2014:26).

3.4.2. Toplumsal Sinizm

Birey ve toplum arasındaki sözleşmenin ihlali olarak görülen toplumsal ya da kurumsal sinizm vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliktir. Toplumsal sinizm kişi ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali sonucu ortaya çıkar (Mirvis ve Kanter, 1991:59). Sosyal sözleşmeye ilişkin ihlâl güven veya inanca yönelik ihlâl olarak da ifade edilebilmektedir. Kişilerin sisteme dair güvenleri zedelenmekte, haksızlığa uğradıklarını hissetmekte ve diğerlerine karşı inançlarını sorgulamaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008:58).

Toplumsal sinizmin etkisi net değildir. Bazı durumlarda toplumsal sinizm çalışanı örgüte daha da bağlı kılabilir. Bu durumun nedeni ise topluma ve kurumlara sinizm geliştiren bireyde çalışmaya başladığı kuruma karşı önceden oluşmuş bir önyargı vardır. Bu önyargı beklentiyi düşürmektedir. Toplumdan gördüğü hayal kırıklıkları kişiyi genellemeye götürmekte içinde de hayal kırıklıkları yaşayacağını düşünmektedir. Bundan dolayı örgütteki en küçük olumlu bir olay bile çalışanın motivasyonunu düzeltmesini ve bulunduğu örgüte karşı mutlu ve olumlu bir davranış göstermesine neden olmaktadır.

3.4.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, çalışan ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşme ihlallerinin bozulması anlamına gelmektedir (Helvacı, 2010: 393). Çalışan sinizmi Bedeian açısından; örgüt içerisinde çalışan kişinin çalıştığı örgüte dair eylem ve değerlere dair kritik değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan tutumlardır (Cole, Bruch ve Vogel, 2006:463).

Çalışan sinizmi işletmelerin büyük sermaye sahiplerine, üst yönetime ve işyerindeki diğer kişi ya da birimlere yöneliktir. Eşitsizlik hissi çalışan sinizi diğerlerinden ayırır. Eşitsizlik hissini yaşatan, çalışan ve işveren arasında olduğu varsayılan ve eşitlik, adalet ve tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ihlallerinde olduğu gibi işverenle olan resmi sözleşme ihlallerinde de oluşur (Andersson, 1996:449).

Çalışan sinizminin yaygın bir şekilde bilindiği fakat yapısal anlamda yeteri kadar anlaşılmadığı iddia edilmektedir. Çalışan sinizmi büyük ölçekli işletmelere, üst düzey başarılarla ve iş yaşamına dair diğer varoluşlara odaklanmaktadır. Çalışan sinizmi, çalışan ve işveren arasında inanç, eşitlik ve güvene dayanmakta olan sözleşmenin bozulması şeklinde ifade edilmektedir. Çalışan ile işveren arasında olan psikolojik sözleşme örgüt performansındaki düşüş veya yönetimin örgüte ilişkin sorumluluklarını yerine getirmemesi halinde ihlâl edilebilmektedir. Sözleşmenin bozulması durumu örgütün adil olmayan bir prosedür izlemesi yoluyla meydana gelmektedir (Abraham, 2000:272; Helvacı, 2010:391).

Çalışan sinizminin hemen hemen bütün kurumlarda karşılaşılan bir sinizm modeli olduğunu da belirtmek gerekir (James, 2005:6). Ayrıca işgören sinizmi, kurumlar içerisinde günden güne artmaktadır. Nitekim Kanter ve Mirvis (1989) yaptıkları araştırmada, Amerikalı işgörenlerin %43'ünün işgören sinizmini yaşadıklarını saptamışlardır. Aynı araştırmacıların 1991 yılında yaptıkları diğer bir çalışmada ise bu oranın %48'e çıktığı görülmüştür. Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre ise Akdeniz Üniversitesinde çalışan 48 sekreterin orta düzeyde bir çalışan sinizmi yaşadıkları belirlenmiştir (Efilti, Gönen ve Öztürk 2008:10).

3.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, değişimi isteyen liderlere karşı geliştirilen güvensizlik ve değişimin başarılamayacağı hissine kapılan iş görenlerin geliştirdiği bir tekidir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997:48). Başka bir deyişle örgütsel değişim sinizmi, örgütün geleceği açısından atılan yenilikçi adımlara karşı beslenen umutsuzluk sonucu oluşmaktadır. Bunun temel nedeni, geçmişte örgütle ilgili yenilik yapma uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanması dolayısıyla da değişimi gerçekleştirmeye çalışan kişilerin hafife alınmaya başlanmasıdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 289). Değişim için yerine getirilen faaliyetlerin başarısızlığa uğraması sonucu çalışanlar kendilerini duygusal boyutta kötümser ve ihanete uğramış hissederler (Abraham, 2000:272).

Örgütsel değişim sinizminin iki boyutu bulunmaktadır. Kötümser boyutu ve kötüleme boyutu. Kötümserlik boyutu, iş görenlerin değişimle alakalı genel

tutumlarını vurgulamaktadır. Bu boyut geleceğe yönelik faaliyetlerin başarılarına ilişkin karamsarlık durumundan dolayı meydana gelen başarısız değişim çabalarına doğrultusunda bir tepkidir. Çevrede daha iyi şeyler yapmakla yükümlü olan bireylerin işlerine dair sorumluluklarını yerine getirmeyişleri kötüleme boyutu şeklinde ifade edilmektedir. Kötüleme boyutu gözetmenler, orta kademe yöneticiler, kıdemli yöneticiler ve sendika temsilcilerinin düşünceleriyle doğru orantılıdır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008:59). Bu kapsam dahilinde örgütsel değişimi yönetme ve kavrama konularında spesifik bir durum teşkil etmemektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008:59, Abraham, 2000:272)

Değişime ilişkin çalışmalarda işgörenler tarafından yeterli desteğin alınamaması, örgüt içerisinde başarısızlığa veya istenen düzeyde başarının elde edilememesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla meydana gelmiş olan başarısızlık, tekrar denemeye ilişkin girişimlerde bulunmaya yönelik isteğe engel olan sinik düşünceleri desteklemektedir. Bunun yanı sıra çok az sayıda değişim girişimi üstler ve astların yetersiz olan destekleri ile uygulamada yer almıştır. 1997 yılında Reichers ve arkadaşları, değişime dair sinizmi yönetmek ve azaltmak için birçok öneride bulunmuşlardır (Kabataş, 2010:18):

- İş görenleri kendileri ile alakalı kararlara dâhil etmeleri,
- Üstlerin iletişim kapsamında göstermiş oldukları çabanın farkına varabilmek ve ödüllendirmek,
- Bireyleri değişim çalışmalarına ilişkin bilgilendirmek,
- Zamanlamaya dair verimlilik artışı sağlayabilmek,
- Sürpriz sayılabilecek değişiklikleri en aza indirgeyebilmek,
- Geçmişe ilişkin konularla ilgilenmek,
- Başarılı sayılan değişim çalışmalarının ilanı yapmak,
- İş görenlerin bakış açısıyla değişikliklere bakmaya çalışmak,
- İş görenlere duygularını ifade edebilmeleri açısından fırsatlar sağlamak.

3.4.5. Meslek Sinizmi

Birtakım mesleklerde özellikle hizmet sektörünü kapsayan mesleklerde tüketici ile karşılıklı olan etkileşimler, çalışanları duygusal ve fiziksel olarak yıpratmaktadır. Mesleki sinizm genellikle, duygusal olarak uyuşuk, dalgın ve umursamaz olma ile ifade edilmektedir (Abraham, 2000:273). Mesleki sinizm, işyeri veya yapılan işten dolayı içine girilen bunaltıcı durum, işyerinde ödülleme sisteminin olmaması ve bunun için bir çaba gösterilmemesine neden olan bir durum sonucunda oluşmaktadır (Andersson, 1996:1397).

Mesleki açıdan sinik olan iş görenler, genellikle iş arkadaşlarına ve bir bütün olarak topluma karşı olumsuz tutum sergilemektedirler. Özellikle de kendi yetersizliklerini başkalarına, yöneticilerine, işletmenin politikalarına, işletmedeki faaliyetlere bağlayan iş görenler, sinizm örgütün bütününe yayılmasına neden olabilmektedir (Naus, 2007:13). Meslek sinizmine kişi-rol çatışması da önemli oranda etki etmektedir. Kişi-rol çatışması; örgüt ve iş gören değerlerinin çatışması sonucu oluşan durum olarak tanımlanabilir (Abraham, 2000:273). Dolayısıyla çalışma yaşamının istenmeyen sonuçlarından biri olan mesleki sinizm, daha çok tercih edilme oranı düşük mesleklerde daha doğrusu yoğun olarak hizmet sektöründe yer alan mesleklerde sinizm düzeyi artmaktadır.

3.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN KİŞİSEL FAKTÖRLER

Günümüze kadar yapılmış olan araştırmalar kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve hiyerarşi değişkenlerinin güçlü değişkenler olmadığı yanı sıra çalışanların örgütsel sinizme yönelik tutumlarını etkileyen unsurlar oldukları da ifade edilmiştir. Örgütsel sinizme ilişkin literatür gözden geçirildiğinde, kişisel özellikler ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri incelemiş olan araştırma sayılarının yetersiz olduğu görülmüştür.

3.5.1. Yaş

Kişinin içinde bulunduğu yaş dönemi, iş hayatlarına yönelik tutum, algı, istek ve beklentileri etkileyebilmektedir. İş hayatına yeni atılmış olan bireylerin, almış

oldukları eğitim kapsamındaki özelliklerine yönelik bir işte çalışma istekleri yüksektir. Bunun sebebi ise ilk kez bir iş arıyor olmanın vermiş olduğu zorlukları yaşamalarıdır. Fakat iş hayatlarının başlangıcında beklentilerinin tersine istemedikleri bir işe girmek zorunda kalmaktadırlar (Turan, 2011:107). Örneğin, 45 yaşındaki bir iş gören ile iş hayatının başlangıcında olan bir gencin iş hayatına dair bakış açıları farklılık göstermektedir (Güner, 2007:34). Hastalık dolayısıyla uzun süre işe devam edememe ya da düşük ücretli yeni bir işe başlama gibi durumlar yaşlı ve genç iş görenler arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006:638-639). Dolayısı ile bu kapsamda algılanan örgütsel destek ile yaş arasında bir ilişki olup olmadığı bulunmaya çalışılmıştır.

Sinizmin sebep ve etkilerinin incelenmiş olduğu bazı ulusal ve uluslararası araştırmalarda, örgütsel sinizm ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; James, 2005).

Yoshimura (2003) yapmış olduğu araştırma sonucunda, genç işgörenler tarafından algılanmakta olan örgütsel destek düzeyinin yaşlı işgörenlere oranla daha yüksek olduğunu söylemektedir. Yani iş gören yaşlarının arttıkça algılanmakta olan örgütsel düzeyin azaldığını belirtmiştir. Başka bir ifadeyle de örgütsel sinizm ile yaş arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

3.5.2. Cinsiyet

Erkek ve kadının iş yaşamlarına yönelik benzer şekilde tepkiler gösterdiğini vurgulayan çalışmaların yanı sıra, farklı tutumlar sergiledikleri yönünde görüşler de yaygın olarak bulunmaktadır (Çakır, 2001:108).

Yapılan araştırmalar kapsamında cinsiyet değişkeni, iş görenin örgütsel sinizme dair tutumlarının etkilendiği bireyin demografik özelliklerinden biri olarak değerlendirilmemektedir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Andersson ve Bateman, 1997; Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Fakat Mirvis ve Kanter'in 1991 yılında

yapmış oldukları neticesinde, erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

3.5.3. Eğitim Durumu

İş hayatına bakış açısı ve iş hayatına dair beklentileri etkileyen önemli etmenlerden biri de eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi yükseliş gösterdikçe, iş hayatı ve buna dair beklentiler çeşitlilik göstermektedir (Çakır, 2001:111). Geçmişte yapılmış olan bir araştırmaya göre yüksek lisans ya da doktora mezunu olan işgörenlerin ön lisans mezunu olan işgörelere oranla daha sinik bir tutum içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, eğitim seviyesi yüksek olduğu bilinen kişilerin akademik açıdan donanımlı, kişilik özellikleri açısından ise sorgulayıcı bir tutuma sahip oluşlarının örgütsel sinizme sebep olduğu ifade edilmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010:93).

Mirvis ve Kanter (1991) yaptıkları araştırma ile eğitim seviyesi daha düşük olan işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade edilen çalışmalar da mevcuttur (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008; James, 2005).

3.5.4. Medeni Durumu

Kişilerin bekâr ya da evli oluşlarının, örgütsel sinizmi etkileyebilecekleri ifade edilmektedir (Delken, 2004). Boşanmış çalışanların ise bekâr ya da evli çalışanlara oranla örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007).

3.5.5. Gelir

1991 yılında Kanter ve Mirvis'in yapmış oldukları araştırmalar sonucunda örgütsel sinizm ile gelir arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve gelir düzeyleri düşük olan kişilerin örgütsel sinizme ilişkin tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu

görülmüştür. Bununla beraber gelir düzeyleri artış göstermeyen iş görenlerin örgütsel sinizme daha duyarlı oldukları ve daha yüksek gelir düzeyine sahip işgörenlerin çok harcama yaparak maaşlarını hızlı bir şekilde bitirmelerinin hayal kırıklığına sebep olduğu belirtilmiştir. Tüm bunların sonucu olarak ise sinizm düzeylerinin de yüksek olduğu ifade edilmektedir (Kalağan, 2009:70).

3.5.6. Hizmet Süresi ve Hiyerarşi

Örgütsel sinizm ve hizmet süresi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Düşük seviyede mesleki tecrübeye sahip olan iş görenlere göre aynı pozisyon içerisinde ve daha yüksek seviye mesleki tecrübeye sahip olan iş görenler daha siniktirler (Lobnika ve Pagon 2004:108). 1986 yılında Holzman ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmalar neticesinde örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Vermiş oldukları hizmete dair sürelerinin 9 yıldan daha az ya da 15 yıldan daha çok olduğu bilinen işgörenlerin örgütsel sinizme yönelik tutumlarının düşük seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. (Brandes, 1997:6).

Örgütsel sinizmin örgüt içerisindeki mevcut hiyerarşiden dolayı etkilediği gözlenmiştir. 1989 yılında Mervis ve Kanter, örgüt içerisinde hiyerarşik açıdan üst düzeyde bulunan işgörenlerin, hiyerarşik açıdan alt düzeyde bulunan işgörelere oranla örgütsel sinizmi daha az tecrübe ettiklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeninin ise sorumluluk düzeyinin yüksek oluşunun tatmin düzeyinin yüksek oluşu ile bağlantısı şeklinde belirtmişlerdir. Dolayısıyla sorumlulukları fazla olan işgörenler diğerlerine oranla örgütsel sinizmi daha az tecrübe etmektedirler (Delken, 2004:23).

3.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Araştırmanın bu kısmında örgütsel sinizmin ortaya çıkmasını etkileyen örgütsel adalet, örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlali, uzun çalışma süreleri, liderlerin etkin ve adaletli davranmaması sahip olan örgütsel faktörler detaylı bir biçimde incelenmiştir.

3.6.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Birtakım araştırmalar incelendiğinde işgörenlerin, faaliyette buldukları işyerine karşı besledikleri adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizme yönelik tutumlarında artış olduğu söylenebilir. Bu algılar çalışan performansı ve örgütün başarısı üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratacak davranış ve tutumları iyi ve kötü olarak etkileyebilmektedir (Erbil, 2013:24). Adalet algısı, örgüt içindeki işgörenler tarafından ne derece güvenilir olarak algılanırsa, örgüt içerisindeki huzur, verim ve çalışma performansları o derece kaliteli olacak olup, örgütte sinizm algısı oluşmayacaktır.

3.6.2. Örgütsel Politika

Örgütsel politikalar, iş görenlerin örgüt içerisindeki davranış ve hareket alanlarının belirleyen ilkeler dizisidir. Örgütlerde hangi hareketlerin serbest veya hangi hareketlerin yasak olduğunu bu ilkeler dizisine bakarak karar verilebilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2008:80).

Örgütsel sinizm algısında olduğu gibi örgütsel politika algısı da iş yaşamında veya örgüt içerisinde genellikle olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Keza hem örgütsel sinizm algısı hem de örgütsel politika algısı, yapısal olarak, çıkarıcılığı ve dürüst olmama gibi özellikler taşımaktadır. Örgütlerde sinizm yaşayan iş görenler, örgütsel politikayı algılayan iş görenler gibi kendi iş yerlerindeki diğer iş görenlerin isteklerini sorgulamaktadırlar. Örgütsel sinizm ve örgütsel politika arasında benzerlikler olduğu kadar anlamlı bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel politik davranışı algılayan bir birey, her zaman kırgınlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular yaşamaz. Aslında bazı araştırmalar, bazı iş görenlerin politik bir arenada bulunmaktan memnun olduklarını; politik çevrelerin yararlı olduğunu ve olumsuzluk içermeyen çevrelerde olduğu gibi başarılı olunabileceğini belirtmiştir. Politik algılar, bireyin politik davranışlarına ilişkin öznel duygular olarak belirtilirken; sinizm, işe yönelik belirli bir tutum olarak tanımlanmıştır (James, 2005:10-11; Kalağan, 2009:74).

Örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel politika, endişe ve güven eksikliği, kişisel çıkar, negatif yönlü duygular vb. kavramlardan etkilenmektedir (Kalağan, 2009:73).

3.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, iş gören ve örgüt arasında etkileşimsel bir ilişki temeline dayanan, yazılı olmayan ve dinamik birtakım beklentiler biçiminde ifade edilmektedir (Mimaroglu, 2008:3).

Birey ve karşı tarafın etkileşimi sonucu oluşan değişimin koşullarını, kural veya yasalarını gösteren psikolojik sözleşme, her iki taraftan birinin gelecekte birtakım yararlar sunacağına dair inancı sonucunda ortaya çıkmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003:628; Robinson ve Rousseau, 1994:246). Başka bir deyişle psikolojik sözleşme, çalışanların işverenlerden veya işverenlerin çalışanlardan bekledikleri genel beklenti durumlarını ifade etmektedir.

İşgörenler açısından iyi bir psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için aşağıdaki kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu kriterler aşağıdaki sıralanabilir (De Vos, Buyens ve Schalk, 2005:42):

- Kariyer geliştirmeye yönelik fırsatların var olması,
- Çalışma ortamının ideal bir iş birliğine dayalı olması,
- İşle ilgili süreçlerin ilgi çekici, çeşitlilik arz etmesi ve kişiyi zorlayıcı nitelikte olmaması,
- Maddi ödüllerin bulunması,
- Yapılan işte başarılı olunması için geri bildirim ve yol gösterici desteğin olması,
- Kişilerin birbirlerinin özel yaşamlarına saygı göstermesi vb.

Psikolojik sözleşme ihlali ise, taraflardan bir veya birkaçının, karşı tarafın istek veya beklentilerini karşılayamadığı durumlarda ortaya çıkan bir durumdur. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali olduğu durumlarda, çalışan, işverenin kendisine sadakat ve bağlılık durumlarını sorgulamakta ve çalışan işverenle kurduğu ilişkinin geçici olduğu kanısına varmaktadır. Çalışan, işe ilk girdiği zaman

sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığı zaman faaliyette bulunduğu örgütle ilgili olarak daha eleştirel olabilmekte ve yaptığı işle ilgili verilen kararları daha uygunsuz olarak düşünebilmektedir. Böyle bir durumda, çalışanın işverene duyduğu güven azalmakta, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık düzeyi azalmakta; örgüte kızgınlık, kırgınlık, hayal kırıklığı, ihanet etme düzeyi, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi durumların daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009:688-689).

Psikolojik sözleşme ihlali durumlarında, işgören, yerine getirmiş olduğu işe karşı olumsuz davranışlar göstermekte ve faaliyette bulunduğu örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali olduğunu algılayan iş görenlerin, iş ilişkilerine ilişkin beklentilerinin veya hak etmiş oldukları karşılıkları almayan kişiler olarak örgütlerine karşı daha sinik tutumlar geliştirebilmektedirler (James, 2005:26).

İş görenler, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini anladıklarında veya kendi beklentileri ile işveren beklentilerinin hangi düzeyde gerçekleştiği ve iki tarafın beklentileri arasında önemli farklar olduğunu fark ettikleri durumlarda; kızabilmekte, hayal kırıklığına uğrayabilmekte veya tarafsız olma düzeylerini kaybedebilirler. Bu sinik duygular kapsamında, iş görenlerin örgütsel bağlılıkları azabilir ve iş görenler korunmak için bağlı oldukları sendikalardan yardım talebinde bulunabilirler (Conway ve Briner, 2005:69-72).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların sinik duruma gelmesini belirleyen önemli faktörlerden biridir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003:629; Andersson, 1996:1404). İş güvencesizliği, zayıf iletişim, yönetsel yetersizlik, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü gibi nedenlere bağlı olarak kişisel nedenlerden ileri gelen psikolojik sözleşme ihlali, algılanmış sözlerin yerine getirilmemesini kapsamaktadır. Ancak örgütsel sinizm, beklentilerin karşılanmama durumlarını içermektedir (Andersson, 1996:1404). Verilen sözlerin yerine getirilmemesi algısı genellikle bilişsel sinizme yol açarken, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ile algı ise daha çok duygusal sinizme neden olmaktadır (Johnson ve O'LearyKelly, 2003:633).

3.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizm fizyolojik, psikolojik, örgütsel ve davranışsal açıdan çeşitli sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu sonuçlar alt başlıklarda açıklanmaktadır.

3.7.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik, Fizyolojik ve Davranışsal Sonuçları

Örgütlerde iş görenlerin beklentileri karşılanamadığında örgütsel sinizm oluşmakta ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçların doğuşuna sebep olmaktadır. Bahsi geçen durumun duygusal ve sinirsel açıdan bozukluklara sebep olduğu; uykusuzluk, depresyon, hayal kırıklığı ve duygusal çöküntü gibi rahatsızlıklara yol açtığı ifade edilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989). Bununla birlikte örgütsel sinizmin fizyolojik sonuçları; kalp ve damar hastalıkları gibi rahatsızlıklara yol açmakta ve yaşam uzunluğunu etkiliyor oluşu şeklinde belirtilmektedir (Kalağan, 2009:80).

Sinizmin davranışsal açıdan sonuçları ise aşırı kilolu olma, sigara ve alkol kullanımı gibi sağlıkla ters orantılı bir ilişki içerisinde olan davranışlarla alakalıdır (Kalağan, 2009:79-80).

3.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin örgüt içerisinde çalışanlar için birtakım sonuçları vardır. Genellikle örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olumsuz şekilde; tükenmişlik ve yabancılaşmayla olumlu şekilde bir ilişkisi olduğu ifade edilebilmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 60).

3.7.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Literatür incelemelerine bakıldığında çok boyutlu bir kavram olarak bilinen örgütsel bağlılık kavramı iş görenlerin hüviyetlerinin örgüt ve örgüt bünyesindeki gücüdür. Örgütsel bağlılık kavramsal açıdan üç ayrı etken ile karakterize edilmektedir.

- Örgütün değer ve amaçlarına karşı güçlü bir inanç ve kabulün sergilenişi,
- Örgüt için anlamlı şekilde bir çaba göstermeye isteklilik hali,

- Örgüte bağlı kalarak üyeliğin sürdürülüyor oluşuna güçlü bir şekilde arzu duyma.

Bu ifadelerden anlaşıldığı gibi örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlılık ve inançlarından daha fazlasını kapsamaktadır. Örgüte olan bağlılık tamamıyla, birey ve örgüt arasındaki değişim sürecinde karşılıklı olarak oluşmaktadır. Çalışan örgüt bünyesinde ödül ya da çıktılar sağlayabiliyorsa, bunun karşılığı olarak kendini örgüt içerisindeki sorumluluklarına adayacaktır. Başka bir ifadeyle çalışan ve örgüt arasında oluşan değişim sürecinde, bireyin kendini örgüte adanması halinde bunun bir nevi karşılığı şeklinde ödül veya çıktılar bekliyor olacaktır (Balcı, 2003:27–28).

Buna göre, örgüte bağlılık çalışan ve örgütsel beklentiler arasındaki tutarlılıktan kaynaklanmaktadır. Örgütte sinizm durumu varsa, örgüte karşı güvensizlik duygusu içerisinde olan sinikler örgütsel düzeydeki beklentilerinde de negatif ve umutsuz denilebilecek bir bakı açısı ile hareket edeceklerdir. Beklenin dışında gelişen işten çıkarmalarda çalışanlara verilen tazminatlarda adaletsizce davranma, belirli bir neden belirtmeden işten çıkarmalar, haksız terfiler, kayırma, yönetime verilen yüksek makam tazminatları da çalışanın örgütün etik değerlerinin olmadığı düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olur. Sinik çalışanın bu durumları görmesi, örgüte bağlılığını tamamı ile ortadan kaldırabilir (Kalağan, 2009:83).

3.7.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Şimşek, Çelik ve Akgemci (2008:202)'ye göre iş tatminini, iş süresince elde etmiş oldukları maddi çıkarları ve iş görenlerin birlikte çalışmış olmaktan haz alıp çalışma arkadaşları ile beraber bir eser oluşturmasından dolayı ortaya çıkan mutluluk olarak tanımlamıştır. İş tatmini işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması aşamasında yetenekli bir davranış olarak tanımlanmaktadır. İş tatmininin boyutlarına bakıldığında, iş tatmininin tamamıyla iş, örgütsel sinizmin ise çalışılmakta olan örgüt odaklı olduğu görülmektedir (Ahmadi, 2014:32).

İş memnuniyeti örgütsel sinizmle ters orantılıdır. Çalışanın sinizm düzeyi arttıkça iş memnuniyeti düşmektedir. Yani örgütsel sinizm iş tatminini olumsuz yönde etkilemekte ve buna bağlı olarak da iş tatminini düşürmektedir (Sur, 2010:30).

Kişilik sinizmi olan iş görenlerin; örgütlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı negatif duygular besledikleri görülmektedir. Bu sebeple kişilik sinizmine sahip olduğu bilinen işgörenlerin mesleklerine dair iş memnuniyetsizliklerini de beraberinde getirmektedir. Toplumsal sinizmin görüldüğü işgörenler, toplumun genelinde olan hoşnutsuzluklar sebebiyle meslekleri hususunda da olumsuz bir düşünceye kapılmaktadırlar. Çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmde de çalışanın beklentilerini cevap veremeyen sonuçlar oluştuğunda da iş tatminsizliği meydana gelmektedir (Helvacı, 2010:390; Abraham, 2000:274; Çağ, 2011:87).

Dostça olmayıp düşmanca davranış tutumunda olan bireyler iş hayatına da aynı şekilde negatif tavır sergilerler. İçinde bulunduğu hayata karşı olumsuz bakış, görevde, meslekte, bireyde, maaşta tatminsizliğe neden olmaktadır. Anlaşıldığı üzere iş tatmini ile örgütsel sinizm arasında olumsuz yönde ilerleme gösteren bir ilişki olduğunu ve bireye dair kişiliğin, meslek sinizminin, örgütsel değişimin ve toplumun iş tatminini olumsuz şekilde etkilediği ifade edilmektedir (Abraham 2000:274).

3.7.2.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Yabancılaşma; kişilerin çalışma ortamındaki arkadaşlarına, örgütsel ve doğal çevresine olan adaptasyonunun yanında, çevresine dair denetimin azalış göstermesi, bu durumun git gide kişinin kalmasına ve çaresizliğine sebebiyet vermesi hali olarak tanımlanmaktadır (Kalağan, 2009:88). Yabancılaşma iş tatminsizliği, şikayetler, keyfi davranışlar, güçsüzlük hissi, yalnızlık, yönetime dair eksiklik ve işe bağlılığın azalması gibi durumlar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008:62).

Yabancılaşma, çalışanların üretim aşamalarındaki hakimiyetlerini kaybetmeleriyle meydana gelmektedir. Mesleki ve toplumsal sinizm karar verme hakimiyetinin yitirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Toplumsal sinizme sahip kişiler daha düşük denilebilecek bir sosyo-ekonomik düzeye geldiklerinde yaşantılarına dair ekonomik anlamdaki hakimiyetlerini kaybettiklerini kabul etmiş olmaktadır (Helvacı, 2010:391).

Örgütsel sinizmin düzeyi artış gösterdikçe işe yabancılaşma seviyesinde de artış görülmüştür. Örgütsel sinizm türlerinden olan kişilik sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmi arasında olumlu ve de anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Abraham, 2000:282).

3.7.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sisteminde direk ve tam anlamıyla dikkate alınmamış olan fakat tümüyle ele alındığı zaman organizasyonun işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesine yardımcı görev üstlenen, gönüllülük esasına dayalı haldeki davranışlardır (Organ, 1997:86). Örgütsel vatandaşlık Abraham'a göre ise herhangi bir sosyal veya maddi ödül beklentisi içerisinde olmadan tümüyle gönüllü olarak gerçekleştirilmekte ve belirli rol gereksinimlerini aşan bir durum teşkil eden davranışların tamamıdır (Abraham, 2000:277).

Gönüllük esaslı baz alınarak yapılan vatandaşlık hareketleri, psikolojik sözleşmeye dair herhangi bir ihlal olduğu vakit son bulmaktadır. Psikolojik sözleşmeye dair herhangi bir ihlal söz konusu olduğunda sinizm ve güven zedelenmesi durumları meydana gelmektedir. Bunun sonucunda örgüt ve iş görenler arasındaki mevcut ilişki, ücret karşılığında yapılmakta olan bir işle sınırlılık hali içerisinde olacaktır. Bu durum örgütte yabancılaşmaya neden olacak ve örgütsel vatandaş olma hissinden çalışanı çıkaracaktır. Örgütün refahını içsel ve dışsal olarak arttırmak vatandaşlığın özüdür. Siniklerin gönüllü çalışmalara katılmaları, bir fikir beyan etmeleri pek olası değildir (Sur, 2010:33). Kısaca örgütsel sinizm, diğer örgütsel davranışlarda da görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık eylemlerine katılım isteklerine negatif yönde bir etki etmektedir.

3.7.2.5. Örgütsel Sinizm ve Güven

Örgütsel güven bir iş görenin; örgütün sağlamış olduğu desteğe dair algıları, lider konumundaki kişinin doğru sözlü olacağına ilişkin vermiş olduğu sözü tutacağına olan inancı olarak da tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Güvensizlik terimi hayal kırıklığı, güvensizlik, şüphe ve tepkisiz gibi kavramlarla alakalı belirsiz diye adlandırılabilen bir geleceği de ifade etmektedir (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009:689).

1996 yılında Mishra örgütsel güveni aşağıda belirtilmiş olan temellere dayandırarak ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:142):

- Çok düzeyli: Örgüt içerisinde bulunan iş arkadaşları, örgüt, ekip ve örgüte dair anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğmaktadır.
- Kültür temelli: Örgüt kültürünün değerlerine, inançlarına ve normlarına direkt olarak bağlı konumdadır.
- İletişime dayalı: Kararlar hakkında açıklamalar yapmak, doğru bilgiler sağlamak, açık ve samimi görünmek gibi iletişim davranışları diye nitelendirilen durumların bir sonucu şeklindedir.
- Dinamik: Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme süreçleri boyunca oluşabilen bir döngü içerisinde devamlı bir şekilde değişim göstermektedir.
- Çok boyutlu: Kişinin güvene hususundaki algılarını etkilemekte olan zihinsel, duygusal ve davranışsal etkenlerden oluşmaktadır.

Örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütsel sinizm düzeyleri artış gösterdikçe, örgütsel güven düzeyinin azalışa geçtiği görülmüştür. Örgütsel sinizm, tutum sahibine dair davranışları vurgularken; güven kavramı, güvenen bireyin başkalarının davranışlarına yönelik iyimserlik düzeyini vurgulamaktadır (Kalağan, 2009:84).

Güven bir inanç ve örgütsel sinizme dair bir tutum olduğu için güvensizliğin örgütsel sinizm adına bir yol gösterici olabileceği yönünde göstergeler mevcuttur. Güvensizliğin örgütsel sinizme yönelik bir inanç bileşeni olduğu ifade edilmektedir (Andersson ve Bateman; 1997, Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Sonuç olarak hem sinizmin hem de güvensizliğin kökleri, karşılanmamış olan beklentilerle ortaya çıkabilen hayal kırıklıklarının bir döngüsü şeklinde görülmektedir (Thompson vd., 2000:1-3).

3.7.3. Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Literatüre bakıldığında örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş olan az sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmi etkileyen unsurlar incelendiğinde (James, 2005; Naus, 2007), iş görenlerin örgütlerine karşı olan adalet algılarının azalışa geçtikçe sinizme dair tutumlarının yükselişe geçtiği görülmektedir.

James (2005)'in örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçlarını incelemiş olduğu çalışmada, iş görenlerin örgütsel adalet algılarıyla sinizm tutumları arasındaki ilişkinin olumsuz denilebilecek bir eğilim gösterdiği kanısına varmıştır. 2002 yılında FitzGerald tarafından yapılmış olan çalışmada, çalıştığı örgüt hakkında yüksek adaletsizlik düşüncesine sahip çalışanların örgütlerine karşı daha fazla denilebilecek düzeyde sinik tutumlara sahip olabileceği tespitinde bulunmuştur. 2007 yılında Bernerth vd. yapmış oldukları bir araştırmada, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ile örgütsel sinizm arasında olumsuz bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Efeoğlu ve İplik, 2011:349-350).

Andersson (1996) sinik tutumun iş görenler tarafından benimsenmesinin, işlerine dair kabul etmiş oldukları koşullardan dolayı örgütlerin adil olmadığı algısıyla, bu koşulları belirleyen süreçler ve onlara sunulmuş olan kişiler arası davranışlarla baş edilmesine yardım edildiğini düşünen bir tepki olduğunu ifade etmektedir. Bir işgörenin ödül dağılımı ve performans değerlendirmesi, çalışmakta olduğu işletmeye karşı belirttiği ya da belirtmediği sinik tutumun seviyesine dayanmaktadır (FitzGerald, 2002:9).

Çalışanların örgüte yönelik oluşan sinik tutumlarının gelişmesinde, örgüt içerisinde yaşanan huzursuzluk ve çatışmaların önemli kaynaklarından biri olarak nitelendirilen adaletsizlik algılarının etmen olacağı düşünülmektedir. Dağıtım adaletsizliğini algılamalarının sonucunda sorumluluklarına dair çabalarının karşılığında adil bir tutumla yaklaşmadığına inanan iş görenler, göstermiş oldukları çabaların yöneticiler ve örgüte veya iş görenlerin çıkarları doğrultusunda uygun bulunan üçüncü kişilere feda edilmiş olabileceği düşüncesine kapılacaklardır. Bu durum iş görenlerin işverenlerine karşı, yönetici ve örgüte dair faydalar uğruna iş görenlerine ihanet edebileceklerine yönelik düşüncelerini pekiştirecektir. Bu

bağlamda adil diye adlandırılan prosedürler sonucunda alınmış olan dağıtım kararları, yöneticilerin ceza ve ödülleri dağıtımına yönelik kararları bireysel çıkarları doğrultusunda almadıkları hususunda çalışanların algılarını güçlendirme yönünde yükselişe geçerken, örgütsel sinizmle ilişkili düzeyleri de zayıflatmış olacaktır (Kutani ve Çetinel, 2010: 189).

Çalışanlar örgütlerin herhangi bir sebepten eşitsizlik durumu algıarlarsa duygusal olarak sıkıntı yaşayabilirler. Bununla birlikte yöneticilerine iş arkadaşlarına karşıda negatif bir tutum sergilerler.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA İLİŞKİN ALGILANAN ADALETİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, performansa ilişkin çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen uygulamalı çalışma anlatılmaktadır.

4.1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

İşgörenlerin performansa ilişkin algıladıkları adaletin ve örgüt içindeki sinizm eğilimlerinin üzerine birtakım araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar genellikle iki kavram arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılmıştır. Bu kavramlar adalet ve sinizm kavramları, adalet ve performans kavramları, performans ve sinizm kavramlarıdır.

Kayapalı (2012) Erzurum inşaat sektöründe işçi ve idari personel üzerinde örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sistemine duyulan memnuniyet üzerine etkisi ölçmeye çalışmıştır. Katılımcılar yöneticileri ile onlardan nasıl bir performans beklediğini konuştuklarını, performanslarının değerlendirileceği konulara ilişkin yeterli eğitimi aldıklarını, performanslarının belirlenme süreçlerine katılma fırsatının verildiği ve yöneticilerinin onların performansları ile ilgili yararlı geribildirim yaptığını düşünmektedirler. Katılımcılar uygulanan performans değerlendirme sonuçlarının hatasız olduğunu, gerçekleri yansıttığını, alınan kararların ve bu kararlar sonucunda dağıtılan kazanımların adil olduğunu düşünmektedirler.

Aktaş (2010) Türkiye genelinde faaliyette bulunan ve gıda sektörünün önde gelen işletmelerinden biri olan bir işletme üzerine yapılan performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda performans değerlendirme sistemi kriterlerinin ve özelliklerinin örgütsel adalet boyutları üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanması işgörenlerin örgütsel adalet algısını arttırmaktadır. İşgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütsel iletişim kalitesinin artırılması ve işgörelere performans değerlendirme konusunda gerekli eğitimin verilmesi önerilmektedir.

Serpil (2014) 22 farklı kurumda yapmış olduğu örgütsel adalet algısının ve iş tatmininin çalışanların iş performansına etkilerini incelemiştir. Bu araştırma neticesinde prosedür adaletinin ve iş tatmininin, iş performansını arttırdığı gözlemlenmiştir. Ancak, dağıtımsal adaletinin iş performansı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Sur (2010) Eskişehir ili büro çalışanları üzerine örgütsel sinizm etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda 657 kadrolu devlet memurları, 657 sözleşmeli (4a/b/c) devlet memurları ve sözleşmeli şirket elemanı, statülerinden sözleşmeli şirket elemanlarının, memur, sekreter ve şeflik görevlerinden ise sekreterlik görevi yapanların daha sinik olduğu bulunmuştur.

Özcan (2014) 2013-2014 eğitim öğretim yılında Sakarya ili Pamukova ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 13 ilkokul, 10 ortaokul ve 5 lisede görev yapan 197 sınıf ve branş öğretmenleri üzerinde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın sonucuna bakıldığında erkeklerin daha fazla örgütsel sinizm yaşadıkları tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm tutumu arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu tespite istinaden örgütsel adaletinin örgütsel sinizmi engelleyebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılan örgütsel adalet, performans değerlendirme ve örgütsel sinizm kavramlarına yönelik

gerçekleştirilen uygulamalı araştırma üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı ve katkısına, kapsamına, hipotezlerine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, evren ve örnekleme, analiz yöntemine ve çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.2.1. Amaç ve Katkı

Araştırmanın amacı, bir kamu kuruluşunda görev yapan çalışanların performansa ilişkin algıladıkları adaletin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bununla birlikte değerlendirmenin örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizmi, bu iki kavramın alt boyutlarından hangisinin daha çok açıkladığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Çalışmamız, bakıldığında ülkemizde pek incelenmemiş bir konu olan performans ve örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemesi açısından önemlidir.

4.2.2. Kapsam

Kurum bünyesinde çalışmakta olan personelin çalıştıkları örgüt içindeki, performansa ilişkin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizme olan etkisini belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilecek bir çalışmanın, kendisini yenileyerek geliştirmek isteyen bir kurum için önemli olabileceği düşünülmektedir. Çünkü çalışanların, çalıştıkları kurumun belirli bir başarıya ulaşmasındaki rollünün büyük olmasıdır. Dolayısıyla, örgütünde adalet olduğunu benimsemiş çalışanlar, örgütüne daha bağlı kalarak etkin bir biçimde çalışma performansı göstermektedir.

Anlatılanlar neticesinde bu araştırma, bir kamu kurumunda görev çalışanlara odaklanmaktadır.

4.2.3. Hipotezler

Bu çalışma, performansa ilişkin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm kavramlarına, bununla birlikte bu kavramların da boyutlarına odaklanmaktadır.

Belirlenen amaçlar çerçevesinde cevaplanmak istenen araştırma sorusu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Araştırma Sorusu: Çalışanların performans değerlemeye ilişkin algıladığı adalet, örgütsel sinizmi etkilemekte midir?

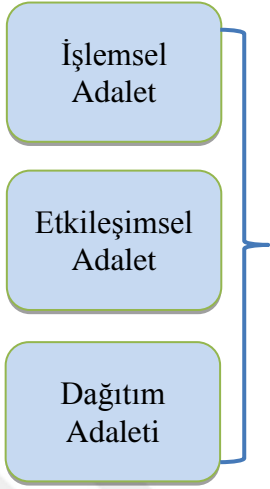
Araştırma sorusuna yönelik olarak performansa ilişkin algılanan adaletin örgütsel sızim üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H1: Performansa ilişkin algılanan işlemsel adalet, örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.**
- H1a: Performansa ilişkin algılanan işlemsel adalet, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.
- H1b: Performansa ilişkin algılanan işlemsel adalet, örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.
- H1c: Performansa ilişkin algılanan işlemsel adalet, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.
- **H2: Performansa ilişkin algılanan etkileşimsel adalet, örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.**
- H2a: Performansa ilişkin algılanan etkileşimsel adalet, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.
- H2b: Performansa ilişkin algılanan etkileşimsel adalet, örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.
- H2c: Performansa ilişkin algılanan etkileşimsel adalet, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.
- **H3: Performansa ilişkin algılanan dağıtım adaleti, örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.**
- H3a: Performansa ilişkin algılanan dağıtım adaleti, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.
- H3b: Performansa ilişkin algılanan dağıtım adaleti, örgütsel sinizmin duygusal boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.
- H3c: Performansa ilişkin algılanan dağıtım adaleti, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

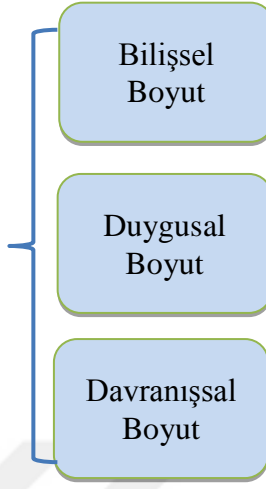
4.2.4. Araştırma Modeli

Hipotezler çerçevesinde ortaya çıkartılmak istenen ilişkilerin bütünsel olarak gösterildiği araştırma modeli Şekil 4.1’de sunulmaktadır.

Performansa İlişkin Algılanan Adalet



Örgütsel Sinizm



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 4.1’de görüldüğü üzere çalışma kapsamında performansa ilişkin algılanan işlemsel adaletin, etkileşimsel adaletin ve dağıtım adaletinin, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

4.2.5. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini bir kamu kurumunda çalışmakta olan işgörenleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda kurum içerisindeki tüm yönetici ve işgörenler evrene dahil edilmiştir.

Kurumun internet sayfasından alınan bilgiler çerçevesinde kurumda çalışan toplam personel sayısının 447 olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki, her bir birimin internet sayfası aracılığıyla toplam personelin 392 tanesinin elektronik posta adreslerine ulaşılabilmektedir.

Bu kapsamda ana kütle içerisinde kolayda örnekleme yöntemi mail adreslerine ulaşılan 392 idari personele anketler elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Sunucu hataları veya posta kutusunun dolu olması gibi nedenlerden dolayı 28 kişiye anket formu ulaştırılmamıştır. Dolayısıyla 364 kişinin anket

formunu gördüğü düşünülmektedir. Çalışanların 168'inden geri dönüş sağlanmıştır ve analizler çalışmaya katılan 168 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4.2.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümde performans değerlemeye ilişkin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısının derecesini belirlemeye yönelik 18 ifade yer almıştır. İkinci bölümünde, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutunun derecesini tespit etmeye yönelik 13 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise demografik özellikleri tespit etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket formu bu amaca uygun bir sitede hazırlanmış ve cevaplayıcılara elektronik posta aracılığıyla ulaştırılmıştır. Cevaplar 30 Nisan- 10 Haziran 2016 tarihleri arasında toplanmıştır.

4.2.7. Analiz Yöntemi

Çalışmada ilk olarak ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği incelenmiştir. Bu kapsamda performans değerlemeye ilişkin algılanan adalet ölçeğinin ve örgütsel sinizm ölçeğinin yapısal olarak geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmada kullanılan örnekleme benzerliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988:412; Byrne, 2010:5-6; Meydan ve Şeşen, 2011:21).

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra ölçeklere güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi kapsamında ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265; Kline, 2011:69). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en

düşük değer 0,70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

Çalışmada hipotezler ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizler çerçevesinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi için AMOS programından, güvenilirlik analizleri ve regresyon analizi için ise SPSS programından faydalanılmıştır.

4.2.8. Kullanılan Ölçekler

Performansa ilişkin algılanan adaletin ve örgütsel sinizmin derecesini belirleyebilmek için benzer çalışmalarda kullanılan ölçekler araştırılmış ve çalışma için uygun görülen ölçekler anket formuna dahil edilmiştir.

4.2.8.1. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği

Çalışanların performansa ilişkin algıladığı adalet düzeyini belirleyebilmek için Çakmak (2005) tarafından farklı çalışmalardan derlenen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte üç boyuttan oluşmakta ve ölçekte toplam 18 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan 7 ifade işlemsel adaletin, 6 ifade ise etkileşimsel adaletin ve 5 ifade dağıtım adaletinin seviyesini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır.

Ölçek beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4= Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, performans değerlendirmeye ilişkin algılanan adalet seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çakmak (2005:71) tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda Cronbach alfa değerleri işlemsel adalet için 0,934, etkileşimsel adalet için 0,953 ve dağıtım adaleti için 0,949 olarak tespit edilmiştir.

4.2.8.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Çalışanların örgütsel sinizm derecesini belirleyebilmek amacıyla Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş, Brandes, Dharwadkar ve James (1999) tarafından güncellenmiş olan Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Kalağan (2009) ile Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeği üç boyuttan ve toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek içerisindeki 5 ifade bilişsel boyutun, 4 ifade duygusal boyutun ve 4 ifade davranışsal boyutun derecesini belirlemek amacıyla ölçekte yer almaktadır.

Ölçek beşli likert tipi olarak anket formunda kullanılmıştır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4= Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, yüksek derecede örgütsel sinizme sahip olduğunu göstermektedir.

Kalağan (2009) tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değerleri bilişsel boyut için 0,913, duygusal boyut için 0,948 ve davranışsal boyut için ise 0,866 olarak belirlenmiştir. Karacaoğlu ve İnce (2012) ise analiz sonucunda bilişsel boyut için 0,87, duygusal boyut için 0,94 ve davranışsal boyut için ise 0,82 şeklinde sıralanan güvenilirlik değerlerine ulaşmıştır. Araştırmalar sonucunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bulgular kapsamında, çalışmaya katılan idari personelin demografik özelliklerine, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, tanımlayıcı istatistiklere ve hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

4.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik değişkenlere göre dağılımı çerçevesinde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve üniversitede çalışma süresi değişkenlerine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan 168 çalışanın cinsiyete göre dağılımı Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1.Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	74	44,0
Erkek	94	56,0
Toplam	168	100,0

Tablo 4.1’e göre çalışmaya katılanların %44’ü kadın ve %56’sı erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bulgulara göre çalışmaya katılan erkek çalışanların sayısı kadın çalışanlardan fazladır.

Çalışanların medeni duruma göre dağılımı Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	103	61,3
Bekar	65	38,7
Toplam	168	100,0

Tablo 4.2’ye göre çalışmaya katılan çalışanların medeni durumu %61,3’ünün evli ve %38,7’sinin bekarıdır. Dolayısıyla araştırmaya katılan evli çalışanların sayısı bekar çalışanlara göre fazladır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşa göre dağılımı aşağıdaki Tablo 4.3’de gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	%
30 ve altı	54	32,1
31-35	44	26,2
36-40	31	18,5
41 ve üzeri	39	23,2
Toplam	168	100,0

Tablo 4.3’e göre çalışmaya katılan çalışanların %32,1’i 30 ve altı yaş aralığında, %26,2’si 31-35 yaş aralığında, %18,5’i 36-40 yaş aralığında ve %23,2’si 41 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanların yaş aralığı 24 ile 55 arasında değişmektedir. Yaş ortalaması ise 35 olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 4.4’de sunulmaktadır.

Tablo 4.4. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Lise ve altı	15	8,9
Önlisans	43	25,6
Lisans	94	56,0
Lisansüstü	16	9,5
Toplam	168	100,0

Tablo 4.4'e göre çalışmaya katılan çalışanların eğitim durumunun %8,5'i lise ve altı, %25,6'sı önlisans, %56'sı lisans ve %9,5'i lisansüstü olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre örneklemin büyük çoğunluğu üniversite mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışanların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 4.5'de gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	18	10,7
1-3 yıl	29	17,3
4-6 yıl	57	33,9
7-9 yıl	33	19,6
10 yıldan fazla	31	18,5
Toplam	168	100,0

Tablo 4.5'e göre çalışmaya katılan çalışanların %10,7'sini 1 yıldan az, %17,3'ünü 1 ile 3 yıl arası, %33,9'unu 4 ile 6 yıl arası, %19,6'sını 7 ile 9 yıl arası ve %18,5'ini 10 yıldan fazla çalışanlar oluşturmaktadır. Tabloya göre örneklemin içerisinde daha çok 4-6 yıl arası süreyle çalışanlar yer almaktadır.

4.3.2. Ölçklere İlişkin Yapı Geçerliliği

Çalışmada kullanılan performansla ilişkin algılanan adalet ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeğinin farklı çalışmalar kapsamında kullanılması ve geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması nedeniyle, bu ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Her iki ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi ayrı olarak uygulanmıştır.

4.3.2.1. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışma kapsamında ilk olarak performansa ilişkin algılanan adalet ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda işlemsel adalet boyutunda yer alan bir ifadenin (performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır) faktör yapısını ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkilediği gözlenmiştir. Dolayısıyla belirtilen ifade analiz dışı bırakılarak analiz tekrarlanmıştır.

Bir ifadenin analiz dışında bırakılması ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri	R ²
İşlemsel Adalet				
Performansımın değerlendirilmesi sırasında, performansla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir.	0,826	-	-	0,683
Performansım değerlendirilmeden önce performansla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	0,725	0,089	10,285	0,526
Yöneticim (Değerlendiricim), işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	0,675	0,090	9,380	0,456
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir.	0,814	0,087	12,025	0,663
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	0,703	0,086	9,784	0,494
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	0,773	0,087	11,153	0,598
Etkileşimsel Adalet				
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	0,845	-	-	0,714
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir.	0,817	0,074	13,035	0,667
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	0,890	0,085	12,765	0,792
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.	0,867	0,074	14,337	0,753
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	0,847	0,075	13,760	0,717
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	0,887	0,075	14,927	0,786
Dağıtım Adaleti				
Sorumluluklarımı göz önüne aldığımında performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	0,886	-	-	0,785

Tablo 4.6'nın Devamı...

Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	0,826	0,053	16,966	0,682
Sergilediğim çabayı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	0,864	0,064	15,118	0,746
Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	0,857	0,063	14,881	0,734
Eğitimimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	0,876	0,064	15,710	0,767

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 4.6'da gösterilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, performansa ilişkin algılanan adalet ölçeğinin işlemsel adalet boyutu için faktör yüklerinin 0,675 ile 0,826 arasında, etkileşimsel adalet boyutu için faktör yüklerinin 0,817 ile 0,890 arasında ve dağıtım adaleti boyutu için faktör yüklerinin 0,826 ile 0,886 arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonucunda performansa ilişkin algılanan adalet ölçeği için en düşük t-değeri 9,784 olarak tespit edilmiş. Dolayısıyla, faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda t-değerlerinin anlamlı olması, modelin doğru ya da kabul edilebilir olması için gerekli koşuldur, fakat yeterli değildir. Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde bir modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile ne derece tutarlı olup olmadığını gösteren bazı uyum iyiliği kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Şimşek, 2007:47). Çalışma kapsamında model uyumunda ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) uyum iyiliği kriterleri kullanılmıştır.

Analiz sonucunda performansa ilişkin algılanan adalet ölçeği için hesaplanan uyum iyiliği değerleri Tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(167,121/111) 1,506	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,903	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,933	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,971	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,976	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,055	$\leq 0,080$

Tablo 4.7'ye göre, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir uyum sınırları içerisindedir ($\chi^2/sd=1,506$, GFI=0,903, NFI=0,933, TLI=0,971, CFI=0,976, RMSEA=0,055). Bu bulguya göre uyum modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi ile performansa ilişkin algılanan adalet ölçeği 3 faktörlük ve 17 maddelik yapısı ile doğrulanmıştır.

4.3.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla da doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.8'de gösterilmektedir.

Tablo 4.8. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri	R ²
<i>Bilişsel Boyut</i>				
Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,792	-	-	0,627
Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0,791	0,077	13,145	0,626
Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,863	0,089	12,136	0,744
Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,883	0,095	12,530	0,779
Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,844	0,087	12,503	0,713

Tablo 4.8.’in Devamı...

<i>Duygusal Boyut</i>				
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	0,892	-	-	0,795
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	0,894	0,057	17,542	0,800
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0,937	0,056	19,667	0,877
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	0,933	0,057	19,463	0,870
<i>Davranışsal Boyut</i>				
Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	0,844	-	-	0,712
Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,741	0,078	11,103	0,550
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,868	0,072	14,176	0,754
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,921	0,070	15,429	0,848

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 4.8’deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel boyutu için faktör yükleri 0,791 ile 0,883 arasında, duygusal boyutu için faktör yükleri 0,892 ile 0,937 arasında ve davranışsal boyutu için faktör yükleri 0,741 ile 0,921 arasında değişmektedir. Bununla birlikte en düşük t-değeri 11,103 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel sinizm ölçeği için hesaplanan uyum iyiliği değerleri Tablo 4.9’da sunulmaktadır.

Tablo 4.9. Örgütsel Sinizm Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(100,965/60) 1,683	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,921	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,948	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,972	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,978	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,064	$\leq 0,080$

Tablo 4.9’a göre, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir uyum şartını sağlamaktadır ($\chi^2/sd=1,683$, GFI=0,921, NFI=0,948, TLI=0,972, CFI=0,978, RMSEA=0,064). Bu bulguya göre uyum modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, doğrulayıcı

faktör analizi ile örgütsel sinizm ölçeği 3 faktörlük ve 13 maddelik yapısı ile doğrulanmıştır.

4.3.3. Güvenilirlik Analizi

Geçerlilikleri sağlanan ölçeklere güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi her bir ölçeğe ve alt boyutlara ilişkin ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bu kapsamda Cronbach Alfa (α) istatistiğinden faydalanılmıştır. Performansa ilişkin algılanan adalet ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği için hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri Tablo 4.10'da sunulmaktadır.

Tablo 4.10. Güvenilirlik Değerleri

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Güvenilirlik Değeri (α)
Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği	17	0,948
İşlemsel Adalet Boyutu	6	0,887
Etkileşimsel Adalet Boyutu	6	0,943
Dağıtım Adaleti Boyutu	5	0,940
Örgütsel Sinizm Ölçeği	13	0,924
Bilişsel Boyut	5	0,919
Duygusal Boyut	4	0,913
Davranışsal Boyut	4	0,906

Tablo 4.10'a bakıldığında, hem performansa ilişkin algılanan adalet ölçeğinin hem örgütsel sinizm ölçeğinin hem de ölçeklerin alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri 0,70'in üzerindedir. Elde edilen bu bulgular ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

4.3.4. Tanımlayıcı Değerler

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında, performansa ilişkin algılanan adalet ölçeğine ve örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin yüzdesel dağılımlar, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmektedir.

Performansa ilişkin algılanan adaletin ölçümünde kullanılan ifadelerle ilişkin yüzdesel dağılımlar, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.11'de gösterilmektedir.

Tablo 4.11. Performansa İlişkin Algılanan Adalet Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma	Ölçek Ortalaması	Ölçek Std. Sapma
İşlemsel Adalet									
Performansımın değerlendirilmesi sırasında, performansla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir.	13,1	28,6	31,0	22,6	4,8	2,773	1,087	2,754	0,894
Performansım değerlendirilmeden önce performansla ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	17,3	26,8	30,4	20,2	5,4	2,696	1,136		
Yöneticim (Değerlendiricim), işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	13,1	27,4	32,7	19,6	7,1	2,803	1,117		
Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir.	13,7	26,2	29,8	22,6	7,7	2,845	1,152		
Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	13,1	35,1	29,8	16,1	6,0	2,666	1,081		
Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	15,5	28,6	28,0	22,6	5,4	2,738	1,133		
Etkileşimsel Adalet									
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	16,7	19,6	36,3	19,0	8,3	2,827	1,168	2,858	1,061
Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir.	17,9	25,0	31,0	19,0	7,1	2,726	1,172		
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	16,1	26,8	27,4	20,2	9,5	2,803	1,210		
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.	15,5	21,4	31,0	21,4	10,7	2,904	1,214		
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	12,5	23,8	29,8	21,4	12,5	2,976	1,208		
Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	16,1	22,0	28,0	22,6	11,3	2,910	1,242		
Dağıtım Adaleti									
Sorumluluklarımı göz önüne aldığım da performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	17,3	27,4	29,2	17,9	8,3	2,726	1,187	2,641	1,055
Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığım da performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	17,3	33,3	25,0	17,9	6,5	2,631	1,155		
Sergilediğim çabayı göz önüne aldığım da performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	19,0	29,2	26,2	19,6	6,0	2,642	1,169		
Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığım da performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	20,8	29,2	28,0	16,7	5,4	2,565	1,151		
Eğitimimi göz önüne aldığım da performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	19,6	31,0	22,0	20,2	7,1	2,642	1,210		

Tablo 4.11’de sunulan performansa ilişkin algılanan adaletin ölçümünde kullanılan ifadelerin puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek puan ortalamasına sahip unsurların;

- “Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.” (Ort.= 2,976),
- “Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.” (Ort.= 2,910),
- “Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.” (Ort.= 2,904) olduğu görülmektedir.

Bu çerçevede genel olarak katılımcıların etkileşimsel adalet unsurlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Buna karşılık performansa ilişkin algılanan adaletin ölçümünde kullanılan ifadelerin puan ortalamaları incelendiğinde, en düşük puan ortalamasına sahip unsurların ise,

- “Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığında performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.” (Ort.= 2,565),
- “Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığında performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.” (Ort.= 2,631),
- “Sergilediğim çabayı göz önüne aldığında performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.” (Ort.= 2,642,
- “Eğitimimi göz önüne aldığında performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.” (Ort.= 2,642) şeklindedir.

Bu bulgulara göre genel olarak katılımcıların dağıtım adaleti unsurlarına ilişkin algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, performansa ilişkin algılanan adalet ölçümü için genel puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip boyutun etkileşimsel adalet boyutu olduğu görülmektedir. (Ort.= 2,858). Diğer taraftan en düşük ortalamaya sahip boyutun ise dağıtım adaleti boyutu olduğu tespit edilmiştir (Ort.= 2,641).

Örgütsel sinizm ölçümünde kullanılan ifadelere ilişkin yüzdesel dağılımlar, ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 4.12. Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma	Ölçek Ortalaması	Ölçek Std. Sapma
Bilişsel Boyut									
Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	7,1	21,4	30,4	28,6	12,5	3,178	1,123	3,117	0,996
Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	10,7	20,8	30,4	28,6	9,5	3,053	1,143		
Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	8,9	18,5	37,5	23,8	11,3	3,101	1,108		
Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	10,1	24,4	22,0	31,0	12,5	3,113	1,205		
Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	8,9	21,4	27,4	31,0	11,3	3,142	1,149		
Duygusal Boyut									
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	12,5	17,3	32,1	25,0	13,1	3,089	1,202	3,084	1,158
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	11,9	24,4	24,4	28,0	11,3	3,023	1,208		
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	13,1	19,0	27,4	23,8	16,7	3,119	1,270		
Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	13,7	18,5	26,8	25,6	15,5	3,107	1,266		
Davranışsal Boyut									
Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	9,5	20,2	28,0	30,4	11,9	3,148	1,161	3,220	1,018
Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	6,0	25,0	24,4	31,0	13,7	3,214	1,143		
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	7,1	23,8	25,0	30,4	13,7	3,196	1,159		
Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	7,1	16,7	29,8	29,8	16,7	3,321	1,149		

Tablo 4.12’de sunulan örgütsel sinizm ölçümünde kullanılan ifadelerin puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek puan ortalamasına sahip unsurların;

- “Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.” (Ort.= 3,321),

- “Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.” (Ort.= 3,214),
- “Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” (Ort.= 3,196) olduğu görülmektedir.

Bu çerçevede genel olarak katılımcıların örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Buna karşılık örgütsel sinizm ölçümünde kullanılan ifadelerin puan ortalamaları incelendiğinde, en düşük puan ortalamasına sahip unsurların ise,

- “Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.” (Ort.= 3,023),
- “Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.” (Ort.= 3,053),
- “Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.” (Ort.= 3,089), olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre genel olarak katılımcıların örgütsel sinizmin duygusal boyutuna ilişkin algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel sinizm ölçümü için genel puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın davranışsal boyutta olduğu görülmektedir. (Ort.= 3,220). Diğer taraftan en düşük ortalamanın ise duygusal boyutta olduğu tespit edilmiştir (Ort.= 3,084).

4.3.5. Hipotez Testleri

Bu çalışma, bir kamu kurumunda görev yapan çalışanların performansa ilişkin algıladıkları adalet derecesinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç kapsamında performansa ilişkin algılanan adaletin üç boyutunun (işlemsel, etkileşimsel, dağıtım) örgütsel sinizmin üç boyutunu (bilişsel, duygusal, davranışsal) nasıl etkilediği hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir.

Regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkenleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresinin örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İkinci aşamada ise bağımsız değişkenler olarak işlemsel, etkileşimsel ve dağıtım adaleti modele dahil edilerek örgütsel sinizm

boyutlarını ne derece etkilediği belirlenmiştir. Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.13’de gösterilmektedir.

Tablo 4.13. Hipotez Testleri Sonuçları

	Bilişsel Boyut		Duygusal Boyut		Davranışsal Boyut	
	1. aşama	2. aşama	1. aşama	2. aşama	1. aşama	2. aşama
	β	β	β	β	β	β
Kontrol Değişkenleri						
Yaş	-0,248*	-0,141	-0,225*	-0,124	-0,214	-0,125
Cinsiyet	0,005	0,058	-0,076	-0,024	-0,195*	-0,140*
Medeni Durum	0,026	-0,034	0,163*	0,109	-0,024	-0,074
Eğitim Durumu	0,002	0,080	-0,177*	-0,102	-0,158	-0,074
Çalışma Süresi	0,110	0,081	0,018	-0,009	0,038	0,029
Bağımsız Değişkenler						
İşlemsel Adalet	-	-0,191*	-	-0,192*	-	-0,266**
Etkileşimsel Adalet	-	-0,269**	-	-0,222**	-	-0,213*
Dağıtım Adaleti	-	-0,250**	-	-0,249**	-	-0,154
F Değeri						
R²	1,294	12,867**	3,595**	13,802**	2,865*	11,323**
Düzeltilmiş R²	0,038	0,393	0,100	0,410	0,081	0,363
ΔR^2	0,009	0,362	0,072	0,380	0,053	0,331
ΔR^2	-	0,355**	-	0,310**	-	0,282**

*p<0,05; **p<0,01

Araştırmanın ilk hipotezi ile performansa ilişkin algılanan işlemsel adaletin, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Regresyon analizi sonucunda işlemsel adaletin örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu ($H1a:\beta=-0,191,p<0,05$), duygusal boyutunu ($H1b:\beta=-0,192,p<0,05$) ve davranışsal boyutunu ($H1c:\beta=-0,266,p<0,01$) negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi ile performansa ilişkin algılanan etkileşimsel adaletin, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Analiz sonucunda etkileşimsel adaletin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ($H2a:\beta=-0,269,p<0,01$), duygusal boyutu ($H2b:\beta=-0,222,p<0,01$) ve davranışsal boyutu ($H2c:\beta=-0,213,p<0,05$) üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlı olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, H2a, H2b ve H2c hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi ile de performansa ilişkin algılanan dağıtım adaletinin, örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde, dağıtım adaletinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ($H3a:\beta=-0,250,p<0,01$) ve duygusal boyutu ($H3b:\beta=-0,249,p<0,05$) üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, dağıtım adaletinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerindeki etkisinin ise istatistiki olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($H3c:\beta=-0,154,p>0,05$). Bu bulgu, H3a ve H3b hipotezlerinin kabul edildiği, fakat H3c hipotezinin reddedildiği anlamına gelmektedir.

Araştırma kapsamında test edilen üç hipoteze ilişkin sonuçlar Tablo 4.14’de özetlenmektedir.

Tablo 4.14. Hipotez Testleri Özeti

Hipotezler	R ²	β	t değeri	Hipotez Testi
H1a: İşlemsel Adalet→Bilişsel Boyut	0,355	-0,191*	-2,088	Kabul
H2a: Etkileşimsel Adalet→Bilişsel Boyut		-0,269**	-3,371	Kabul
H3a: Dağıtım Adaleti→Bilişsel Boyut		-0,250**	-2,724	Kabul
H1b: İşlemsel Adalet→Duygusal Boyut	0,310	-0,192*	-2,128	Kabul
H2b: Etkileşimsel Adalet→Duygusal Boyut		-0,222**	-2,827	Kabul
H3b: Dağıtım Adaleti→Duygusal Boyut		-0,249**	-2,748	Kabul
H1c: İşlemsel Adalet→Davranışsal Boyut	0,282	-0,266**	-2,844	Kabul
H2c: Etkileşimsel Adalet→Davranışsal Boyut		-0,213*	-2,609	Kabul
H3c: Dağıtım Adaleti→Davranışsal Boyut		-0,154	-1,633	Red

*p<0,01; **p<0,05

Bununla birlikte regresyon analizleri sonucunda, performansa ilişkin algılanan işlemsel, etkileşimsel ve dağıtım adaletinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu açıklama oranının %35,5 ($R^2=0,355$), duygusal boyutunu açıklama oranının %31 ($R^2=0,310$) ve davranışsal boyutunu açıklama oranının %28,2 ($R^2=0,282$) olarak belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Adalet kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Öyle ki toplumların uyum içerisinde yaşamaları için ihtiyaç duyulan bir olgudur. Bununla birlikte örgütsel adaletin incelendiği alanlar, adalet kavramının incelendiği alanlara göre oldukça yenidir. Örgütsel adalet, kaynakların (ücret, terfi, ödül, vb.) kriterlere bağlı olarak örgütsel yönetimin kararlarını yorumlama süreci olarak tanımlanabilmektedir.

Üstleri tarafından, çalışanların kendilerine adaletli davranılıp davranılmadıkları her zaman olumsuz bir belirsizlik konusu olmuştur. Çalışanlar hak ettikleri kazanım ya da istek ve taleplerini elde edemediklerinde, örgüt içinde olumsuz birtakım düşünce, davranış ve tutum sergileyebilmektedirler. Bununla birlikte çalışanların örgütsel algısının olumsuz olması durumunda, örgütsel bağlarının azalmasına, iş gücü verimlerinin düşmesine, devamsızlıklara, işten ayrılma gibi sinizmi tetikleyecek negatif durumların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Böylelikle örgütsel adaletin, belirli insan kaynakları uygulamalarını verimli bir biçimde yerine getirilmesi ve işgörenler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu insan kaynakları uygulamalarından bir tanesi de performans değerlendirmedir.

Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi, yönetici ve işgörenler için ayrı önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sisteminde olumlu yönde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi ile çalışanlar sistemi benimseyip devamlılığı için çaba göstereceklerdir.

İşgörenler açısından bakıldığında kendileri için önem taşıyan ücret, terfi, ödüllendirme, işten çıkartma gibi kararlarda örgütsel adaletin sağlandığını görmek, örgütlerinden tatmin olmalarını sağlayıp motivasyon, performans ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır. Bununla birlikte örgütün başarısını, etkinlik ve verimliliği

artacak böylelikle çalışanların içinde buldukları örgüte karşı olan olumsuz tutum ve davranışları en aza indirgenerek sinizm önlemiş olacaktır.

Yöneticiler açısından bakıldığında, verimli bir biçimde uygulanan performans değerlendirme sistemi, değerlendirmenin neticesinde alınmış olan negatif kararların işgörenlere izah edilmesinde yöneticilere kolaylık sağlayacaktır. Böylelikle yöneticilerin, olumsuz geri bildirim verme konusundaki endişeleri azalmış olacaktır.

Çalışma sonuçlarından anlaşıldığı üzere performansa ilişkin algılanan adaletin boyutlarıyla (işlemsel, dağıtım, etkileşim) örgütsel sinizmin boyutları (bilişsel ve duygusal) ters yönde ilişki olduğu düşünülebilir. Çalışanların örgütlerine karşı olan adalet algıları arttıkça sinizme dair eğilimleri azalacağı gözlemlenmektedir. Çalışanların buldukları örgüt ortamında dağıtım kaynaklarında, kendileri ve diğer çalışanlarla kurulan ilişkilerde adil samimi ve dürüst davranıldığı algısına varırlarsa, sinizmin de bu duruma bağlı olarak azalacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin örgütlerinde adalet algısının benimsenmesine önem vermeleri gerekir. Çünkü böyle bir algıyı benimsemiş çalışanlar üstüne düşen görev ve sorumlulukları performans bakımından daha verimli ve etkin bir şekilde yerine getirdikleri söylenebilir. Ancak dağıtım adaletinin örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun anlamsız olduğu görülmektedir. Bunun nedeni kurum bünyesinde çalışmakta olan personellerin hepsinin devlet memuru olmasına karşın, çalışanların kazanç durumlarının yaptıkları iş ve gösterdikleri performansla ilişkili olmamasının sonucudur. Böylelikle örgüt içerisindeki davranışsal sinizm eğilimlerini etkilemediğini söyleyebiliriz.

Gerçekleştirilen araştırmanın bazı kısıtlıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma, sadece tek bir kurumda çalışmakta olan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Değişik kurumlarda, ortamlarda, çalışma alanlarında uygulanacak olan benzer çalışmalarda, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Yapılan analizler neticesinde özel işletmeler ile kamu kurumlarının karşılaştırmalarının yapılarak incelenmeleri, performansa ilişkin algılanan adaletin örgütsel sinizme olan etkisinin farklı açılardan yorumlanmasının sağlanacağı düşünülmektedir.

İkinci olarak, çalışanların performansa ilişkin algıladıkları adaletin örgütsel sinizmine etkilerinin farklı zamanlarda ölçülmesi gerekli olabilir. Böylelikle alınan kararların çalışanlar açısından ne derece adil bulunup bulunmadığını tespit edilerek, çıkacak olumsuz eğilimlere karşı önlem alabilirler. Böylelikle örgüt içersindeki çalışanların verim ve performanslarındaki düşüşü en aza indirgeyip etkin bir şekilde çalışmaları sağlanmış olabilir.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences, Genetic", *Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-282.
- Adams, J. S. (1965); "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Ed.: L. Berkowitz, New York: Academic Press, 267-299.
- Ağaoğulları, M. A. (1989), *Eski Yunan'da Siyaset Felsefesi*. Ankara: V Yayınları.
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006), "Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 175-176.
- Ahmadi, F. (2014), *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akkaş, A. K. (2005), *Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aktaş, E. (2010), *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Altıntaş, F. Ç. (2002), "Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi", *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed.: Z. Sabuncuoğlu, Bursa: Ezgi Kitabevi, 31-43.

- Altun S. (2007), *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Polis Meslek Yüksekokullarında Bir Uygulama*, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Andersson, L. M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework". *Human Relations*, 49(11), 1396-1404.
- Andersson, M. L. ve Bateman, S. T. (1997), "Cynicism in the Workplace, Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aslantürk, G. ve Şahan, S., (2012), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi", *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Bakker, E. D. (2007), "Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication", *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 116-139.
- Balcı, A. (2003), *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, R. E. (2013), *Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma*, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bayram, Levent. (2006), "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme", *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bernerth J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S. ve Walker, H. J. (2007), "Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.

- Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, Ed.: B. H. Sheppard, Greenwich: JAI Press, 43-55.
- Bilecen, M. (2007), *İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bingöl, D. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Boyalı, H. (2011), *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005), "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change", *The Journal of Organizational Behaviour*, 26(5), 733-753.
- Brandes, P. (1997), *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, The University of Cincinnati, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Brandes, P. ve Das, D. (2006), "Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications", *Employee Health, Coping and Methodologies (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 5)*, Ed.: P. L Perrewé ve D. C. Ganster, Emerald Group Publishing Limited, 233 – 266.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes". *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008), "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.
- Byrne, B. M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2nd Edition, New York: Routledge Taylor and Francis Group,

- Candan, H., (2013), “Örgütsel Sinizm ve İş gören Performansına Olası Etkileri”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Canman, D. (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Chambers, B. A. (2002), “Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research”, *International Journal of Management Reviews*, 4(4), 317-333.
- Cihangiroğulları, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2010), “Hekimlerin Örgütsel Adalet Alguları Üzerine Bir Araştırma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67-82.
- Cole, M. S., Brunch, H. ve Vogel, B. (2006), “Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism”, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. ve Ng, K. Y. (2001), “Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years Organizational Justice Research”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conway, N. and Briner, R. B., (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford: Oxford University Press.
- Çoşkun, M. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemleri*, HRTURKIYE İnsan Kaynakları Portalı.
- Cropanzano, R. ve Wright, T. A. (2003), “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.
- Çağ, A. (2011), *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakır, Ö. (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çakır Ö. (2006), *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006), “Performans Değerlendirme Sisteminde Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, *İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 3-14.
- Çakmak, K. Ö. (2005), *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992), “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, *Human Relations*, 45(3), 305–317.
- De Vos, A., Buyens, D. and Schalk, R. (2005), “Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and The Role of Work Values and Locus of Control”, *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- Dean, J. W. Jr., 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*, Maastricht: University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Dissertation of Master of Economics.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.

- Dilsiz, F. Y. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, S. (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Duffy, R., Fearn, A. ve Harnibook, S. (2003), “Measuring Distributive and Procedural Justice: An Exploratory Investigation of the Fairness of Retailer- Supplier Relationships in the UK Food Industry”, *British Food Journal*, 105(10), 682-694.
- Eaton, J.A., (2000), *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, Toronto: York University, Faculty of Graduate Studies, Dissertation of Master of Arts.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011), “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360
- Efili, S. Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterleri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Eker, F. (2006), *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 20(1), 47-51.
- Erbil, S. (2013), *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, B. (1998), “Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 27(2), 77-90.

- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Ergül, S. (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Araştırma Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998), *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007), “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’de Bir Firmada Test Edilmesi”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Fındıkçı, İ. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fırat, A. S. (2003), “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 105-144.
- Fischer, R. (2004), “Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach”, *International Journal of Organizational Behaviour*, 8(3), 486-503.
- FitzGerald, M. R. (2002), *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*, Ohio: University of Cincinnati, Dissertation of Doctor of Philosophy.
- Franz, C. (2004), *A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice*, Michigan: Wayne State University.
- Gavcar E., Bulut Z. A. ve Engin K. (2006), “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Gök, S. (2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gökberk, M. (2000), *Felsefe Tarihi*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Greenberg, J. (1986), “Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations”, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. ve Bies, R. J. (1992), "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 433-444.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Güner, A. R. (2007), *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güneş, M. (2006), *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürboyoğlu, J. (2009), *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürpınar, G. (2006), *An Empirical Study of Relationships among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007), "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama", *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R. ve Worley, J. (2006), "A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability", *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Helvacı, M. A. (2010), "Örgütsel Sinizm", *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ed.: H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz, Ankara: Pegem Akademi, 387-393.

- Helvacı, M. A. ve Çetin A. (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”, *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Irak, D. U. (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İşık, S. (2006), *Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi İle İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İçerli, L. (2010), “Örgütsel Adalet Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnceoğlu, M. (2010) *Tutum Algı İletişim*, 5. Baskı, İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- İplik, F. N. (2004), *Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İşcan, Ö. F. (2005), “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 150-156.
- İyigün, N. Ö. (2012), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- James, M. S. L. (2005), *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects*

- on 85 School Systems, The Florida State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003), "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 629-633.
- Kabataş, A. (2010), *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kalağan, G. (2009), *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kalağan, G. ve Güzeller, O. C. (2010), "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- 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.
- Karaeminoğulları, A. (2006), *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karahasanoğlu, P. (2007), *Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kavanagh, P., Benson, J. ve Brown, M. (2007) "Understanding Performance Appraisal Fairness" *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 45(2), 340-342.
- Kaya, P. A. (2008), *Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme*, Ankara: Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, TUHİS.

- Kayapalı, S. (2012), Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaynak, T., vd. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Kıngır, S. ve Taşkiran, E. (2006) “Performans Değerleme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 195-216.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd Edition, New York: The Guilford Press.
- Kocabaş, İ. ve Turhan, M. (2002), “Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 41(490), 51-58.
- Konopaske, R. ve Werner, S. (2002), “Equity in Non-North American Contexts: Adapting Equity Theory to the New Global Business Environment”, *Human Resources Management Review*, 12(3), 405-418.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010), “Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.
- Lobnika, B. ve Pagon, M. (2004), “The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia”, *Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice*, Ed.: G. Mesko, M. Pagon, ve B. Dobovsek, Slovenia: Faculty of Criminal Justice, University of Maribor.
- Luo, Y. (2009), “Are We on the Same Page Justice Agreement in International Joint Ventures”, *Journal of Business Research*, 44(9), 383-396.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mimaroglu, H. (2008), *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- Mirvis, P. H. ve Donald L. K. (1991), "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce", *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Naus, A. J. A. M. (2007), *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward the Employing Organization*, Maastricht: Maastricht University, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- O'Hair, D. ve Cody, M. J. (1987). "Machiavellian Beliefs and Social Influence", *Western Journal of Speech Communication*, 51(3), 279-303.
- Organ, D. W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M. A. (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme: K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2004), "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetim*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008), "Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi", *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ed.: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, Ankara: İlke Yayınevi, 53-72
- Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y. ve Özer, P. S. (2007), "Adalet Verilen Değerin Adalet Alguları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 17-33.

- Öztürk, S. (2008), *Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı*, Ankara: Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, Ü. (2009), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Palmer, M. J. (1993), “Performans Değerlendirmeleri”, *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, Çev.: D. Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Polat, S. ve Ceep, C. (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, 307-331.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). “Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change”, *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994), “Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm”, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Kitapevi.
- Sancak, Y. M. (2014), *Etik Liderlik Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*, İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Serpil, R. (2014), *Örgütsel Adalet Algısının ve İş Tatminini Çalışanların İş Performansına Olan Etkileri Ampirik Bir Çalışma*, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Seymen, O. A. (1995), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Değerlendirilmesi Sürecinin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve*

Bir Model Önerisi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997) “Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

Skitka, L. J. (2002), “Do the Means Always Justify the Ends, or do the Ends Sometimes Justify the Means?: A Value Protection Model of Justice Reasoning”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 588-597.

Songür, N., Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008), “Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Osman Gazi Üniversitesi, 806-812.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, M. Ş. (2001), *İşletme Bilimlerine Giriş*, 8. Baskı, Konya: Günay Ofset.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6. Baskı, Ankara: Özbaran Ofset Matbaacılık.

Şimşek, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.

Tabibnia, G., Satpute, A. B. ve Lieberman, M. D. (2008), The Suny Side of Fairness: Preference for Fairness Activates Reward Circuitry (And Disregarding Unfairness Activates Self-Control Circuitry), *Psychological Science*, 19(4), 339-347.

Tak, B. (2003), “Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(19), 55-65.

Tan, C. (2006), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği)*, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011), “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 9(35), 1-13.
- Taşkıran, E. (2010), *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tavşancıl, E. (2010), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekeli, B. (2003), *Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Thompson, C. R., Joseph, M. K., Bailey, L. L., Worley, A. J. ve Williams, A. C. (2000), *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*, Final Report: Working Paper, Virginia: National Technical Information Service.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya”daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 285-289.
- Tokgöz, N. (2011), “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 58-70.
- Turan, Ş. (2011), *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Turgut, H. (2002), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, 42, 57-58.
- Tutar, H. (2007), “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2009), “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5- Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Eskişehir. 688-689.
- Uyargil C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Arukan Basımevi.
- Uyargil C. (1994), “Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) Ve Bir Örnek Olay Çalışması”, *Yönetim*, 23, 1-20.
- Ülbeği, İ. D. (2011), *Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Walster, E.; Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973), “New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Wanous, P. J., Reichers, E. A. ve Austin, T. J. (2000), “Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates”, *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Woods, H. R. (1997), *Human Resources Management*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Yalçın, S. (1994), *Personel Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Yavuz, E. (2010), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009) “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, G. (2004), *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yoshimura, K. E. (2003), *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences*, North Carolina State University, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yürür, S. (2008), “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir Yüksek Lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, işletmenizde gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemini ne derece adil olarak algıladığınızı ve bu algının sinik davranışlara etkisini belirleyebilmektir.

Soruların cevaplanması en fazla 6-7 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Muratcan AKERDOĞAN

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

Demografik Bilgiler

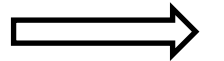
1	Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
2	Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekar			
3	Yaşınız				
4	Eğitim Durumunuz	() Lise ve Altı	() Önlisans	() Lisans	() Lisansüstü	
5	İşletmede Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az	() 1-3 yıl	() 4-6 yıl	() 7-9 yıl	() 10 yıl ve daha fazla
6	Göreviniz				

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, görüşünüzü yansıtan rakamı işaretleyerek belirtiniz.

1 - Kesinlikle Katılmıyorum 2 - Katılmıyorum 3 - Kararsızım 4 - Katılıyorum 5 - Kesinlikle Katılıyorum

7	Performansımın değerlendirilmesi sırasında, performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme imkan verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağım vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Performansım değerlendirilmeden önce performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticim (Değerlendiricim), işimin içerdiği görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yöneticim performans değerlendirme sonucumu iletirken, kendi görüş ve düşüncelerimi açıklamama fırsat verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları uygulanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Performans değerlendirme kriterleri (yetkinlikler) yaptığım işle ilgilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgi verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen Sonraki Sayfadan Devam Ediniz...



Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, görüşünüzü yansıtan rakamı işaretleyerek belirtiniz.								
	1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum			
18	Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Sergilediğim çabayı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Eğitimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...

ÖZET

Çalışma hayatında özellikle son yıllarda performans değerlendirme sistemleri örgüt içi çalışanların etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli unsur oluşturmaktadır. Çalışanların performans değerlendirme sistemini benimseyip kabul etmeleri bu sistemin ne derecede adil olarak yapılıp yapılmadığı kanısı ile ilgilidir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı çalışanların performansa ilişkin algıladıkları adalet derecesinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda bir kamu kurumunda görev yapmakta olan 168 çalışandan anket yoluyla veriler toplanmıştır. Hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda performansa ilişkin algılanan adalet boyutlarının örgütsel sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

ARSİV Kayıt Bilgileri :

Tezin Adı	: Performans Değerlendirmeye İlişkin Algılanan Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkisi
Tezin Yazarı	: Muratcan AKERDOĞAN
Tezin Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Konumu	: Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	: 18/09/2017
Tezin Alanı	: İşletme
Tezin Yeri	: KBÜSBE-KARABÜK
Anahtar Sözcükler	: Performans Değerlendirme, Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Sinizm.

ABSTRACT

In working life, performance evaluation systems have an important role to determine the workers' activity and productivity especially in recent years. Workers assuming and accepting the performance evaluation systems is related to their view of the fairness of the evaluation. In this context, the purpose of this study is to determine the effect of the justice that employees perceived about performance on organizational cynicism behavior. In accordance with this purpose data were collected from 168 employees working in an public institution, in Turkey by using the survey method. Hierarchical regression analyses were conducted to test the hypotheses. As a result of the study, it has been determined that perceived justice dimensions of performance have an impact on cognitive, emotional and behavioral dimensions of organizational cynicism.

ARCHIVE Information:

Thesis Name : The Effect of Perceived Justice of Performance Evaluation on Organizational Cynicism
Thesis Author : Muratcan AKERDOĞAN
Thesis Advisor : Asst. Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Thesis Type : Master Thesis
Date of Thesis : 18/09/2017
Department of Thesis : Business Administration
Place of Thesis : KBÜSBE-KARABÜK
Key Words : Performance Evaluation, Perceived Organizational Justice, Organizational Cynicism.

ÖZGEÇMİŞ

Muratcan Akerdoğan 06.01.1988 tarihinde Karabük/Merkez’de doğdu. Safranbolu Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi’ni bitirdikten sonra Karabük Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümünden 2009’da mezun oldu. 2012 Yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünden Mezun oldu. 2014 yılında kazandığı Karabük Üniversitesi İşletme bölümü Yüksek Lisans programını 2017 yılında bitirmiştir. Muratcan Akerdoğan, orta derece İngilizce bilmektedir.