



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE SİNİZM VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİ

Hazırlayan

Çiğdem İPEK

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN-2019



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE SİNİZM VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİ

Hazırlayan

Çiğdem İPEK


Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Ercan OKTAY

KARAMAN-2019

	TEZ ONAY SAYFASI FORMU	Doküman No	FR-285
		İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	1/1

ÖRGÜTLERDE SİNİZM VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 23.08.2019

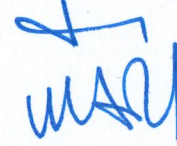
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Ercan OKTAY

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Vasfiye ÇELİK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 23.08.2019 tarihli ve 35/501 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Mühür
İmza

Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sürecinde bana görüş ve önerileriyle destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Ercan OKTAY' a, katkıları bulunan ve desteğini esirgemeyen Arş. Gör. Selime YILDIRIM'a ve yüksek lisans eğitimimde bana destek olan bütün hocalarıma katkıları ve emekleri için teşekkür ederim.

Ayrıca, her an her hususta yanımda olan, bu çalışma sürecimde her türlü manevi ve maddi desteklerini esirgemeyen sevgili aileme sonsuz teşekkür ederim.

Çiğdem İPEK

ÖZET

Bu çalışmada son yıllarda araştırmacıların yoğunlaştığı kavramlardan birisi olan örgütsel sinizmin performans üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği ile veriler toplanmıştır. 148 kamu çalışanından elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; kamu çalışanlarının orta düzeyde örgütsel sinizm ve yüksek düzeyde performans sergiledikleri belirlenmiştir. Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm ve alt boyutları olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm düzeyleri ile performans düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, bağımlı değişken olan örgütsel sinizmin performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kamu çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet sürelerine göre örgütsel sinizm ve performans düzeyleri arasında gruplar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Performans, Kamu Çalışanları, Karaman

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the impact of organizational cynicism, which is among the concept researcher recently focus, on perceived performance. The total number 148 public employees working in Karaman province were surveyed with convenience sampling technique. Data were analyzed via SPSS 20.0 statistical software package. Results indicated that public employees had moderate level of organizational cynicism and high level of perceived performance. It has been concluded that there is a statistically significant relationship between organizational cynicism and its sub-dimensions, cognitive cynicism, affective cynicism and behavioral cynicism levels and performance levels of public employees, organizational cynicism, which is a dependent variable, has a significant effect on performance and has a negative effect on performance. In addition, a significant difference was found between the groups in terms of organizational cynicism and performance levels according to gender, marital status, education level and service period of public employees.

Keywords: Organizational Cynicism, Performance, Public Employees, Karaman

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	3
I.1.Örgütsel Sinizm Kavramı	3
I.1.1.Sinizm Kavramına İlişkin Tarihsel Süreç	3
I.1.2.Sinizmin Tanımlanması	5
I.1.3. Örgütsel Sinizm Kavramına İlişkin Tarihsel Süreç	6
I.1.4. Örgütsel Sinizmin Tanımlanması.....	7
I.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri	8
I.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları	12
I.3.1.Bilişsel Boyut	12
I.3.2.Duyuşsal Boyut	13
I.3.3.Davranışsal Boyut	13
I.4.Örgütsel Sinizmin Türleri	14
I.4.1 Kişilik Sinizmi	15
I.4.2. Toplumsal Sinizm	15
I.4.3. İşgören Sinizmi	16
I.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	16
I.4.5. İş/Meslek Sinizmi.....	17
I.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler.....	18
I.5.1.Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler.....	19
I.5.1.1. Cinsiyet.....	19
I.5.1.2. Yaş	19
I.5.1.3.Medeni Durum.....	20
I.5.1.4.Eğitim Durumu	20
I.5.1.5.Gelir Düzeyi.....	21
I.5.1.6. Hizmet Süresi.....	21
I.5.1.7.Hiyerarşi.....	22
I.5.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	22

1.5.2.1. Örgütsel Adalet	22
1.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali	23
1.5.2.3 İletişimsizlik	24
1.5.2.4.Politik Davranış	24
I.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	25
I.6.1.Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları	25
I.6.2.Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	26
1.6.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	26
1.6.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini.....	27
1.6.2.3. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik	27
1.6.2.4.Örgütsel Sinizm ve Güven.....	28
1.6.2.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	29
1.6.2.6.Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	30
II. BÖLÜM: PERFORMANS	31
II.1. Performans Kavramının Tanımlanması.....	31
II.2.Performans Kavramının Özellikleri	33
II.3.Performansın Boyutları	34
II.4. Performansı Etkileyen Faktörler.....	35
II.5.Performans Ölçümü ve Performans Değerlendirme.....	38
II.5.1.Performans Ölçümü	38
II.5.2.Performans Değerlendirme	40
II.5.2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımlanması	40
II.5.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Faydaları	41
II.5.2.3.Performans Değerlendirmenin Özellikleri	43
II.5.2.4. Performans Değerlendirmenin Aşamaları.....	44
II.5.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	45
II.5.3.1.Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	45
II.5.3.1.1.Sıralama Yöntemi.....	46
II.5.3.1.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	47
II.5.3.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi	47
II.5.3.1.4. Kritik Olay Yönetimi	48
II.5.3.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi.....	48
II.5.3.2.Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	49
II.5.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi	50

II.5.3.2.2.Amaçlara Göre Yöntem	50
II.5.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	51
II.5.3.2.4.Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi.....	51
II.5.3.2.5. 360 Derece Değerleme Yöntemi	52
II.5.4. Performans Değerlendirmede Yaşanılan Sorunlar	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE SİNİZM VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI.....	55
III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	55
III.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtı.....	56
III.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	57
III.4. Verilerin Analizi.....	60
III.4.1. Demografik Özellikler ve Frekans Analizleri	60
III.4.2. Faktör Analizleri, Güvenilirlik Analizleri ve Normallik Testleri.....	62
III.4.3. Değişkenlere İlişkin, Korelasyon ve Regresyon Analizleri	65
III.4.4. Değişkenlere Yönelik Gruplar Arasındaki Fark Testleri.....	69
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	77
EK 1 ANKET FORMU	101

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Sinizm Türleri.....	14
Tablo 2 Örgütsel Sinizm Faktörleri	18
Tablo 3 Performans Değerlendirmenin Yararları	42
Tablo 4. Demografik Özellikler	60
Tablo 5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi, Ortalamalar, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizleri.....	62
Tablo 6. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Güvenilirlik Analizi	64
Tablo 7. Pearson Korelasyon Analizi	66
Tablo 8. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	67
Tablo 9. Basit Doğrusal Regresyon Analizi	68
Tablo 10. Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi	69
Tablo 11. Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi .	69
Tablo 12. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi (ANOVA)	70
Tablo 13. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi (ANOVA)	70
Tablo 14. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi (ANOVA)	71
Tablo 15. Toplam Hizmet Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi (ANOVA)	71
Tablo 16. Cinsiyetlerine Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi	72
Tablo 17. Medeni Durumuna Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi	72
Tablo 18. Yaş Değişkenine Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi (ANOVA).....	73
Tablo 19. Eğitim Durumlarına Göre İş Performansı Algısına İlişkin Fark Testi (ANOVA)	73
Tablo 20. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi (ANOVA)	74
Tablo 21. Toplam Hizmet Süresine Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi (ANOVA)	74
Tablo 22. Hipotez Sonuçları	75

GİRİŞ

Toplumlarda ekonomik koşullara ayak uydurmak adına sergilenecek çabalara yön verecek en önemli unsur insandır. Bu nedenle örgütlerde belirlenen amaç ve hedeflere yaklaşmak adına insan faktörünün belirleyici rolü göz ardı edilmemelidir. Örgütlerin belli bir başarıyı yakalamak için çalışan bireyin performansını üst seviyede tutması gerekmektedir. Bireyde oluşan psikolojik etmenlerin en düşük seviyede tutulması örgütlerin başarısı açısından sağlanması gereken ilk koşuldur. Bireylerde oluşan isteksizlik, sinir, güvensizlik gibi unsurlar örgütsel bir problem meydana getirmektedir. Bu da örgüt başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Sinizm özel hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da ortaya çıkan önemli sonuçlardan birisidir. Örgütlerde birey veya örgüt arasında oluşan güvensiz ilişkiler örgütlerin yapısında bozulmalar meydana getirmektedir ve bu da sinizmin ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Sinizm kökeni bakımından eski tarihlere kadar gitmektedir. Fakat kavramla ilgili asıl incelemeler 1990'lı yıllarda olmuştur. İlk olarak ABD'de kullanılan kavram genel olarak yurtdışında yoğun olarak çalışılmıştır. Türkiye'de ise daha sonraki yıllarda yani 2000'li yıllarda inceleme alanı bulmuştur.

Örgütler dönemlere göre güncel politikalar oluşturmaktadır. Bu politikaları belirlerken önem verdikleri ve üzerinde durdukları konulardan birisi bireylerin verimli çalışması dolayısıyla performansın artmasıdır. Sürekli yenilenen bir çevrede daha kaliteli ve verimli çalışmak ve yaşamı sürdürmek kolay değildir. Bu nedenlerle 2000'li yıllardan itibaren performansa verilen önem artmıştır. Performans, amaçlanan hedeflere ne kadar yaklaşıldığı veya neyin sağlanabildiğinin nitel ve nicel ifadesidir. Örgütsel sinizmin söz konusu bu nicel ve nitel ölçüyü ifade eden performansı etkilemektedir. Sinizm sonucunda çalışan bireylerde kızgınlık, öfke, sinirlenme, hiddetlenme gibi psikolojik sorunlar

meydana gelmekte ve isteksizlik ortaya çıkmaktadır. İnsanlarda oluşan bu isteksizlik performansta düşüşlere sebep olmaktadır. Performans düşüşleri ise örgütler açısından ciddi problemler oluşturmaktadır.

Bu çalışmada bireysel ve örgütsel açılarından önemli olan örgütsel sinizm ve performans konusu ele alınmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel sinizm kavramsal çerçevede ele alınmış ve boyutları incelenmiştir. Daha sonra örgütsel sinizmin türleri ve örgütsel sinizme neden olan faktörler açıklanmıştır. Son olarak ise örgütsel sinizmin sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde performans kavramı tanımlanmış, özellikleri, boyutları ve performansı etkileyen faktörler ele alınmıştır. Daha sonra performans değerlendirme yöntemleri ifade edilmiş ve değerlendirmeden doğan hatalar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel sinizmin performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Örgütsel sinizm, performans ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler sunulmuş ve sonuç öneriler bölümüyle çalışma tamamlanmıştır.

I.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde sinizmin ve örgütsel sinizm kavramının ne olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda bu kavramın tarihsel gelişimi aktararak, örgütsel sinizmin çeşitleri, nedenleri ve boyutları ele alınacaktır.

I.1.Örgütsel Sinizm Kavramı

Değişen çevre ve gelişen teknoloji, araştırmacıların ve uygulayıcıların örgütsel davranış kapsamında ele alınan konulara ilgisini artırmıştır. Bu kapsamda ele alınan konulardan birisi örgütsel sinizmdir. Sinizme ilişkin açıklamalara aşağıda değinilmiştir.

I.1.1.Sinizm Kavramına İlişkin Tarihsel Süreç

Sinizm M.Ö. 500 yıllarında kurulan sinik okuluna kadar giden ve Eski Yunan'a kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Sinizmin ortaya çıktığı zamanlarda kavram bir yaşam tarzı olarak benimsenen felsefi bir görünümüdür. Bu nedenle din, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinlerin de dikkatini çekmeyi başarmıştır (Erdoğan vd., 2018: 907). İlk dönemlerinde sinizm toplumu ve otoriteleri eleştiren küçük bir felsefe olarak ele alınmıştır. Zamanla sinizme olan ilgi artmış ve kavramla ilgili geniş incelemeler yapılmıştır. Sinik okulların oluşmasından itibaren sinikler, güç-iktidar, zenginlik ve materyalizmin savunucularını eleştirerek, dalga geçmişlerdir. Yunan Felsefesi öncülerinden Antisthenes ve Diogenes (Diyojen) Sinik Okulu'nu dünyada yaşamak için özgürce yaşanılan ve idealistlerin harika bir şekilde yaşayabilmelerine imkân sağlayan bir yapı olarak görmüşlerdir (Gül ve Ağıröz, 2011: 36; Candan, 2013: 182; Bozbayındır ve Kayabaşı, 2014: 212).

Sinizm Yunanca'da köpek olarak kullanılan "kyon" kelimesinden türemiş ve bu hayatı benimseyenlere kinik denilmiştir. Kavramın Atina yakınlarında yaşayan siniklerin okullarının olduğu Cynosarges Kasabası'ndan geldiği de öne sürülmüştür. Antik dönemlerde kavram yanlış davranışlara karşı olumlu bir anlam taşımış; günümüzde ise toplum ve örgütlerde gerektiği gibi davranmama şeklinde olumsuz bir anlama bürünmüştür (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016: 115-118). Literatürde ilk sinik olarak Sokrates'in bir takipçisi olan Antisthenes gösterilmiştir. Ancak gün ışığında lambayla gezen Sinoplu Diogenes'e bunun nedeninin sorulmasıyla, dürüst bir insan aramak olduğunu söylemiş ve bu sözyle Antisthenes'i tarihte gölgede bırakmıştır. Bu sözle birlikte Diogenes, sinizm özetleyen bir söz söylemiştir (Dean vd., 1998: 341).

Sinizm kavramının disiplinlerarası bir özelliğe sahip olması Türkiye' de kavramla ilgili hemfikir olunan bir standarta oturtulamamasına yol açmaktadır. Nitekim ulusal yazında sinizm kavramı farklı şekillerde kullanılmıştır. Kinizm, knizm ve sinisizm bu kullanımlardan bazılarıdır (Gül ve Ağıröz, 2011: 35). TDK' ye göre sinizm Antisthenes'in oluşturduğu, hiçbir tutuma bağımlı kalmadan bireylerin mutluluk ve erdeme, ihtiyaçlardan uzaklaşarak kişisel bakımdan ulaşabileceği durum olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Sinizm alan yazında genel olarak iki şekilde ele alınmıştır. İlki, bireylerin kişilik yapısından oluşan ve hayatını yansıtan "genel sinizm"dir. Bu sinizm doğuştan insanda bulunduğu düşünülen ve kişilikle oluştuğu öne sürülen bir kavramdır. Ele alınan bir diğer sinizm ise sonradan ortaya çıkan ve deneyimlerle oluşan "örgütsel sinizm"dir (Schein, 1967: 611; Erdoğan ve Bedük, 2013: 20).

I.1.2.Sinizmin Tanımlanması

Sinizm araştırmacılar tarafından farklı Şekillerde tanımlanmıştır. Ulusal yazında olduğu gibi uluslararası yazında da sinizm yerine farklı kelimelerin kullanıldığı görölmektedir. Őüphencilik kelimesi sinizmin yerine kullanılan kavramlardan birisidir. Sinizm kavramı başarıyı olumsuz etkileyen bir olguyken, Őüphencilik karar verme sürecinin mantıklı bir Şekilde yürütölmesini sağlamaktadır (Kutunis ve Dikili, 2010: 271). Sinizm çaresizlik, tükenmişlik, isteksizlik ve hayal kırıklıklarına neden olmaktadır. Ayrıca sinizm nefret etme, düşük görme ve güven sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu kavram örgütlerde görölebilen ve bireysel ve örgütsel çöküntülere sebebiyet verebilen bir olgudur.

Regoli ve arkadaşları (1989: 163) tarafından sinizm, kişilerin güdülerinden veya çevrelerinde oluşan iyiyi gözlemleyememesinden dolayı duyulan güvensizlik olarak tanımlamıştır. Sinizm, güçlü duyguları barındıran yani bireylere negatif duyguları daha güçlü hissettiren bir durumdur. Genel olarak sinizm insanları egoist, uyuşuk, niteliksiz ve değersiz olarak adlandıran bir durumu ifade etmektedir (Cole, Heike ve Bernd, 2006: 479; Akçay, 2017:477).

Yazında kendi lehine göre hareket eden ve herkesi menfaatçi olarak nitelendiren bireylere sinik; bu düşünce yapısına da sinizm denmektedir. Sinizm bireyin olumsuz deneyimleri ve düşünceleri sonucunda oluşan küçümseyici ve eleştirel bir davranıştır (Topçu vd., 2013: 125-126; Kanbur ve Kanbur, 2015: 196-198). Sinizm güvensizliği barındıran ve iyiliğe karşı inançsızlığı savunan bir yapıya sahiptir (Berman, 1997:110).

Sinizm kişileri kendi menfaatlerine göre hareket etme eğilimine yönlendirmektedir. Bu nedenle erdem, adalet, dürüstlük gibi önemli kavramlardan

uzaklaşılmasına yol açmaktadır. İçerik olarak olumsuzluğu ifade eden kişilerin tükenme noktasına gelmesi ve kötümserliğe bürünmesi durumudur.

I.1.3. Örgütsel Sinizim Kavramına İlişkin Tarihsel Süreç

Örgütsel sinizmin IV. yy'a kadar uzandığı ve Antik Yunan Felsefesinden ortaya çıktığı düşünülmektedir. Kavramın uygulamada ilk olarak, 1940 yılında geliştirilmiş olan, "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri"nde izlerini görmek mümkündür. Daha sonra Cook ve Medley' in 1954'te geliştirdiği Düşmanlık Ölçeği'yle kullanım devam etmiştir. Niederhoffer (1967)'in emniyet örgütlerinde yapmış olduğu örgütsel sinizim araştırması ise bir başka örneğidir. Bu çalışma polislerin kendi ilişkileri içinde iyi ancak halka karşı negatif tutumlar beslediklerini ortaya koymuştur (Helvacı ve Çetin, 2012:1480). Kavramla ilgili asıl çalışmalar 1990'larda yapılmış, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından çıkarılmış kitapla ise yaygınlaşmıştır (Akçay, 2017: 478).

Yukarıda ifade edildiği gibi örgütsel sinizim uluslararası literatürde uzun zamandan beri incelenmesine rağmen, Türkiye' de yeni yeni araştırmaya başlanmıştır. Reyhanlıoğlu, Erdost ve Karacaoğlan (2007), tarafından yapılan bir araştırma örgütsel sinizim ve genel sinizmi belirleyen ölçüm araçlarını Türk yazınına tanıttırması ve bu sayede konuya öncülük etmişlerdir. İki türü olan sinizmin çalışanların kişiliği, çalıştıkları bölümler ve mertebeye göre farklı değişimler gösterdiği öne sürülmüştür (Kalağan ve Güzeller, 2010: 85).

Görüldüğü üzere örgütsel sinizim alanında yapılan çalışmalar 1980'li yılların sonu ve 1990'ların başlarında gelişme göstermeye başlamıştır. Türkiye'de ise araştırmaların son yıllarda artarak devam etmekte olduğu anlaşılmaktadır.

I.1.4. Örgütsel Sinizmin Tanımlanması

Araştırmaların yoğunlaştığı örgütsel sinizmin olumsuz bir kavram olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sinizm genel olarak örgütün ve onun prosedürlerinin, yöntemlerinin, süreçlerinin ve öğelerinin çalışan çıkarlarına aykırı olduğu fikrine dayanmaktadır (Yıldız, 2013: 870). Örgütsel sinizm, örgütü küçümseyen, inanç ve eğilimleri etkileyebilen, örgüte karşı olumsuz düşünceler besleyen eleştirel davranışlar bütünüdür (Gül ve Ağıröz, 2011: 38). Örgütsel sinizm, olumsuz düşüncelerin aynı zamanda davranışlara da olumsuz yansımasıdır. Söz konusu bu yansıma güvenirliliğin azalması sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Abraham, 2000: 269).

Örgütsel sinizm çalışanların örgütten uzaklaşarak, bütünlüğün bozulmasını ifade etmektedir. Örgütsel sinizm örgütlere karşı olumsuz niteliklerin oluşmasına ve zamanla çoğalmasına neden olmaktadır. Bu düşüncelere sahip bireyler yani sinikler, çabalamanın boşuna olduğunu ve ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar yenilenmeye ve değişime gidilemeyeceğini düşünürler (Kartal ve Nartgün, 2013: 46). Örgütsel sinizm eleştirel ve alaycı yapıyı ifade eder. Siniklerin davranışlarının temelinde güven kaybının olması vardır. Güven kaybı imalı gözlerle veya alaycı gülüşlerle bedene yansır (Akçay, 2017: 478).

Örgütsel sinizm, kötü yönetilmesi ve değişim girişimlerinin sürekli başarısız olması nedeniyle gelecekle ilgili değişimlere karşı kötümser ve umutsuz duygular beslemektir. Bu duygular belirli nesneye veya kişiye/kişilere beslenebilir. Öte yandan sinizm bir kişiye, gruba, nesneye veya kuruma karşı olumsuz duyguların yanısıra hayal kırıklığı ile de ilişkilendirilebilir (Anderson ve Batman, 1997: 450). Sinik tutumu bulunan birey, yönetim tarafından yapılan açıklama ve verilen kararları kabul etmez. Sinik tutum

sergileyen birey, örgütte amaçların önemsenmediğini ve çıkar uğruna birçok unsurun feda edildiğini düşünür. Yani bireye ihanet edilebileceğine olan bir inanç söz konusudur (Kutunis ve Çetinel, 2010: 189).

Dean ve arkadaşlarına (1998: 342), göre örgütsel sinizm; çalışanların çalıştıkları örgüte karşı sergiledikleri olumsuzluklardır. Örgütsel sinizm; çalışanların örgütlerini dürüst bulmaması, örgüte ve örgüt faaliyetlerine karşı olması ve örgütü aşağılayan, eleştiren ve hor gören davranışlar sergilemesi durumudur (Dean vd., 198: 342). Söz konusu bu durumun birçok sebebi vardır. Anderson ve Bateman (1997: 906)' a göre bu durumun nedeni bireylerin bir anda işten çıkarılmaları, yönetici maaşlarının fazla olması ve yetersiz performansın sinizm ile bastırılmaya çalışılmasıdır. Bunun yanında haksız görev dağılımı, beklenti eksikliği, kurallara uyulmaması, yönetici başarısızlığı, belli olmayan çalışma saatleri (Boyalı, 2011: 13), örgütlerde oluşan yanlış yönlendirme, stres, bireysel ve örgütsel isteklerin karşılanmaması ve rekabetlerin çatışması da nedenler arasındadır (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2011: 32).

I.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizm temel olarak; beklenti kuramı, tutum kuramı, atfetme kuramı, sosyal mübadele kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramına dayanmaktadır. Bu kuramlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Beklenti Kuramı: Beklenti kuramı 1964 yılında Vroom tarafından geliştirilmiştir (Pelit ve Pelit, 2014: 86). Kurama göre çalışan örgütü için harcadığı çaba karşılığında bazı sonuçlar (ödülleri) beklemektedir. Beklediği sonucu elde ederse ve sonuç değer verdiği bir çıktı olursa çalışan örgüt için çabasını sürdürür (Kerse, 2017: 75).

Beklenti kuramı performans beklentisinin, amaç veya amaç doyumunun ve gösterilen çabanın ne olduğunu ortaya koyar. Çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğinin ve bunun karşılığının ne olacağını yanıtını aramaktadır. Bu nedenle çalışan çabasının karşılığını alamayacağına inanırsa sinik tavırlar sergiler (Kerse, 2017: 75) . Sinik tutum sergileyen bireyin karamsarlığa bürünmesi sebebiyle fırsatları ve yerine getirebileceği işleri yapamaz. Bu nedenle birey kendine olan inancını ve başarısını kaybeder (Pelit ve Pelit, 2014: 87).

Atfetme Kuramı: Atfetme kuramı, bireyin davranış nedenlerini anlama çabasıdır. (Kalağan, 2009: 50). Bu kuram, kişinin davranışını gözlemleyerek bu davranışı dışsal veya içsel faktörlerle açıklamaktadır. Ortaya çıkan bir durumun nedenini ya içsel ya da dışsal sebeplerle açıklamaktadır. Yani davranışlara nedensellik yüklemeyi ifade etmektedir (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 66). Bireyin nedensellik ile ilgili yaptığı çıkarım ilerdeki göstereceği davranışları doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu sebeple kişinin yaptığı çıkarımın davranışları yönlendirmesi atfetme kuramının en önemli noktasını oluşturur (Pelit ve Pelit, 2014: 87).

Bu kurama göre çalışan birtakım olayları ve bu olayların sonuçlarının nedenlerini değerlendirerek sinik tutum oluşturabilir. Örgütte oluşan olumsuz bir durum örgütün hatası olarak düşünülürse ve örgüt bu durumu düzeltmeye çalışmaz ise çalışan sinik tutum sergileyebilir. Bu durumun aksine çalışan olayları kendi hatası olarak görürse, örgüte karşı sinik tutum sergileme oranı da azalacaktır (Kerse, 2017: 76).

Tutum Kuramı: Tutum, bireyin çevresine karşı sergilediği tavırları oluşturmaktadır (James, 2005: 129). Tutum bireyin nesne, olay ve diğer bireylere karşı oluşturduğu davranışları kapsar (Kerse, 2017: 76) ve bireyin çevresine karşı davranış

geliştirmesini sağlar. Tutumun bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi vardır. Bu üç öge kendi içinde etkileşim halindedir ve tutarlılık nedeni ile birinde oluşan değişim diğerlerini de doğal olarak etkilemektedir (İnceoğlu, 2010: 20-25).

Tutumda bulunan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ögeler örgütsel sinizmin de kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle bu üç öge örgütsel sinizmin kuramsal yönünü açıklamaya yardımcı olur (İnceoğlu, 2010: 29). Görüldüğü üzere tutum kavramı örgütsel sinizmi anlamak için teorik bir yapı sunar.

Sosyal Güdülenme Kuramı: Weiner tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir. Bu kuram istihdam ilişkilerini anlamının temelini oluşturmaktadır. Hayatta var olabilmek için, insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında birbirleriyle iletişim halinde bulunma zorunluluğu üzerinde durmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 3). Bu kuramda ilk olarak olayın sonuçları altındaki nedenler araştırılır. Bulunan bu nedenler doğrultusunda birey sorumluluk almakta ve gelecekteki olaylara yönelik beklentiler geliştirmektedir (Kalağan, 2009: 54).

Sosyal güdülenme kuramında, çalışan bireyin sinik tutum nedenleri araştırılır. Örgütsel sinizme neden olan etkenler değil, çalışanın bunu nasıl yorumladığı incelenir. Aynı zamanda bu yorumların örgütsel sinizmi nasıl etkilediği de önemli bir noktadır. Easton, Weiner'ın sosyal güdülenme kuramından yola çıkılarak, örgütsel sinizme bir model geliştirmiştir (Easton, 2000: 13). Easton'a göre, örgütte çalışan bireyde örgütsel sinizm oluştuğunda; duygusal tepki vermekte ve olaya neden olan kişilere karşı olumlu/olumsuz davranışlar sergilemektedir. Genel olarak bu kuramda, örgütte çalışanın yaşadığı olumsuz bir olay sonucunda sergilediği duygu ve davranış ilişkisi incelenmektedir (Kalağan, 2009: 54).

Duygusal Olaylar Kuramı: Weiss ve Crapanzano 1996' lı yıllarda bu kuramı geliştirmiştir. Duygusal olaylar kuramı aslında örgütlerde yaşanan duygusal oluşumların sebeplerini ve sonuçlarını araştıran bir kuramdır. Teoriye göre, birey geçmişte yaşadığı ve tecrübe ettiği deneyimi bugünkü davranışına yansıtmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 85). Çalışan birey örgütsel yaşamında davranışı, kişisel ve örgütsel özellikleri dışında yaşamış olduğu duygusal değişimleri de kapsamaktadır. Bu değişimler çalışanın davranış ve tutumuna yansır. Bu nedenle örgütsel sinizm bireyde görülen güvensizlik, hayal kırıklığı, inançsızlık gibi olumsuz duyguları kapsar. Duygusal olaylar kuramı kapsamında, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve duygusal boyutu bireyin sinik tutum sergilemesine neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 183-184).

Sosyal Değişim Kuramı: Kuram Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, örgüt ve çalışan iletişimde oluşan açıkça ifade edilmeyen ancak yapılmazsa önemli sonuçlar doğuran mecburiyetleri kapsamaktadır. Sosyal değişim kuramına göre, çalışanın mutluluğuna önem verilmesi ve çalışanın verilen bu önemi doğru anlaması gerekmektedir. Kurama göre çalışanların olumlu davranışına uygun olarak maddi veya manevi ödüller verilmelidir. Bu sayede çalışan örgütün kendisine iyi davrandığını düşünür ve çalışan da örgüte iyi davranmaya çalışır (Mimaroğlu,2008: 70). Ancak çalışan hak ettiği gibi davranılmadığını düşünür ise, örgüte karşı kötü davranışlar sergiler ve örgütten uzaklaşır.

John ve O'Leary-Kelly (2003: 627), sosyal değişim kuramı ile örgütsel sinizmin kuramsal temelini sağlandığını öne sürmektedirler. Bu kuram örgütsel adalet, güven, iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. Bu davranışların bulunmaması örgütsel sinizme neden olmaktadır. Örgütsel sinizm

çalışanlara verilen vaatlerin yerine getirilmemesi ve beklentilerin karşılanmaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

I.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm bireylerin özel yaşamını, çalışma hayatını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir. Sinizm ilk inançla başlamakta, sonrasında duygu ortaya çıkmakta ve en son davranış kendini göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizm üç (3) boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. Bunlar bilişsel (inanç), duyuşsal (duygusal), davranışsal sinizm boyutlarıdır (Dean vd. 1998).

Örgütsel sinizmin ilk boyutu (bilişsel), örgütlerde dürüstlüğü bulunmadığına ilişkin inançtır. Sinikler adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi kavramların bulunmadığı ve kendilerine ihanet edildiği düşüncesine sahiptir. İkinci boyut (duyuşsal), bu tip durumların duygusal tepkilere yansımadır. Üçüncü boyutta (davranışsal) ise olumsuz davranışa yönelme, alaycı mizah ve eleştiriler söz konusudur (Kutanis ve Çetinel, 2010: 188).

I.3.1. Bilişsel Boyut

Sinizm bireyleri hareket ettiren eylem ve güdülerde içtenliğe ve iyiliğe inanma duygusunu kaybetmektir. Sinizmde psikolojik açıdan karşıdaki insanlara karşı inançsızlık durumu söz konusudur. İnsanların hilekâr, egoist, isteksiz ve tembel gibi olumsuz özelliklere sahip olduğu düşünülür. Yani sinizmin bu boyutunda dürüstlüğü bulunmadığı kanısı ön plandadır. Bu nedenle çalışanlar doğruluk, candanlık ve içten davranma gibi değerlerin harcandığını düşünür. Bu düşüncede bulunan birey, iletişim kurduğu çalışanlarda iyilik ve samimiyet göremez. Örgütün bütünlüğüne karşı inancı bulunmaz ve örgütte eşitlik, adalet, özgürlük gibi kavramlara yer olmadığını düşünür. Bu

nedenle örgütteki faaliyetler yanlış bulunur (Karacaoğlan ve İnce, 2013: 187; Ekici, Hacicaferoğlu ve alışkan, 2017: 42). Kısaca bu boyut başkalarına güvenilmeyeceğini, insanların acımasız olduğunu ve bireylerin kendileri için istediklerini gizli tutması gerektiğini öne sürmektedir (Pelit ve Pelit,2014: 99).

I.3.2.Duyuşsal Boyut

Bu boyutta bireyler örgütlerine karşı duygusal tepkiler vermektedir. Yani saygısızlık, sinir ve stres gibi olumsuz durumları ve duyguları barındırmaktadır (Eraslan, 2018: 197). Dolayısıyla örgütlerdeki inançların duyguya dökülmesini ifade etmektedir. Bu sinizmde çalışanlar örgütlerine karşı negatif duygusal hislere sahiptir ve örgütlerinden tiksirmekte ve utanç duymaktadır (Ekici, Hacicaferoğlu ve alışkan, 2017: 43).

Kısaca sinizmin duygusal boyutu heyecan, sevinç, üzüntü, öfke, nefret, küçümseme, utanç, korku ve şaşkınlık gibi duygulardan birkaçıyla ilişkilendirilmektedir (Akçay, 2017: 478). Bu duyguların yanı sıra bireylerin işi hakkındaki düşüncelerini de oluşturmaktadır. Sinik düşünceye sahip birey bu olumsuz düşüncelere kapılarak, örgütün yetersiz olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla sinikler sadece bilişsel bakımdan inançlarla değil aynı zamanda bu tip duyguları da yaşayabilmektedir (Akçay, 2017: 479).

I.3.3.Davranışsal Boyut

Örgütlerde yaşanan sinizmde ilk olarak inanç (bilişsel) boyutu gelmektedir. İnançları açığa çıkararak duygusallığa yönelmesi ise ikinci boyut olan duygusal boyutu meydana getirmektedir. Son olarak ise inanç ve duyguların davranışlara yansımaları davranışsal boyutta kendini göstermektedir.

Davranışsal boyut nefret duygularının davranışa dönüşme halidir. Eylemsel davranışları kapsar ve bunlar jest ve mimiklerle ifade edilir. Birey burada örgütüne karşı

kötümser tavır sergiler. Yani küçümseme ve hor görme gibi davranışlar görülür (Dean vd., 1998: 357; Karacaoğlan ve İnce, 2013: 188).

I.4.Örgütsel Sinizmin Türleri

Dean vd. (1998: 343) ve Abraham (2000: 270) örgütsel sinizmin 5 türü olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1 Sinizm Türleri

Sinizm Türleri	Tanım
Kişilik Sinizmi	Diğer bireylere karşı oluşan, algı ve olumsuzluk barındıran, değişmeyen bir kişilik özelliği ve güvensizlik durumudur.
Toplumsal/Kurumsal Sinizm	Toplum-birey iletişiminden meydana gelen sözleşmenin ihlal edilmesi sonucu meydana gelmektedir.
Meslek/İş Sinizmi	Çalışan tarafından ödül sisteminin bulunmadığı ve sarf edilen çabanın gereksiz olduğu inancıyla oluşturulan tutumlardır.
İşgören Sinizmi	Yöneticileri ve çalışma hayatındaki oluşumları beğenmeme durumudur. Aynı zamanda güvensizlik duyulması nedeniyle önleyici tavır sergileme ve hayal kırıklığı oluşmasıdır.
Örgütsel Değişim Sinizmi	Olumsuz olan değişimlere karşı ortaya çıkan tepkidir. Burada gelecek için planlanan değişimler istenmemektedir.

Kaynak: Arslan T.E.(2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 13(1), s.15

I.4.1 Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizminde, bireylerin bu özelliğe doğumla sahip olduğu düşüncesi hâkimdir. Bu sinizme “genel sinizm” de denmektedir ve diğer sinizm türlerine kaynak olabileceği düşünülmektedir. Bu türde bireyler kararlı bir yapıya sahiptir (Schein, 1967: 611; Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016: 117).

Kişilik sinizmini benimseyen kişilerde güçlü bir güvensizlik söz konusudur. Bu sinizme sahip birey, örgütte adaletsiz yapılanmanın bulunduğunu, sosyal ilişkilerde tatminsizliğin bulunduğunu, başka bireyin önemsiz sayıldığını, ilgisiz ve bencil insanların bulunduğunu düşünmektedir (Abraham, 2000: 270).

I.4.2. Toplumsal Sinizm

Kanter ve Mirvis (1989: 36) toplumsal sinizmi, kişilerin hayal kırıklığına uğraması olarak tanımlamışlardır. Toplumsal sinizm bir ülkede yaşayan kişilerin devlet yöneticilerine veya kurumlarına güvensizliklerini ifade etmektedir.

Toplumsal sinizm toplumun karşılanmayan istekleri sonucunda oluşmaktadır. Sinizme katkı yapan sinik bireyler, sanayileşmenin ilk dönemlerinde işçilerin sömürüldüğünü söylemektedirler. Aynı zamanda toplumsal sinizmin ilk dönemleri, modern örgütlerin işyerinde yaşamı iyileştirmedeki başarısız söylemlerini kapsamaktadır (Dean vd., 1998: 344).

Toplumsal sinizm birey ile toplum arasındaki uyumsuzlukların olduğunu ifade eden bir türdür. Beklentilerin karşılanmamasına olan inanç, kişinin toplumsal sinizm yaşanmasına sebep olmaktadır. Yani toplumsal sinizmin, toplum ve birey arasında var olduğu inanılan psikolojik sözleşme ihlalinden oluştuğu düşünülmektedir. Toplumsal

sinizme maruz kalan bireyin duygusu, beklentilerinin karşılanmadığı yönündeki inancını oluşturmaktadır (Abraham, 2000: 271-287).

I.4.3.İşgören Sinizmi

İşgören sinizmi örgüt, üst yönetim ve çalışma alanındaki diğer durumlarla ilgilidir. Yani örgüte, üst yönetime ve çalışma ortamına ilişkin küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulardan oluşmaktadır. İşgören sinizmi psikolojik sözleşme ihlalinin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve düşük örgüt performansına yol açmaktadır (Anderson ve Bateman, 1997: 449).

İşgören sinizmi umutsuzluk ve hayal kırıklığıyla şekillenen genel veya özel bir tutumdur. Bu sinizm türü eşit davranışın algılanmaması sonucu ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin sinik olması örgütler açısından olumsuzdur. Bu nedenle sinik tutuma sahip kişileri diğerlerinden ayırabilmek gerekir (Anderson, 1996: 1397; Abraham, 2000: 272).

I.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Reichers ve arkadaşları (1997) tarafından örgütsel değişim sinizmi, değişimi gerçekleştiren lidere duyulan güvensizlik olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi, olumsuz deneyimlerle oluşan tepkiyi veya değişimi gerçekleştiren lidere karşı sadakat duyulmamasını ifade etmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 59). Örgütsel değişim sinizmi kısaca, örgütteki çalışanların değişimi istememesidir. Bu sinizmde çalışanlar istenilen düzeyde sonuç vermeyen değişimler nedeniyle ümitsizlik yaşamakta ve kandırılmış hissine kapılmaktadır. Bu gibi hisler nedeniyle de değişimde görev alan kişilerin işlerini başarılı icra edemediklerini düşünmektedirler (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016: 117).

Örgütsel değişim sinizmi örgütler için önemli bir yere sahiptir. Zira bu tutuma sahip çalışanlar değişimin istenilen düzeyde gerçekleşmesini engellemekte veya tümüyle başarısız olmasına yol açmaktadır. Bu başarısızlıklar örgütsel değişim sinizmini daha da güçlendirebilmektedir. Bu nedenle gelişim ve yenilenme için değişimin önemli bir anahtar olduğu günümüzde sinizmi azaltmak önem arz etmektedir.

I.4.5. İş/Meslek Sinizmi

İş/Meslek sinizmi çalışanlar tarafından işlerin sıkıcı olduğuna, ödül sisteminin bulunmadığına veya sarf edilen çabanın gereksiz olduğuna ilişkin oluşan bir tutumlar bütünüdür (Anderson, 1996: 1397). Meslek sinizmi, 1992 yılında örgüte duyulan güvensizlik ve kötümser oluşumlar olarak nitelendirilmiştir. Bu türde bireyler, çalıştıkları işleri önemsiz ve çabalamayı gereksiz görmektedir. Bu nedenle de işten soğuma ve işe önem vermeme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016: 117). Mesleki sinizm örgütsel sinizmden farklılık arz etmektedir. Mesleki sinizm çalışmaların içeriğine odaklanırken, örgütsel sinizmde ise çalışma koşullarına yönelme bulunmaktadır. Bu sinizm türü stresli mesleklerde daha fazla görülmektedir (Çağ, 2011: 86).

Abraham(2000)' a göre mesleki sinizme neden olan etmenlerin tespiti önem arz etmektedir. Araştırmacıya göre bu etmenler şunlardır (Abraham, 2000: 273-274):

- Kişilik-Rol Çatışması: Bireylerin toplumsal olarak kişiliklerinin gelişmesiyle birlikte oluşan belirli değer yargıları vardır. Birey bu değer yargılarına bağlanır ve dışarıdan gelen etkileşimlere kendini kapatır. Bu noktada kişinin değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasında farklılıklar ortaya çıkar. İşte bu iki yargı arasındaki farklılık nedeniyle sinizm görülür.

- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Rol belirsizliği ve rol çatışması özellikle hizmet sektöründeki iş görenlerle ilişkilendirilmektedir. Sürekli müşterilerle stresli bir etkileşimin olması bireylerin duygusal olarak zorlanması ve fiziksel olarak tükenmiş hissetmesi sebebiyle sinizm oluşmaktadır.

I.5. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler

Sinizme neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler temelde ikiye ayrılmıştır. Bunlar kişilik faktörleri ve kurumsal faktörlerdir. Bunlardan bazıları; medeni durum, psikolojik sözleşmenin uygulanmaması, adaletsizlik, cinsiyet farklılığı, gelir düzeyi dağılımı, eğitim durumu, uzun çalışma saatleri, mobbing, yönetimin kötüye kullanılması, iletişimsizlik, kurumlarda küçülmeye gidilmesi ve işten çıkarılmadır. Örgütsel sinizme ilişkin bu faktörler Tablo 2’ de yer almaktadır.

Tablo 2 Örgütsel Sinizm Faktörleri

Bireysel Faktörler	Kurumsal Faktörler
Cinsiyet	Düşük Örgütsel Performans
Yaş	Ani ve Acımasız İşten Çıkarma
Medeni Durum	Psikolojik Sözleşme İhlali
Gelir Düzeyi	Örgütsel Adalet
Eğitim Durumu	Uzun Çalışma Saatleri
Hizmet süresi ve Hiyerarşiv.b.	İletişimsizlikv.b.

Kaynak:Yılmaz F., Çolak M.Y. ve İşeri İ.(2016). Ankara’da Özel Hastanelerde Çalışanların Sinizm ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri, *Akademik Dergi*, 54, s.431

I.5.1.Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler

Örgütsel sinizmle ilgili çalışmalarda yaş, medeni durum, cinsiyet, gelir, eğitim durumu v.b. faktörlerin örgütsel sinizmle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

I.5.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet örgütsel sinizmi etkileyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın ve erkeğin işyerinde benzer tavırlar sergilediğini düşünen araştırmacılara karşı farklı tutumlar sergilediklerini savunanlar da bulunmaktadır. Benrnerth ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışmada örgütsel sinizmle cinsiyet arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı belirtilmiştir (Akman, 2013: 18). Kanter ve Mirvis (1989: 40) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada erkek çalışanların kadınlara göre daha sinik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalardan da anlaşıldığı üzere cinsiyet ve örgütsel sinizm arasında ilişki bulunup bulunmadığı konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır.

I.5.1.2.Yaş

Bireylerin yaşları algılarını ve beklentilerini değiştirmektedir. Genç olan bireylerin çalışma hayatının ilk yıllarında kendine uygun işlerinin olma ve yüksek performans elde etme beklentileri bulunmaktadır. Bu dönemlerde bireylerin kendini yeterli hissedebilmesi ve başarı elde edebilmesi için beklentilerinin karşılanmasını isterler. Bunlar karşılanmadığında ise sinik tutumlar sergilerler (Pelit ve Pelit, 2014: 90).

Araştırmalar incelendiğinde örgütsel sinizm ve yaş arasındaki ilişkiye ilişkin elde edilen bulguların tutarsız olduğu görülmektedir. Fero (2005), çalışmasında örgütsel sinizmin yaşa göre değişkenlik göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı şekilde

Anderson ve Bateman (1997) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizmle yaş arasında etkileşimin bulunmadığı belirtilmiştir. Türkiye’de ise, Yılmaz (2008) ve Kalağan ve Güzeller (2006) çalışmalarında sinizm ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Bu görüşlerden farklı olarak Kanter ve Mirvis (1989) yaşlıların gençlere göre daha az sinik olduğunu öne sürmüştür.

I.5.1.3.Medeni Durum

Medeni durumun sinizm ile ilişkisi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Kanter ve Mirvis (1989) ve Delken (2004) araştırmalarında medeni durum değişkeninin çalışanların sinik tutumlarını etkilediğini, bunun tersine Erdost vd. (2007) ve Kalağan ve Güzeller (2010) ise medeni durumun önemli bir etkisinin bulunmadığını söylemektedirler (Pelit ve Pelit, 2014: 92). Kanter ve Mirvis (1989: 39) yaptıkları çalışmada medeni durumun etkisinden bahsetmiş ve boşanmış olan çalışanların evli veya bekâr çalışanlara oranla daha sinik tutumlar beslediği sonucuna ulaşmıştır.

I.5.1.4.Eğitim Durumu

Örgütsel sinizm ve eğitim durumu ilişkisini ortaya koymak için birçok çalışma yapılmıştır. Bazı araştırmacılar çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeylerinin de artış gösterdiği veya tam tersi bir durumun olabileceği sonucuna varmışlardır. Fakat bazı araştırmacılar ise örgütsel sinizm ile eğitim durumu arasında ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Anderson ve Bateman(1997) eğitim düzeyiyle örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varmıştır. Farklı araştırmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir (Pelit ve Pelit, 2014: 92).

Erdost vd. (2007: 523) eğitim durumları ve sinizm arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Önlisans mezunlarının lisans mezunlarına göre daha sinik davranış gösterdiği

sonucuna ulaşmıştır. Kalağan ve Güzeller (2008) çalışan bireylerin örgütsel sinizm algıları ile eğitim düzeyleri arasında pozitif ilişki olduğunu öne sürmüştür. Yılmaz ve Tokgöz (2008: 92) de aynı sonuca ulaşmıştır. Yani eğitim düzeyinin artmasıyla sinik tutumlarında arttığı belirtilmiştir. Kanter ve Mirvis (1991: 56) ise araştırmalarında eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların sinik tutumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani eğitim düzeyleri düştükçe sinizm oranları yükselmektedir.

1.5.1.5. Gelir Düzeyi

Gelir, çalışan birey için çalışma isteği ve tatmin açısından önemli bir yere sahiptir. Kişiler belli bir gelir elde ettiği zaman daha iyi çalışma eforu gösterecektir. Fero (2005) gelir ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı daha az gelire sahip bireylerin sinik düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Yapılan araştırmalarda bunun tam tersi bulgular elde eden çalışmalar da bulunmaktadır. Delken (2004)'e göre fazla maaş alan bireylerde çok harcama yapma isteği uyuması nedeniyle paralarını hemen bitirmekte bu nedenle de sinizm seviyeleri daha yüksek olmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 91).

1.5.1.6. Hizmet Süresi

Hizmet süresi işgörenlerin işyerlerinde ne kadar süre çalıştıklarını göstermektedir. Hizmet süresi ve örgütsel sinizm arasında farklı bulgular elde edilmiştir. James(2005) çalışmasında, örgütsel sinizm ile hizmet süreleri arasında ilişki olduğu ancak bu ilişki düzeyinin düşük düzeyde olduğunu belirtmiştir. O'Connel, Holzman ve Armandi (1986) ise çalışmasında iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu; belirli yıl çalışanların sinik tutumlarının daha az olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan bazı

araştırmalarda ise kavramlar arasında ilişki bulunmadığı öne sürölmüştür (Kalağan, 2009: 70).

1.5.1.7.Hiyerarşi

Hiyerarşik düzey ile sinizm arasında ters yönde ilişki olduğu söylenebilir. Zira 1989 yılında Kanter ve Mirvis tarafından yapılan çalışmada, hiyerarşinin üst kısmında çalışanların alt kısmında çalışanlara oranla daha az sinik olduğu saptanmıştır. Hiyerarşinin üst kısmında bulunan çalışanın iş tatmini oranları daha yüksektir ve bu sebeple de daha az sinik olmaktadır (Kalağan, 2009: 70).

1.5.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Yapılan çalışmalarda sinizmi örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler, iletişimsizlik ve politik davranış algısı gibi örgütsel faktörlerin etkilediği görölmektedir.

1.5.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet çalışanların örgüte yaptıkları katkı karşılığında elde ettiklerini diğer çalışanların elde ettikleriyle karşılaştırması ve adil olduğunu algılamasıdır. Literatürde adalet kavramı üç boyutta ele alınmıştır. Bunlardan ilki olan, dağıtım adaleti; hizmetler, fırsatlar ve cezalar gibi her türlü çıktıının kişiler arasında paylaşımıdır. İkinci boyut olan prosedür adaleti elde edilen kazanımların belirlenmesi noktasında kullanılan süreçlerin adaletidir. Son olarak etkileşim adaleti, örgütsel faaliyetlerin insan ilişkileri ile ilgili olan boyutudur (Kutanis ve Çetinel, 2010: 189)

Örgütsel adalet algısı çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde etkili bir değişkendir. Zira örgütsel adaletin varlığı iş tatminini, vatandaşlık davranışını ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Tam tersi örgütsel adaletin yokluğu algısı ise saldırgan davranışı

ve sinik tutumu artırmaktadır. Bu durumda da çalışanlarda isteksizlik, tatminsizlik ve güvensizlik gibi problemler ortaya çıkmaktadır. Anlaşılacağı üzere çalışanların örgütte adaleti algılaması/algılamaması örgüte karşı oluşan tutumlarını şekillendirmektedir. Örgütte çatışmaların ve huzursuzlukların ortaya çıkmasının sebebi olan örgütsel adaletsizlik, örgütte sinik tutumların oluşmasında önemli bir faktör niteliğindedir (Kalağan, 2009: 21; Pelit ve Pelit, 2014: 94).

I.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerde yükümlülükleri ve bireylerin beklentilerini kapsamaktadır. Psikolojik sözleşme, algılanan vaatleri kapsamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ise, çalışana yapılan vaatlerin yerine getirilmemesi durumunda oluşmaktadır (Bedük, 2011: 116). Psikolojik sözleşme ihlali tutum ve davranış gibi mesajların algılanmasını bünyesinde barındırmaktadır (Karıcıoğlu ve Türker, 2010: 121).

Psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte çalışanlar, kurumun dürüst olmadığını düşünmekte ve iş ile ilgili olumsuz tutum geliştirmektedir (O'leary-Kelly ve Johnson, 2003: 631). Vaatlerin örgütler tarafından yerine getirilmemesi, bireyler arasında olumsuz davranışlara sebep olmaktadır. İşgörenler örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğini, dolayısıyla kuralların ihlal edildiğini düşünmektedir. İhlallerin olduğunu düşünen çalışan da olumsuz düşüncelere kapılmaktadır (Eraslan, Kaya ve Altındağ, 2018: 907). Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali örgütte sinik tutum ve davranışları ifade eden örgütsel sinizm kavramının temelini oluşturmaktadır (Bedük, 2011: 116).

I.5.2.3 İletişimsizlik

Örgütsel anlamda iletişim, örgütlerde gündelik faaliyetlerin devam etmesi ve amaçlara ulaşılması için bilgi ve düşünce etkileşiminin sağlanmasıdır. Örgütlerde çalışanlar işbirliği ve iletişim içinde olmalıdır. Bu sayede çalışan bireylerin motivasyonları ve verimlilik düzeyleri artmaktadır. Örgütlerde işlerin iyi yürütülmesi yöneticilerin çalışanlarla iyi iletişim ağı kurmasına bağlıdır. Öte yandan yöneticiler etkin iletişim sayesinde çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlarlar. Etkin iletişimin sağlanamaması durumunda ise çalışan ile yönetici arasında sorunlar ve çatışmalar baş gösterir. Bu da çalışanların güven, samimiyet ve dürüstlük konularında endişe etmelerini tetikler ve sinik tutumlar oluşmaya başlar (Pelit ve Pelit,2014: 96). Bir diğer ifadeyle iletişim düzeyi örgütlerde ne kadar yüksekse sinizm düzeyi de o kadar az olacaktır. İletişimsizlik ise örgütlerde sinizm düzeyini artıracaktır. Yani bu iki kavram arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Tınaztepe, 2012: 60).

I.5.2.4.Politik Davranış

Politik davranış örgütçe onaylanmayan, kişisel çıkarları içeren bir kavramdır. Bu kavram çalışanların karar ve davranışlarında kişisel çıkarlarını ön planda tutmasını ifade eder (Kalağan, 2009: 60). Politik davranış, kişisel çıkar uğruna başkalarının yararına veya zararına olsa bile bireyleri etkileme ve davranışları kontrol etme adına yapılan sistemli ve planlı çabaların tümüdür (Bursalı, 2008: 43). Örgüt ortamında çalışanların böyle bir algıya sahip olması sinik olmasını sağlayabilmektedir (Kalağan, 2009: 60).

Politik davranış olumsuz duygular, çıkarıcılık, güven sorunu ve endişe duyulması gibi kavramlardan etkilenir. Bu noktada politik davranış ile örgütsel sinizm arasındaki

ilişki ortaya çıkar. Politik davranış algısının olması sinik davranışları güçlendirmektedir (James, 2005: 11).

I.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta sınıflandırılabilir. Bu sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

I.6.1.Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Çalışanların istediği ve beklediği sonuçlar oluşmadığında örgütsel sinizm meydana gelmektedir. Bu durumda da birçok problem baş göstermektedir. Örneğin sinik davranış sergileyen çalışanlar alkol alma ve sigara kullanma gibi olumsuz alışkanlıklar edinebilmektedir. Örgütsel sinizmin etkisiyle hizmet sundukları insanlara karşı yanlış tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Sinik çalışanlar umursamaz tavır takınarak, diğerlerine karşı yanlış davranış sergilemekte, üyesi olduğu örgütlere karşı oluşan düşmanlıkla birlikte örgütlere zarar verebilmektedir. Tüm bu durumlar nedeniyle de sinik tutum sergileyen çalışanlar örgütten uzaklaşabilmektedir (Akman, 2013: 36; Kalağan, 2009: 81).

Örgütsel sinizmin oluşmasıyla çalışan bireylerde psikolojik problemler meydana gelmektedir. Örgütsel sinizm, sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açabilmektedir. Hayal kırıklığı, güvensizlik ve kuşkuculuk gibi duygularla çalışanlarda depresyon, uykusuzluk ve kalp damar hastalıkları görülebilmektedir. Bu psikolojik sorunların yanında olumsuz fizyolojik sonuçları da bulunmaktadır. Aşırı kilo alma ve bedensel şikâyetler bu sonuçlar arasındadır (Pelit ve Pelit, 2014: 102).

I.6.2.Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizm bireylerde olduğu kadar örgütlerde de birçok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Örgütlerde güvensizlik, performans düşüklüğü, moral ve motivasyon düşüşü, adaletin ve örgütsel vatandaşlığın azalması ve değişime karşı direnç bu olumsuz sonuçlar arasındadır (Pelit ve Pelit, 2014: 103). Bu olumsuz sonuçlar örgütün işleyişini etkilemektedir. Örgütte verimlilik, etkinlik ve karlılığın azalmasına yol açmaktadır. Sinizmin örgütsel sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

1.6.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin örgütüne karşı oluşturduğu sadakattir. Çalışanın örgüt başarısı için gösterdiği ilgi ve örgüte karşı oluşturduğu bağı ifade etmektedir. İşgörenlerin örgütte kalma isteği, örgütün etkinliğini, çıkarını ve başarısını korumasıdır (Bayram, 2005: 128). Örgütsel bağlılığın tanımlarına bakıldığında genel olarak belirlenen ortak özelliğin çalışanların örgütün başarısı için elinden geleni yapması olduğu görülmektedir (Fındık ve Eryeşil, 2012: 1251).

Örgütsel sinizm sonucunda kişiler örgütsel bağlılığını kaybetmektedirler. Örgütler çalışanlara sunduğu imkanlardan fazlasını çalışanlardan beklerse doğal olarak sinizm ve güvensizlik oluşmaktadır (Bulut ve Hovardaoğlu, 2018: 273). Yapılan incelemelerde çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yükselmesiyle örgütsel bağlılık oranları düşmektedir (Abraham, 2000: 282; Eaton, 2000: 12). Dolayısıyla örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinin negatif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizmin görülmesi ile birlikte örgütsel bağlılığın da azaldığı düşünülmektedir. Sinizm ne kadar az görülürse örgütsel bağlılık da o derece artmaktadır (John ve O’Leary- Kelly, 2003: 63).

I.6.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

İş tatmini; çalışanın işinden ve işiyle ilgili durumlardan memnuniyetidir. İş tatmini genel anlamda kişilerin işine karşı oluşturduğu tutumlar bütünüdür (Gün, 2016: 256). Örgütsel sinizm olumsuz bir kavram olduğu için iş tatminiyle arasında negatif bir ilişki vardır (Eaton, 2000: 12) Yani örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe, iş tatmini azalmakta veya örgütsel sinizm düzeyi azaldıkça iş tatmini artmaktadır (John ve O’Leary-Kelly, 2003: 638; Çağ, 2011: 104). Düşük iş tatminleri bireylerde mutsuzluğa yol açmaktadır. Bu nedenle bireyler işten ayrılmaya yönelmektedir. Yani örgütsel sinizmin oluşmasıyla bireyler işe karşı soğumakta ve işten ayrılma oranlarında bir artış gözlemlenmektedir. Bu nedenle sinizmi etkileyen faktörler belirlenmelidir.

I.6.2.3. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramının tanımı çok eskilere dayanmamaktadır. Kavram ilk olarak Freudenger (1974) tarafından ele alınmıştır. Araştırmaya göre tükenmişlik, bireylerin çok çalışması sonucunda işin gerektirdiği durumları yerine getirememesi bu nedenle de duygusal olarak tükenme yaşamasıdır. Tükenmişliğe ilişkin yaygınca kullanılan tanım, Maslach (1981) tarafından yapılmıştır. Maslacha’ a göre tükenmişlik, çalışanlarda duyarsızlaşma, kişisel başarı azlığı ve tükenme gibi hisselerin meydana gelmesidir (Ercan ve Kazançoğlu, 2019: 4-5).

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında hem benzerlik hem de farklılıklar bulunmaktadır. Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının duyarsızlaşma yönüyle benzerlik göstermektedir. Örgütsel sinizm ve tükenmişlikte isteksizlik ve üzüntü gibi olumsuz duygular bulunmaktadır. Her ikisinde de küçümseme ve aşağılama duyguları yer almaktadır. Kişilerin örgüt veya müşterisine karşı beslediği olumsuz tutum olarak ifade

edilen tükenmişliğin aksine örgütsel sinizm, sadece çalışanın örgütüne oluşan olumsuz duygularını ifade etmektedir. Örgütsel sinizmde çalışanlar daha çok savunmacı tavır sergilerken; tükenmişlikte genelde işten çekilme davranışı göstermektedir. Tükenmişlikte sonuçları bakımından bireyin sağlığına zararlı sonuçlar yer alırken, örgütsel sinizmin sonuçları olumsuz veya olumlu olabilmektedir (Alan ve Fidanboy, 2013: 167-170).

Tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasında doğru yönde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin artmasıyla birlikte tükenmişlik meydana gelmektedir (O'Leary-Kelly ve John, 2003: 643). Dolayısıyla örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişki pozitif yöndedir. Öte yandan örgütsel sinizmin sonuçları veya sebepleri tükenmişliğin bazı sonuçlarını meydana getirmektedir. Tükenmişliğin motivasyon eksikliği, eleştiriye duyarlılık, sinirlilik, inkar, yorgunluk ve uyku bozukluğu gibi sonuçları bulunmaktadır. Tüm bu sonuçların örgütsel sinizm yaşama nedenleri arasında olduğu görülmektedir (Kalağan, 2009: 87).

1.6.2.4.Örgütsel Sinizm ve Güven

Güven, bir bireyin veya grubun karşısında bulunanların iyiliksever, güvenilir, dürüst ve yeterli olduğu düşüncesiyle savunmasız olma isteğidir ve sosyal ilişkilerin önemli bir unsudur. Çalışan bireylerin örgüte karşı sinik tutumları geçmişte yaşamış oldukları deneyimlerden kaynaklanabilmektedir. Bu tutumlar ise çevresel faktörlerin etkisiyle değişebilmektedir (Akın, 2015: 177-179).

Bireylerin güven düzeyi onların sinizm tutumunu etkilemektedir. Sinizm aslında güven düzeyini belirlemektedir (Espeland, 2016: 294). Herhangi bir olaya karşı sinik tutum sergileyen çalışanlar, o durumlara karşı güvensiz olmaktadır (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015: 23). Dolayısıyla güven eksikliği sinizmin temel bileşeni niteliğindedir.

Başkalarına güveni bulunmayan bireyler etik olmayan davranışlar sergilemektedir ve sinik bireylerin başkalarına yardım etmesi ve destek vermesi beklenmemektedir (Chowdhury ve Fernando, 2014: 682).

Güvensizlik için sinizm alt yapı oluşturmaktadır, fakat şart değildir. Sinizm ve güven konusunda, beklentilerin karşılanmaması ve hayal kırıklığı gibi ortak noktalar bulunmaktadır. Birine güvenmek geçmiş deneyimlere dayanmaktadır ve örgütsel sinizm de deneyimlere dayanabilmektedir. Güven bir inanç olarak tanımlanmaktadır ve sinizmin güvenden farkı ise güveni de kapsayacak daha geniş bir tutum olmasıdır. Bu iki kavram zıt olsa da birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 54-55). Türkgöz ve arkadaşları (2013: 290-296) örgütsel sinizm ve güven arasındaki ilişkinin negatif olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kanter ve Mirvis (1989) ve Abraham(2000) tarafından yapılan çalışmalarda da iki kavram arasında negatif ilişkinin bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

1.6.2.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık ilk olarak Bateman ve Organ (1993) tarafından ekstra-rol davranışlar olarak ele alınan bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), üstler tarafından beklenmeyen iş tanımının ötesinde gönüllü olarak sergilenen ekstra çabalardır (Özdemir ve Tekin, 2018: 131). Örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül sistemi tarafından açıkça belirtilmeyen, ancak doğrudan örgütün tüm birimlerinin verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olan gönüllü davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar çalışanların olumlu tavır takınmalarına, yardımlaşmalarına ve sorumluluk duygularının artmasına neden olmaktadır (Erdoğan ve Bedük, 2013: 22).

Örgütsel sinizm ve Örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişki olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizmin yükselmesiyle örgütsel vatandaşlığın azalması veya örgütsel sinizmin azalmasıyla örgütsel vatandaşlığın artması mümkündür (Anderson ve Bateman, 1997: 449; Erdoğan ve Bedük, 2013: 25). Nitekim Ertosun ve arkadaşları (2016)'nın yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Ertosun, Genç ve Çekmecelioğlu, 2016: 51).

Örgütlerde adaletsizlik düşüncesinin varlığı, bireyde örgütsel sinizm tutumunun oluşmasını sağlayacak ve gönüllülikle yapılan işlerin yerine getirilmesini engelleyecektir. Bu nedenle de artık örgütün iyiliği düşünülmeyecek ve sadece yeterli kadar çalışma düşüncesi oluşacaktır. Bu da doğal olarak örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına sebep olacaktır (Kabataş, 2010: 11).

I.6.2.6.Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Yabancılaşma kültürel, sosyal ve doğal çevreye bireylerin uyum sağlayamamasıdır. Yabancılaşma bireylerin kendini bir yere ait olarak hissetmemesi, birbirlerinden veya gruplardan uzaklaşma durumudur (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013: 1256). İşe yabancılaşma ise, bireyin örgütlerdeki konumu nedeniyle uğramış olduğu hayal kırıklığı sonucu ortaya çıkan duyguların görüntüsü olarak tanımlanmaktadır (Özer ve Güllüce, 2019: 34). Literatürdeki araştırmalarda örgütsel sinizm ve yabancılaşma arasında doğrudan bir ilişki olduğu düşünülmekte ve söz konusu bu ilişki pozitif yönde olduğu öne sürülmektedir (Demir, Ayas ve Yıldız, 2018: 247). Örneğin Fromm (1961) çalışmasında, örgütsel sinizmin yabancılaşmaya sebep olduğunu saptamıştır (Kökalan ve Anaş, 2016: 101).

II. BÖLÜM: PERFORMANS

Bu bölümde öncelikli olarak performans kavramının tanımlanması yapılacak sonra özellikleri, boyutları ve performansı etkileyen faktörler incelenecektir. Daha sonra performans ölçümü, performans değerlendirme ve performans değerlendirmenin çeşitlerine ve değerlendirmeden kaynaklanan hatalara yer verilecektir.

II.1. Performans Kavramının Tanımlanması

Performans, yönetimin bir bilim olarak kabul edilmesi ile en çok kullanılan ve en çok sorun yaşanan kavramlardan birisi olmuştur. 1980'li yıllarda kalite düşüncesinin örgütlerde odak noktası haline gelmesiyle birlikte de önemi giderek artmıştır(Erkiş, 2014: 6). ve daha sonra 2000'li yıllarda stratejik yönetim yaklaşımıyla yeni bir dönem açılmıştır. Performans yönetimi kamu açısından bakıldığında, örgüt başarısı için doğru ve ihtiyaç olan mal ve hizmetleri sunmak için kullanılan yol ve yöntemlerdir. Daha sonra ise 2006 yılında oluşturulan 5018 sayılı kanunla ise performans uygulamalarının yolu açılmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ülkemizde kamu yönetimindeki değişimlerin göstergesini oluşturmuştur. Kanunun 9. maddesi ise performans esaslı bütçelemeye yer vermiştir (Şentürk, 2015: 109).

Fransızca kökenli bu kavram TDK 'ye göre uygulanan bir iş, olay ya da durumu başarma isteği ve gücü, yapılabilecek en iyi derece, kısaca gösterilen başarıdır (www.tdk.gov.tr). Performans kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Performans, genellikle amaçlı ve planlı etkinlik sonucu elde edileni nitel ve nicel olarak belirleyen (Vural ve Coşkun, 2007: 161; Genç, 2012: 5) ve sınırları ve içeriği net bir şekilde çizilemeyen bir kavramdır (Altun ve Memişoğlu, 2008: 8; Şahin ve Çalışkan, 2018: 116).

Performans, hazırlanan şartlara uygun işlerin yerine getirilme düzeyi veya çalışanların davranış biçimleridir. Aynı zamanda çalışanın, belli bir zaman diliminde verilen görevi yerine getirmesiyle elde ettiği sonuçlar bütünüdür (Seoshone ve Yuchman, 1967: 377; Tunçer, 2013: 89). Performans kavramı ile başarı kavramı birbiriyle karıştırılmaktadır. Performans, amaçlara ulaşmada ilerlenen yoldur; başarı ise bu yolun başarıyla sonuçlanmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201-202).

Performans kavramı bünyesinde; etkililik ve verimlilik olmak üzere iki temel ögeyi barındırmaktadır. Verimlilik, en az kaynak kullanımıyla en fazla çıktı elde edilmesini ifade etmektedir. Etkililik ise amaçların gerçekleştirme derecesidir (Ersoy ve Kavuncubaşı, 1995:108). Yani çalışanların yaptığı işlerde ne kadar çaba gösterdiğini ve planlanmış işlerin yerine getirilme düzeyini ifade etmektedir.

Performans sadece bireyin değil aynı zamanda grup ya da örgütün belirli zaman diliminde hedeflenen ve planlanan noktaya ne derece vardığını anlatımıdır. İş oluşturan görevlerin ne derece başarıya ulaştığını göstermektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 75). Dolayısıyla da performans bireysel açıdan ve örgütsel açıdan olmak üzere iki şekilde ele alınabilmektedir.

Bireysel açıdan performans; bireyin belirlenen amaç için devam eden süreçte yeteneğiyle oluşturduğu davranış ve sonuçları oluşturmaktadır (Uysal, 2015: 33). Bireysel performans kurumların amaçlarına ulaşma noktasında belirlenen yetkinliklerin kullanılmasıdır. Yetkinlikler işe yönelik görevler olabileceği gibi işe yönelik olmayan davranış ve görevleri de kapsamaktadır (Hacıoğlu, 2018: 32).

Örgütsel açıdan performans -veya örgütsel performans- bireylerin gösterdikleri performansın toplamını ifade etmektedir. Bu performans örgütlerde verimliliğin

belirlenmesinde ve artmasında kullanılan derece ve ölçüleri kapsamaktadır (Vural ve Coskun, 2007: 163). Örgütsel performans, amaçlanmış hedeflere göre nereye ulaşıldığını nitel veya nicel olarak tespit edebilmektir (Akın ve Çolak, 2012: 86; Küçükaltan, 2018: 361). Wheelen ve Hlnger (2000) ile Wan Zakaria ve İlias (2016)'ın ifadelerinde yer verdiği gibi örgütsel performans, bir örgütün çalışma ve faaliyet ile ölçülen örgütsel süreç ve aktivitelerin birikmiş sonucudur (Küçükaltan, 2018: 361).

Birey, grup veya örgüt tarafından elde edilen performans sonuçları, olumlu bir yapıya sahipse işlerin yerine getirilmesi ile birlikte yüksek performansa ulaşılmaktadır ve aksi olursa da düşük performanstan bahsedilmektedir. Performans kişisel, örgütsel ve aynı zamanda çevresel birçok faktörden etkilenmektedir (Bingöl, 2006: 97; Uysal, 2015: 3). Performans; bakış açısına, gözlemlenen süreye ve kullanılan kritere göre farklılık göstermektedir. Ancak yine de her kuruluşun temel amacının tatmin edici bir performans elde etmeye yönelik olduğu açıktır (Snow ve Hrebiniak, 1980: 318).

II.2.Performans Kavramının Özellikleri

Holton (1999) çalışmasında performansın çok yönlü olduğunu ve tam olarak tanımlanmadığını söylemektedir. Araştırmacıya göre performansın altı özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır (Altun ve Memişoğlu, 2008: 8-9).

- Performans çok disiplinli bir olgudur.
- Performans değerlendirilirken kişiler ön yargılardan uzaklaşamaz.
- Performans konusunda bir kişinin görüşü bulunamaz.
- Performans göstergeleri ve düzeyleri değişkenlik gösterir.

- Performans düzeyleri için kullanılan modellerin yapıları çok unsurludur ve önyargıları yansıtır.
- Performansın boyutları konusunda karma bir model oluşturulmalıdır.

II.3. Performansın Boyutları

Örgüt açısından çalışanın performansı faaliyet gösterdiği sektörde ayakta kalabilmesi için oldukça önemlidir. Performans örgütler kadar bireyler açısından da önem taşımaktadır. Görevin gereği olarak yüksek performans gösterme, kişisel doyum ve iş tatmini sağlamaktadır. Performans, bireyin kariyer gelişimi ve uzmanlaşması için önemli bir süreci meydana getirmektedir (Erkoç, 2015: 14).

Performans W.C. Borman ve S.J. Motowidlo tarafından 1900'lü yıllarda görev ve bağlamsal olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Söz konusu bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Erkoç, 2015: 14-16):

Görev Performansı: Biçimsel iş tanımları kapsamında bulunan temel işlerin gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerin yapılmasına yönelik olan performansı ifade etmektedir. Görev performansı işin ustalık tarafını ve mesleki yönünü kapsamaktadır (Bağcı, 2014: 61). Her kurumda çalışanlardan beklenen temel görevler vardır ve bu görevler teknik işleri kapsar ve devamlılık için önemlidir. Görev performansı aslında teknik durumlara işaret eden temel faaliyetlere teknolojik destek veya kaynak temin etmek maksadıyla destek olan iş yükümlülükleri bağlamında kişilerin sergilediği eylemlerdir.

Bağlamsal Performans: Bağlamsal performans teknik faaliyetlerin yerine getirilmesine ek olarak; organizasyonel, sosyal ve psikolojik anlamda çeşitlenen çalışmaları kapsamaktadır (Ünlü ve Yürü, 2011: 185). Genellikle motivasyon ile ilgili

faaliyetler bağlamsal performansta yer almaktadır. Bağlamsal performans iş tanımlarına girmemekle birlikte, görevlerin uygulanmasında kolaylık sağlamak adına görev performansına yardımcı olmak için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bağlamsal performansın ortaya çıkmasında kişisel özellik ve iyi niyet gibi davranışlar bulunmaktadır (Erkoç, 2015: 9). Çalışma ortamının iyileştirilmesine ilişkin işlevlerin de yer aldığı davranışları kapsar ve bu nedenle bağlamsal performans çalışma ortamı algısından etkilenmektedir (Akça ve Yurtçu, 2017: 200).

Örgütsel vatandaşlığın içeriği bakımından performans kavramının genişletilmiş hali olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık ile performans arasında uygulamalar bazında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Topateş ve Kalfa, 2009: 425).

II.4. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans çalışana bağlı veya bağlı olmayan faktörlerin etkisiyle değişebilmektedir. Performansı etkileyen söz konusu bu faktörler kişisel (rekabet, psikolojik, demografik), organizasyonel (yönetim ve insan gücü, iş tanımı, iş süreçleri, çalışma koşulları, üst-ast ilişkisi), çevresel, ekonomik, siyasal, kültürel vb. olmak üzere çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir (Özdemir, 2007: 3-4). Aşağıda performansı etkileyen bu faktörlerden bazıları açıklanmaktadır.

Performans ve Motivasyon: Örgütlerde motivasyon olgusunun temel amacı, örgüt amacı ile çalışan amacını uyumlaştırmaktır. Bu sayede kişilerin performans oluşumları örgüt amaçları doğrultusunda ilerlerken, gerek örgütsel gerekse bireysel yararlar da sağlanmaktadır. Bu nedenle bazı örgütlerde motive edici unsurlar kullanılmakta ancak

her örgüt buna özen göstermemektedir. Öte yandan kullansa bile bir çalışan için motive edici bir unsurun diğer çalışan için aynı etkiyi sağlayamadığını göz ardı etmektedir. Bu durumda da düşük düzeyde bir performans elde edilmektedir. Dolayısıyla motivasyonun düşük olması performansın da düşmesine yol açmaktadır. Nitekim çalışmalarda motivasyonun performansı ve verimliliği etkilediği öne sürülmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). Performans ve motivasyon birlikte ilerlediği için iyi performans için motivasyon faktörleri iyi bilinmelidir (Çalışkan, Akkoç ve Turunç, 2011: 366; Mercanlıoğlu, 2012: 48).

Performans ve Etik: İş etiği, iyi bir çalışma ortamı için ne gibi davranışlar sergileneceği veya sergilenemeyeceği konusunu araştırır. Örgütlerin iş etiği konusunda farkındalığı artış göstermektedir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm üyelerin beklentilerine cevap verilmesi gerekmektedir. Örgütsel başarının ve yaşamın devamlılığı paydaşların beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Paydaşlardan birisi olan işgörenlerin tatmini beraberinde performanslarının da yükselmesini sağlayacaktır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2013: 120-122). Çalışanların etik bir örgüt iklimi algılaması çalışanın örgüte olan düşüncelerini etkileyerek tatminini güçlendirecektir; dolayısıyla da bireysel performans üzerinde önemli etkiye neden olacaktır (Büte, 2011: 181). Nitekim yapılan çalışmalardan da etik ve performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Büte (2011)'nin ve Eren ve Bayraktaroğlu (2011)'nin yaptıkları çalışmalarda, etik ve performans arasında ilişkiler olduğu saptanmıştır (Altaş ve Kuzu, 2013: 33).

Performans ve Örgütsel Yapı: Yüksek düzeyde bir performansa ulaşılması için, örgüt yapısının da yeniden düzenlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Yüksek performansa ulaşmak için işle ilgili davranışların düzenlenmesi, teknolojik değişimin

önündeki psikolojik engellerin aşılması ve örgütsel yapının teknolojiye göre uyarlanması gerekmektedir. Örgütsel yapı uyumu, yüksek performansla ilişkilendirilebilmektedir. Buna göre yüksek performans, örgüt yapısının uyumu sayesinde gerçekleşmektedir (Demir ve Okan, 2009: 60-64).

Performans ve İş Tatmini: İş tatmini, işlerin farklı özellikleri hakkında kişilerin düşüncesinin yorumlanması ve iş konusunda bireylerin memnuniyetinin ölçülmesidir. İş tatmini kişilerin işinde ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir. Bireyin verimli ve yüksek performans göstermesi motivasyon ve iş tatminiyle sağlanmaktadır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012: 107).

İş hayatı çalışan bireylerin yaşamının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle bireylerin işlerine karşı oluşturdukları olumlu ya da olumsuz duygusal tepkiler bütün hayatını etkilemektedir. Bu nedenle ancak iş doyumları yüksek bireylerin iş potansiyeli yüksek olmaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 51-52).

Performans ve Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet; doğru ödüllerin ve cezaların sağlanması; yani eşit davranma durumudur. Örgütsel adalet, çalışanın diğer çalışanlarla ilişkisi, üstleri ve örgütle olan iletişimi kapsamında oluşan algıdır (Sökmen vd., 2013: 46). Çalışanların kendilerine eşit davranıldığına ilişkin inancı onların motivasyonunu artıracaktır. Bu motivasyon sayesinde ise çalışanın performansı artacaktır. Bu durumun aksine çalışanın çabası sonucu elde ettiği sonuçla, diğerinin elde ettiği sonucun orantısız olması çalışanda hoşnutsuzluğa dolayısıyla da iş performansının azalmasına yol açacaktır (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2014: 48).

II.5.Performans Ölçümü ve Performans Değerlendirme

Dünyada performans ölçümünün ve değerlendirmesinin ilk örnekleri ABD, İngiltere, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde kullanılmıştır. Performans ölçümü ve değerlendirme örgütler açısından önem arz etmektedir. Örgütler performans ölçümü sayesinde mevcut durumu görebilmektedir. Performans değerlendirme ile ise hem durum analizi yapmakta hem de geleceğe yönelik adımları planlayabilmektedir (Özer, 2009: 11-12).

Örgütler için önemli olan performans değerlendirme ve performans ölçümü, doğru bir şekilde uygulandığı zaman verimliliği artıran ve bu sayede örgütsel başarıyı sağlayan olgulardır. Ayrıca çalışan kontrolünü sağladığı kadar çalışanların hedeflere odaklanarak ilerlemesine olanak sağlamaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 170). Performans ölçümü ve değerlendirme kavramları aşağıda açıklanmaktadır.

II.5.1.Performans Ölçümü

Örgütsel performans ölçümü, önceki yıllarda klasik yaklaşım olarak genellikle finansal ölçütlere dayanarak değerlendirilmekteydi. Günümüzde bu değerlendirme kısa dönemli ve dar kapsamlı olduğu için eleştirilmektedir. Zira sadece finansal ölçütlere dayalı olarak değerlendirilen performans yanıltıcı olabilmektedir. Konuyla ilgili 1970’li ve 1980’li yıllarda bölüm kapsamında performans ölçümleri başlamıştır (Vural ve Coşkun, 2007: 166). Özellikle 1980’li yılların sonlarına doğru hem finansal hem de finansal olmayan ölçütlerin gerçeği daha çok yansıtacağı düşüncesi hâkim olmaya başlamıştır. Dolayısıyla örgütsel performansın tek bir ölçütten ziyade birçok finansal ve finansal olmayan ölçüte dayanarak ölçüldüğünde daha gerçekçi olabileceği öne sürülmüştür. Örgütsel performans, operasyonel performans ve karlılıkta gelişme, örgüt

ve iş süreçlerindeki iyileşme, karar vermede etkinlik ve örgütü kontrol etmeyle ölçülebilir. Genel olarak özel sektörde kar odak noktasıyken, kamuda ise daha çok paydaşlara sorumluluk ön plandadır (Küçükaltan, 2018: 6).

Performans ölçümü, neyin ve nelerin elde edilmesinin amaçlandığı, kullanılan fiziki ve mali kaynakların ve insan potansiyelinin neler olduğu, kaynakların hangi tekniklerle hedeflere dönüştüğü gibi çalışmaların sonucunda oluşan çıktının değerlendirilmesidir. Performans ölçümü istenilen amaçlarla hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ve hizmetlerin verimli, etkin ve ekonomik bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesidir (Genç, 2012: 8). Bu ölçümde iş analizlerinden yararlanılır. İşle ilgili standartlar belirlenir ve standartlar hedefleri ve işteki başarının ölçümünü sağlar (Özer, 2011: 313).

Performans değerlendirme ölçümünü nesnel ve öznel olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Öznel ölçümler, çalışanlara güçlü ve gelişmeye açık yetkinlikleri hakkında geribildirim sağlar, çalışanlara gelişim planı hazırlamada yol gösterir. Nesnel ölçümler ise çalışanların kontrolü dışında makine, teçhizat ve çevre gibi unsurlardır. İşin yapısının değişmesi sonucunda nesnel ölçüm çalışan performansını ölçmede yetersiz kalabilmektedir (Tural, 2007: 21).

Performans ölçümü ve performans değerlemesi birbirinden farklıdır. Performans değerlendirmede performans düzeylerinin artırılması için yapılması gerekenler hakkında öneri verilirken, performans ölçümünde kurumun mevcut durumunun ne olduğu ortaya konulur ve hedeflere ulaşma düzeyleri hakkında bilgi verilir. Performans değerlendirme sonucunda başarısı ve nedeni hakkında yorum yapılır ve sağlıklı bir sonuca varılır; ancak performans ölçümünde bir kurumun başarısı hakkında yorum yapılamaz (Tunçer, 2013:

89). İstenilen düzeyde etkin bir performans değerlendirmesi için, etkin değerlendirme ölçüm sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Söz konusu bu ölçümün geçerli, önyargıdan uzak ve en önemlisi de güvenilir olması önem arz etmektedir (Palmer, 1993: 32). Ayrıca performans ölçümünün açık ve anlaşılır, ölçümü yapılan kişiyle alakalı ve uygulanabilir olması vb. özelliklere sahip olması da gerekmektedir (Genç, 2012: 15).

II.5.2. Performans Değerlendirme

Çalışanların performansını değerlendirmek, bireylerin işteki başarı durumu ve düzeyleri ile ilgili bir yargı oluşturma işlemidir. Bireylerin kendilerinden bekleneni anlamasını sağlamaktadır. Örgütler için performans değerlendirme kurumlar için önemli bir nokta meydana getirmektedir. Performans değerlendirmesinin tanımı, aşamaları, yöntemleri ve değerlemeden dolayı oluşan hataların ne olduğu aşağıda incelenecektir.

II.5.2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımlanması

Literatürde performans değerlendirmeye ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Performans değerlendirme kurumların belirlediği hedef ve stratejik amaçlara ulaşmak amacıyla tüm bireylerin sarf ettikleri işlerin birleşmesi; seçtikleri yolların, istedikleri performansa ulaşmak için kullanılan yöntemlerin, proje ve faaliyetlerin sonucunda oluşan çıktıların ve sonuçların değerlendirilmesidir (Yenice, 2006: 123; Tunçer, 2013: 90). Performans değerlendirmesi, projelerin etkinliğinin ya da yürütülen faaliyetlerin araştırıldığı ve geribildirim sağlandığı mekanizmadır (Yenice, 2006: 124). Performans değerlendirmesi iş başarılarının önceden belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme örgütteki insan kaynağının mevcut performansının tespiti, geleceğe yönelik potansiyelinin artırılması ve gelişiminin sağlanması için yapılmaktadır.

Performans değerlendirme çalışanlar açısından objektif kararların alınmasını da sağlamaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 124).

Performans değerlendirme önceden belirlenmiş kriterlere göre, çalışanların ve kurumun iş başarısının ölçülmesi, elde edilen sonuçların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk gibi ölçütler dâhilinde değerlendirilmesi ve bunun sonucunda geribildirim sunulması sürecidir (Altun ve Memişoğlu, 2008: 1; Şahin ve Çalışkan, 2018: 118). Uyargil (2013: 3)' e göre ise uzun zamanda oluşan kişisel başarıyı ve gelecekteki gelişime ilişkin potansiyel durumları kapsayan çalışmalardır.

II.5.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Faydaları

Performans değerlendirmenin genel olarak iki amacı bulunmaktadır. İlki, çalışanlara iş performansları hakkında bilginin verilmesi yani geri bildirim sağlanmasıdır. İkinci amaç ise, yönetici ve çalışanlar arasında iletişimi sağlayarak, bilgi akışını devam ettirmektir. Bu sayede çalışanların katılımı sağlanmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106; Mercanlıoğlu, 2012: 43; Pehlivan, 2008: 174).

Performans değerlendirmenin önemli bir başka amacı; etkinlik, beceri ve katkıyı sürekli hale getirmek ve bireylerin ve grupların sorumluluk üstlenmesini sağlamaktır. Performans değerlendirme bireyi bütün yönleriyle ele alarak, başarılarını ödüllendirmeyi ve eksikliklerini gidermeyi de amaçlamaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 107; Tunçer, 2013: 92). Değerlendirme çalışanların görevini yerine getirmesiyle elde edilen sonuçların, örgütün amaçlarına göre değerini ortaya koymaya da çalışmaktadır (Tunçer, 2013: 92).

Performans değerlendirmenin amacı kadar elde edilen sonuçların nerde kullanılacağı da önem arz etmektedir. Elde edilen sonuçların uygun yerde kullanılması

ile birlikte performans değerleme sistemine olan güven artacaktır. Güven duyulan bir performans sisteminin ise çeşitli faydaları bulunmaktadır. (Demirbaş, 2013: 44). İşgörenlerin verimliliğinin, performansının, işine olan ilgisinin, bilgi, yetenek ve becerisinin ölçüldüğü performans değerlemede asıl hedef, örgütteki insan kaynaklarının mevcut potansiyelini arttırmaktır (Tural, 2007: 9).

Örgütlerde alışanların yerlerini değiştirme, onları terfi ettirme, cezalandırma ve ödüllendirme, ücretini belirleme ve iş akdine son verme gibi kararlar alınabilmesi için çalışanlarla ilgili bilgilere ihtiyaç duyulur. Bu bilgiler değerlendirme sayesinde ortaya çıkarılmaktadır (nalın ve şimşeker,2006: 123; Mentor, 2009: 12). Performans değerlendirme çalışanların kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini, performansının iyileştirilmesini, ilişkilerin iyileştirilmesi ve eğitim açığının tespit edilmesini sağlamaktadır (Pehlivan, 2008: 174). Performans değerlendirme çalışanların performansını yönetmede önemli bir araçtır. Değerlendirme sayesinde zorlayıcı ve gerçekçi hedefler çalışanlara iletilmekte ve çalışanlara zamanında geri bildirim sağlanmaktadır (Mentor, 2009: 12). Aşağıda Tablo 3'te performans değerlendirmeye ilişkin bireysel, yönetsel ve örgütsel faydalar yer almaktadır.

Tablo 3 Performans Değerlendirmenin Yararları

Örgütsel Faydalar	Yönetsel Faydalar	Bireysel Faydalar
Etkinlik ve verimliliğini artırır.	Planlama ve kontrol daha etkili olur.	Güçlü veya gelişmesi gerekli özellikler tanınır.
Hizmet retim kalitesi artar.	Yetki devrini kolaylaştırır.	Ne beklendiğini öğrenir

Eğitim bütçesi daha kolay ve doğru belirlenir.	Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha kolay belirlenir.	Örgütteki rol ve sorumluluk daha iyi anlaşılır.
İnsan kaynakları planlaması bilgisi daha güvenilir ulaşılır.	Bu sayede kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanır.	Performansının ne şekilde değerlendirildiğini öğrenir.
Bireylerin gelişme düzeyi doğru belirlenir.	Yöneltil becerileri gelişir ya da bu imkânı sağlar.	Değerlendirme sonucunda başarılarıyla motive olur.
Devamsızlık, iş gücü v.b. durumların oluşturduğu ihtiyaçlar esnetilir.	Çalışanlarla iletişim daha kolay sağlanır.	Performansı ile elde ettiği geri besleme sayesinde iş tatmini ve özgüveni gelişir.

Kaynak: Tunçer P.(2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, sayı:88, s.94-95

Tabloda görüleceği üzere, performans değerlendirmenin birçok yararı vardır. Değerlendirme işin ne olduğu ve işi icra eden kişi hakkında yöneticilere bilgi vermektedir. Aynı zamanda yöneticinin kendisi hakkında da bilgi sahibi olmasını sağlar. Bu sayede kurum ve çalışanlar düzeyinde bir kontrol sağlanmış olacaktır.

II.5.2.3. Performans Değerlendirmenin Özellikleri

Performans değerlendirme sisteminin doğru bir şekilde yürütülmesi ve uygulanması için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Tunçer, 2013: 94; Nemutlu, 2017: 19):

- İşlerle ilgili davranışları değerlendirmelidir.

- Yapılacak işin gereklerine uygun olarak, uygun değerlendirme ölçütleri kullanılmalıdır.
- İnanç, cinsiyet, yöneticiye yakınlık gibi faktörler dikkate alınmamalıdır. Yani objektif olunmalıdır.
- Değerlendirme yöntemi basit, kolay, geçerli, anlaşılabilir ve herkes tarafından uygulanabilir olmalıdır.
- Değerlendirmede kullanılan kriterlerin neler olduğu, çalışanlardan nelerin beklendiği vb. bilgileri içermelidir.
- Her iş için somut kriterler olmalı, subjektifliğe yer verilmemelidir.
- Çalışanlara değerlendirme konusunda bilgi verilmelidir.

II.5.2.4. Performans Değerlendirmenin Aşamaları

Performans değerlendirme yapılırken temel amaçlar belirlenmeli ve bu doğrultuda yürütülmelidir. Bu sayede daha yararlı bir sistem oluşturulabilir (Tozlu, 2014: 18). Bu sistemin oluşması için ilk olarak sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. İyi bir performans sistemi için standartlar, ölçme kriterleri ve çalışanlara geri bildirim sağlanması şarttır. Neyin ölçüleceğinin yanı sıra, nasıl ve nerede ölçüleceği, ölçümün ne zaman ve niçin yapılacağı açıklanmalıdır (Mercanlıoğlu, 2008: 43). Değerlendirme aşamasında ise ilk olarak, örgütsel hedefler belirlenmelidir. Daha sonrasında iş analizleri ve görev dağılımı net bir şekilde hazırlanmalı, bireysel hedefler belirlenmelidir. Bunlardan sonra önemli bir nokta olan performans değerlendirme kriteri belirlenmeli ve performans yönteminin seçilmesi gerekmektedir. Beklenen performans

ile sonucun karşılaştırılması yapılarak aradaki fark tespit edilmelidir. Son aşama olarak ise çalışanlara geribildirim sağlanmalıdır (Tunçer, 2013: 196).

II.5.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İnsan kaynakları yönetim sürecinin en önemli unsurlarından birisi olan performans değerlendirme, örgütsel amaçlara ne denli yaklaşıldığının ölçülmesidir. Çalışanlar ve örgütler açısından çok önemli olan bu değerlendirme çeşitli tekniklerle yapılmaktadır. Uygulama yönünden bakılırsa her örgüte uyan bir değerlendirme yönteminden söz etmek mümkün değildir. Değerlendirme faaliyeti, içinde bulunduğu koşul ve uygulanacak örgütlerin yapısına göre değişiklikler göz önüne alınarak seçilmelidir. Söz konusu bu değerlendirmeyi klasik performans yöntemleri ve çağdaş değerlendirme yöntemleri olarak iki şekilde sınıflandırarak incelemek mümkündür (Gürüz ve Gürel, 2009: 240).

II.5.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri, performansı geliştirmekten çok kontrol etmeye dayanan yöntemleri içermektedir. Bu yöntemlerin eleştirildiği noktalar; finansal ölçütlerin ağırlıklı olması, kısa dönem odaklı olması, geçmişe yönelik olması, stratejik uygulamayı desteklememesi, iş dünyasındaki gerçeklerle uyuşmaması, esnek olmaması, öncelik ve katılımın göz ardı edilmesidir (Özkaya, 2013: 15). Klasik değerlendirmede sıralı yöntem (basit, alternatif, puan verme, ikili karşılaştırma), zorunlu dağılım yöntemi, grafik derecelendirme yöntemi, kritik olay ve kontrol listesi (normal kontrol listesi ve zorunlu seçim) yöntemleri bulunmaktadır (Aktaş, 2010: 43-44).

II.5.3.1.1.Sıralama Yöntemi

Değerlendirmeyi yapan bireyler, çalışanları iyiden kötüye doğru sıralamaktadır. Burada kişiler arası başarı farklılıklarının dereceleri belirlenememekte, bir çalışanın diğer çalışanlarla karşılaştırılması yapılmaktadır. Basit sıralama yöntemi, alternatif yöntem, puan verme ve ikili karşılaştırma yöntemi olarak dörde ayrılmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012: 45).

Basit Sıralı Yöntem: Yöneticinin çalışanı iş başarısı ve örgütteki değerine göre, en başarılıdan başarısızına doğru sıralamasıdır (Aktaş, 2010: 44). Adından da anlaşılacağı üzere çok basit olarak uygulanmaktadır. Ancak bu değerlendirmede kişilerin hangi kriterlere göre performans değerlendirmesi yaptığı bilinemez (Aktan, 2009: 39).

İkili Karşılaştırma Yöntemi: Karşılaştırma yönteminde çalışanlar sadece iki kriter kullanılarak karşılaştırılır. Bu yöntem oldukça uzun zaman alabilmektedir. Bu değerlendirmenin sakıncası, kişilerin birbirlerinden ne kadar çok ya da az başarılı olduğunun bilinmemesidir (Helvacı, 2002: 162).

Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu sıralama yöntemi basit sıralama yöntemiyle mantıksal açıdan aynıdır. Bu değerlendirme en iyi performans ve en kötü performansa sahip bireyler hakkında bilgiler verir (Gürüz ve Gürel, 2009: 245).

Puan Verme Yöntemi: Bu yöntem hazır bir puan çizelgesinin kullanılmasıyla yapılmaktadır. Değerlendirici, çalışanı veya başarıyı bir bütün olarak görmektedir. Çalışanlara yaptıkları çalışma performansına göre puan verilmektedir (Helvacı, 2002: 162).

II.5.3.1.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Burada değerlendirici çalışanları beşli çeşitliliğe ve farklı başarı düzeylerine göre farklı düzeylere yerleştirmektedir. Bunlar; en yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük gibi düzeylerdir. Çalışanlar önceden belirlenen yüzdelere göre bu başarı derecelerine yerleştirilmektedir (Mercanlıoğlu, 2012: 45). Bu yaklaşımda değerlendirici çalışanları belli bir kriterde değerlendirmek zorundadır. Yöneticiler çalışanı %5’li skala üzerinden değerlendirir; %10’u ölçeğin en yüksekinde, %20’si yüksekte, % 40’ı orta, % 20’si düşük ve %10’ u çok düşüğe olmak zorundadır. Bu sayede değerlendirici daha objektif değerlendirme yapabilecektir (Bingöl, 2006: 342).

Bu yöntem kullanılırken farklı değerler kullanıldığı görülmektedir. En çok kullanılan ise, çalışanın sorumluluk ve görevi nasıl yerine getirdiğinin ifade edilmesidir. Hepsinin bir değeri vardır ve bu değer değerlendirici tarafından bilinmez. Belirlenmiş sıraya (dereceye) göre yapılması değerlendiricinin ön yargılarını yansıtmamaktadır. Bu yöntemin eleştirilen yanı ise, her örgütte çalışanların görevlerindeki başarılarının normal dağılım varsayımına göre yapılmasıdır (Aktaş, 2009: 50).

II.5.3.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Burada çalışanlar kişiliği, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriterde değerlendirilmektedir. Çalışanı değerlendirirken güvenilirliği, çalışma miktarı, iş bilgisi, devamlılığı ve çalışma titizliği gibi konuları dikkate almaktadır. Bu yöntemde, hem yazılı hem de sayısal veriler yer almaktadır. Bu yöntem oldukça fazla kullanılmaktadır; çünkü kolay düzenlenmekte ve sonuçları kolay değerlendirilmektedir (Helvacı, 2002: 163; Gürüz ve Güler, 2009: 243).

II.5.3.1.4. Kritik Olay Yönetimi

Bu yöntemde çalışanın sahip olduğu özellik veya sahip olduğu beceriye göre değil, performans için önem taşıyan durumun çalışanda oluşturduğu istenen veya istenmeyen davranışlardır. Yani işe yönelik davranışların oluşturduğu yöntemdir. Kurumlarda bu yöntem oluşturulurken, öncelikle iş grupları için performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Yönetici, çalışanın başarı veya başarısızlığını belirleyen özellikli çalışma davranışını kaydeder ve bu davranışlar genellikle performansa dikkat çeken kriterlerdir (Tural, 2007: 43; Uyargil, 2013: 54).

Bu yöntem yönetici ve çalışanların yararlı tartışmalar yapabilecekleri ortamları sağlamaktadır. Yöntemin bir diğer faydası ise çalışanın geçerli niteliksel verileri, tutulan notlarla sağlanmış olmaktadır. Aynı zamanda performansla ilgili tartışma konuları oluşturur ve yol gösterici yönü bulunmaktadır (Çetin, 2006: 55-56).

II.5.3.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde çalışanların iş davranışları değerlendirilmektedir. Değerlendirme için soruların bulunduğu bir liste oluşturulmaktadır. Sorulara verilen cevaplar kısa olmakta ve değerlendiren kişi genellikle bunların değerlerini bilmemektedir. Bunun nedeni ise önyargılardan uzak olabilmektir (Helvacı, 2009: 40; Aktaş, 2010: 54). Yöntem normal kontrol yöntemi ve zorunlu seçim yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır.

Normal Kontrol Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirilecek kişiye, davranış ve nitelikleriyle ilgili "evet" veya "hayır" cevabını alabilecek şekilde, tanımlayıcı ifade bulunan bir liste hazırlanmaktadır. Yöntem kolay ve işle alakalı iş davranışlarını tanımlayan bir liste ile yapılmaktadır (Aktaş, 2010: 54).

Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu yöntemde olumlu değerlendirmeyi önlemek amacıyla değerlendirilenin hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu belirleyemeyeceği bir dizi ifade verilir ve değerlendirilirken birini seçmeye zorlanır. Kontrol listesi yönteminde gözlenebilen değerlendirme hatalarından, belirli derecelere yönelmeyi engellemek için sınırlama yapılarak birini seçme yolu tercih edilmektedir. Bu yöntem değerlendirme yapanın, sıralama yapma zorunda bırakarak önyargıların etkilerini ortadan kaldırmaktır (Çetin, 2006: 57; Aktaş, 2010: 55). Yani değerlendiriciden belirlenen davranışı aramak yerine, çalışanı tanımlamakta en belirgin olan şıkkı seçmek zorunda bırakılır.

II.5.3.2.Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Günümüzde ortaya çıkan değişimlerle (tüketici istekleri, teknolojik yapı, rakipler vs.) birlikte, kurumların geleneksel yapıları da değişmektedir. Kurumlar sadece maddi ve ölçülebilir araçlarla performanslarını yönetmemektedir. Bilgi ve teknoloji toplumuna uygun maddi olmayan varlıkların performans değerlendirilmesinde öne çıktığı söylenebilir (Özkaya, 2013: 16). Klasik yöntem, genelde görev üzerine bir değerlendirmeyi kapsarken, çağdaş yöntemde işi layıkıyla yapma yanında diğer çalışanların beklentileri de değerlendirmeye alınarak, ikisinin birleştirilmesi söz konusudur. Bu yöntemler çalışanların da yönetime katılmasını hedeflemektedir (Aktaş, 2010: 55).

Klasik performans yöntemleri geleceğe ışık tutmakta yetersiz kalmakta ve sadece mevcut konumu göstermektedir. Çağdaş yöntemler ise, çalışanın potansiyellerini ve gelecekteki performans düzeylerini de ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemler enerjiyi yükselterek ve gelişimi sağlayarak çalışanları amaç oluşturmaya dâhil etmekte ve bireysel katkıyı artırmaktadır (Aktaş, 2010: 56). Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin bazıları davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi, amaçlara göre yönetim,

değerlendirme merkezi yöntemi, dengeli performans göstergesi yöntemi ve 360 derece değerlendirme yöntemidir.

II.5.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi

1963 yılında Smith ve Kendall tarafından ortaya atılan bu yöntem, bireylerin işlerini yaparken sergiledikleri davranış biçimlerinin değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır (Gürüz ve Güler, 2009: 244). Bu yöntemde çalışanın kendisinden beklenen davranışı hangi ölçüde gerçekleştirdiği hesaplanmaktadır. Belirlenmiş görev doğrultusunda davranış şekilleri belirlenir ve birer rakam/harf ile değerlendirmeye tabi tutulur. Yöntemde klasik değerlendirme yönteminin eksiklerinin giderilmesi amaçlanmıştır. Geleneksel değerlendirme gibi çalışanın değişmeyen bir ölçek üzerinden zayıftan iyiye doğru derecelendirmesi yapılmaktadır (Çetin, 2006: 51). Yöntem her davranış/iş için ayrı değerlendirme gerektirmesi nedeniyle maliyet ve zaman açısından fazla uygulanabilir olmamaktadır.

II.5.3.2.2. Amaçlara Göre Yöntem

Amaçlara göre yönetim, ilk olarak Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılmıştır. Yöntem, örgüt amaçları ile amaçlarda meydana gelen terslikleri yok etmek ve birey-örgüt bütünlüğünü sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Ayrıca çalışanların veya yöneticilerin performansını gelecekte yapacağı işe göre hazırlamak ve geliştirmek amaçlanmıştır (Aktaş, 2010: 58).

Amaçlara göre yönetimde (AGY) asıl amaç ast-üst ilişkisini iyileştirerek, çalışanların motive olmasını ve performanslarının artmasını sağlamaktır. Bu değerlendirme yöntemi hem yönetim yaklaşımı hem de sonuçlara dayalı yaklaşımın en tipik örneğini oluşturmaktadır (Tural, 2007: 49). AGY astlarla yöneticilerin amaçları birlikte belirlediği

ve sorumluluk ve ulaşılacak sonuçları birlikte kararlaştırdıkları bir süreçtir (Helvacı, 2002: 166).

II.5.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi genel olarak, yönetim görevlerine başvuran veya yükselecek olan adaylara uygulanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009: 244). Değerlendirme merkezi yönteminde bilgi ve beceri testleri, grup veya bireysel alıştırmalar, kişilik dökümü gibi araçlar kullanılmaktadır. Bu yöntemin derinlemesine ve çok boyutlu olması, çalışanların aynı zamanda karşılaştırılması ve potansiyelini ortaya koyması gibi kolektif değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bu nedenlerle hem fazla zaman almakta hem de yüksek maliyet gerektirmektedir (Tural, 2007: 51).

II.5.3.2.4. Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi

Yöntem örgütün misyon ve stratejisini ayrıntılı bir biçimde ölçüm serisine dönüştürür ve stratejik ölçüm oluşturur. Bu yöntem asıl olarak, ölçme esasına dayalı stratejik performans yönetim sistemidir (Bekmezci, 2010: 208). Performans değerlendirmenin tam olarak hedeflere bağlı olmaması eleştirilme sebeplerinden birisidir. Bu yöntem strateji belirlenmesi ve ayrıntılarının birimlere yayılmasını, uygulanmasını ve geri bildirimlerin değerlenmesini sağlamaktadır (Aktaş, 2010: 61). Bu yöntemde, değerlendirme sadece performansın finansal ölçütlerin değil, uzun vadede performansı etkileyen müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan ölçütlerinde dâhil edilmesini kapsamaktadır (Uygur, 2009: 149).

Dengeli performans göstergesi değerlendirme yaparken dört boyut ele almaktadır. Bunlar; “müşteri”, “iş süreçleri”, “finansal”, “öğrenme ve büyüme” boyutudur. Bu

yöntem geleneksel performans yönteminde olan finansal ölçümlere dayalı tek ölçüme odaklanmanın sakıncalarını gidermek için oluşturulmuştur (Aktaş, 2010: 62-64).

II.5.3.2.5. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Bu yöntem literatürde ‘360 Performans Değerlendirme ve Geri Besleme’, ‘360 Derece Geri Bildirim’, ‘Yukarı Doğru Değerlendirme’, ‘İş Arkadaşlarınca Değerlendirme’, ‘Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme’ gibi isimle kullanılmaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 192). 360 derece değerlendirme; bir bireyin değerlendirmesinden kaynaklanan hataların minimum olması için bireylerle ilişkili ve aynı zamanda güvenilir diğer bireylerle ortak bir karar alınmasıdır (Ünal ve Günay, 2016: 275). Bu değerlendirme geleneksel değerlemenin aksine bir çalışanın davranışlarını ve etkilerini sadece bir kişinin değerlendirmesi yerine üstlerinden, arkadaşlarından, proje takımlarının diğer üyelerinden ve müşterilerden gelen bilgileri birlikte değerlendirerek sonuca ulaşmaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 192; Çetin, 2006: 42).

Bu yöntemin temel amacı, değişim sürecinde görev alan yöneticiye tüm çalışanların farklı kaynaklardan temel, yönetsel ve teknik yetenekleri hakkında geri bildirim sağlamaktır. Bu doğrultuda iyileşmesi gereken tarafların gelişmesini sağlamaktır. Yöntem değişim ve öğrenme için önem arz etmektedir. Bu değerlendirme yönteminde geri bildirim çok çeşitli kaynaklardan gelmesi nedeniyle objektif bir özellik taşımaktadır (Güney, 2017: 371). 360 derece performans değerlendirme yöntemi değerlendirmeyi yapan kişilerden kaynaklanabilecek hataları azaltacak seçenekler sunan karma bir yöntemdir. Bu nedenle geleneksel yöntemlere göre daha adil, esnek ve daha güvenilir bir yöntemdir (Özkaya, 2013: 19).

II.5.4. Performans Değerlendirmede Yaşanılan Sorunlar

Örgütlerdeki diğer uygulamalarda olduğu gibi performans değerlendirmede de birtakım sorunlar meydana gelebilmektedir. Esasında yapılan değerlendirmelerde, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargıdan uzak bir şekilde sistemi yürütecekleri varsayılmaktadır ancak değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar görülebilmektedir. Bu nedenle değerlendirmenin güvenilirliği önemli ölçüde düşmektedir. Bu hatalar ise bireylerin moral ve motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır (Tunçer, 2013: 98). Değerlendirme aşamasında yapılan söz konusu bu hataların bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

Ortalama Eğilim: En çok görülen hatalar arasında yer almaktadır. Çalışanların hepsinin vasat olarak değerlendirilmesidir. Burada hiçbir çalışan yüksek değerlendirme puanı alamadığı gibi düşük bir değerlendirme de alamaz. Böylece gerçek bir değerlendirme yapılmamış olur (Palmer, 1993: 22).

Belirli Puanlara/Derecelere Yönelme: Değerlendirme yapan bazı değerlendiriciler genellikle bazı bireylere performansının üstünde veya altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğiliminde olabilmektedir. Değerlendiren kişilerin yüksek puan vermesinin nedeni çalışanlarla çatışmanın yaşanmaması veya onlar tarafından sevilme arzusudur. Tersine düşük puan vermeleri ise kendini zor beğenen yönetici olarak göstermesi ve çalışanların yerini alma korkusuyla yapılmaktadır (Palmer, 1993: 18; Uyargil, 2009: 227).

Tek Ölçüt: Çalışan bireylerin yaptığı iş birkaç görevden meydana gelir ve değerlendirici tek bir yöne yönelirse bu sorun ortaya çıkmaktadır. Değerlendirilen çalışanın sadece tek bir yönden değerlendirilmesidir (Helvacı, 2002: 161).

Hale Etkisi: Değerlemeyi yapan kişinin, çalışanların performansındaki net ve farklı özelliklerin farkına varmaması sebebiyle hatalı değerlendirme yapmasıdır. Çalışanın belirli özelliği ya da bir konudaki başarısı nedeniyle olumlu değerlendirmesidir (Aktaş, 2010: 66). Hale etkisi, yöneticinin çalışanını, belli işteki mükemmelliğine göre diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesi sonucunda meydana gelmektedir. Bu sorun ters de işleyebilmektedir. Çalışanın bütün yönlerde başarılı olup, tek bir yönden başarısız olması, bunun da değerlendirmede belirleyici olması hale etkisini oluşturmaktadır (Uyargil, 2013: 86; Ateş, 2017: 38).

Objektif Olmama: Objektifliğin unutulması, değerlendirmede karşılaşılan en büyük sorunlardan birisidir. Değerlendirmede davranış, kişilik ve farklı kişilerde konuya dâhil olmaktadır. Bu nedenle de değerlendirici subjektif değerlendirmelerde bulunmaktadır. Kişisel kanıların değerlendirmeye katılması, işteki performansa dayalı objektif değerlendirmeyi ortadan kaldırır (Palmer, 1993: 21).

Önyargılar: Yöneticinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirmektedir. Kişisel duygular, düşünce yapıları ve bu gibi önyargılar değerlendirme esnasında bir kenara bırakılmalıdır (Aktaş, 2010: 71). Önyargıların olması değerlendirmenin maksadından sapmasına yol açmakta ve elde edilen sonuçlar değişime uğramaktadır. Önyargılar yaşa, cinsiyete ya da ırka veya eğitim, ekonomik durum veya birkaç kişinin durumuna göre değerlendirme yapılmasına neden olmaktadır (Çetin, 2006: 73-74)

Bu hatalar performans yönetim sistemlerinde ve değerlendirmelerde görülebilmektedir. Söz konusu bu hataların en alt seviyeye indirilmesi değerlendirmenin güvenilir ve adil olması açısından önem arz etmektedir (Aktaş, 2010: 72).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE SİNİZM VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde kamu çalışanları üzerinde yapılan araştırmada kullanılan yöntem ve ölçüklere araştırmanın evrenine ve örneklerine, yapılan ile analizlere ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

III.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin performans düzeylerini hangi yönde ve ne düzeyde etkilediğini ortaya koymaktır. Ayrıca örgütsel sinizm düzeyleri ve alt boyutları ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiler de belirlenmeye çalışılmıştır. Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm ve performans düzeylerinin farklı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek de araştırmanın amaçları arasındadır.

Çalışanlar üzerinde çok yönlü etkileri olduğu geçmişte yapılan birçok araştırmayla ortaya konulan örgütsel sinizm düzeylerinin performans düzeylerine etkilerinin de belirlenmesi önem taşımaktadır. Örgütleri ve yöneticileri ile ilgili olarak duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olarak gösterecekleri sinik davranışların çalışanların performansları üzerindeki etkilerinin belirlenmesinin, hem literatüre katkı sağlayacağı hem de kamu kurum ve kuruluşlarındaki yöneticileri açısından faydalı olacağı umulmaktadır. Ayrıca literatürde Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin performansları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırmanın yapılmamış olması, bu araştırmanın bir başka önemli yönünü oluşturmaktadır.

III.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtı

Araştırmada kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Alan çalışmasında veriler, anket tekniği ile toplanmıştır. Ankette kullanılan ölçekler üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süreleri ve görev unvanlarının araştırıldığı 7 sorudan oluşan demografik özellikler yer almıştır. İkinci bölüm ise, orijinali Brades vd. (1999) tarafından geliştirilerek Türkçe çevirisi Kalağan (2009) tarafından yapılan toplam 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeğidir. Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin Türkçe formu çok sayıda araştırmada da test edilmiş (Gül ve Ağıröz, 2011; Yetim, 2018; Candan, 2018) ve geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Örgütsel sinizmi üç boyutta inceleyen bu ölçekte, bilişsel boyut beş (1,2,3,4,5), duyuşsal boyut dört (6,7,8,9) ve davranışsal boyut dört (10,11,12,13) sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise Kirkman ve Rosen (1999) ve Mowday (1979) tarafından geliştirilmiş ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış 9 maddelik iş performansı ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek daha sonra Avunduk (2016) ve Demirok (2018) tarafından da test edilmiştir. Dolayısıyla oluşturulan araştırma anketinde toplamda 29 soru bulunmaktadır. Örgütsel sinizm ve iş performansı ölçekleri, “1=kesinlikle katılmıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum” aralığındaki Beşli Likert tipine göre oluşturulmuştur.

Araştırmanın evrenini Karaman il merkezinde Karaman Valiliği bünyesinde (İl Göç İdaresi, İl Nüfusu ve Vatandaşlık, İl Tapu ve Kadastro, İl Planlama ve Koordinasyon, İl Etüt ve Proje, Yazı İşleri, İl Mahalli İdareler, İl Basın ve Halkla İlişkiler, İl Milli Eğitim, Defterdarlık) ve Karaman Belediyesi'nde görevli kamu çalışanları oluşturmuştur. Karaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü verilerine göre araştırmanın yapıldığı Mart 2019 tarihi itibarıyla söz konusu birimlerde görev yapan toplam kamu çalışanı sayısının 8001

kişiden oluştuğu belirlenmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi uyarınca görev başında bulunan ve kendilerine ulaşılabilen toplam 250 kamu çalışanına anket formları elden dağıtılmış ve iki gün sonra geri toplanmıştır. Sağlıklı doldurulduğu belirlenen 148 anket analize tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %59,2 olmuştur. Örneklem büyüklüğünün, %5 güven düzeyi, %5 hata payı ve %10 güven aralığı ölçütlerine göre evreni (8001) temsil kabiliyetinde olabilmesi için en az 95 olması gerekmektedir(Gürbüz ve Şahin, 2016: 131-132). Bu nedenle de bu araştırma kapsamında 148 kişiden oluşan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın başlıca kısıtı, örneklemin sadece Karaman Valiliği ve Karaman Belediyesi'nde görev yapan kamu çalışanlarından meydana gelmesidir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi kolay değildir. Ayrıca zaman ve ekonomik maliyet nedeniyle örneklem büyüklüğünün daha fazla hale getirilememiş olmasıdır. Bu nedenle elde edilen bulguların genelleştirilmesi mümkün olmayabilir. Ancak elde edilen verilerin hem araştırmacılar hem de kamu yöneticileri için faydalı olabileceği umulmaktadır.

III.3. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde örgütsel sinizm ve performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Byrne ve Hochwarter (2007) çeşitli sektörlerden seçilmiş 256 çalışan üzerinde çalışmasını yürütmüşlerdir. Çalışmada sinik tutum sergileyen çalışanların performansının düşük olduğu sonucu elde edilmiştir.

Kahya (2013) örgütsel sinizm, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 105 üniversite personeli üzerinde bir araştırma yapmıştır. Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin üst seviyede, iş performansının ise orta düzeyde

seyrettiği görülmüştür. Ayrıca çalışmada örgütsel sinizmin, iş performansını olumsuz yönde etkilediği de tespit edilmiştir.

Akçay (2017) örgütlerde iş rolü algıları, sinizm ve algılanan performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına İstanbul ve Ankara'daki iki devlet üniversitesinde çalışmasını yürütmüştür. Çalışma 233 araştırma görevlisiyle yapılmıştır. Bulgular araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu saptanmış; ve performansın sinik tutumlardan negatif ama düşük düzeyde etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Erdirençelebi ve Yazgan (2017) mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı üzerine etkilerini incelemeye yönelik 417 kişiye uygulanan bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada örgütsel sinizmin çalışan performansını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bacaksız ve arkadaşları (2018) örgütsel sinizm ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla hemşireler üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu amaçla 278 hemşireden veri toplanmıştır. Örgütsel sinizm ile performans arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının artması durumunda performanslarında düşüş yaşandığı; sinik tutumun düşmesi durumunda ise performansın yükseldiği bulgusu elde edilmiştir.

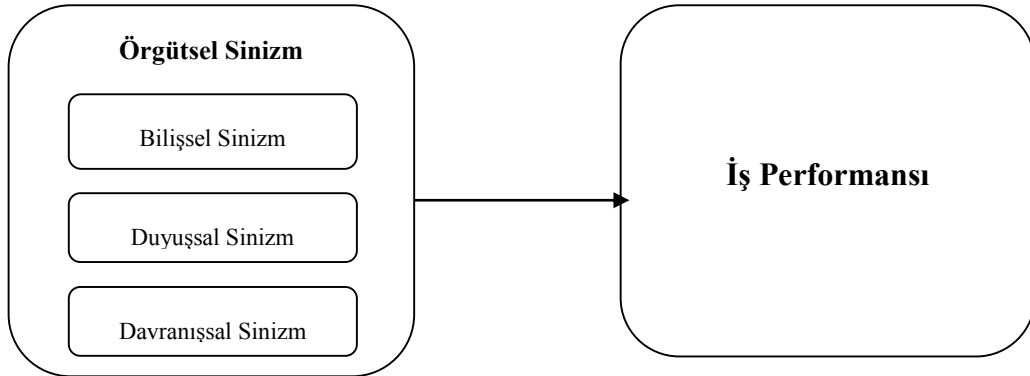
Akdemir vd. (2013) çalışmalarında sinizmi boyut düzeyinde de ele almış ve örgütsel sinizmin üç boyutu ile işgören performansı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan araştırmada iş performansına, en çok duygusal sinizmin daha sonra davranışsal sinizmin etki ettiği; en az etkinin ise bilişsel sinizmde görüldüğü

belirlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel sinizmin meydana gelmesiyle çalışanların iş performansının düştüğü gözlenmiştir.

Uysal ve Yıldız (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizm düzeyinin işgören performansını önemli derece azaltıcı etki yaptığı saptanmıştır. Boyutsal düzeyde etkiye bakıldığında ise davranışsal sinizm boyutunun daha güçlü olduğu gözlenmiştir.

Şantaş ve arkadaşları (2016) çalışmalarında sağlık personellerinde örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 492 sağlık personeli üzerinde yapılan çalışmada örgütsel sinizm düzeylerinin orta; iş performansı düzeylerinin ise yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmada örgütsel sinizm ile iş performansı ilişkisinin ters yönlü olduğu ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizmin iş performansını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Literatür incelemesi ve teorik çerçeve dikkate alınarak aşağıdaki hipotez(ler) ve araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H1: Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri iş performansı düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

H1a: Kamu çalışanlarının bilişsel sinizm düzeyleri iş performansı düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

H1b: Kamu çalışanlarının duyuşsal sinizm düzeyleri iş performansı düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

H1c: Kamu çalışanlarının davranışsal sinizm düzeyleri iş performansı düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

III.4. Verilerin Analizi

Araştırmada anketler aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı aracılığıyla test edilmiştir.

III.4.1. Demografik Özellikler ve Frekans Analizleri

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri aşağıdaki tablo ile özet olarak gösterilmektedir.

Tablo 4. Demografik Özellikler

Özellik	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	84	56,8
	Kadın	64	43,2
Medeni Durum	Evli	106	71,6
	Bekar	42	28,4
Yaş	18-25	12	8,1
	26-30	34	23,0
	31-40	79	53,4
	41+	23	16,4
Eğitim Durumu	Lise ve altı	34	23,0
	Ön lisans	26	17,6
	Lisans	75	50,7
	Lisans üstü	13	8,8
Kurumdaki Hizmet Süresi	0-1	18	12,2
	2-5 yıl	46	31,1
	6-10 yıl	37	25,0
	11-20 yıl	34	23,0
	21+	13	8,8
Toplam hizmet süresi	0-1	10	6,8
	2-5 yıl	28	18,9
	6-10 yıl	41	27,7
	11-20 yıl	43	29,1
	21+	26	17,6

Görev Pozisyonu	Memur	99	66,9
	Şef/ Şube Müdürü/Müdür Yardımcısı/Müdür	14	9,5
	Diğer	41	22,5

Demografik analizler sonucunda:

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %56,8'i erkek, %43,2'si kadın; %71,6'sı evli, %28,4'ü bekâr; %8,1'i 18-25 yaş, %23,0'ı 26-30 yaş, %53,4'ü 31-40 yaş ve %16,4'ü 41 ve üstü yaş grubundadırlar.

Çalışanların eğitim durumuna bakıldığında %23,03'ünün lise ve altı, %17,6'sının önlisans, %50,7'sinin lisans, %8,8'inin lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Görev pozisyonu açısından; %66,9'unun memur, %9,5'inin şef, şube müdürü, müdür yardımcısı ve müdür ve %22,5'inin de diğer grupta bulunduğu olduğu belirlenmiştir.

Kurumdaki hizmet süresi açısından; %12,2'sinin 0-1 yıl, %31,1'sinin 2-5 yıl, %25,0'inin 6-10 yıl, %23,0'ının 11-20 yıl ve %8,8'inin 21 yıl ve üzerinde kurumlarında çalışmakta oldukları gözlenmiştir. Toplam hizmet süresi açısından ise; %6,8'inin 0-1 yıl, %18,9'unun 2-5 yıl, %27,7'sinin 6-10 yıl, %29,1'inin 11-20 yıl ve %17,6'sının 21 yıl ve üzerinde bir sürede çalıştıkları belirlenmiştir.

III.4.2. Faktör Analizleri, Güvenilirlik Analizleri ve Normallik Testleri

Araştırmada ilk olarak örgütsel sinizm ölçeğinin faktör analizi, ortalamaları ve standart sapmaları ile güvenilirlik analizleri yapılmış ve aşağıdaki tabloda özet halinde sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizi, Ortalamalar, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's α
Bilişsel sinizm	S1.Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2,79	1,375	0,778	27,635	0,870
	S2.Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	2,57	1,114	0,781		
	S3.Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2,26	1,103	0,729		
	S4.Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2,64	1,272	0,779		
	S5.Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2,66	1,254	0,826		
Duyuşsal Sinizm	S6.Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	2,11	1,101	0,882	25,887	0,935
	S7.Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1,93	0,994	0,876		
	S8.Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	1,94	1,051	0,890		
	S9.Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	2,04	1,093	0,868		
Davranışsal Sinizm	S10.Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	2,20	1,153	0,576	16,331	0,747
	S11.Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2,42	1,137	0,513		
	S12.Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2,57	1,268	0,852		
	S13.Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2,47	1,253	0,758		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam					69,849	
Örgütsel Sinizm Genel Ortalaması						2,3534
Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)						0,893
KMO Ölçek Geçerliliği						0,866

Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	1155,013
Standart Sapma	78
<i>p</i> değeri	0,000

Örgütsel sinizm ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin literatür ve orijinal haline uygun şekilde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm şeklinde üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ölçek maddelerinin faktör yüklerinin en düşük 0,513 ve en yüksek 0,890 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO Bartlett Küresellik Testi 0,866 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı ise %69,849 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğinin yapısal geçerliliğinin oldukça yüksek bir ölçek olduğu görülmektedir.

Araştırmada güvenilirlik testi için Cronbach's alpha değerlerine bakılmıştır. Örgütsel sinizmin alt boyutları ve bütünü için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik testi sonuçlarına göre; bilişsel sinizm boyutunun 0,870 değerinde, duyuşsal sinizm boyutunun 0,935 değerinde, davranışsal sinizm boyutunun 0,747 değerinde ve örgütsel sinizmin ise 0,893 değerinde olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında örgütsel sinizm ölçeğinin oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu anlaşılmıştır. Hem KMO Bartlett Küresellik Testi hem de Cronbach'sa Testi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeğinin yapısal geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir ölçek olduğu gözlenmiştir (Sipahi vd., 2008).

Tablodaki bulgulardan örgütsel sinizm ölçeğindeki maddelerin ortalamalarının da en düşük 1,93 ve en yüksek 2,79 şeklinde olduğu ve bilişsel sinizm boyutunun ortalamasının 2,5851, duyuşsal sinizm boyutunun ortalamasının 2,0051, davranışsal sinizm boyutunun 2,4122 ve örgütsel sinizmin genel ortalamasının da 2,3534 düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin analizlerden sonra diğer değişken olan iş performans ölçeği için faktör analizi, güvenilirlik analizi, ortalamalar ve standart sapmalar ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular da aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 6. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Güvenilirlik Analizi

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's α
İŞ PERFORMANSI	S1.Görevlerimi tam zamanında yaparım.	4,49	0,778	0,744	53,142	0,885
	S2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,16	0,948	0,726		
	S3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaşıyorum.	4,16	0,904	0,825		
	S4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,12	0,974	0,838		
	S5.Çalıştığım kurumda en üst performansı sergilerim.	3,94	1,025	0,782		
	S6.Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında yüzde on içerisindeyim.	3,77	1,057	0,724		
	S7.Vatandaşlarla diğer çalışanlardan daha iyi ilişkiler kurarım.	4,15	0,899	0,523		
	S8.Vatandaşlara hizmet hakkında diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi sahibiyim.	3,68	1,051	0,626		
	S9.Herhangi bir işle ilgili sorumluluk kabul eder ve onu uygulamaya geçebilirim.	4,32	0,849	0,719		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam					53,142	
İş Performansı Algısı Genel Ortalaması						4,0871
İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)						0,885
KMO Ölçek Geçerliliği						0,875
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare						637,114
Standart Sapma						36
p değeri						0,000

Performans ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları, orijinal hali ile uyumlu olarak tek boyuttan oluşmuştur. Ölçeğin KMO Bartlett Küresellik Testi değerinin (0,875) oldukça yüksek bir geçerlilik düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,523-0,838 aralığında olduğu bulgusu elde edilmiş ve ölçekte yer alan bütün faktörlerin toplam varyansı açıklama oranının %53,142 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmada kullanılan iş performansı ölçeğinin

yapısal geçerlilik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca iş performansı ölçeğinin güvenilirlik analizi de yine Cronbach's alfa yöntemi ile yapılmıştır. Buna göre iş performansı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,885 gibi mükemmel kabul edilecek bir düzeyde çıkmıştır. KMO Bartlett Kürsellik Testi ve Cronbach's α Testi sonuçları doğrultusunda iş performansı ölçeğinin hem yapısal geçerliliğinin hem de güvenilirliğinin yüksek bir ölçek olduğu anlaşılmıştır (Sipahi vd., 2008).

Araştırma sonucu elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi yapılmıştır. Buna göre $p=0,77>0,05$ sonucu bulunmuş ve örgütsel sinizm ölçeğinden elde edilen verilerin normale yakın bir dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri de belirlenmiş (sırasıyla 0,551 ve 0,339) ve bu değerlerin de normal dağılıma uygun olduğu ($\pm 1,96$ aralığında olması nedeniyle) sonucu elde edilmiştir.

Aynı şekilde iş performansı değişkeni için araştırma kapsamında elde edilen verilerin normallik testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov Testinden $p=0,094>0,05$ bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca çarpıklık (-0,888) ve basıklık (1,622) değerleri de belirlenmiştir. Bu değerlerin yine $\pm 1,96$ aralığında kalıyor olması nedeniyle araştırmadan elde edilen veriler için parametrik testlerin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

III.4.3. Değişkenlere İlişkin, Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Çalışma kapsamında ele alınan örgütsel sinizm ve performansın birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koymak amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda değişkenler arasındaki ilişkiler özetlenmiştir.

Tablo 7. Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	1.Bilişsel Sinizm	2.Duyuşsal Sinizm	3.Davranışsal Sinizm	4.Örgütsel Sinizm	5.İş Performansı
1.Bilişsel sinizm	1	0,419**	0,492**	0,832**	-0,266**
2.Duyuşsal Sinizm		1	0,508**	0,777**	-0,368**
3.Davranışsal Sinizm			1	0,801**	-0,364**
4.Örgütsel Sinizm				1	-0,405**
5.İş Perfomansı					1

**0,01 anlamlılık düzeyi *0,05 anlamlılık düzeyi

Örgütsel sinizm ve alt boyutları ile performans arasındaki ilişkilerin yönü ve gücünü ortaya koymak amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre;

- Bilişsel sinizm ile duyuşsal sinizm arasında pozitif yönlü ve $r=0,419$ gücünde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$),
- Bilişsel sinizm ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönlü ve $r=0,492$ gücünde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$),
- Bilişsel sinizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve $r=0,832$ gücünde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$),
- Bilişsel sinizm ile performans arasında ise negatif yönlü ve $r=-0,266$ gücünde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu ($p<0,05$),

- Duyuşsal sinizm ile davranışsal sinizm arasında pozitif yönlü ve $r=0,508$ gücünde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$),
- Duyuşsal sinizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve $r=0,777$ gücünde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$),
- Duyuşsal sinizm ile performans arasında negatif yönde ve $r=-0,368$ gücünde anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$),
- Davranışsal sinizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve $r=0,801$ gücünde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$),
- Davranışsal sinizm ile performans arasında negatif yönlü ve $r=0,364$ gücünde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,05$),
- Örgütsel sinizm ile performans arasında negatif yönlü ve $r=-0,405$ gücünde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Bağımlı değişken olan performans düzeylerinin bağımsız değişken olan örgütsel sinizm ve alt boyutları tarafından ne düzeyde etkilendiği ve kamu çalışanlarının performans düzeylerini örgütsel sinizm değişkeninin ne oranda açıkladığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 8. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Performansı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Bilişsel Sinizm	-0,063	-0,711	0,478
Duyuşsal Sinizm	-0,233	-2,588	0,011

Davranışsal Sinizm	-0,215	-2,290	0,023
R=0,425	R²=0,181	F değeri=10,576	p değeri=0,000

Regresyon analizi ile örgütsel sinizm alt boyutlarının bağımlı değişken olan performansı ne düzeyde ve hangi yönde etkiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, bilişsel sinizmin performans düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p=0,478>0,05$) belirlenmiştir. Duyuşsal sinizmin performansı negatif yönde ($\beta=-0,233$) anlamlı şekilde etkilediği ($p=0,011<0,05$), davranışsal sinizmin ise performansı yine negatif yönde ($\beta=-0,215$) anlamlı şekilde etkilediği ($p=0,023<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H1a red; H1b ve H1c kabul edilmiştir.

Örgütsel sinizm bağımsız değişkeninin performans bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 9. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Performansı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Örgütsel Sinizm	-0,405	-5,358	0,000
R=0,405	R²=0,164	F değeri=28,706	p değeri=0,000

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sinizm, performansı anlamlı şekilde ($p=0,000<0,05$) ve negatif yönde ($\beta=-0,405$) etkilemiştir. Ayrıca bu sonuç bağlamında örgütsel sinizmin çalışanların performans düzeyini %16,4 oranında açıkladığı görülmüştür. H1 kabul edilmiştir.

III.4.4. Değişkenlere Yönelik Gruplar Arasındaki Fark Testleri

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının çeşitli demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm ve performans düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Örgütsel sinizme ilişkin analizler aşağıda sunulmuştur:

Tablo 10. Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	t değeri	pdeğeri
Örgütsel Sinizm	Erkek	84	2,3352	0,78771	0,331	0,741
	Kadın	64	2,3774	0,75278		

Tablo 10'daki yapılan bağımsız değişkenler t testi sonucuna göre erkeklerin kadınlara göre daha düşük örgütsel sinizm ortalamasına sahip oldukları ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,741>0,05$).

Tablo 11. Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	t değeri	pdeğeri
Örgütsel Sinizm	Evli	106	2,2997	0,73942	-1,280	0,205
	Bekar	42	2,4890	0,83764		

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel sinizm algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla bağımsız değişkenler t testi yapılmıştır.(Tablo 11) Analiz sonuçlarına göre evli çalışanların bekarlara göre daha düşük örgütsel sinizm düzeyinde oldukları ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı bulunmuştur ($p=0,205>0,05$).

Tablo 12. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi (ANOVA)

Değişken	Yaş	N	Ortalama	F değeri	p değeri
Örgütsel Sinizm	18-25	12	3,1026	6,581	0,000
	26-30	34	2,0543		
	31-40	79	2,3194		
	41+	23	2,5217		

Kamu çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel sinizm algılarında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. En yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olan grubun 18-25 yaş aralığındaki çalışanlar olduğu (3,1026) ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($p=0,000<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu farkın hangi gruplar arasında bulunduğunu ortaya koymak için de Tukey Testi yapılmış ve 18-25 yaş grubu ile 26-30 ve 18-25 yaş grubu ile 31-40 yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. 18-25 yaş grubunun 26-30 yaş grubuna ($I-J= 1,048$) ve 31-40 yaş grubuna ($I-J=0,783$) kıyasla daha sinik oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 13. Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi (ANOVA)

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F değeri	p değeri
Örgütsel Sinizm	Lise ve altı	34	2,3643	0,115	0,951
	Ön Lisans	26	2,4112		
	Lisans	75	2,3446		
	Lisansüstü	13	2,2604		

Tablo 13'deki ANOVA testi sonuçlarına göre çalışanların en yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olan grup ön lisans eğitim düzeyindeki grup iken en düşük örgütsel sinizm düzeyine sahip grup lisansüstü eğitime sahip grup olarak belirlenmiştir. Ancak

bulgular gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı yönündedir ($p=0,951>0,05$).

Tablo 14. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi (ANOVA)

Değişken	Hizmet Süresi (yıl)	N	Ortalama	F değeri	<i>p</i> değeri
Örgütsel Sinizm	0-1	18	2,3761	0,691	0,599
	2-5	46	2,2960		
	6-10 yıl	37	2,3493		
	11-20 yıl	34	2,2986		
	21+	13	2,6805		

Tablo 14'deki ANOVA sonuçlarına göre kurumlarındaki hizmet süresine göre en uzun süreye sahip olan 21 yıl ve üzerindeki grup, en yüksek örgütsel sinizm düzeyindeki grup iken en düşük ise 2-5 yıl aralığındaki grup olmuştur. Ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,599>0,05$).

Tablo 15. Toplam Hizmet Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Fark Testi (ANOVA)

Değişken	Hizmet Süresi (yıl)	N	Ortalama	F değeri	<i>p</i> değeri
Örgütsel Sinizm	0-1	10	2,6462	0,884	0,475
	2-5	28	2,2527		
	6-10 yıl	41	2,3039		
	11-20 yıl	43	2,2970		
	21+	26	2,5207		

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinde fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA yapılmıştır (Tablo 15) . Sonuçlara göre en

yüksek sinizm düzeyindeki grubun en kısa hizmet süresine sahip 0-1 yıl aralığındaki çalışanların oluşturduğu (2,6462), en düşük örgütsel sinizm düzeyindeki grubun ise 2-5 yıl aralığında toplam hizmet süresine sahip olan grubun olduğu (2,2527) bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı ($p=0,475>0,05$) anlaşılmıştır.

Çalışanların performans düzeyinin demografik özelliklere göre fark gösterip göstermediği aşağıdaki analizlerle tespit edilmiştir.

Tablo 16. Cinsiyetlerine Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	t değeri	p değeri
İş Performansı	Erkek	84	4,1852	0,64011	-1,988	0,049
	Kadın	64	3,9583	0,72185		

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının iş performansı düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız değişkenler t testi yapılmıştır.(Tablo 16) Elde edilen bulgulara göre erkeklerin performans düzeyinin kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p=0,049<0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 17. Medeni Durumuna Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma	t değeri	p değeri
İş performansı	Evli	106	4,0786	0,68852	-0,240	0,811
	Bekar	42	4,1085	0,67897		

Çalışanların performans düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre (Tablo

17), bekar çalışanların performans düzeylerinin evlilere göre daha yüksek olduğu ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($p=0,811>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 18. Yaş Değişkenine Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi (ANOVA)

Değişken	Yaş	N	Ortalama	F değeri	p değeri
İş Performansı	18-25	12	3,6667	2,562	0,057
	26-30	34	4,2647		
	31-40	79	4,1055		
	41+	23	3,9807		

Çalışanların performans düzeylerinin yaş gruplarına göre değişiklik gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. (Tablo 18) Analiz sonuçlarına göre en yüksek performans düzeyine sahip grubun 26-30 yaş grubundaki kamu çalışanlarının olduğu (4,2630), en düşük grubun ise 18-25 yaş grubundakiler olduğu (3,6667) belirlenmiştir. Ancak belirlenen farkın istatistiksel açıdan da anlamlı bir fark olmadığı ($p=0,057>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 19. Eğitim Durumlarına Göre İş Performansı Algısına İlişkin Fark Testi (ANOVA)

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	F değeri	p değeri
İş Performansı	Lise ve altı	34	4,1797	0,662	0,577
	Ön Lisans	26	3,9701		
	Lisans	75	4,1096		
	Lisansüstü	13	3,9487		

Kamu çalışanlarının eğitim düzeylerine göre performans düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonuçlarına göre (Tablo 19); en yüksek performans düzeyinin lise ve altı düzeyinde eğitime sahip kamu çalışanlarının olduğu, en düşük performans düzeyine sahip olan grubun ise lisansüstü eğitim düzeyindekilerin

olduğu belirlenmiştir. Ancak gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,577>0,05$).

Tablo 20. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi (ANOVA)

Değişken	Hizmet Süresi (yıl)	N	Ortalama	F değeri	p değeri
İş Performansı	0-1	18	3,7469	3,051	0,019
	2-5	46	4,2101		
	6-10 yıl	37	4,0661		
	11-20 yıl	34	4,2582		
	21+	13	3,7350		

Tablo 20'deki ANOVA sonuçlarına göre en yüksek performansa sahip olan grubun 11-20 yıl süredir çalışmakta olan kamu çalışanlarının olduğu (4,2582), en düşük grubun ise 21 yıl ve üstü süredir kurumlarında çalışanların yer aldığı en kıdemli grubun olduğu (3,7350) bulunmuştur. Analiz sonucunda farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşu ($p=0,019<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi sonuçlarına göre, 21 ve üstü hizmet süresindekilerin 2-5 yıl hizmet süresine ve 11-20 yıl hizmet süresine sahip gruplardan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. 21 ve üstü çalışan grubunun 2-5 çalışan grubuna ($I-J=0,475$) ve 11-20 çalışan grubuna ($I-J=0,523$) kıyasla daha düşük performansa sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 21. Toplam Hizmet Süresine Göre İş Performansına İlişkin Fark Testi (ANOVA)

Değişken	Hizmet Süresi (yıl)	N	Ortalama	F değeri	p değeri
İş Performansı	0-1	10	3,4889	4,167	0,003
	2-5	28	4,3889		

	6-10 yıl	41	3,4968		
	11-20 yıl	43	4,1783		
	21+	26	4,0342		

Toplam hizmet sürelerine göre performans düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla ANOVA yapılmıştır (Tablo 21) Analiz sonuçlarına göre; 2-5 yıl süre ile toplam hizmet süresine sahip grubun en yüksek performansı düzeyine sahip olduğu, 1 yıldan az süredir çalışma hayatında olan kamu çalışanlarının oluşturduğu grubun ise en düşük performansı düzeyine sahip grup olduğu belirlenmiştir. Bu gruplar arasındaki belirlenen farkın istatistik açıdan anlamlı bir fark olduğu ($p=0,003<0,05$) da ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi sonuçlarına göre, 0-1 hizmet süresindekilerin 2-5 yıl hizmet süresine ve 11-20 yıl hizmet süresine sahip gruplardan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. 0-1 toplam hizmet süresi grubunun 2-5 toplam hizmet süresi grubuna ($I-J= 0,900$) ve 11-20 toplam hizmet süresi grubuna ($I-J= 0,689$) kıyasla düşük performansa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 22.Hipotez Sonuçları

	Hipotez Cümlesi	Hipotez Sonucu
H₁	Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri iş performansı düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H_{1a}	Kamu çalışanlarının bilişsel sinizm düzeyleri iş performansı düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.	RED

H_{1b}	Kamu çalışanlarının duyuşsal sinizm düzeyleri iş performansı düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL
H_{1c}	Kamu çalışanlarının davranışsal sinizm düzeyleri iş performansı düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.	KABUL



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kamu kurum ve kuruluşlarındaki etkinlik sorunları ve kamu çalışanlarının performanslarının yetersizliği uzun yıllardır tartışılan konular arasındadır. Bu sorunların aşılabilmesi için birçok yaklaşım ve yöntem geliştirilmiş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Bu konuda çok sayıda reform gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma da kamu çalışanlarının performanslarında önemli etkilerinin olduğu yönde çok sayıda araştırma yapılan yönetim psikolojisi konularından birisi olan örgütsel sinizm, Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde araştırılmaya çalışılmıştır. Görevde bulunan 250 çalışana anket dağıtılmış ve 148 geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma sonucunda demografik değişkenlere ilişkin fark analizlerinden elde edilen bulgulara göre;

- Kamu çalışanlarının örgütlerine karşı orta düzeyde sinik (2,35) oldukları,
- Performans düzeylerinin yüksek düzeyde (4,08) olduğu,
- 18-25 yaş aralığındaki en genç kamu çalışanlarının örgütsel anlamda daha sinik oldukları (3,10),
- Erkeklerin performans düzeylerinin kadınlardan daha yüksek (4,19) olduğu,
- Kamu çalışanlarının kurumdaki hizmet süresine göre; 21 ve üstü çalışan grubun 2-5 çalışan grubuna (I-J=0,475) ve 11-20 çalışan grubuna (I-J=0,523) kıyasla düşük performansa sahip olduğu saptanmıştır. Kamu çalışanlarının toplam hizmet süresine göre ise; 0-1 yıl çalışan grubun 2-5 yıl çalışan gruba (I-J= 0,900) ve 11-20 yıl çalışan gruba (I-J= 0,689) kıyasla düşük performansa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada örgütsel sinizm ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan analizlerde örgütsel sinizm ile performans düzeyleri arasında negatif yönlü ($r=-0,405$) düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca söz konusu bu ilişkinin boyutsal düzey

için de geçerli olduğu; bir diğer ifadeyle örgütsel sinizmin bilişsel ($r=-0,266$), duyuşsal ($r=-0,368$) ve davranışsal ($r=-0,364$) boyutları ile performans düzeyi arasında negatif yönde ilişkilerin olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular Akdemir ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Dolayısıyla genel olarak örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişkinin negatif yönlü oluşu, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olması performanslarının düşmesine yol açmaktadır.

Bağımlı değişken iş performans düzeyleri üzerinde örgütsel sinizm ve alt boyutlarının etkisini ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin kamu çalışanlarının performansları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç da Byrne ve Hochwater(2007), Kahya (2013), Şantaş vd.(2016), Erdirençelebi ve Yazgan (20017) tarafından yapılan çalışmalarla benzer sonuçlar göstermektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar bağlamında orta düzeye yakın bir örgütsel sinizm algısı içinde olan kamu çalışanlarının, görev yapmakta oldukları kurumlarına yönelik kısmen bir güvensizlik içinde olduklarını, kısmen kurumlarının dürüstlükten yoksun olduğunu ve kurumlarıyla ilgili olumsuz tutum ve davranışlarda bulunma eğiliminde olabilecekleri gibi bir riski taşıdıklarını göstermektedir. Bu durumda yetkili ve yöneticilerin kamu çalışanlarının sinizm yaşamalarına neden olabilecek tutum ve davranışlardan, eylem ve politikalarından uzaklaşmaları gerekmektedir. Böylece daha yüksek düzeyde performans gösteren ve verimlilikleri artan kamu çalışanlarına ve daha iyi işleyen bir kamu yönetimine kavuşma şansı ortaya çıkabilecektir. Yöneticilere ilişkin bu öneri yanında gelecekteki çalışmalar için de birkaç öneri yapılabilir. Yapılacak çalışmaların örgütsel sinizm ve performans arasındaki ilişkiyi daha büyük ve farklı coğrafi alanlarda yer alan bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirmeleri, bu değişkenler

arasındaki ilişkileri kültür ve kişilik gibi değişkenleri göz önüne alarak tespit etmeleri önerilebilir.



KAYNAKÇA

www.tdk.gov.tr:

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=SİNİZM Erişim Tarihi:
17.11.2018

www.tdk.gov.tr:

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=performans Erişim Tarihi: 26.02.2019

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology monographs*, 126(3), 269-292.

Ahmedi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Turizm Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akça, M. ve Yurtçu, B. G. (2017). Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Bağlamsal ve Görev Performansına Etkileri. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 197-207.

Akçay, H. (2007). Örgütlerde İş Rolü Algıları, Sinizm ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi*, 477-479.

Akçay, V. H. (2017). Örgütlerde İş Rolü Algıları, Sinizm ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*(Özel Sayı).

- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2).
- Akın, Ö. ve Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 86-114.
- Akın, U. (2015). Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim, Türk Eğitim Derneği*, 40(181), 175-185.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 19(1), 105-136.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılatırılması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,.
- Aktan, C. C. (1999). *200'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri(4): İnsan Mühendisliği*. Mart 16,2019 <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm>
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi; Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-45.

- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Akyol, E. M. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akyol, E. M. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi* (1. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(1), 167-170.
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 379-397. Kuşadası.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *SÜ İBFF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 285-315.

- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans Değerlemesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve ve Müfettiş Görüşleri. *Kurum ve Uygulama Yönetimi Dergisi*(53), 7-24.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. *Kurum ve Uygulama Yönetimi Dergisi*(53), 7-24.
- Anderson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Exmination Usin a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Anderson, L. M. and Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavier*, 18(5), 449-469.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Persenolenin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 12-27.
- Ateş, H. A. (2017). *İşletmelerde Performans Yönetimi İle İlgili Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi..
- Bacaksız, F. E., Tuna, R. ve Seren, A. K. (2018). Sağlık Çalışanlarında Performans ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *ACU Sağlık Bilgiler Dergisi*, 9(1), 52-58.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performanslar Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(24), 58-72.

- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, S. E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 5, 117-148.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt Psikolojisi (Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular)*. Konya: Atlas Akademi.
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (8 Balanced Scorecard) 'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 205-226.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Denizli: Beta Basım Yayın.
- Birsen, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş tatmininin Performansa Etkisi*. Beyken Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşlete Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman' daki Bankalar Üzerine Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. .

- Bozbayındır, F. ve Kayabaşı, E. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizm Nedenleri ve Etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 211-227.
- Bulut, M. B. ve Hovardaoğlu, İ. S. (2018). Örgütsel Bağlılık, örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Modelinin Niyetinin Yatırım Modeli Çerçevesinde İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 11(56), 270-285.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-191.
- Byrne, Z. S. and Hochwarter, W. (2007). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 54-72.
- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Candan, H. (2018). Örgütsel Sinizm Çeşitli Demografik Özellikler ile ilişkisi Karaman İlinde Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *IKSAD II –INTERNATIONAL CONFERENCE ON SCIENCES*, 327-341.

- Chowhury, R. M. and Fernando, M. (2014). The Relationships of Empathy, Moral Identity and Cynicism With Consumers' Ethical Beliefs: The Mediating Role of Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 677-694.
- Cole, M. S., Heike, B. and Bernd, V. (2006). Emotion as Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*(27), 463-484.
- Çağ, A. (2011, Aralık). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Süreci ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Damanpour, F. ve Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'. *Cornell University*, 392-409.

- Dean, J. W., Dharwadkar, R. and Brandes, P. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demir, M., Ayas, S. ve Yıldız, B. (2018). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanarı Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231-254.
- Demirbaş, K. (2013). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Analizi*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirok, A. (2018). *Örgütsel Sinizm İle İş Performansı Arasındaki İlişki: Diyarbakırda Çalışan Kadrolu ve Sözleşmeli Personel Örneği*. Türk Hava Kurumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Easton, J. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*(Master of Arts). Doctara Dissertation, York University, Toronto.
- Ekici, S., Hacıcaferoğlu, B. ve Çalışkan, k. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Örgütlerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Beden Eğitimi Spor Bilgisi Dergisi*, 12(2), 40-43.
- Eraslan, S., Kaya, Ç. ve Altındağ, E. (2018). Örgütsel sinizm ve İş tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; Bankacılı Sektöründe Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 905-922.

- Ercan, A. ve Kazançoğlu, İ. (2019). Algılanan Örgütsel Sinizmin Mesleki Tükenmişlik Olgusuyla İlişkisi: Satış Personelleri Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi(Online)*, 11(2), 1-19.
- Erdirençelebi, M. ve A. E. (2017). Mobbin, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 267-287.
- Erdoğan, P. ve Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 36, 18-21.
- Erdoğmuş, N. ve Beyaz, M. (2002). Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 65-83.
- Erdost, E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı*, 514-524.
- Erkiş, İ. U. (2014). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Değerleme Tekniği(Antalya İli Örneği)*. Doktora Tezi T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki: İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ersoy, K. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). Hastanelerde Örgütsel Performans ve Mülkiyet Yapısı. *Toplum ve Hekim Dergisi*, 10(66), 107-113.

- Ertosun, A., Genç, N. ve Çekmecelioğlu, G. (2016, Ocak). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1).
- Erturgut, R. ve Keskin, U. (2012). Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23(73), 20-40.
- Espeland, W. (2016). Reverse Engineering and Emotional Attachments as Mechanisms Mediating the Effects of Quantification. *Special Issue: Conventions and Quantification – Transdisciplinary Perspectives on Statistics and Classifications*, 41(2), 294.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı; Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi. *Ekonomik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), 178-191.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron & Steel Symposium*,, 1250-1255.
- Genç, T. (2012). *Çok Ölçütlü Performans Değerlendirme Teknikleri ve Türkiye'nin Ekonomik Performansının Avrupa Birliği Üye Ülkeleri İle Karşılaştırılması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Yöneylem Araştırması Bilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul.

- Gül, H. ve Agıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2).
- Gün, G. (2016). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 37(4), 253-266.
- Güney, S. (2017). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı* (2. b.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon(Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme)*. (2. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hacıoğlu, S. (2018, Nisan). *Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine ve Bireysel Performanslarına Etkisi:(Ankara İlçe Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Türk Hava kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Helvacı, A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi(Uşak İli Örneği). *Turkish Studies-International Periodical For The Languages Literature and History Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-168.

- Hrebiniak, C. C. (1980). Strategy, Distinctive, Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*. Ankara: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- Işık, M. (2013). *Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Adalet ve Bireysel Performans Algıları Etkisi: Tapu ve Kadastro Hayat XII. Bölge'sinde Bir Örnek Olay İncelemesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi. Isparta.
- James, M. S. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. *Florida State University College Of Business, Doctor of Philosophy*.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violation Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansına Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Rolü. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 34-46.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, 18-88. Antalya.

- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(27), 83-97.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Zeitschrift für die Welt der Turken*, 7(2), 196-198.
- Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). The Cynical Americans: Living and Working in An Age of Discontent and Disillusion. *San Francisco: Jossey- Basa Publisher*.
- Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). Combatting Cynicism in the Workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377.
- Karacaoğlan, K. ve İnce, F. (2013). Örgütsel Sinizm Ölçeği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(18), 181-188.
- Karasoy, A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2).
- Karcıoğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 19-34.

- Kartal, V. ve Nartgün, Ş. S. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-52.
- Kerse, G. (2017). *İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısını Etkileyen Örgütsel Faktörler*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Erzurum.
- Kırpık, G., İkvan, A. ve Çelik, İ. (2018). İş performansı Etkinliği İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir İnceleme. *International Journal Of Academic Value Studies*, 4(19), 393-415.
- Kökalan, Ö. ve Anaş, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(2), 97-106.
- Kutaniş, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 186-195.
- Kutaniş, R. Ö. ve Dikili, A. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm. (. D. Özler) içinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (s. 269-285). Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Küçükaltan, B. (2018). Örgütsel Performans Açısından Yönetim. A. Akdemir içinde, *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim* (s. 356-371). Beta Yayınları.
- Mentor, P. (2009). *Performans Değerlendirmesi*. (Çev. Milis İnan) Optimist Yayınları.

- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Nemutlu, M. C. (2017). *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilimi Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*(14), 50-79.
- Okur, Y. (2007). *Türkiye'de Kamu Denetimi: Değişim Süreci ve Performans Denetimi* (1. b.). Ankara: Nobel Basımevi.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerlendirme Yöntemleri; Performans Değerlendirme Yöntemi Tercihlerin Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma Model Önerisi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon, Doktora Tezi. İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.

- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*(73), 3-29.
- Özer, M. A. (2011). *21. yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Nobel Yayınları.
- Özer, S., ve Güllüce, A. Ç. (2019). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi ve Etkisi: TRB1 Bölgesi Otel İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 7(1), 37-47.
- Özkaya, S. (2013). *Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-55.
- Öztürk, M. (2008). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. Sistem Yayıncılık.
- Palmer, M. J. (1993). *Perfrmans Değerlendirmeleri*. (Çev. Doğan Şahiner) İstanbul: Rota Yayın.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*(154), 171-187.
- Pelit, N., ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori-Süreç ve Örgütlerde Yansımalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Regoli, R., Crank, J. P. and Culbertson, R. G. (1989). Police Cynicism. *Job Status Factions of Police Chiefs an Assesment of the Influence of Department Size Sociological Focus*, 22(3), 163.
- Sarıaltın, H. (2017). Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi. *İşletme Bilim Dergisi*, 5(1), 117-140.
- Schein, E. (1967). Attitude Change During Management Education, *Administrative Science Quarterly. Special Issue on Universities as Organizations*, 11(4), 611.
- Seoshone, S. E., ve Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-395.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E., ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Sungur, A. T. (2016). *Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetim Bilimi Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Şahin, A. ve Çalışkan, S. (2018). Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 114-130.

- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A. ve Çelik, Y. (2016). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniveristesi İktidasi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Şentürk, A.(2016). 5018 Sayılı Kanun İle Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Uygulamaları, *Strategic Public Management Journal (SPMI)*, 2, 107-112.
- Tekin, B. Ö. (2018). Örgütsel Sinizm'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 129-150.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Simizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(1), 53-60.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Antalya'daki Otel İşletmelerinde BİR Uygulama. *Anadolu Üniverrsitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Topateş, H. ve Kalfa, A. (2009). Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emlak. *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu Bildiriler*, (s. 423-433). Ankara: Belediye-İş Sendikası.
- Topçu, İ., Türkkkan, N. Ü., Feride Eşkin Bacaksız, H. T., Karadal, A. ve Yıldırım, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6(3), 125-131.

- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi: Uzmanlık Tezi. T.C. Kalkınma Bakanlığı, 11(21).*
- Trautwein, U., Lüdtke, O. and I. Schnyder. A. (2006). Predicting homework effort: Support for a domain-specific, multilevel homework model. *Journal of Educational Psychology*, 438-456.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi(88)*, 87-103.
- Tural, M. (2007). *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Adana.*
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Os'tim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 65(2)*, 196-216.
- Türkgöz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 20(2)*, 285-302.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: Beta Yayınları.*
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Modeli. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10(1)*, 148-159.

- Uygur, A. ve Sarıgöl, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilimleri Dergisi*(33), 189-201.
- Uysal, H. T. ve Yıldız, M. S. (2014). İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29).
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Uzoğlu, C. (2011). Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi. *Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Başkanlığı*. Ankara.
- Ünal, Ö. F. ve Günay, Z. (2016). Çalışanların Algıladıkları Performansları İle 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği. *Çankırı Kartekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 273-289.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011, Ocak-Haziran). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova' da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(37), 183-207.
- Ünsalan, E., ve Şimşeker, B. (2006). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vural, B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*. Ankara: Nobel yayın.

Yenice, E. (2006). Kamu Kesminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*(150), 123-134.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies- Indeternational Periodical For The Languages, Litarature and Historyy of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.

Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284.

Yılmaz, F., İşeri, İ. ve Çolak, M. Y. (2016). Ankara' da Özel Hastanelerde Çalışanların Sinizm ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri. *Akademik Bakış Dergisi*(54), 431-342.

EK 1 ANKET FORMU**ANKET FORMU**

Saygıdeğer katılımcı,

Bu anket, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında Yürütülmekte olan, ” Örgütsel Sinizm ve Performans Etkileşimi” başlıklı yüksek lisans tezinin araştırma kısmının desteklenmesi amacıyla tasarlanmıştır. **Elinizdeki anket sadece bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, elde edilen bulgular hiçbir kurum veya kişiye verilmeyecektir. Lütfen anketin üzerine isminizi yazmayınız.** Ankette yer alan soruların içtenlikle cevaplandırılması, araştırmanın başarısı ve kolaylığı açısından önemlidir. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Çiğdem İpek
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
S.B.E Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER	
1. Cinsiyetiniz	Kadın () Erkek ()
2. Yaş	18-25() 26-30() 31-40 () 41-50 () 51 ve Üstü()
3.Medeni durumunuz	Evli () Bekâr ()
4. Eğitim düzeyiniz	Lise Altı() Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()
5. Görev / Unvanınız	Memur () Şef() Şube Müdürü / Müdür Yardımcısı() Müdür () Diğer (.....)
6. Kurumdaki çalışma süreniz (yıl)	0-1 () 2-5 () 6-10 () 11-20 () 20+ ()
7.Toplam hizmet süresi (yıl)	0-1 () 2-5 () 6-10 () 11-20 () 20+ ()

Örgütsel Sinizm İle İlgili Soru İfadeleri	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1.)Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
2.) Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	5	4	3	2	1
3.) Çalıştığım kurum yönetimi, bir uygulamanın yapılacağını söylüyorsa, bunun gerçekliği konusunda kuşku duyarım	5	4	3	2	1
4.) Çalıştığım kurum yönetimi, beklenen davranışı değil, başka bir davranışı ödüllendirir.	5	4	3	2	1
5.) Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	5	4	3	2	1
6.)Çalıştığım kurumu düşününce sinirleniyorum.	5	4	3	2	1
7.)Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	5	4	3	2	1
8.)Çalıştığım kurumu görünce gerilim yaşarım.	5	4	3	2	1
9.)Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	5	4	3	2	1
10.)Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	5	4	3	2	1
11.)Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	5	4	3	2	1
12.)Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	5	4	3	2	1
13.)Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm	5	4	3	2	1

Performans İle İlgili Soru İfadeleri	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
14.) Görevlerimi tam zamanında yaparım	5	4	3	2	1
15.)İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	5	4	3	2	1
16.) Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	5	4	3	2	1
17.)Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	5	4	3	2	1
18.) Çalıştığım kurumda en üst performansı sergilerim.	5	4	3	2	1
19.)Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında yüzde on içerisindeyim.	5	4	3	2	1
20.)Vatandaşlarla diğer çalışanlardan daha iyi ilişkiler kurarım.	5	4	3	2	1
21.)Vatandaşlarla hizmet hakkında diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi sahibiyim.	5	4	3	2	1
22.)Herhangi bir işle ilgili sorumluluk kabul eder ve onu uygulamaya geçebilirim.	5	4	3	2	1