

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEME ALGISININ ÖRGÜTSEL
SİNİZM'E ETKİSİ;**
**X BANKASI ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME
ALGISININ ÖRGÜTSEL SİNİZM'E ETKİSİ ADLI ÇALIŞMA**

ŞEBNEM ATASAYAR TANRIYİSEVER

2501121114

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AYKUT BERBER

İSTANBUL, 2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ŞEBNEM ATASAYAR
TANRIYİSEVER

Numarası : 2501121114

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON

Danışmanı : PROF.DR.AYKUT BERBER

Tez Savunma Tarihi : 27.11.2018

Saati : 13.30

Tez Başlığı

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEME ALGISININ ÖRGÜTSEL SİNİZM'E ETKİSİ X
BANKASI ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME ALGISININ ÖRGÜTSEL
SİNİZM'E ETKİSİ ADLI ÇALIŞMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYKUT BERBER		Kabul
PROF.DR.SİNEM ERGUN		Kabul
DOÇ.DR.YASEMİN ŞEN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.REFİKA BAKOĞLU		
DOÇ.DR.M.MURAT YAŞLIOĞLU		

ÖZ

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEME ALGISININ ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Şebnem ATASAYAR TANRIYİSEVER

Çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı algılarının örgüt içindeki sinizmin varlığına olan etkisini araştırmayı amaçlayan bu çalışma ampirik bir çalışma niteliğindedir. Gerçekleştirilen literatür çalışması sonucunda çalışanların performans değerlendirme algısının örgütsel sinizm üzerinde etkili olabileceği şüphesine yönelik doğrulayıcı analizler yapılmıştır.

Çalışmanın amacına uygun seçilmiş ölçeklerle hazırlanmış anket çalışmasında, Örgütsel sinizm kavramı için 13 ifade, çalışanların performans değerlendirme sistemi algılarını ölçmek amacıyla oluşturulmuş, 20 ifade yer almaktadır. Bu kapsamda hazırlanan anket çalışması, İstanbul’da yer alan 59 erkek, 92 kadın 151 X bankası genel müdürlük çalışanı üzerinde uygulanmıştır.

Gerçekleştirilen regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda, çalışanların performans değerlendirme algısının örgütsel sinizm kavramıyla negatif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler; Çalışan performans algısı, örgütsel sinizm, performans sistemi algısı

ABSTRACT

A RESEARCH FOR THE EFFECTS OF EMPLOYEE’S PERCEPTION OF PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM ON ORGANIZATIONAL CYNICISM

Şebnem ATASAYAR TANRIYİSEVER

A theoretic study about performance assessment systems, perception of performance assessment and organizational cynicism was implemented. As a result of the study, there was a suspicion that the perception of performance assessment may have effects on organizational cynicism and this situation was analyzed for verifying those suspicions.

There are 20 statements, made up for testing the perceptions of the employees related to the performance assessment system and 13 statements made up for the organizational cynicism. A survey was conducted on 151 employee of in X bank's headquarters composed of 59 men and 92 women.

As a result of the regression and correlation analysis, it was accepted that perception of performance assessment is negatively correlated with organizational cynicism.

Key Words; perception of performance assessment system, organizational cynicism

ÖNSÖZ

İş hayatında misyonu ve vizyonu ne olursa olsun her örgütü, başarıya götürecek unsurların başında insan kaynağının geldiği düşünülmektedir. Kurumun veya grubun amaçlarına yönelik iş görenin/insanın gerçekleştirdiği işin niteliksel ve niceliksel olarak ifadesi de performanstır (Falay, 2000). Literatürdeki diğer performans tanımları da dikkate alındığında tanımların ortak özelliğinin, iş gören, örgütsel amaçlar ve bu doğrultuda gerçekleştirilen tutumlar / çıktılar olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme sistemi ise; tüm bu kavramları içine alır. Başka bir deyişle, performans değerlendirme sistemi, işletmenin temel yapı taşı olan insanın yani iş gücünün istihdamını, eğitimini, kariyer basamaklarındaki yerini, şirket içindeki görev ve sorumluluklarını, çalışanın beklentilerini ve beklentilerinin performansı ile ne derece örtüştüğü gibi birçok olguyu nitel bir çıktıya dönüştürerek, yönetilebilir bir hale getirir.

Örgüt içi etkinliği arttırmaya yönelik uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışmalarının çalışanlar tarafından algılanma şekliyle örgütün uygulamadaki amaç ve hedeflerinin uyumu sistemin ve çalışan performansının etkinliğini artırıcı bir unsurdur. Başka bir deyişle, Örgütlerin örgüt içi performansı arttırmaya yönelik çalışmaları, çalışanların beklentilerine yönelik hazırlanması ve uygulanması sistemin etkinliğini arttıracaktır. Tersini durumda ise yani, çalışanlar örgüt içinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemi sonuçlarının, onların beklentilerini, taleplerini ve geleceğe yönelik kariyer planlarını karşılamaya yönelik etkin değerlendirmeler içereceğine inanmadığı durumlarda, çalışanlar örgüte karşı mutsuz ve düşük performans sergilemelerine ve örgütlerine karşı birtakım olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girmelerine yol açabilecektir. İşte bu çalışmada incelenen değişkenlerden biri olarak örgütsel sinizm, söz konusu bu olumsuz tutum ve davranışlar arasında yer alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özetle bu çalışma, çalışanların performans değerlendirme sistemi algılarının örgütsel sinizm üzerinde negatif etkili olduğunu ispatlamak amacıyla

gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yapılan literatür çalışması sonucunda hazırlanan anket çalışması X bankası çalışanları üzerinde uygulanmış ve çeşitli analizlerle araştırmanın savı doğrulanmıştır.



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ŞEKİLLER LİSTESİ:	viii
TABLolar LİSTESİ:	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.Performans Değerlendirme Kavramı	4
1.1.Performans Değerlendirmenin Amaç ve Faydaları.....	6
1.2.Performans Değerlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi	8
1.2.3.Performans Değerlendirme Algısı	10
2. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	12
2.1. Örgütsel Sinizm.....	14
2.1.1. Örgütsel Sinizm Türleri.....	21
2.1.1.1.Kişilik Sinizmi.....	21
2.1.1.2.Toplumsal Sinizm.....	22
2.1.1.3.İş/Meslek Sinizmi.....	22
2.1.1.4.Çalışan Sinizmi.....	23
2.1.1.5.Örgütsel Değişim Sinizmi.....	23
2.1.2.Örgütsel Sinizm'in Kuramsal Temelleri	24
2.1.3.Örgütsel Sinizmin Önemi.....	26
2.1.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri Ve Sonuçları.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PERFORMANS KAVRAMLARI İLİŞKİSİ VE ÖRNEK ÇALIŞMALAR

Örgütsel Sinizm Ve Performans Kavramları İlişkisi Ve Örnek Çalışmalar	33
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMINA OLAN ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	39
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	40
3.3. Araştırmanın Modeli	40
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	41
3.5. Veri Toplama Yöntemi	42
3.6. Verilerin Analizi.....	43
3.6.1. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	43
3.6.2. Değişkenlere ilişkin Ortalama Değerler.....	50
3.6.3. Araştırmaya Konu Olan Çalışanların Demografik Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	51
3.6.4. Çalışanların PDS Algısı ve Örgütsel Sinizm Kavramı Fark Analizleri	52
3.6.5. Ücret Beklentisinin Karşılınması adlı Kontrol Değişkeninin Çalışanların PDS Algısına Ve Örgütsel Sinizme Etkisini Ölçmeye Yönelik Analiz Sonuçları.....	54
3.6.6. Çalışanların PDS Algısının Örgütsel Sinizm ile olan İlişkinine Yönelik Bulgular.....	56
3.7. Bulgular ve Yorumlar	56

SONUÇ	60
KAYNAKÇA	62
EKLER	74



ŞEKİLLER LİSTESİ:

Şekil 1: Tutum Süreçleri

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



TABLÖLAR LİSTESİ:

Tablo 1:Örgütsel Sinizm Tanımları

Tablo 2: Örgütsel Sinizm ve Performans İlişkisi Araştırmaları

Tablo 3: “PDS Çalışan Algısı” Ölçeği için Faktör Analizi Adımları (Çıkartılan sorular ve sorulara ilişkin değerler)

Tablo 4: “Örgütsel Sinizm” Ölçeği için Faktör Analizi Adımları (Çıkartılan sorular ve sorulara ilişkin değerler)

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Tablo 6: Çalışanların Demografik Dağılımları

Tablo 7: PDS Çalışan Algısı Ve Örgütsel Sinizm Kavramı Fark Analiz Sonuçları

Tablo8: PDS Çalışan Algısının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi

Tablo9: Örgütsel Sinizm Kavramının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi

Tablo 10: PDS Çalışan Algısının Unvan Değişkenine Göre ANOVA Testi

Tablo 11: Sinizm Kavramının Unvan Değişkenine Göre ANOVA Testi

Tablo 12: Ücret Beklentisinin Karşılanmasına Yönelik Analiz Sonuçları

Tablo 13: Ücret Beklentisinin Karşılanmasının Çalışanın PDS Algısı Ve Örgütsel Sinizme Göre T-Testi Fark Analizleri

Tablo 14: Çalışanların PDS Algısının Örgütsel Sinizm ile Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 15: PDS Çalışan Algısının Örgütsel Sinizm ile Arasındaki Regresyon Analizi

GİRİŞ

Sinizm, kökeni Antik Yunan dönemine uzanan felsefik bir yaklaşımdır. Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya yarayan düşünceye de “sinizm” denmektedir. Sinizm, kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlama sahip olmakla birlikte modern yorumda, bireyin kusur bulan, zor beğenir ve eleştirir anlamı baskın olarak görülür (Eaton, 2000).

Bir bireyin içinde bulunduğu örgütü adaletsiz ve eşitsiz algılaması sonucu örgüte karşı olumsuz hal ve hareketlerde bulunması ise örgütsel sinizmi ifade eder. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) örgütsel sinizmi çalışanın çalıştığı örgüte karşı olumsuz hal ve davranışları olarak tanımlarken, örgütsel anlamda sinizmin kavramlaşmasında önemli rol oynamışlardır (Dean vd., 1998). Dean vd.’ye göre örgütsel sinizmin inanç, duygu ve davranış olmak üzere üç boyutu vardır.

Sinizmin kökenleri antik çağlara dayanmasına rağmen, son dönemdeki bu ilginin temel nedeni, mevcut koşullara modern toplumun bir tepkisi olarak görülen sinizmin yeniden anlaşılmasına duyulan gereksinimdir. Çünkü 90’lı yıllardan sonra ilerleyen bilgi teknolojileri fırsatları, hızlı küreselleşme faktörleri, iç ve dış rekabetin artmasıyla birlikte yeni yöntem ve teknik uygulamalara olan ihtiyaç artmaktadır (Koçel, 2011). İşletmelerin bu dinamik ortama ayak uydurabilmeleri çalışan-örgüt uyumunu daha önemli hale getirmekte ve etkin çalışma ortamı için yeni uygulamalara ihtiyaç duymaktadır.

İşletmelerin değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri yüksek performansla faaliyetlerini sürdürebilmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Sinik tutumlara sahip çalışanlar değişen koşullar karşısında, işletmeye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları olumsuz algılama ve yöneticilere karşı olumsuz eleştirilerde bulunarak işletmenin değişime ayak uydurmasına direnç gösterirler. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışanlar kendi gelişimlerinin yanı sıra işletmenin gelişimini de engelleyebilmektedir (Özgener vd., 2008).

Değişen dinamikler eşliğinde örgütler yüksek performans ve tam verimlilik sağlayarak, örgütsel hedeflerine ulaşp ulaşamadıklarını ölçmek adına bir performans değerlendirme sistem yürütürler. Başka bir deyişle, kurumlar performans değerlendirme ölçütlerini kurum içi hedeflerine ulaşma durumlarını kontrol etmek ve değerlendirme amaçlı kullanmaktadırlar (Ghalayani ve Noble, 1996). Dolayısıyla, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlemesi son derece önemlidir (Ludeman, 2000).

Yöneticiler performans değerlendirme sonuçlarıyla, performans kalitesini takip eder, iş standartları ve gerekliliklerini değerlendirir ve terfi, işten çıkarma gibi personel kararlarını vermede performans değerlendirme sistemi (PDS) sonuçlarını kullanırlar. Yalnız performans değerlendirme sistemi ile organizasyon hedeflerinin aynı çizgide yürütülebilmesi için örgüt içinde etkili ve güvenilir bir performans değerlendirme sistemi uygulanıyor olmalıdır. Aksi halde PDS; emek, zaman ve para kaybı anlamına gelecektir (Schraeder, Becton ve Portis, 2007). Kısacası performans değerlendirme sistemi örgüt içinde, yöneticinin, çalışanın ve işletmenin çıkar ve beklentilerine ayrı ayrı hizmet etmelidir (Barutçugil, 2002).

Yapılan literatür çalışmasında örgütsel sinizmin çalışan performansı ile doğrudan negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu demektir ki, çalışanlar örgüte kendilerini ait hissettiklerinde, örgütlerini adaletli ve güvenilir

bulduklarında, çalışma ortamlarının kendilerini geliştirmeye ve uygulanan sistemlerin çalışanların menfaatlerini gözeterek uygulandığına inanırlarsa yüksek performans sergileyebilmektedirler. Ayrıca çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinliğine yönelik algılarını araştırmaya yönelik çalışmalarda gözle görülür nitelikte artış olduğu görülmektedir (Kamble, 2005). Örneğin; Argon (2010), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların örgütleri tarafından yeterli ve adil biçimde değerlendirildiklerine inandıklarında, performanslarını arttırdıkları ve yüksek motivasyonla çalıştıkları tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütsel sinizm ve performans arasındaki negatif ilişkinin, çalışanların performans değerlendirme sistemi algısıyla örgütsel sinizm arasında da geçerli olup olmadığı şüphesini ispatlamak amacıyla araştırmanın ana hipotezi kurulmuştur.

H₁: Çalışanların performans değerlendirme algısı örgütsel sinizm üzerinde etkilidir.

Çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket çalışması oluşturulmuştur. Çalışanların performans değerlendirme sistemi algılarını ölçmek adına 1999 yılında Serap Benligiray tarafından oluşturulan 20 adet ifade, örgütsel sinizmi ölçmek adına ise Brandes vd. (1999) tarafından oluşturulan beşi bilişsel, dördü duygusal ve diğer dördü davranışsal boyutu temsil eden 13 ifade yer almaktadır. Analizleri daha anlamlı kılacağı düşüncesiyle yaş, cinsiyet, unvan ve ücret beklentisinin karşılanıp karşılanmaması durumunu ölçmek adına bir kontrol değişkeni kullanılmıştır. Anket çalışması İstanbul'da faaliyet gösteren X bankasının genel müdürlük ve merkez şubelerinde gerçekleştirilmiş ve 151 kullanılabılır anket dönüşü sağlanmıştır ve analizlere tabi tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme kavramının neyi ifade ettiğinin anlaşılabilmesi, "performans" kavramının doğru anlaşılmasıyla kolaylaşacaktır. İngilizce literatürden dilimize aktarılan ve İngilizce literatürde "Performance" olarak ifade edilen performans sözcüğü Türkçeye "icra edilen bir işin sonucu" olarak çevrilmiştir (Redhouse, 1998). Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan Türkçe sözlükte ise, "başarım", "verim gücü" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2005).

Performans kavramı işletme literatüründe de çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin, Helvacı (2002), performans kavramını işletme içerisinde belirli bir zamanda diliminde üretilen mal veya hizmetler şeklinde ifade etmektedir. Erdoğan (1991), "iş görenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir." şeklinde tanımlarken, Falay (2000) ise "bir işi yapan bireyin, grubun veya kurumun bunu yaparak amaçladığı şeyi ne kadar gerçekleştirdiğinin nitelik ve niceliksel olarak ifadesidir." şeklinde tanımlamaktadır.

Tanımlardan da anlaşılabilceği gibi performans çeşitli özellikleri bir arada barındıran bir kavramdır. Performans kavramının bazı özellikleri şöyle sıralanabilir (Kuang, 2000); performans kusursuz ve kesin bir şekilde ölçülemez; çok boyutludur, bir tek imgeyle ölçülemez; performans ölçümünde kullanılan ifadeler birbirlerinden bağımsız değildir. Bu nedenle doğru bir performans değerlendirmesinin yapılması birçok açıdan değerlendirilmelidir. Doğru uygulamanın ne olduğu ve hangi durumlarda yüksek performansın sağlanabileceğini belirleyebilmek bu süreçte önemli bir yer tutmaktadır (Hartog, Boselie ve Paauwve, 2004).

Performansın karmaşık yapısı nedeniyle organizasyonel anlamda bu kavramı ölçmek, değerlendirmek ve yönetmek büyük önem taşımaktadır. Çünkü ölçülemeyen hiçbir şey yönetilemez (Norton, 1999). Bu bağlamda, kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünlerini, hizmetlerini ve/veya sonuçlarının birlikte değerlendirmesine yönelik uygulanan analitik süreçlerinin tamamı performans değerlendirme olarak ifade edilmektedir (Sayıştay, 2002).

Yabancı literatürde performans değerlendirme kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır; Cascio'ya (1992) göre, performans değerlendirme, çalışanın işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik olarak analiz etmek ve işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirmektir. Aldakhilallah ve Parante (2002), performans değerlemeyi, bir çalışanın iş tanımında yer alan sorumluluklarının gerçekleşmesi durumunun etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gerçekleştirdiği performansını ölçmeye olanak sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

PDS 1914 yılında ilk olarak Taylor ve Lord şirketi tarafından, işletmenin çalışanlar için önceden belirlediği performans hedeflerine ulaşılmasına yönelik yıllık olarak yapılan bir değerlendirme olarak genelleşmiştir. Yakın geçmişte ise, PDS sistemleşmiş ve küresel olarak uygulanır bir hale gelmiştir (İbrahim Sani Mert, 2011).

Performans kavramında da olduğu gibi performans değerlemenin temelinde de insan ve planlanan amaçlar yer almaktadır. Dolayısıyla, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve belirlenmiş amaçlara çalışanların bireysel katkılarının belirlenmesi açısından performans değerlemesi son derece önemlidir (Ludeman, 2000). Başka bir deyişle, kurumlar performans değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını kontrol etmek ve değerlendirmek için kullanılmaktadırlar (Ghalayani ve Noble, 1996). Yöneticiler performans değerlendirmesi sayesinde, terfi,

atama ve işten çıkarma gibi personel kararlarının verilmesinde, belirlenmiş iş tanımlarının gerçekleştirilmesinin değerlendirilmesinde ve performans kalitesinin takibinde gerekli bilgileri edinir. Böylece PDS ile organizasyon hedeflerinin uyumu takip edebilir. Performans yönetimi, organizasyonel hedeflerin performans değerlendirme sistemiyle uyumunu ortaya koyması açısından yönetsel farkındalığın en önemli unsurlarından birini oluşturur (Chandra, 2006).

Öte yandan etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturmanın kolay olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Nitekim Kaplan ve Norton (2009) da, günümüzde kullanılan birçok performans ölçme ve değerlendirme sisteminin, işletmelerin içinde bulundukları yeni teknik bilgi ve ekonomik rekabet şartlarıyla rekabet edebilmeyi sağlayacak nitelikte olmadığını belirtmektedir (Niven, 2003).

Dolayısıyla performans değerlendirmenin organizasyonel açıdan önemi kabul görmüş olsa da, uygulanan sistemlerin organizasyonel anlamda geçerlilik ve güvenilirliğinin sorgulanmasına ihtiyaç olduğu öngörülmektedir (Boyd ve Kyle, 2004). Bu nedenle, çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinliğine yönelik algılarını araştırmaya yönelik çalışmalarda gözle görülür nitelikte artış olduğu görülmektedir (Kamble, 2005). Örneğin, Argon (2010), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların örgütleri tarafından yeterli ve adil biçimde değerlendirildiklerine inandıklarında, performanslarını arttırdıkları ve yüksek motivasyonla çalıştıkları tespit edilmiştir.

1.1. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Faydaları

Performans değerlendirme işletme için birçok amaca hizmet eder. Bu hizmetlerden biri, karar mekanizmalarına nitel bilgi sağlamasıdır. Örneğin, terfisine veya maaş artışına karar verilecek olan bir çalışanın dönemsel performans çıktıları, kararı verecek olan yöneticiler için bir pusula görevi görecektir. Bir diğer hizmet ise, geri bildirim sağlamasıdır (Palmer, 1993). Elde edilen performans çıktılarının çalışanların önceden belirlenmiş standart ve amaçlara ne ölçüde yaklaştığının

temsilidir. Bu verilere dayanarak işletme için gerekli olan eğitim ve destek organizasyonları ile sürekli gelişim uygulanabilir.

Performans değerlendirme uygulamalarının amaçları şunlardır
(Barutçugil,2002):

- Çalışanlar ve çalışanların yaptıkları işler hakkında doğru bilgi edinmek,
- Örgüt içi iyileştirme fikirleri için fırsatlar yaratmak,
- Çalışanın motivasyon ve verimliliğini artırma fırsatı sağlamak,
- Beklentileri netleştirmek ve endişeleri ortadan kaldırmak,
- İş performansını geliştirmek ve güçlendirmek
- Ödül sistemi kurarak başarının ödüllendirilmesini sağlamak,
- Düşük performansın nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak,
- Yönetimsel becerileri geliştirmek,
- Örgüt içi çalışan ilişkilerini düzenleyerek grup çalışmasının arttırılmasını sağlamak,
- Çalışan ve yönetici iletişimini pekiştirmek ve karşılıklı anlayış sağlamak,
- Örgütün amaçlarının anlaşılmasını ve çalışanla uyumunu sağlamak,

Barutçugil'in değindiği bu amaçlardan yola çıkarak performans değerlendirme kavramı ayrı ayrı yöneticinin, çalışanın ve işletmenin çıkarlarına hizmet ettiği sonucuna varılabilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin yararlarını sıralayacak olursak (Kurt, 2006);

Yönetici açısından;

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi

- İletişimin iyileştirilmesi
- İlişkilerin iyileştirilmesi
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi

Çalışanlar açısından;

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi
- İşten elde edilen doyumun attırılması
- Örgüt rol ve sorumluluklarının belirginleştirilmesi

Örgüt açısından;

- Verimlilik ve karlılığın artırılması
- Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
- Doğru iş kararlarının alınması

1.2.Performans Değerlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi

“Performans” kavramı tarihte verimliliğin ve gelişimin sürekli geliştirilebilir olduğu düşüncesinin egemen olduğu 1800’lü yıllarla birlikte önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda Britanya ve Amerika’da hızla gelişen tekstil, enerji ve demiryollarıyla beraber dünya hızla değişen dengelere ayak uydurabilmek adına daha hızlı, verimli ve etkin çalışmayı temel amaç edinmiş ve bu uğurda çeşitli çalışmalar yapmıştır.

Yapılan alışmalar incelendiğinde görülen ortak nokta çalışanların etkinliğini etkileyebilecek motivasyon kaynaklarının oluşudur. Örneğın, Robert Owen tarafından Britanya’da kurulan New Lanark köyü, çalışanların aileleriyle birlikte yaşayabilecekleri ve her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir yapıda inşa edilmiştir. Burada asıl amaç çalışanların güven ortamında, minimum kayıpla daha etkin çalışmalarıdır. Ayrıca Own fabrika içinde “Silent Cup” adında bir uygulama gerçekleştirir. Bu uygulamada her çalışana ait kovalar vardır ve eğer çalışan yanlış üretim yaparsa kendi kovalarından biri siyaha boyanır. Boyanan bu kovalar tüm çalışanlar tarafından görülebilecek bir noktada yer alır ve fabrika içindeki herkes kimin yanlış çalıştığını gözlemleyebilir. Bir süre sonra Own bu çalışmayla çalışanlarının sosyal ilişkilerinin olumsuz etkilenmesinden kaçınarak daha özenli çalıştığını gözlemler.

Bir diğerk çalışma ise, Charles Babbage tarafından gerçekleştirilmiştir. Babbage etkinliğı arttırmak için, üretime katkıda bulunan tüm çalışanlarına kar payı verilmesini savunmuştur. alışanlarını daha çok para kazanma güdüsüyle verimliliğe yönelten Babbage kendi döneminde başarılı olmuştur.

Bu alışmaları izleyen bilimsel yönetim döneminde de çalışanların örgütle ilişkilerinin, kendilerini örgüt içinde nasıl değerlendirdiklerinin ve sosyal hayatlarına kazandırdıkları değerlerin önemi fark edilmiş ve bu değerler üzerinden yöneticilerin ilerlemesi gerektiğı günümüze kadar vurgulanmıştır.

Günümüze geldiğimizde değişen sosyoekonomik şartlarla beraber insanların ihtiyaçları farklılaşmaktadır. Yıldan yıla çoğalan kalifiye çalışan miktarı, işverenin ve işletmenin seçim şansını arttırmakta ve çalışanı rakiplerinden farklı olmaya zorlamaktadır. Bu nedenle işveren gerek çalışanını seçerken gerekse seçiminin ardından beklentilerini performans çıktılarıyla değerlendirirken daha titiz ve detaycı davranmak zorundadır. Sadece işveren açısından düşünmek yeterli değildir. Her ne

kadar işverenin çalışanı seçtiği bir düzen mevcut olsa da, çalışanın performansı içinde bulunduğu işletme şartlarına göre şekillenmektedir. Bu sebeptendir ki çalışanın işletmeyi ne şekilde değerlendirdiği işveren ve yöneticiler için çok değerli bir pusula görevindedir.

1.2.3.Performans Değerlendirme Algısı

Algı 1868 yılında Alman Helmholtz tarafından, “kişinin etrafındaki nesneler, düşünceler veya kişilerden kendisine ulaşan uyaranların görme, dokunma, koku gibi duyularla anlamlı bir kod oluşturma sürecidir” Şeklinde tanımlanmaktadır. (Champoux, 2010: 101). Bu süreçte çift taraflı bir iletişim yoktur. Çünkü deneyimlenen oldu tek taraf için anlamlı bir bilgi kodu oluşturur.

Örgüt içerisinde bu kodlama, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinden, örgüt içi deneyimlenmiş hikayelerden ve çoğu zaman hayal kırıklıklarıyla sonuçlanmış beklentilerden oluşabilmektedir. Kişilerin bireysel algılarının yanı sıra, performans değerlendirme süreci ve onun nasıl kullanıldığı, çalışanların yöneticilerine, işlerine ve sürecin kendisine karşı tutumlarını önemli düzeyde etkilediği görülmektedir.(Boswell & Boudreau 2000, 283).

Çalışanların performans değerlendirme algısına olan algıları araştırıldığında görülmüştür ki; çalışanlar PDS'nin etkin ve adil olduğuna ikna olmuşlarsa, örgüt içindeki adalet algısını daha kolay kabullenebilmektedirler. (Mert, 2011). Diğer taraftan çalışanları değerlendiren yöneticilerin ve çalışanların değerlendirme sonuçlarının etkin kullanılacağına olan inancı, performans değerlendirme sistemine olan güveni de doğrudan etkilemektedir. Bu sürecin olumsuz ilerlemesi, performans değerlendirmenin yeteri kadar ciddiye alınmamasına yol açabilmektedir.

Berrin Erdoğan, 2002 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında performans değerlemenin adalet algısının öncesi ve sonrası üzerinde çalışmıştır. Ona göre, adalet algısını öncül olarak organizasyonel kültür, çalışan ve yönetici ilişkisinin kalitesi ve algılanan organizasyonel etkilemektedir. Sürecin sonuçları ise organizasyon bağlantılı, lider bağlantılı ve performans bağlantılı olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir. (Erdoğan, 2002) Örgüt içerisinde performans değerlendirme sisteminin algılanması sürecinde etkili çok sayıda değişken mevcuttur. Örneğin; sahip olunan statü, çalışanlar arasında farklılık yaratan hususlardandır (Hartog vd., 2004, s.562-564). Hem yöneticiler hem de çalışanlar için PDS, organizasyon için kıymetli ve önemlidir (Longenecker, Liverpool ve Wilson, 1998, s.311). Genelde yöneticiler, PDS'ye yerine getirmeleri gereken bir sorumluluk olarak bakarken, çalışanlar ise, gelecek kariyerlerini ve alacakları ödülleri etkileyeceğinden, beklentileri açısından bakmaktadırlar.

Farklılık yaratan bir diğer unsur da, kadın ve erkek çalışanların PDS'yle ilgili algı ve beklentilerinde geri bildirim alınmasındaki gönüllülükleridir. Kadınların performansları ile alakalı geri bildirim almaya olan istekleri, erkeklerden daha fazlayken, kadınlara erkeklere oranla daha az geri bildirim verilmektedir. İlaveten, kadınların erkeklere kıyasla performans değerlendirme görüşmesinde bir üst görev ve sorumluluğu yerine getirmelerine olan inanç, teşvik ve desteğe biraz daha fazla ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir (Wilson, 2002, s.627).

Performans değerlendirme sistemi uygulamaları sırasında karşılaşılan temel sorun değerlendirme ve motive edici faktörlerin uygulama ve algıda ters düşmesidir. Bu durum, süreçlerdeki; değerlemenin kalitesi, iletişim, ödüllendirme, adalet, kişisel güdüler gibi faktörlerle de bağlantılıdır. Kalite; çalışanların adil olmayan ya da taraflı bir değerleyici algısı, iletişim; değerleyicinin kritik bir değerlemeyi yönlendirmekteki isteksizliği ya da zorlanmasını ifade etmektedir. Özellikle, eleştiri düşük performans ve düşük motivasyona neden olabilir. Çalışmaların gösterdiğine göre, ödüllendirme ile çalışanın düşük performans göstermesi arasında direk bir bağlantı bulunmaktadır.

Örneğin, bir çalışan yetersiz performans gösterdiğinde ödüllendirilmez. Eğer bir çalışanın değerlendirme sürecinin adaleti konusunda şüphesi varsa bu durum negatif sonuçlara götürecektir. Son olarak, değerleyici ve değerlendirilenin kişisel güduları sürecin sonuçlarını etkileyebilmektedir. Örneğin, değerlendirilen bir kişi yöneticisinden geri bildirim almaya istekli olabilir, ancak bunun arkasında güdü hikâyesinin kendi tarafını vermesine ve eleştirileri düzeltmeye yönlendirebilir.

2. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Sinizm, M.Ö. 4. yy. Antik Yunan dönemine kadar uzanan köklü bir kavramdır. Etimolojik olarak “Zinismus” ve “Kynismus” kelimelerinden türetilmiştir. Literatürde Nietzsche’nin sinizm kelimesini “Cynismus” olarak kullandığı görülmektedir (Yavuz ve Bedük, 2016). Ayrıca, İngilizce yazında ise sinizm kelimesi “Cynicism” olarak kullanılmaktadır (Shea, 2009; Fındık ve Eryeşil, 2012).

Sinizm bir felsefik akımdır ve M.Ö. 500’lü yıllarda ortaya çıktığına tahmin edilmektedir. Bu akımın ilk temsilcisi ve ilk sinik Antisthenes olmakla birlikte en bilinen temsilcisi ise Diyojen’dir (Türkgöz vd., 2013). Antik Yunan dönemlerinde başlayıp Roma İmparatorluğu’na uzanan bu kavramda sinik filozoflar, kendilerini insani değer ve geleneklerin olumsuz taraflarını ortaya çıkarmaya adanmışlardır. Bu görevi yerine getirmeyi ideolojik olarak benimsemiş, yazıtlarına aktarmış ve Diyojen gibi yaşantıları boyunca benimseyen filozoflar sinik ekol olarak adlandırılmışlardır (Sezgin vd., 2016; Toker, Çetin, Güven & Aksu, 2017).

Felsefik yaklaşıma göre; bireylerin sadece kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin ve herkesin üzerinde tuttuğuna inanan ve herkesi çıkarıcı gören kişi “sinik” olarak adlandırılmış, bu durumu açıklamaya çalışan düşünce ise “sinizm” olarak tanımlanmıştır (Anderson vd., 1997).

Tarihsel gelişimi göz önünde tutulduğunda Sinizm, din, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi farklı disiplinlere konu olmuştur. Sinizm üzerine çalışan yazarlar, sinizmin konu olduğu disiplinlerdeki farklı rollerini farklı bakış açılarıyla açıklamışlardır (Brandes, 1997; Ulaş, 2002).

Oxford İngilizce sözlüğüne göre sinik insan, karşısındaki insanın davranışlarına güvenmeyen, sürekli eleştirel bir yaklaşım sergileyen ve bunu alaycı şekilde dile getiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Balay vd., 2013). Sinizm kavramı hakkında yaygın fikir; adalet, eşitlik ve samimiyet gibi ahlaki değerlerin bireysel çıkarlar uğruna feda edildiği şeklindedir (James, 2005). Günlük yaşantıda “kusur bulan, zor beğenen ve eleştirel davranış sergileyen birey” olarak yorumlanan sinik birey, “kuşkucu, şüpheli, güvensiz, inançsız, kötümser ve olumsuz sıfatlarıyla da ilişkilendirilir (Yıldız, 2013).

Sabit bir kişilik özelliği olmayan sinizm kavramı, bir ortama ilişkin negatif tutumlar olarak tanımlanmanın yanı sıra (Andersson,1996), Abraham tarafından kuvvetli negatif hisleri ile küçümseme, sinir, öfke, bıkkınlık ile utanç gibi tinsel öğeleri faal hale getirmek şeklinde açıklanmaktadır (2000). Tokgöz ve Yılmaz (2008) ise sinizm kavramını “(a) insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayanarak olayları açıklama tutumu; (b) kendi çıkarlarını korumak veya bunları artırmak için başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatürdeki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, Sinizm birçok kavramla ilişkilidir. Bu yönüyle psikoloji, felsefe, din, politika, sosyoloji ve yönetim gibi farklı disiplinlere konu olabilmektedir. Sinizm konusunda yapılan çalışmaların artışına paralel olarak kişilik sinizmi, iş gören sinizmi, meslek sinizmi, toplumsal sinizm, örgütsel sinizm ve örgütsel değişim sinizmi gibi farklı sinizm türleri geliştirilmiştir (Ağırgöz ve Gül, 2011). Bu çalışma Örgütsel Sinizm kavramını incelemektedir.

2.1. Örgütsel Sinizm

Sinizm, bir tek bireyin içerisinde bulunduğu örgüte karşı gösterdiği olumsuz tavır olarak açıklanırken, benzer tavır ve davranışların örgüt içindeki diğer çalışanlarda da görülmesiyle birlikte sinizm örgütsel bir kavram boyutunu almıştır (Yavuz ve Bedük, 2016).

Örgütsel sinizm kavramı, yönetim alanında 1980’li yılların sonunda ve 1990’lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır (James, 2005). Bu anlamda örgütsel sinizm kavramı, Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yazılmış ve örgütte sinizmin yaygınlaşma nedenlerini ortaya çıkarmaya yönelik kitap ile birlikte ortaya çıkmıştır (Özgen ve Turunç, 2017).

Örgütsel sinizm konusunda çalışan araştırmacılar (Kanter ve Mirvis, 1989; Andersson ve Bateman, 1997), “İş görenlerin örgütlerine duydukları olumsuz tutumların doğası nedir?” sorusunun yanıtını aramışlardır. Sonrasında, Amerikan kamuoyu, firma yöneticileri ve politikacılar, sinizmin etkilerini tartışmaya ve incelemeye başlamıştır (James, 2005).

Sinizm kavramı genellikle kuşkuculuk olarak tanımlanmasının yanı sıra örgütsel anlamda düşünüldüğünde birey kendini tehdit altında hisseder (Kosmala and Richards, 2009). Abraham (2000) örgütsel sinizmi, çalışanın çalıştığı örgütü adaletsiz, eşitlikten ve dürüstlükten yoksun olduğu inancına dayanarak örgüte karşı olumsuz hal ve davranışlarda bulunması şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca, bahsedilen olumsuz hal ve davranışların aşağılayıcı ve onur kırıcı kritik davranışlar olarak açığa çıkabildiğini belirtmiştir. Bu tanıma destekleyen bir diğer ifade, “Sinizm, görev yapılan örgütün güdüler, eylemleri ve değerlerinin, eleştirel biçimde değerlendirilmesinin sonucunda oluşan bir tutumdur” şeklindedir (Bedian, 2007). Başka bir tanıma göre örgütsel sinizm; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya spesifik tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson,

1996). Bu tanımlardan yola çıkılarak, örgütsel sinizmin tutumsal bir olgu olduğu söylenebilir.

Dean vd.'nin örgütsel sinizm konusunda gerçekleştirdikleri çalışmada kullandıkları tanımlama örgütsel sinizm hakkında kullanılan en genel ve yaygın tanımdır. Dean vd.'ne göre örgütsel sinizm, çalışanın çalıştığı örgüte karşı takındığı negatif tutum olarak tanımlanır. Örgütte dürüstlüğün eksik olması inancı, örgüte yönelik negatif hisler ile bu inançların duygularla tutarlı olarak, örgüt doğrultusunda aşağılayıcı ve eleştirel davranma meyli şeklinde üç boyutlu bir tutum olarak tanımlamıştır (Dean vd., 1998; Eryeşil ve Fındık, 2011; Yavuz ve Bedük, 2016).

Bilişsellik(inanç) boyutu bunlardan ilkidir, sinik tavır sergileyen bireyler belirli inançlar taşırlar. Sahip oldukları inançlara göre, çalıştıkları örgüt kuralları eşitlikten ve empatiden yoksundur. Ayrıca belirlenmiş örgüt kuralları çalışanlar tarafından önemsenmemektedir (Balıkcıoğlu, 2013). Ayrıca sinikler örgüt içi kuralların çiğnendiğine ve ahlaksız davranışların norm haline dönüştüğüne inanırlar. Bu sebeptendir ki, sinikler samimiyetten çok aldatılmayla karşılaşacaklarını düşündüklerinden açık olanı değil, hileyi görmeyi beklerler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Bir başka deyişle, örgüt kararlarına inançsızlık olarak açıklanmaktadır. İlaveten sinik bireyler, bireysel ve örgütsel anlamda çıkarlar uğruna ahlaki değerlerden vazgeçilebileceğine inanmaktadırlar.

İkinci boyut ise **duyuşsal boyuttur**. Bu boyutun temelini herhangi bir davranışa karşı gösterilen duygusal tepkiler oluşturur (Gülhan Akman, 2013). Bu tepkiler çalışanın örgüt içerisinde oluşan olumsuz durumları algılama şekliyle (bilişsel boyut) meydana gelen duygusal tepkilerdir (Dean vd., 1998). Sinir, öfke, stres ve utanç gibi güçlü duygusal tepkileri ifade eder (Yüksel,2015). Duyuşsal boyut, bilişsel boyutta

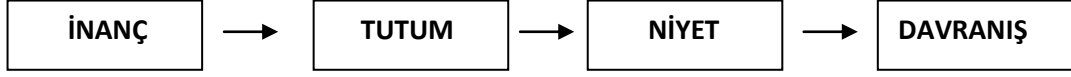
düşünülen bir kavram olmasının yanı sıra hissedilebilen bir kavram olduğunun da göstergesidir (Bölükbaşıoğlu, 2013).

Özkalp ve Kirel'e (2005) için bireyler tarafından olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal edinimlere duyuşsal boyutu oluşturur. Örneğin; bir çalışan kendisine verilmiş zorlu bir görevi yerine getirdiğinde kendisiyle gurur duyabilmekte ya da olumsuz bir görev atandığında endişe duyabilmektedir. Çalışanın deneyimlediği bu duygular zaman içinde işi ve örgütü hakkında düşüncelerini şekillendirmektedir. Yani edinilmiş olumlu deneyimler sonucunda çalışan kendine karşı adaletli ve doğru davranıldığına inanabiliyorken, olumsuz deneyimler sonucunda örgütlerini düşündüklerinde kendilerini örgüte ait hissetmezler.

Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu ise **davranışsal boyuttur**. Bireyin davranış eğilimlerini ifade eder. Başka bir deyişle, edindiği duygusal ve bilişsel deneyimlere uygun olumsuz davranış göstermesidir (Güler vd., 2001). Çalışanın çalıştığı örgüt içerisinde karşılaştığı duygular, çalışanın örgüt hakkındaki düşüncelerini şekillendirir ve bu düşünceler sonucunda bir tutum sergilemesine neden olur (Bölükbaşıoğlu, 2013).

Bir bireyin bir oluş veya başka bir bireyle ilgili sürekli inanç ve duygularına tutum denir (Şimşek vd., 2007). Bu tanımdan yola çıkılarak; örgütsel sinizm kavramının '*tutum*' olarak ifade edilmesi, bu kavramda yer alan özelliklerin örgütsel sinizm kavramında da yer aldığını yorumunun yapılmasını sağlar. Her iki kavram için ortak kabul edilen özellikler ise, örgütsel sinizmin tutum gibi inançla başlaması ve genellikle bir davranış sonucu olarak ortaya çıkmasıdır (Delken, 2004). Bu süreç Şekil 1.1'de gösterilmiştir.

Şekil.1: Tutum Süreçleri



Kaynak: Delken, M. (2004) “ Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers”, University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, s.11

Tutumlar sonucunda oluşan davranış eğilimleri, söz ya da hareketlerde gözlenebilmektedir (İnceoğlu, 2010). Dean vd.’ye (1998) göre örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, iş görenlerin örgütle ilgili olarak çevresine olumsuz bilgiler aktarması, şikâyet etmesi, eleştiride bulunması olarak ifade edilmektedir.

Davranışsal boyut kişinin davranışa dönüşen inançlarının, eleştirel, alaycı veya mizahi olarak ortaya çıkmasını ifade eder (Çetinel ve Kutaniş, 2010). Örgüt içerisinde çalışanların sinik tutumları çalışanların birbirleri ile bakışmaları, alaycı gülüşleri ve küçümser bir tavır sergilemeleri gibi sözlü olmayan tavır ve davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Brandes, 1997).

Boyutlar göz önünde tutulduğunda örgütsel sinizmin bireyin örgüt için aidiyet hissetmesi, mutlu ve etkin çalışması için önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılabilir.

Literatürde örgütsel sinizm konulu çalışmalar incelendiğinde farklı disiplinler tarafından yapılmış farklı tanımlara rastlanmaktadır. Çalışmaların yapısına uygun olarak örgütsel sinizmin birçok kavramı bünyesinde barındırması özelliğinden yararlanılarak çalışmaların amaçlarına yönelik işlevsel tanımlamalar yapılabilmektedir. Bir diğer bakış açısına göre de, araştırmalarda incelenen farklı değişkenler sayesinde tanımlamalar çeşitlenmektedir (Turan,2011). Aşağıdaki tabloda zaman içerisinde yapılmış örgütsel sinizm tanımlamalarına ulaşabilmektedir.

Tablo 1:Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1997	Sinizm, örgütün eylemlerinde, kararlarında ve yöntemlerindeki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989	Sinik kişiler, beklentileri karşılanmamış bu sebeple hayal kırıklığı yaşamış kişilerdir. Çevresindeki insanlara karşı güven hissetmezler, insanların bencil olduklarına ve sadece kendi çıkarlarını düşüneceklerine inanırlar.
Batemon, Sukano ve Fujitu	1992	Sinizm, bireysel ve kurumsal güvensizliği ve bu güvensizlik sonucu oluşan olumsuz tutumları ifade eder.
Guastello,Rieke,Guastello ve Billings	1992	Sinizm, yalnız bir iş tutumu değil; bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır.
Wanous, Riechers ve Austin	1994	Sinizm, gerçekleştirilmesi planlanan değişim planlarının başarısına inançsızlığı ve bu değişimleri yürütmesi planlanan yöneticilerin ise yetersiz olduğu inancını ifade eder.
Andersson	1996	Çalışan sinizmi, işe, iş ortamındaki dinamiklere veya örgütün kendisine yönelik güçlü olumsuz tutumlardır.
		Örgütü daha iyiye taşıyabilecek değişim

Vance, Brooks ve Tesluk	1996	hareketlerinin sinik bireylerin dışındaki nedenlerden dolayı sürdürülememesi sonucu değişimin mümkün olmayacağı inancı.
Recihers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim sinizmi, değişikliği sürdürmesi planlanan liderlerin yetersi, güvenilmez olarak nitelendirerek değişimin gerçekleştirilemeyeceğine olan inanç.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, çalışanın örgüte karşı negatif duygular barındırması ve bu duygular sonucunda eleştirel yaklaşımlar sergilemesi durumudur.
Abraham	2000	Bireyin çevresindeki diğer insanların bencil, güvenilmez, samimiyetsiz olduğu inancı doğrultusunda oluşmuş insanların kötü olduğu genellemesini yapan kökleşmiş bir güvensizliktir.
Bakker	2001	Sinizm, (zorlayıcı) gerçeklikler içinde iş görmenin bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, “tüm ahlaki açıdan doğru olmayan” uyarılma ve tutumlar olarak tanımlanabilir.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, insanlardan düşmanca kuşku duyabilecek derecede güvensizlik gösteren ve bu doğrultuda başka insanların dürtülerini kötüleyebilen bireyleri kapsayan öznel ve nesnel bir kavramı temsil eder.
		Örgütsel sinizm, çalışanların iş görenlerin örgütlerinin eşitsizlikten ve samimiyetten

Johnson ve O’LearyKelly	2003	yoksun olduğu inancı doğrultusunda ortaya çıkmaktadır.
O’Leary	2003	Sinizm, hayal kırıklığı ve adaletsizlik kavramlarının güçlü bir temsilcisidir.
O’Brien ve Halsam	2004	Sinizm, psikolojik inkârların ve özgürlüğün bir türü olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir olay içerisinde gerçekleştirilen bir karar ya da eylem için olayın içerisinde yer alan diğere bireylerin tutumlarına karşı inançsızlığı temsil eder.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler için bile olumsuz ifadeler kullanarak, karar verme aşamasında kararların etkisini azaltma durumunu yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, örgütlerin, ahlaki değere kendileri çıkarları doğrultusunda hiçe saydığına ve sadece kendilerini kayırdıklarına ilişkin inançtır.
Cole, Brunch ve Vogel	2006	Sinizm, bireyin çalıştığı örgütün değerelerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan tutumdur.
Naus, Iterson&Rose	2007	Çalışanların örgüt içinde veya çevresinde meydana gelen olumsuz durumlara karşı kendilerini savunmaları anlamını taşır.
Özgener,Öğüt ve Kaplan	2008	Örgütsel sinizm, çalışanın örgüt içerisinde edindiğı olumsuz deneyimler sonucunda, çalıştığı örgüte karşı eleştirel tutumdur.

2.1.1. Örgütsel Sinizm Türleri

Akademik yazın incelendiğinde örgütsel sinizm türleri Dean vd. (1998) ve Abraham (2000) tarafından 5 temel kavramla açıklanmaktadır. Bunlar; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizm, örgütsel değişim ve mesleki sinizmdir.

2.1.1.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği insan davranışlarıyla ilgili olumsuz görüşleri yansıtmaktadır (Abraham, 2000). Bu sinizm türünün temelinde güvensizlik vardır. Doğrudan ortaya çıkmayan güvensizlik, kişilerde kendini agresif tutumlar, öfke ve hileye başvurma gibi olumsuz şekillerde açığa çıkar (Eryeşil ve Fındık, 2012).

Kişilik sinizmi yapısal olarak örgütsel sinizmden ayrılmıştır. Kişilik sinizmi bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm, örgüt içinde yer alan unsurlardan kaynaklanmaktadır (Toksöz ve Yılmaz, 2008). Yapısal olarak birbirlerinden ayrılmalarına rağmen kişilik sinizminin diğer örgütsel sinizm türlerine kaynaklık yapabileceği yapılan çalışmalarla gösterilmiştir (Abraham, 2000).

Örneğin, Örgüt içerisinde sinik bir durum olmamasına rağmen kendini haksızlığa uğramış hissederek çalışan sinizmine, tüm değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğu düşüncesiyle örgütsel değişim sinizmine, yeteneklerinin tamamından yararlanabileceği imkânlardan mahrum edildiği düşüncesiyle meslek sinizmine ve toplum tarafından bir kabullenme/reddetme durumu yaşayarak toplumsal sinizme kaynaklık edebilir (Abraham, 2000).

2.1.1.2.Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm bir ülkenin vatandaşlarının kendi devletlerine ve kurumlarına güvenmemesi sonucu ortaya çıkan bir örgütsel sinizm türüdür (Donald vd., 2009).

Toplumsal sinikler, yaşadıkları olaylardan sosyal ve ekonomik kuruluşları sorumlu tuttuklarından onlara karşı yabancılaşma yaşarlar (Kanter ve Marvis, 1989). Bazen de buna ters olarak, yaşanan olumsuzlar çalışanın örgüte olan bağlılığını güçlendirir. Dolayısıyla toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki gözlemlenmektedir. Bu yüzden ki örgütte meydana gelebilecek her olumlu davranış çalışanın motivasyonunun artmasına ve örgüte karşı olumlu bir tutum geliştirmesine yol açacaktır (Sur, 2010).

2.1.1.3. İş/Meslek Sinizmi

Meslek sinizmi kavramı 1967 yılında Niederhoffer'ın polislerin sinizm algılarını ölçmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır (Delken, 2004).

Mesleki sinizm çalışma hayatının beklenmeyen ve istenmeyen sonuçlarındandır (Özgener vd., 2008). Çalışan mesleki sinizm sonucunda, müşteriye yönelik olumsuz bir tavır sergiler. Çünkü çalıştığı işin bunaltıcı olduğuna inanır. Bu sebeptendir ki işi için çabalamasının yersiz olduğuna inanarak olumsuz tavırlar sergiler (Andersson, 1996). Başka bir deyişle, mesleki sinizm insan ve toplum hizmetinde insanlarda oluşan inanç kaybı ve coşku yoksunluğu ile karakterize edilir (Qian, 2007).

Mesleki sinizme neden olan faktörler Abraham tarafından ikiye ayrılır; kişilik-rol çatışması ve rol belirsizliği-rol çatışması. Çalışanın değer yargılarıyla örgütün değerlerinin çatışması sonucunda kişilik-rol çatışması meydana gelir. Rol belirsizliği ve rol çatışması ise, çalışanların çalışma ortamlarındaki olumsuzluklardan etkilenerek psikolojik olarak etkilenmeleri ve bu etkilenme sonucunda işten ayrılma gibi olumsuz tutumlarda bulunmaları durumudur (Abraham, 2000; Kalağan, 2009).

2.1.1.4. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi 1996 yılında Andersson tarafından ortaya çıkartılmış bir kavramdır (Delken, 2004). Özellikle “eşit olmama duygusu” vurgulanmaktadır (Abraham, 2000).

Çalışan sinizmi, Örgüte karşı sergilenen güvensizlik durumuyla çalışan tarafından hissedilen adaletsizlik ve umutsuzluk içeren hem genel hem de özel bir durumdur (Andersson, 1997).

Yapılan çalışmalarda ortak görüş çalışan sinizminin psikolojik kontrat ihlalleri sonucu ortaya çıktığını göstermektedir (Dean vd., 1998).

2.1.1.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi örgütsel sinizmin bir formudur ve örgütlerdeki değişimlere tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Delken, 2004).

Abraham’a (2000) göre örgütsel değişim sinizmi, örgütlerdeki başarısız değişim çabaları sonucunda ortaya çıkan bir tepkidir. Çalışan bireylerin değişim temsilcilerini

yetersiz ve başarısız algılaması sonucunda değişimlerde karşı da kötümser bir algı oluşur (Abraham, 2000).

Başka bir deyişle, deyişim çalışmaları başarısızlıkla sonuçlandığında, çalışanlar kendilerini aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissederler (Abraham, 2000). Sonucunda çalışanlar işbirliğinden kaçınır ve deyişimin başarısız olma durumu ortaya çıkmaktadır (Delken, 2004).

Örgüt içerisindeki deyişimlerin olumsuz algılanması sonucunda oluşan örgütsel deyişim sinizmi örgüt içi birçok dengeyle ilişkilidir. Örneğin; örgütsel deyişim sinizmi iş stresi kavramıyla pozitif ilişkiliyken, iş tatmini ve duygusal bağlılık kavramlarıyla negatif ilişkilidir (Brandes, 1997).

2.1.2.Örgütsel Sinizm'in Kuramsal Temelleri

Dean vd. (1998)'ye göre örgütsel sinizm, beklenti kuramı (expectancy theory), atfetme kuramı (attribution theory), tutum kuramı (attitude theory), sosyal deyişim kuramı (social exchange theory), duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramının kuramsal temellerine dayanır (Dean vd., 1998; Tokgöz, 2011).

Beklenti Kuramı: Beklenti kuramı 1964 yılında Vroom tarafından geliştirilmiştir. Kişi bir beklenti sonucunda elde edeceği sonuç için çaba gösterir. Beklenti sonucunda amaçlanan başarılı sonuca erişebilmektir. Gösterilen çabanın sonucu kişisel yeterlilik, kişinin kendisi hakkındaki algısı, denetim odağı gibi faktörlerden de etkilense bile, çabanın sonucu beklenen başarılı sonuçtur. Bu kuramın beklenti, aracılık ve değer olmak üzere üç temel ögesi vardır (Aslan, 2006; Yalçinkaya, 2013):

Atfetme Kuramı: kişinin kendisi yada bir başkasının davranışlarını anlamlandırma süreci olarak ifade edilebilir. Başka bir tanımla, insanların, kendi davranışlarını ve diğer kişilerin davranışlarını nasıl açıkladığını ifade etmektedir (Topaloğlu, 2006).

Atfetme kuramı kurucusu Heider'e göre, kişi davranışı değerlendirirken durumdan çok davranışı gösteren kişiye odaklanılır. Kişi üzerine odaklanma içsel nedenlere, gerçekleşen duruma odaklanma ise dışsal nedenlere atıf olarak isimlendirilir. Aktörler dışsal atıfı yaygın olarak kullanırken, gözlemciler içsel atıfı daha yaygın kullanmaktadır. Yani kişi aktör ise, yenilgisini dışsal nedenlere bağlarken, gözlemci olduğu durumlarda içsel yani kişisel nedenlere bağlamaktadır (Erdoğan ve Beyaz, 2002; Yalçınkaya, 2013).

Sosyal Değişim Kuramı: Sosyal değişim kuramı 1964 yılında araştırmacı Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau'ya göre sosyal değişim ilişkisi ve ekonomik değişim ilişkisi olmak üzere iki çeşit ilişki mevcuttur. Sosyal değişim ilişkisinde tarafların birbirleriyle alışveriş halindedir ve bu alışveriş gönüllülük esasına dayanır.

Ekonomik değişim ilişkisinde ise, birey gösterdiği çabanın karşılığının ekonomik olarak kazanılacağı beklentisi taşır (Bolat vd., 2009). Örgütsel sinizm, geleceğe dönük "beklenti" olarak kavramsallaştırılmaktadır (Wanous vd., 1994; Andersson, 1996). Ayrıca örgütsel sinizmin tecrübeler sonucu gelişen bir "öğrenilmiş düşünceyi" temsil ettiği savunulmaktadır (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003).

Örgütsel sinizm genel olarak, bireyin çalıştığı örgüte ve örgütün kurallarına, süreçlerine ve yönetimine karşı, bu unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif bir tutum olarak tanımlanmıştır (Wilkerson vd., 2008).

Tutum Kuramı: Örgütsel bağlamdaki sinizmi davranış ve tutumlarla anlamlandırmaya çalışan kuramdır. Bu kuram örgütsel sinizmi anlamlandırma sürecinde etkili bir rol oynadığından dolayı önemlidir (Kalağan, 2009).

Duygusal Olaylar Kuramı: Örgüt içerisinde deneyimlenen hayal kırıklıkları, dışlanmışlık ve hüsrarla sonuçlanan olumsuz olayların bireylerin sinik davranışları üzerinde etkili olduğu düşüncesini savunan yaklaşımdır.

2.1.3.Örgütsel Sinizmin Önemi

Literatürde örgütsel sinizm kavramının önemi bireysel ve örgütsel anlamda araştırmacılar tarafından farklı disiplinlerce çeşitli şekillerde detaylandırılmıştır.

Araştırmalar incelendiğinde, son yıllarda yaşanan ekonomik krizler, gelişen teknoloji ve değişen rekabet ortamlarının, çalışanları tatmin edici şekilde gerçekleşmeyen ödüllendirme politikaları sonucunda çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlarında artık olduğu gözlemlenmektedir (Sur, 2010).

Örgütsel sinizm kavramının temel ilkesi; eşitlikten, adaletten ve samimiyet ilkelerinden yoksun olmaktır. İşverenler işletme çıkarlarını korumak için çoğunlukla hilelere başvurur ve örgütsel sinizmin temel ilkelerinden mahrum kalırlar. Dolayısıyla fark edilen adaletsiz davranışlar çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarıyla sonuçlanır (Abraham,2000).

Sinik çalışanların en belirgin özellikleri, sürekli eleştirel yaklaşım sergilemeleri, şikâyet etmeleri, başkalarına karşı küçümser ve alaycı tavır takınmaları, çalıştıkları örgüt tarafından aldatıldıklarına inanmaları olarak sıralanabilmektedir (Abraham,

2000). Buna ek olarak sinik bireyler, örgütlerine ve liderlerine güven duymayan ve fırsatları olduğu takdirde örgütlerinin kendilerini sömüreceğine ve kullanacağına sıkıca inanan çalışanlardır (Kanter ve Mirvis, 1989; Neves, 2012). Sinik çalışan davranışlarına ek olarak, örgütsel sinizmin görüldüğü işletmelerde rastlanan en belirgin özelliğin ise kar amacı olduğu belirtilmektedir (Abraham, 2007).

Alan yazın bulguları örgütsel sinizmin bazı istenmeyen sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; düşük gelecek beklentisi, örgüte karşı ilgisizlik, işten ayrılma eğilimi, başkalarına güvenmeme, iş yavaşlatma veya kötü performans sergilenmesi şeklindedir (Ribbers, 2009). Bu güvensizlik ortamı ve çalışanların olumsuz tavrı bireysel ve örgütsel anlamda birçok tehdit yaratmaktadır (Dean vd., 1998).

Liderler, çalışanların sinik tutumlarının örgüt için bir problem olduğunu ve örgüt içi sinizmi azaltmak için girişim sergilenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Reichers vd., 1997). Bu girişimler, çalışanları pozitif tutumları sonucunda ödüllendirmek, sürekliliği için cesaretlendirmek, işletme için tehdit olarak gözüken noktaları fırsata çevirmeye odaklanmak, sinik tutum sergileyen çalışanları ötekileştirmemek, örgütsel anlamda sinizmi azaltmak yada ortadan kaldırmak için gerçekleştirilebilecek çözüm yollarından bazılarıdır (Fitzgerald, 2002; Esra Çiftçi, 2013).

Örgütsel sinizm genel olarak örgütsel ve bireysel anlamda olumsuz sonuçlara sebep olabileceği gibi doğru yönetilmesi sonucunda olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir (Davis ve Gardner, 2004).

Dean ve Brandes (1998) örgütsel sinizmin avantajlı yönleri de sahip olduğunu söylemişlerdir. Bu avantajlı yönleri aşağıdaki gibi belirtmektedirler (Dean vd., 1998; Kalağan, 2009).

- Örgütsel sinizm örgüt içi deneyimlerle şekillenen çalışanların edindiği deneyimlerin zaman içerisinde bir algıya dönüşmesiyle sonuçlanan bir durumdur. Dolayısıyla kişisel bir özellik niteliği taşımaz.
- Sinizm belirli bir iş ya da mesleğe özgü değildir.
- İnanç, duygu ve davranışla şekillenen bir yapıyı temsil eder.
- Sinizm bireysel ve örgütsel anlamda işlevsel bir yapıya sahiptir.
- Sinik bireyler, örgüt içerisinde daha az kullanılırlar.
- Sinik bireyler, kişisel çıkar ve hileye başvurma eğilimlerini kontrol etme mekanizması olarak kullanılabilir.

Örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için örgüt içinde sinizme yol açan faktörler belirlenmeli ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Öte yandan Kanter ve Mirvis (1989) örgütlerin sinizmle mücadele edebileceklerini savunmuşlardır. Bu mücadelenin, yöneticilerin ve örgütlerin; iş görendeki olumsuzluğu azaltarak olumlu tavırlar sergilemelerini sağlayarak ve toplumsal duygularını geliştiren konulara yönlendirilerek mümkün olabileceği savunulmaktadır (James, 2005). Sonuç olarak, en önemli faktör yöneticilerin örgüt içerisindeki sinizmi azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik çabalarıdır (Çağ,2011). Örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel sinizmle mücadelesini destekleyebilecek bazı örgüt içi düzenlemeler ve alınabilecek tedbirler vardır. Bu düzenlemelerden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Efilti vd., 2008).

- Çalışanlara örgüt için en önemli değeri temsil ettiklerini hissettirmek,
- Çalışanlara maddi, manevi, sosyal ve kültürel olarak destek vermek,

- Çalışanlar tükenme noktasına ulaşmadan örgüt içi stres düzeyini düzenlemek,
- Çalışanların fiziksel şartlarını iyileştirmek,
- Örgütsel esnekliği artışıını sağlamak,
- Örgütsel iletişimin önemini atlamaksızın çalışanları süreçlere dâhil etmek,
- Çalışanların yönetimde söz sahibi olabilmelerine olanak tanımak,
- İşyerindeki monotonluğu azaltmak,
- Çalışanların örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekçiliğine inanmasını sağlamak,

Özetleyecek olursak, işten çıkarılma sıklığı, örgüt içi skandallar, psikolojik sözleşme ihlalleri gibi birçok faktör örgüt içerisinde olumsuz tavrın gelişmesine katkıda bulunur. Örgütsel sinizme sebep olan bu hoşnutsuzluk kaynakları oluşmaya başladığında, belirtiler yöneticiler tarafından algılanmalı ve yöneltilmelidir.

Araştırmaların sıklığına ve değişen çevre faktörleri, sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarının günümüzde tanınırlığını ve önemini arttırmaktadır (Sur, 2010).

2.1.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri Ve Sonuçları

Örgüt içinde sinizme neden olabilecek birçok faktörden söz edilebilmektedir. Bunlardan bazıları; örgüt içi iletişimsizlik, doğru yönetilemeyen değişim hareketleri, yüksek stres seviyesi, kişisel beklentilerin karşılanmaması durumu, terfi amaç uyuşmazlığı, psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların süreçlere dâhil edilmemesidir (Wanous vd., 1994; Andersson, 1996; Reichers vd, 1997).

Örgütsel sinizmin özelliklerini belirtirken bahsedildiği gibi birçok yazar için örgüt içerisinde sinizm deneyimlenmiş olaylar sonucunda oluşan tutumların davranışa dönüşmüş halidir. Bu inanışın yanı sıra örgütsel sinizm insan temelli bir bakış açısıyla insan doğasının kişilik temeline dayanarak incelemektedir (Eaton, 2000). Kişilik özelliği temelli yaklaşıma göre örgütsel sinizmin ortaya çıkışmasında, obsesif ve kompulsif bozukluklar ve negatif duygusallık etkili olabilir (Özgener, vd, 2008). Bununla birlikte literatür incelendiğinde örgütsel sinizmi etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hali, hizmet süresi, gelir seviyesi, mesleki kıdem olarak sıralanırken (Mirvis ve Kanter, 1991; Turan,2011), psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel adalet ve örgütsel politika ise örgütsel sinizme neden olan örgütsel faktörler olarak belirtilir (Çağ,2011).

Örgütsel sinizmin gelişiminde bireylerin olayları nasıl algıladıkları ve yorumladıkları birinci dereceden önemli rol oynamaktadır. Örneğin, organizasyonel ve yönetim beceriksizliği algıları da genellikle örgütsel sinizme yol açan temel etmenler arasındadır (Volpe, 2011). Bu yüzdendir ki, örgütsel sinizmin nedenlerini araştırırken sosyal-bilişsel yaklaşım da gereklidir (Eaton, 2000).

Mirvis ve Kanter'e (1991) göre örgütlerde sinik bakış açısına neden olan dört temel unsur vardır (Özgener vd., 2008). **Gerçekçi olmayan beklentiler** bunlarda ilkidir. Bireylerin beklentilerinin karşılanmaması ya da gelişimlerinin engellendiği algısı sonucu hissettikleri aldatılmışlık ve kullanılmışlık durumudur. İkincisi, **hayal kırıklığı deneyimidir**. Bireylerin yaşadıkları yenilgiler sonucu duygu durumudur. Son unsur da **aşağılanma/küçük görülme duygusudur**. Karşısındaki insanlar tarafından aşağılandığı duygusu nedeniyle ortaya çıkan hayal kırıklığıdır. Dördüncü unsur ise **kuşkuculuktur**. Sinik bireylerin şüphesi, kişilerin niyetleri, samimiyetleriyle ilişkili olduğundan, kuşkucu bireylerin şüphelerine göre daha derin ve ciddidir. Öyle ki bu kuşku, örgüt içinde kurumun gerisinde güdülerin var olduğuna işaret eder.

James ve Baker'in (2008) tanımıyla özetleyecek olursak; sosyal değişim ve örgütsel sinizm teorisi çerçevesinde bakıldığında karşılanmamış beklentiler, tutulmamış sözler ve uygun olmayan kurumsal eylemler bireylerin işverenlerinin tutarlılık içinde olduğuna dair inançlarının kaybolmasına ve örgütsel sinizmin gelişmesine neden olduğu söylenebilir.

Sinizm bir kere oluşuktan sonra yöneticileri, müşterileri, tüm örgütü ve toplumun bütün kesimlerini kapsayabilme ve çok yönlü etkileyebilmektedir (Andersson, 1996). Kısacası, bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar taşıyan bir tutumdur (Davis ve Gardner, 2004).

Örgütsel sinizmin sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirilir. Fizyolojik ve davranışsal sonuçlar bireysel, iş tatmini, örgütsel güven ve bağlılık ile örgütsel adalet gibi faktörler ise örgütsel sonuçlara örnektir (Akman, 2013).

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçları:

Bireysel sonuçlar psikolojik - fizyolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılır.

Kanter ve Mirvis örgüt tarafından çalışanların beklentilerinin karşılanmaması sonucunda oluşacak örgütsel sinizmin psikolojik sonuçlara neden olacağını belirtmektedirler. Bu psikolojik sonuçların ise; sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı, endişe, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi duygusal çıktılar olarak ortaya çıkabileceğini belirtmektedirler (Costa vd., 1986; Akman, 2013).

Örgütsel sinizm çalışanı psikolojik açıdan etkilemenin yanı sıra fizyolojik olarak da olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda sinik çalışanların

kalp krizi, çarpıntı ve damar hastalıkları gibi rahatsızlıkların oluşumunu ve yaşam uzunluğunu etkileyebildiği sonucuna varılmıştır (Eaton, 2000).

Örgütsel sinizmin davranışsal sonucu duyarsızlaşma-işten ayrılma davranışıdır. Duyarsızlaşma; çalışanın hizmet sunduğu bireyleri dikkate almaksızın, duyarsızca davranması şeklinde kendini göstermektedir (Kaçmaz, 2005). Bu sebeptendir ki, sinik çalışanlar hizmet sundukları kişilere ve çalıştıkları kuruma karşı umursamaz ve mesafelidirler. Sinik çalışanlar duyarsız ve özensiz davranışlarından dolayı rahatsızlık duymamaktadırlar (Çimen, 2000).

Çağ'ın 2009 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yorumlayacak olursak, Örgütsel sinizm nedeniyle oluşan iş tatminsizliği çalışanların işten ayrılma eğilimlerini arttırmakta ve bununla beraber düşük performans sergilemelerine neden olabilmektedir. Ayrıca Çalışanların örgüt içerisinde sinik davranışlar sergilemesiyle birlikte işten ayrılma eğilimi göstermesi örgütsel sinizmin davranışsal sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel sinizm'in örgütsel açıdan sonuçları;

Sinizmin örgütlerde ciddi maddi manevi kayıplara neden olurken, etkinlik ve verimliliği de önemli miktarda azaltan etkileri vardır. Örgütsel sinizmin örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlar farklı başlıklar altında tanımlanmaktadır. Bu olumsuz etkiler; örgüte olan bağlılığın azalması, örgütsel değişime karşı isteksizlik, işten ayrılma davranışında artış, işe yabancılaşma, çalışan performansın düşmesi, işe devamsızlıklarda, güvensizlikte, tükenmişlikte ve olumsuz tutumlarda artış gibi sıralanabilmektedir (Kalağan, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE PERFORMANS KAVRAMLARI İLİŞKİSİ VE ÖRNEK ÇALIŞMALAR

Araştırmanın bu bölümünde “ Çalışanların performans değerlendirme algısının örgütsel sinizme etkisi” adlı çalışmanın araştırma sorusunun çıkış noktası anlatılacaktır. Yapılan literatür araştırması boyunca örgütsel sinizm kavramının çalışan davranışını doğrudan etkilediği sonucuna varılabilir. Bu sonucu belgeleyen akademik çalışmalar da mevcuttur. “Çalışan davranışının etkilenmesiyle çalışanın örgüt içerisindeki performansı da etkilenir mi?” sorusuyla yola çıkılmış ve bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda ulaşılan çalışmalar aşağıdaki gibidir;

2013 yılında Hakan Candan tarafından gerçekleştirilmiş araştırmada, örgütsel sinizmin iş gören performansına olası etkileri araştırılmıştır. Araştırmacı yaptığı araştırmalar sonucunda, örgütsel sinizmin örgüt içi performansı doğrudan etkilediği ve bu sonucu ortadan kaldırmak için yapılması gereken faktörlere değinmiştir.

Ardından Cem Kahya tarafından yürütülen ve Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisinin 3. sayısında yayınlanan çalışmasında 2 temel amaç vardır; ilki, örgütsel sinizmle iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır. İkincisi ise, iş tatmininin, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide bir aracılık etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu amaçlar ışığında hazırlanan anket çalışmasında; örgütsel sinizm kavramını ölçmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş 13 maddeden oluşan ölçek, iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951)’nin geliştirdiği 5 maddelik ölçek, iş performansını ölçmek amacıyla da Kirkman ve Rosen’ın 1999 yılında geliştirdikleri

ölçeğin Sigler ve Pearson (2000) tarafından alınan 4 maddesi kullanılmıştır. 22 ifadeden oluşan anket çalışması Bayburt ve Karadeniz Teknik Üniversiteleri bünyesinde görev yapan 105 akademisyene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel sinizmin, iş tatmini ve iş performansını kısmen ve negatif yönde etkilerken, iş tatmininin ise iş performansını tamamen ve pozitif yönde etkilediği ve bununla birlikte iş tatmininin, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu fikrine varılmıştır.

2013 Ocak ayında Journal of Vocational Behavior dergisinde In-Sue Oh, Dan S. Chiaburu, , Laura C. Lomeli, Ann Chunyan Peng, ve George C. Banks tarafından yürütülen örgütsel sinizmin çalışanlar açısından sonuçları üzerine bir araştırma adlı çalışma, örgütsel sinizmin örgüt içi birçok kavramla olan ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda literatürde yayınlanmış yada yayınlanmamış tüm kaynaklar taranmış ve elektronik veri tabanlarında bilgiler çoklu metotlarla “sinizm” anahtar kelimesiyle PsychINFO (1887–2010), ABI/Inform (1971–2010), Web of Science, and Google Scholar yardımıyla işlenerek toplanmıştır. Bu süreç sonucunda 187 makale, kitap bölümü ve yayınlanmamış raporlar incelenmiştir. Tüm bu süreç sonucunda örgüt içi birçok kavramın örgütsel sinizmle olan ilişkisi özetlenmiş ve örgütsel sinizm kavramının iş performansı ile negatif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayşehan Çakıcı ve Seçkin Doğan’ın 2014 yılında doğuş üniversitesi dergisi 15. sayısında yayınlanan, örgütsel sinizmin iş performansına etkisi ve meslek yüksekokullarında bir araştırma adlı çalışmalarında, örgütsel sinizmin iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada verileri, yüz yüze anket tekniği ile bir kamu üniversitesindeki meslek yüksekokullarının akademik ve idari personeline uygulanmıştır. Araştırmaya 116 akademik, 68 idari personel katılmıştır. Araştırmada örgütsel sinizm kavramı için Dean vd.’nin ölçeği kullanılmıştır. İş performansını ölçmeye yönelik ise 5 ifadeden oluşan bir başka ölçek ifadesi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, tek boyutlu bir yapı gösteren iş performansı üzerinde örgütsel sinizm faktörlerinin etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Fatih Şantaş, Özgür Uğurluoğlu, Aysun Kandemir ve Yusuf Çelik tarafından yürütülen, “Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi” adlı çalışma, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisinin 2016 yılı 18.baskısında yer almıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarında iş performansı, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma evrenini, Kırıkkale’de faaliyet gösteren bir eğitim ve araştırma hastanesinde Şubat 2015 - Nisan 2015 tarihleri arasında fiili olarak çalışan hekim, hemşire, ebe, diğer sağlık personeli ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan 1164 çalışandan 492’sine ulaşılmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışmasında örgütsel sinizm düzeyini ölçmek için Brandes (1997), örgütsel özdeşleşme düzeyini belirlemek için Mael ve Ashforth (1992), iş performanslarını saptamak için ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm ve özdeşleşme düzeylerinin orta düzeyde, iş performansı düzeylerinin ise orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel sinizmin iş performansı ile anlamlı ve negatif yönlü ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

IOSR Journal of Business and Management dergisinin 2017 mart sayısında yayınlanan örgütsel sinizm ve duygusal zekanın iş performansı üzerine etkisi adlı çalışma, Supriadi and Sefnedi tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmanın amacı duygusal zeka, örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişkiyi üzerinde motivasyonun etkisini araştırmaktır. Araştırma batı Endonezya’nın Medan şehrinde yer alan 310 memur üzerinde gerçekleştirilmiş ve yapısal eşitlik modeliyle (SEM) analiz edilmiştir. Analizler sonucunda duygusal zekanın iş performansı ve motivasyonla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu sonucuna varılırken örgütsel sinizmin iş performansı ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

2017 yılında Pakistan’da Muhammad Rehan, Muhammad Zafar Iqbal, Anum Fatima ve Samina Nawab tarafından gerçekleştirilen ve International Journal of Economics & Management Sciences dergisinde yer alan “örgütsel sinizm ve çalışan

performansı ilişkisi ve Pakistan’da bir üniversite hastanesinde bir çalışma” adlı çalışmanın amacı, çalışan performansı ile örgütsel sinizm ilişkisinin önemini ortaya koymaktır. Araştırmaya uygun olarak hazırlanan anket çalışmasında, örgütsel sinizm kavramı için Brandes vd.’nin 13 ifadeden oluşan ölçeği kullanılırken iş performansı için ise 5 ifade kullanılmıştır. Bu çalışmada Islamabad, Rawalpindi ve Wah Cantt üniversite hastanelerinde çalışan 3500 çalışanı örneklem olarak belirlemiş ve hazırlanan anket çalışması uygulanmıştır. Belirlenen örneklemde yalnız 215 çalışana anket çalışmasını etkin olarak ulaştırabilmiş ve geri bildirim alabilmiştir. Analiz sonuçları ise örgütsel sinizm ve iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişkiyi doğrulamıştır.

Örgütsel sinizm ve performans kavramı konusunda ulaşılabilen en güncel çalışma ise 2017’nin Kasım ayında Pakistan’da Muhammad Arslan’ın Bahria Üniversitesi’nde gerçekleştirdiği “Çalışan bağlılığının penceresinden örgütsel sinizm ve çalışan performansı ilişkisi” adlı çalışmadır. Çalışmanın amacı; Pakistan’da yer alan üniversite hastaneleri üzerinden örgütsel sinizm ölçümlemesi yapabilmektir. Çalışmanın amacına uygun düzenlenen anket çalışmasında örgütsel sinizm için Brandes’in 13 ifadeli ölçeği kullanılırken çalışan performansı için Linda, Claire, Vincent, Henrica, and Allard tarafından 2014 yılında oluşturulan 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Anket çalışması Islamabad ve Rawalpindi’de araştırmaya katılan farklı hastanelerdeki çalışanları örneklem olarak belirlemektedir. Araştırmada tesadüfi ve tesadüfi olmayan örneklem tekniğiyle veri toplanmış ve 200 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel sinizmin çalışan davranışını anlama konusunda yardımcı bir kavram olduğu sonucuna varılırken örgütsel sinizm ve çalışan performansı arasında da negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2: Örgütsel Sinizm ve Performans İlişkisi Araştırmaları

YIL	YAZAR	ÖRNEKLEM	SONUÇ
2013	Hakan Candan	Literatür çalışması	Örgütsel sinizm iş performansı ile negatif ilişkilidir.
2013	Cem Kahya	Karadeniz Teknik Üniversitesi akademisyenleri	Örgütsel sinizm iş performansı ile negatif ilişkilidir.
2013	Dan S. Chiaburu vd.	Tesadüfî örneklem	Örgütsel sinizm iş performansı ile negatif ilişkilidir.
2014	A.Çakıcı & S.Doğan	Meslek Y. Okulu Akademik ve idari personel	Örgütsel sinizm faktörleri iş performansı ile ilişkili değildir.
2016	Fatih Şantaş vd.	Kırıkkale’de bir üniversite hastanesinde çalışan personel sağlık personeli	Örgütsel sinizmin iş performansı ile negatif ilişkilidir.
2017	Supriadi and Sefnedi	Endonezya’nın Medan şehrinde yer alan 310 memur üzerinde	Örgütsel sinizmin iş performansı ile negatif ilişkilidir.
2017	Muhammad Rehan vd.	Pakistan’daki birkaç üniversite hastanesinde çalışan 215 çalışan	Örgütsel sinizm iş performansı ile negatif ilişkilidir.
2017	Muhammad Arslan’ın	Pakistan’da araştırmaya katılan farklı hastanelerdeki 200 çalışan	Örgütsel sinizm çalışan performansı ile negatif ilişkilidir.

Yukarıda özetlenmiş ve listeleniş çalışmalara dayanarak, örgütsel sinizm kavramının çalışan performansı üzerinde negatif etkili olduğu genellemesi yapılabilir.

Öte yandan araştırma için seçilen bankacılık sektöründe yapılan gözlemlerde, çalışanların örgütsel anlamda mutsuzluğunun ve yüksek performans sergilemedeki

gönölsüzlüğünün örgüt tarafından çalışanların doğru değeriendirilmediğı düşöncesine dayandığı şöphesine varılmıştır. Bu şöphe doğrultusunda, performans kavramının örgötsel sinizmle olan negatif ilişkisinin çalışanların performans değeriendirme sistemi algısı için de geçerli olup olmayacağı sorusu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın devamında bu sorunun cevabını bulmaya yönelik metodoloji uygulanacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL SINIZM KAVRAMINA OLAN ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir bankanın genel müdürlük çalışanlarının performans değerlendirme algılarının örgütsel sinizm kavramına olan etkisi incelenecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; çalışanların örgüt içinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemi algılarının örgütsel sinizm kavramına olan etkilerini belirlemektir. Çalışanların örgüt içerisinde gerçekleştirilen performans değerlendirme sistemini algılarının, çalışanların örgüt içinde olumsuz tavırlar sergilemelerine sebep olduğu yani örgütsel sinizm kavramını etkilediği inancıyla yola çıkılmıştır.

Etkinlik ve verimlilik kavramlarının pekiştirilmesi adına yapılan performans değerlendirme sistemi çalışmalarının çalışanları motive etmek yönünde bir çok etkisi bulunmaktadır. Çalışma bu etkilerin pozitif yönde olması için performans değerlendirme sisteminin doğru algılanmasının çalışan hareketlerine doğrudan yansıdığı düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Örgütsel Sinizm kavramı ise işletme içinde çalışan davranışlarında negatif tutumların sergilenmesidir. Bu yönüyle çalışma PDS Çalışan Algısının Örgütsel Sinizm üzerinde negatif bir etki sahibi olabilir düşüncesiyle doğmuştur. Hipotezin doğrulanması durumunda bu çalışma, işletmelerin İşletme içindeki Sinik davranışları çözme veya ortadan kaldırma konusunda performans değerlendirme çalışmalarının doğru ve etkin gerçekleştirilmesiyle mümkün olacağını savunması açısından önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, çalışma ortamının etkinleştirilmesi ve geliştirilmesi üzerine yapılan performans çalışmalarının, işletmenin temel kaynaklarından olan çalışan-insan faktörü tarafından adaletli ve objektif görülmesinin örgütsel sinizm kavramı üzerinde etkili olup olmadığına bir açıklık getirmesi yönünden de önem taşımaktadır.

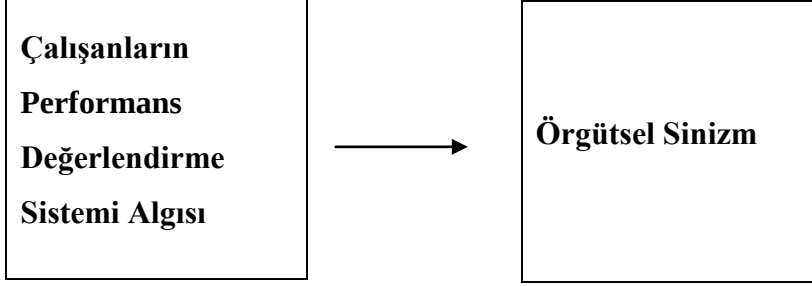
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Etkin performans değerlendirme algısının örgütsel sinizm üzerine etkisi adlı çalışmanın uygulama çalışması İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir bankanın genel müdürlük çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma bu bankanın 151 genel müdürlük çalışanlarının performans değerlendirme algısı ve örgütsel sinizm derecelerini ölçmekle sınırlıdır. Bununla birlikte çalışma anket çalışmasının gerçekleştirildiği zaman dilimindeki algıyı ölçmektedir. Dolayısıyla çalışmanın başka bir zaman diliminde vereceği sonuçlar farklılık gösterebilir. Bu sebeptendir ki bir zaman kısıdı mevcuttur.

3.3. Araştırmanın Modeli

İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir bankanın genel müdürlük bünyesinde yer alan çalışanlarının performans değerlendirme algılarının örgütsel sinizm üzerine etkisini araştırmayı amaçlayan bu çalışmanın bağımlı değişkeni örgütsel sinizm iken bağımsız değişkeni de performans değerlendirme algısıdır. Ayrıca çalışanların ücret beklentisini ölçmeye yönelik bir kontrol değişkeni mevcuttur. Performans değerlendirme sistemi algısındaki değişikliklerin örgütsel sinizm kavramı üzerindeki etkileri yapılan analizler sonucunda saptanmaya çalışılacaktır. Bununla beraber araştırmaya dahil olan demografik değişkenlerin dağılımı analizleri daha anlamlı hale getireceği düşünülmektedir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir.

1. H₁: Çalışanların performans değerlendirme algısı örgütsel sinizm üzerinde etkilidir. (Araştırmanın ana hipotezidir.)
2. H₁: Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları çeşitli demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet vb.) göre farklılık gösterir.
 - a.H₁: Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.
 - b.H₁: Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.
 - c.H₁: Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları unvan değişkenine göre farklılık gösterir.

3. H₁: Çalışanların örgütsel sinizm kavramına ilişkin davranışları çeşitli demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet vb.) göre farklılık gösterir.

a.H₁: Çalışanların örgütsel sinizm kavramına ilişkin davranışları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

b.H₁: Çalışanların örgütsel sinizm kavramına ilişkin davranışları cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.

c.H₁: Çalışanların örgütsel sinizm kavramına ilişkin davranışları unvan değişkenine göre farklılık gösterir.

4. H₁: Çalışanları ücret beklentilerinin karşılanması örgütsel sinizme göre farklılık gösterir.

5. H₁: Çalışanların ücret beklentilerinin karşılanması performans değerlendirme sistemi algısına göre farklılık gösterir.

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere, performans değerlendirme sistemi algısını ve örgütsel sinizm kavramı üzerine literatür taraması yapılmıştır. Yapılan tarama sonucunda her iki kavram için en uygun ölçekler saptanmış ve anket çalışması hazırlanmıştır. Hazırlanan anket çalışması 3 aşamadan oluşmaktadır. Anket çalışmasının ilk bölümünde, Serap Benligiray tarafından 1999 yılında oluşturulan ve çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı algılarını ölçmeyi amaçlayan 20 adet ifade kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise, Brandes vd. (1999) tarafından örgütsel sinizm kavramını ölçmeye yönelik oluşturulmuş ikinci bir çalışmayla devam edilmiştir. Bu çalışmada yer alan 13 ifadenin beşi bilişsel, dördü duygusal ve diğer dördü davranışsal boyutu temsil etmektedir.

Çalışmanın her iki bölümünde amaca yönelik kullanılan ifadeler Likert ölçeğiyle hazırlanmıştır. Katılanların memnuniyet derecelerine göre ifadeler; 1 - Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3 - Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 - Katılıyorum, 5 - Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kullanılmıştır.

Uygulanan anket çalışmasının son bölümünde 3 adet demografik özellikleri (cinsiyet yaş, unvan) içeren, 1 adette çalışanların ücret beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmeye yönelik, kontrol değişkeni niteliğinde bir soru yer almaktadır.

3.6.Verilerin Analizi

3.6.1. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

20 ifadeden oluşan iş görenin performans değerlendirme sistemine karşı görüşlerini yani algılarını ölçmeye yönelik uygulanan ölçek ve örgütsel sinizm ölçekleri içsel geçerliliğin test edilmesi amacıyla güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. İki ölçek için güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) performans değerlendirme sistemi algısı için 0,945 ve örgütsel sinizm için 0,93 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen verilerin güvenilirlik katsayılarının incelenmesinin ardından madde korelasyon değerlerine bakılmıştır. Madde korelasyon değerleri tablosunda 0,3 ün altında kalan bir değere rastlanmamış ve ölçekleri oluşturan sorulardan bir

çıkartma yapılmamıştır. Böylece faktör analizi uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Performans değerlendirme sistemi algısını ölçmeye yönelik ölçeğin faktör analizi neticesinde KMO ve Bartlett's Test of Sphericity değerleri incelenmiş ve devam etmekte bir engel görülmemiştir. Uygulanan faktör analizi adımları boyunca Cominalities tablosunda 0,5 değerinin altında kalan değerler adım adım elenmiştir ve her adımdan sonra bir kez daha faktör analizine tabi tutulmuştur. Elenen sorular ve faktör analizi yükleri tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3: “PDS Çalışan Algısı” Ölçeği için Faktör Analizi Adımları (Çıkartılan sorular ve sorulara ilişkin değerler)

<i>Sorular</i>	<i>1.Adım</i>	<i>2.Adım</i>	<i>3.Adım</i>	<i>Sonuç</i>
<i>Bankamızın vizyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.</i>	,506	,494	-	-
<i>Bankamız planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiyor.</i>	,698	,636	,397	-
<i>Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.</i>	,614	,597	,573	,536
<i>Bankamız her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapmış ve gerekenleri</i>	,477	-	-	-

<i>belirlenmiştir.</i>				
<i>Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.</i>	,637	,595	,738	,498
<i>Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.</i>	,716	,635	,713	,598
<i>Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.</i>	,657	,564	,627	,569
<i>Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.</i>	,655	,665	,671	,618
<i>Performansın değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır.</i>	,557	,573	,562	,524
<i>Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.</i>	,545	,556	,552	,546
<i>Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler</i>	,701	,684	,692	,673

<i>dinlenir ve dikkate alınır.</i>				
<i>İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.</i>	,469	-	-	-
<i>İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.</i>	,489	-	-	-
<i>Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.</i>	,257	-	-	-
<i>Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.</i>	,548	,546	,561	,536
<i>Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.</i>	,632	,585	,599	,568
<i>Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirlerine bağlıdır.</i>	,670	,651	,659	,646
<i>Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.</i>	,523	,522	,521	,520
<i>Üst yönetim performans değerlendirme</i>	,529	,517	,514	,525

<i>sistemi desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.</i>				
<i>Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.</i>	,478	-	-	-

Tablo 2.8’de görüldüğü gibi 3 adım sonunda kabul edilen değerlerle birlikte 13 ifade kalmıştır. Tablodaki P5 değeri, 498 göz ardı edilerek devam edilmiştir. Kalan 13 ifade tek bir faktör altında toplanmış ve bu faktöre “ PDS Çalışan Algısı” adı verilmiştir.

Tablo 4: “Örgütsel Sinizm” Ölçeği için Faktör Analizi Adımları (Çıkartılan sorular ve sorulara ilişkin değerler)

<i>Sorular</i>	<i>1.Adım</i>	<i>2.Adım</i>	<i>Sonuç</i>
<i>Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.</i>	,239	-	-
<i>Başkalarıyla çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında</i>	,404	-	-

<i>konusurum.</i>			
<i>Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşarım.</i>	,685	,680	,702
<i>Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.</i>	,476	-	-
<i>Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.</i>	,983	,384	-
<i>Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.</i>	,749	,757	,750
<i>Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.</i>	,511	,407	-

<i>Çalıştığım işletmeden ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.</i>	,597	,570	,530
<i>Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.</i>	,775	,781	,808
<i>Çalıştığım işletmede söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.</i>	,692	,662	,666
<i>Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.</i>	,566	,568	,546
<i>Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.</i>	,794	,787	,817
<i>Çalıştığım işletmede, yapılacağı</i>	,706	,632	,631

<i>söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.</i>			
--	--	--	--

Örgütsel sinizm ölçeği için de faktör analizi adımları aynı şekilde uygulanmıştır. 13 sorudan oluşan ölçek iki faktör analizi aşamasından geçtikten sonra beş soru elenmiş ve sekiz soru tek bir faktör altında toplanmıştır. Oluşan faktör “Örgütsel Sinizm Düzeyi” olarak ifade edilmektedir.

3.6.2. Değişkenlere ilişkin Ortalama Değerler

Çalışanların Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Ölçeğinin ortalama değeri 3,2970, Örgütsel Sinizm Ölçeğinin ortalama değeri ise 2,3344'dür. Değerlendirme sonuçlarını 1'le 5 arasında değerlendirecek olursak; çalışanların performans değerlendirme sistemi algısının (3,2970) çok kuvvetli olmamakla birlikte, çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı algılarının ortama bir değerde olduğu söylenebilir. Örgütsel sinizm sonuçlarının (2,3344) ortalamasının altında kalması sonucunda, örgüt içerisinde örgütsel sinizm bulgusunun düşük olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

	Ortalama	Standart Sapma
PDS Çalışan Algısı	3,2970	,75630
Örgütsel Sinizm	2,3344	,90110

3.6.3.Araştırmaya Konu Olan Çalışanların Demografik Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan banka çalışanlarının genel yapısına dair tanıtıcı bir fikir vermek amacıyla frekans ve yüzdelik dağılım değerlerine yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan 151 çalışanın 59'u (38,8) erkek, 92'si (60,5) kadındır. Çalışanların yaş aralıkları 20 ve 50 arasında yer alan 4 aralıktan 3'üne yoğunlaşmıştır. 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışan sayısı 5 kişidir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının unvanları; Müdür, yönetmen, yetkili, yetkili yardımcısı ve diğer olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar sonucunda 151 çalışanın 13'ü (8,6'sı) müdür, 59'u (38,8'i) yönetmen, 44'ü (28,9'u) yetkili, 26'sı (17,1'i) yetkili yardımcısı ve 9'u diğer kategorilerinde yer almaktadır.

Tablo 6: Çalışanların Demografik Dağılımları

Değişken	Gruplar	F	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Cinsiyet	Erkek	59	38,8	39,1	39,1
	Kadın	92	60,5	60,9	100,0
Yaş	20-29	47	30,9	31,1	31,1
	30-39	51	33,6	33,8	64,9
	40-49	48	31,6	31,8	96,7
	50 Ve Üzeri	5	3,3	3,3	100,0

Unvan	Müdür	13	8,6	8,6	8,6
	Yönetmen	59	38,8	39,1	47,7
	Yetkili	44	28,9	29,1	76,8
	Yetkili	26	17,1	17,2	94,0
	Yardımcısı	9	5,9	6,0	100,0
	Diğer				

3.6.4. Çalışanların PDS Algısı ve Örgütsel Sinizm Kavramı Fark Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde ayrı ayrı PDS Çalışan Algısının ve Örgütsel Sinizm Kavramının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni için bağımsız gruplar t-testi, yaş, unvan değişkenleri içinse tek yönlü varyans (ANOVA) analizi gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan “ilişkisiz (bağımsız) gruplar t-testi” sonucunda PDS Çalışan Algısı ve Örgütsel Sinizm kavramları üzerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ($P_{pds}=,658>0,05$ ve $P_{ös}=583>0,05$).

Tablo 7: PDS Çalışan Algısı Ve Örgütsel Sinizm Kavramı Fark Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	t-testi t sd p
PDS Çalışan Algısı	Erkek	59	3,3312	,82060	,10683	,443 149 ,658
	Kadın	92	3,2751	,71583	,07463	
Örgütsel Sinizm	Erkek	59	2,2839	,97098	,12641	-,551 149 ,583
	Kadın	92	2,3668	,85722	,08937	

Yaş değişkenine ilişkin yapılan “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” sonucunda PDS çalışan algısı yaş değişkenine göre %95 güven aralığında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($P=,505>0,05$).

Tablo8: PDS Çalışan Algısının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi

<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>ANOVA F P</i>
20-29	47	3,3977	,73368	,10702	,783 ,505
30-39	51	3,2474	,75154	,10524	
40-49	48	3,2196	,80724	,11652	
50 ve üzeri	5	3,6000	,45313	,20265	

Tablo 2’ye göre örgütsel sinizm kavramı yaş değişkenine göre %95 güven aralığında anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P=,398>0,05$).

Tablo9: Örgütsel Sinizm Kavramının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi

<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Hata</i>	<i>ANOVA F P</i>
20-29	47	2,2793	,88089	,12849	,992 ,398
30-39	51	2,4216	,95883	,13426	
40-49	48	2,3594	,88899	,12832	
50 ve üzeri	5	1,7250	,37914	,16956	

Tablo 3ve 4’e göre %95 güven aralığı içerisinde PDS çalışan algısı ve sinizm kavramı unvan değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 10: PDS Çalışan Algısının Ünvan Değişkenine Göre ANOVA Testi

Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	ANOVA F P
Müdür	13	3,5917	,42873	,11891	1,374 ,246
Yönetmen	59	3,1578	,77048	,10031	
Yetkili	44	3,2797	,78641	,11856	
Yetkili Yar.	26	3,4704	,69259	,13583	
Diğer	9	3,3675	,96597	,32199	

Tablo 11: Sinizm Kavramının Ünvan Değişkenine Göre ANOVA Testi

Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	ANOVA F P
Müdür	13	1,8365	,47976	,13306	1,244 ,295
Yönetmen	59	2,3877	,88165	,11478	
Yetkili	44	2,3295	,85763	,12929	
Yetkili Yar.	26	2,3846	1,0711	,21007	
Diğer	9	2,5833	1,09687	,36562	

3.6.5.Ücret Beklentisinin Karşılanması adlı Kontrol Değişkeninin Çalışanların PDS Algısına Ve Örgütsel Sinizme Etkisini Ölçmeye Yönelik Analiz Sonuçları

Yapılan anket çalışması sonucunda; Tablo X'e göre, 151 anketin 41'inde çalışanlar ücret beklentilerinin işletmeleri tarafından karşılandığını düşünürken, 110 adet çalışan ücret beklentilerinin işletmeleri tarafından karşılanmadığını düşünmektedir. Araştırma verileri, ücret beklentisinin karşılanıp karşılanmaması durumunun çalışanların PDS algısı ve örgütsel sinizme göre farklılık gösterip

göstermediğini ölçmek amacıyla t-testine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 12: Ücret Beklentisinin Karşılanmasına Yönelik Analiz Sonuçları

Değişken	Gruplar	F	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Ücret Beklentisinin Karşılanması	Evet	41	27,0	27,2	27,2
	Hayır	110	72,4	72,8	100,0

Tablo 13: Ücret Beklentisinin Karşılanmasının Çalışanın PDS Algısı Ve Örgütsel Sinizme Göre T-Testi Fark Analizleri

Değişken	Ücret Beklentisinin Karşılanması	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	T	t-testi sd	p
Çalışanın PDS Algısı	Evet	41	3,6116	,79940	,12485	3,217	149	,674
	Hayır	110	3,1797	,70818	,06752	3,043	64,790	
Örgütsel Sinizm	Evet	41	1,9604	,88142	,88142	-	149	,848
	Hayır	110	2,4739	,87182	,87182	3,209	71,025	
						-	3,193	

Tablo 13'e göre çalışanların ücret beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına ilişkin düşünceleri, performans değerlendirme sistemi algısı ($P_{PDS} > 0,5$) ve örgütsel sinizm kavramı ($P_{ÖS} > 0,5$) üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

3.6.6. Çalışanların PDS Algısının Örgütsel Sinizm ile olan İlişisine Yönelik Bulgular

İki değişken arasındaki ilişkiyi tanımlayıcı regresyon ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda çalışanların PDS algısının örgütsel sinizmle negatif yönlü bir ilişkisi tespit edilmiştir. Bu ilişki %20 oranındadır. Bu demektir ki, Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algı düzeyleri yükseldiği ölçüde örgüt içi sinizm düzeyi düşme eğilimi gösterir.

Tablo 14: Çalışanların PDS Algısının Örgütsel Sinizm ile Arasındaki Korelasyon Analizi

	Örgütsel Sinizm
Çalışanların PDS Algısı	-,461

Tablo 15: PDS Çalışan Algısının Örgütsel Sinizm ile Arasındaki Regresyon Analizi

	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Düzeltilmiş <i>R</i> ²	Tahminin Standart Hatası
PDS Çalışan Algısı	,461	,212	,207	,67348
	<i>B</i>		Anlamlılık	
	-,461		,000	

3.7.Bulgular ve Yorumlar

Çalışanların performans değerlendirme sistemi algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik bu çalışma için ilk olarak literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonucunda, performans ve sinizm ilişkisinin

negatif yönlü olduğunu ispatlayan çalışmalara rastlanmış ve bu ilişkinin çalışanların performans değerlendirme sistemini algılama durumuyla örgütsel sinizm arasında da olacağı şüphesiyle araştırmaya devam edilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik hazırlanan anket çalışması İstanbul'da faaliyet gösteren X bankasının genel müdürlük ve merkez şubelerinde uygulanmıştır. Analiz sonucunda, ankete katılan 151 çalışanın 92'sinin kadın 59'unun erkek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışanların 47'si 20-29, 51'i 30-39, 48'i 40-49, 5'i ise 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Bununla birlikte çalışanların unvanları, 13 müdür, 59 yönetmen, 44 yetkili, 26 yetkili yardımcısı ve 9 diğer unvanlar şeklinde dağılım göstermektedir.

Araştırmanın uygulandığı örgüt içinde çalışanların PDS algısı ve örgütsel sinizm varlığını ölçmeye yönelik yapılan ortalama değerler analizi sonucunda, X bankasının genel müdürlük ve merkez şube çalışanlarının uygulanan performans değerlendirme sistemini çok kuvvetli olmamakla birlikte ortalamanın üzerinde olumlu algıladıkları sonucuna varılmıştır. Örgütsel sinizmin varlığı ise ortalamanın biraz altındadır. Örgüt içi PDS algısının ortalamanın üzerinde bir sonuç gösterirken örgütsel sinizm düzeyinin ortalamanın altında bir sonuç göstermesi araştırmanın amacını destekler nitelikte bir bilgi olarak görülmüş ve analizlere devam edilmiştir.

Araştırma anketinde yer alan demografik değişkenlerin çalışanların PDS algısı ve örgütsel sinizm üzerinde farklılık gösterip göstermediği sonucuna varmak için cinsiyet değişkeni için bağımsız gruplar t-testi, yaş ve unvan değişkeni için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda demografik değişkenlerin hiçbirinin çalışanların PDS algısı ve örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bir kontrol değişkeni olarak ankette yer alan çalışanların ücret beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması

durumu ise yapılan t-testi sonucunda çalışanların performans değerlendirme sistemi algısı veya örgütsel sinizm üzerinde bir farklılık göstermediği sonucunu vermiştir.

Araştırmanın temel hipotezini oluşturan çalışanların PDS algısı ve örgütsel sinizm ilişkisini sonuçlandırmaya yönelik uygulanan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda ise, çalışanların PDS algısı ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve çalışanların PDS algısının örgütsel sinizmi %20 etkilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri ve analizler sonucunda hipotezlerin geçerlilik durumları aşağıdaki gibidir;

1. H₁: Çalışanların performans değerlendirme algısı örgütsel sinizm üzerinde etkilidir. (Araştırmanın ana hipotezidir.) –**Geçerlidir.**
2. H₁: Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları çeşitli demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet vb.) göre farklılık gösterir.-**Reddedildi.**

a.H₁: Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

b.H₁: Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.

c.H₁: Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin algıları unvan değişkenine göre farklılık gösterir.

3. H₁: Çalışanların örgütsel sinizm kavramına ilişkin davranışları çeşitli demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet vb.) göre farklılık gösterir.-

Reddedildi.

a.H₁: Çalışanların örgütsel sinizm kavramına ilişkin davranışları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

b.H₁: Çalışanların örgütsel sinizm kavramına ilişkin davranışları cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.

c.H₁: Çalışanların örgütsel sinizm kavramına ilişkin davranışları unvan değişkenine göre farklılık gösterir.

4. H₁: Çalışanları ücret beklentilerinin karşılanması örgütsel sinizme göre farklılık gösterir.-**Reddedildi.**

5. H₁: Çalışanların ücret beklentilerinin karşılanması performans değerlendirme sistemi algısına göre farklılık gösterir.-**Reddedildi**

SONUÇ

Araştırma sürecinde gerçekleştirilen analizler ve elde edilen bulgular sonucunda; Örgüt içinde performans etkinliğini geliştirmeye yönelik yapılan değerlendirme çalışmalarının çalışanlar tarafından algılanış şekilleri, çalışanların örgüt içinde yine örgüte karşı olumsuz tavır ve davranışlar geliştirmesi üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma araştırma sürecinde incelenen performans ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalarda gibi negatif yönlü ilişki sonucunu vermektedir. Başka bir deyişle, Örgütsel sinizm ve performans kavramı arasındaki negatif yönlü ilişki örgütsel sinizm ve çalışanların performans değerlendirme sistemi algısı arasında da geçerlidir. Bu demek oluyor ki, çalışanlar örgütleri tarafından önemsendiklerini ve performanslarının adaletli bir şekilde değerlendirildiğine inanıyorlarsa örgüt içinde daha olumlu ve gönüllü davranışlar sergiliyorlar.

Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde bu çalışma, işgücünü yani örgütün temelini oluşturan insan faktörünü doğru yönetebilmek adına yürütülen çalışmaların yine insan faktörü üzerinden düşünülmesi gerektiğinin bir kanıtıdır. Yürütülecek çalışmaların çalışan algısı üzerinden değerlendirilmesi gerektiği hususuna değinir ve bu sayede örgüt içi adalet, çalışan bağlılığı, performans artışı gibi birçok örgüt içi değişkenin yönetiminin daha etkin gerçekleştirilebileceğine dikkat çekmektedir

Araştırma; işverenlerin iş gücü arttırmak amaçlı gerçekleştirdiği performans değerlendirme sistemi uygulamalarının, insan algısından yoksun gerçekleştirilemeyeceğinin, ispatı niteliğindedir. Özellikle değişen piyasa şartlarında iş gücü niteliğini taşıyan kuşakların değişimiyle birlikte, yönetici kadrosu ve çalışan arasındaki kuşak çatışmaları artış göstermektedir. Birbirlerini anlamakta zorlanan kuşakların bir arada çalışması sonucunda bir çok beklenti ve algı uyumsuzluğu

oluşabilmektedir. Bu sebeptendir ki, yönetici veya iş verenin çalışan performansını yönetebilmesi ve bu süreçteki zorlukları giderek fazlalaşmakta ve farklılaşmaktadır. Çalışan performansını etkin yönetebilmek, çalışan algı ve beklentilerini doğru tanımlamakla doğrudan ilişkili bir duruma gelmektedir. Ayrıca çalışan algısını yönetebilmek için ilişkili bir çok değişkenin araştırılması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Çalışma bundan sonra yapılacak çalışmalara temel oluşturur ve çalışan algısı üzerine gerçekleştirilebilecek çalışmaların geliştirilebilir olduğunu göstermektedir.



KAYNAKÇA

- Abraham: “Organizational Cynicism Bases and Consequences”,
Genetic Social and General Psychology Monograph,
Vol: 126, pp:269-292,2000
- Akman: “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin
Karşılaştırılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, T.C. İstanbul
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık
Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, pp:26,2013
- Andersson: “Employee Cynicism: An Examination Using A Contract
Violation Framework” **Human Relations**, Vol:49 No:11,
pp:1395-1418,2016
- Andersson vd.: “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”,
Journal of Organizational Behavior, Vol:18 No:5, pp:449-
469.,2017
- Arabacı: “The Effects Of Depersonalization And Organizational
Cynicism Levels On The Job Satisfaction Of Educational
Inspectors.” **African Journal of Business Management**,
Vol:4 No:13, pp:2802-2811,2010
- Argon .: “Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve
Örgütsel Adalet ile İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir
Çalışma; **International Online Journal of Educational
Sciences**, Vol:2 No:1, pp:133-180,2010

- Arslan : “Organizational Cynicism and Employee Performance: Moderating Role of Employee Engagement”, Bahria University Alumnus,2017
- Balay vd.: “Relationship Between Organizational Culture and Organizational Cynicism.” **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol:14 No:2, pp:123-144.,2013
- Balıkçioğlu: “Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” **Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay,2013
- Barutçugil: **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- Bedian: “Even If The Tower is ‘Ivory’, It isn’t White: Understanding The Consequences Of Faculty Cynicism.” **Academy of Management Learning & Education**, Vol:6 No:1, pp:9-32. Doi: 10.5465/AMLE.2007.24401700.2007
- Benligiray: “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi”, **T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, No: 1174,1999
- Bingöl: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Altıncı Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul,2006
- Boyd&Kyle: “ Expanding the View of Performance Appraisal by Introducing Social Concerns.” **Administrative Theory and Practice**, Vol:26 No:3, pp:249-278,2004

- Bölükbaşı: “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, **Yükseklisans Tezi**, T:C: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, pp:26,2013
- Brandes&Pamela: “Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences”, **Dissertation of Doctor of Philosophy**, The University of Cincinnati, Ohio,1997
- Brandes vd: “Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervise Perspectives on Work Outcomes”, **Eastern Academy of Management Proceedings, Outstanding Empirical Paper Award**, pp:150-153,1999
- Brandes vd.: “The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff”, **Journal of Leadership&Organizational Studies**, Vol:14 No:3, pp:233-247,2007
- Bolat: Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık
“İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme”,
www.hufam.hacettepe.edu.tr/performans.html,
(19.05.2008),2009
- Boswell,Boudreau: “Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use”, **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken: Wiley Publishers, pp: 283,2000
- Brown vd.: “Performance Appraisal Cynicism: Causes and Consequences”, **Anzam**, 2009

- Cartwright vd.: “The Meaning Of Work: The Challenge Of Regaining Employee Engagement And Reducing Cynicism.” **Human Resource Management Review**, Vol:16 No:2, pp:199-208,2006
- Chiaburu vd.: “Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, pp:17, ISSN: YJVBE-02709,2013
- Chmiel: “An introduction to work and organizational psychology”, **A European perspective**, Malden, MA: Blackwell Publishing, pp: 200-202,2008
- Çağ: “Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi**, Afyon.
- Çakıcı,Doğan: “Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol:15 No:1, pp:79-89,2014
- Davis: “Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An attributional and Leader-Member Exchange Perspective.” **The Leadership Quarterly**, Vol:15, pp:439-465,2004
- Dean vd.: **Organizational Cynicism.Academy Of Management Review**, Vol:23 No:2, pp:341-352,1998
- Delken: “Organizational Cynicism: A Study Among Call Centres.” University of Maastricht,unpublished dissertation,2004

- Eaton: “A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism”,
Doctoral Dissertation, York University Toronto, Ontario,2010
- Efiliti vd.: “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev
Yapan Yönetici Sekreterleri Üzerinde Bir Alan Araştırması”,
Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi,6. Karadeniz
Teknik Üniversitesi, Trabzon, pp:1-14,2008
- Erdoğan: İşletmelerde Davranış, **İstanbul İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın**,
No: 242,1991
- Erdost vd: “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir
Firmada Test Edilmesi”, **15. Ulusal Yönetim Ve
Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya
Üniversitesi, Sakarya, pp:514-524,2007
- Eryeşil vd.: “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini
Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” **International Iron &
Steel Symposium**, 02-04 April, Karabük, pp:1250-1255.,2012
- Falay: “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma”, **15.
Maliye Sempozyumu**, 15–17 Mayıs 2000, Antalya,2000
- Fletcher: “Appraisal and feedback. Making performance review work”,
**London: Chartered Institute Personnel and
Development**,2004
- Ghalayını vd.: “The Changing Basis Of Performance Measurement”,
**International Journal of Operations and Production
Management**, Vol.16 No:8 pp:63-80,2006

- Gkorezis vd.: “The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees’ Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator”, **Europe's Journal of Psychology**, ISSN: 1841-0413
- Gül vd.: “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: XIII, Sayı: II, pp:27-47,2011
- Güner vd.: “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Vol:4, No:1, pp:75-84,2012
- Hartog vd.: “Performance Management: A Model and Research Agenda, Applied Psychology”, **An International Review**, Vol:53 No:4, pp:556-569,2004
- Helvacı: “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Vol:35 No:1-2, pp:155-169,2002
- Iqbal vd.: “Impact of Employee Engagement on Work Life Balance with the Moderating Role of Employee Cynicism”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol: 7 No:6, pp:1088-1101,2017
- James: “Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems”, **Dissertation of Doctor of Philosophy**, The Florida State University,Florida, pp:1-18,2005

- Johnson vd.: “The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:24 No:5, pp:627-647,2003
- Kâhya: “Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi”, **Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi**, Vol:2 No:3, pp:34-46, ISSN: 2147-415X,2013
- Kalağan: “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009
- Kamble: “An Assessment of effectiveness of Performance Appraisal System in Selected Large and Medium Size Manufacturing Organizations- An Empirical Study”**Abhigyan**, Vol:12 No:4, pp:28-39,2005
- Kanter vd: “The Cynical Americans. Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion,” **Jossey-Bass**, San Francisco,1989
- Kaplan vd.: **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık**,1999
- Koçel: **İşletme Yöneticiliği. 13. bs., İstanbul: Beta**,2011
- Kosmala vd.: “Re-Visiting Employee Cynicism; On Decentment Of The Subject Viawork Blogging.” **6th International Critical Management Studies Conference**, Warwick Business School, Warwick University,2009

- Kueng: “Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process- based Organizations.” **Total Quality Management**, Vol:11 No:1, pp:67-85.
- Kurt: “Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi”, **Yüksek Lisans Tezi**, T.C.İstanbul Üniversitesi,2006
- Kutaniş vd.: “Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?”, **Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE. Dergisi**, Vol:12 No:2), pp:186-195,2010
- Longenecker vd.: An Assessment of Manager/ Subordinate Perceptions of Performance Appraisal Effectiveness, **Journal of Business and Psychology**, Volume: 2, Number: 4, pp: 311-320,1998
- Ludeman: “How To Conduct Self Directed 360”, **Training and Development**, Vol:54 No:7, pp: 44-47,2000
- Mert: “Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları”, **Business and Economics Research Journal**, Volume 2, Number 3, 2011 pp: 87-108,2011
- Nicholson vd.: “Predicting Cynicism As A Function Of Trust And Civility: A Longitudinal Analysis.” **Journal Of Nursing Management**,Vol: 22 No:8, pp:974-983,2014
- Özgen ve Turunç: **Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol: 3 No:2, pp:85,2017

- Özdevecioğlu vd. “Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar”, Ankara, İlke Yayınevi, 53-72, 2008
- Palmer: “Strategic Goals and Objectives and the Design of Strategic Management Accounting Systems”, **Advances Management Accounting**, pp:179-204, 1992
- Qian vd.: A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 13 No. 3, 319-332, 2008
- Rehan vd.: “Organizational Cynicism and its Relationship with Employee’s Performance in Teaching Hospitals of Pakistan”, **International Journal of Economics & Management Sciences**, Vol:6 No:3, DOI: 10.4172/2162-6359.1000413, 2017
- Reichers vd.: “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, **Academy of Management Executive**, Vol:11 No:1, pp:48-59, 1997
- Ribbers: “Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management.” <http://www.oaa.nl/download/?noGzip=1&id=16102711>, 2009
- Shaharruddin vd.: “ The Influence of Job Autonomy on Organizational Cynicisim The Reliability Test” , **International Journal of Research in Business Studies and Management**, Vol:2 No: 11, pp:91-100 ISSN 2394-5931, 2015

- Supriadi vd.: The Effect of Emotional Intelligence and Organizational Cynicism on Job Performance: The Role of Motivation as Mediator”, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol:19, No:3, pp:101-107, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668,2017
- Sur : “Örgütsel Sinizm : Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması” **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara,2010
- Şantaş vd.: “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol:18 No:3, pp:867-886,2016
- Türköz, vd.: “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü.” **Yönetim ve Ekonomi; Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol:20 No:2, pp:285-302,2013
- Toker vd.: “Örgüt Yapısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Araştırma”, **Journal of Current Researches on Social Sciences**, Vol:7,no:4,2017
- Tokgöz vd.: “Örgütsel Sinisizm: Eskişehir Ve Alanyadaki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol:8 No:2, pp:283-305,2008
- Topaloğlu: Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, 6. baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık,2007

- Ulaş: Felsefe sözlüğü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları,2002
- Volpe vd.: “Moral Distress, Cynicism and Internalization Of Values In Nurses the Degree of Doctor of Philosophy”, **The Graduate Faculty of Saint Louis University**,2011
- Wanous, vd.: “Organizational Cynicism: An Initial Study”, **Academy of Management, Best Paper Proceedings**, pp:269-273,1994
- Wilkerson, vd.: “A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol:38, pp:2273-2292,2008
- Wilson: Dilemmas of Appraisal, **European Management Journal**, Vol: 20, No: 6, pp: 620- 629,2002
- Wright vd.: “Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance.” **Journal of Occupational Health Psychology** Vol: 5, pp:84-94,2000
- Yalçinkaya: “Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, **İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 16, No: 3, pp:106-130,2013
- Yavuz, vd.: “Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Bir Uygulama.” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol:35, pp:301-313,2016

- Yee vd: Performance Appraisal System Using Multifactorial Evaluation Model, Proceedings of World Academy of Science, **Engineering and Technology**, Vol: 41 No: 2, pp: 231-235,2009
- Yıldız: “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki.” **Turkish Studies, International Periodical Forthe Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Vol:8 No:6, pp:853-876,2013
- Yıldız vd.: “The Effect Of Organisational Cynicism On Alienation.” **Procedia-Social and BehavioralSciences**, Vol:109,pp:622-627,2014

EKLER

1.Araştırma Anketi

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME FAKÜLTESİ

YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS

TEZ ÇALIŞMASI ANKETİ

T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programı bitirme tezi için hazırlanmış bu anket çalışması bireysel anlamda hiçbir sorumluluk taşımamakta olup, anket sonucunda elde edilecek verilerin bankanız için hiçbir geçerliliği bulunmayacaktır.

Aşağıda yer alan 33 ifadenin her birinin kişisel geçerlilik derecesini 1’den 5’e kadar temsil eden 5 farklı ifade kullanılmıştır. Bu ifadeler ve dereceleri şu şekildedir; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum. Anketin ikinci bölümünde yer alan demografik özelliklerin belirlenmesi adına oluşturulmuş 5 adet soru bulunmaktadır. Kendiniz için geçerli olan kutucukları işaretlemenizi rica ederim.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

1.BÖLÜM:

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.					
2. Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.					

3. Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.					
4. Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.					
5. Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.					
İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartları belirlenmiştir.					
7. Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.					
8. Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.					
9. Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır.					
10. Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.					
11. Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.					
12. İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.					
13. İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.					
14. Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.					
15. Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.					
16. Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.					
17. Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.					

18. Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.					
19. Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.					
20. Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.					
21. Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
22. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
23. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
24. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
25. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					
26. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
27. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
28. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırlar.					
29. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.					
30. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
31. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
32. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					

33. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					

2.BÖLÜM:

34. CİNSİYETİNİZ ☐ BA ☐ BAYAN

35. YAŞINIZ ☐ 20-29 ☐ 30- ☐ 40 ☐ 50 ve üzeri

36. İŞ HAYATINDAKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL):

37. ÜNVANINIZ: ☐ MÜDÜ ☐ YÖNETMİ ☐ YETKİLİ
☐ YETKİLİ YARDIMCISI ☐ DİĞER;.....

38. ÜCRET BEKLENTİMİN KARŞILANDIĞINI DÜŞÜNÜYOR ☐: ☐
EVET HAYIR