



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: KARAMAN'DAKİ  
BANKALAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Handan BOYALI

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARAMAN – 2011





T.C.  
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: KARAMAN'DAKİ  
BANKALAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Handan BOYALI

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL

KARAMAN – 2011

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER:  
KARAMAN'DAKİ BANKALAR ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 14 / 10 / 2011

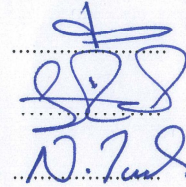
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Ercan OKTAY

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL

Üye : Doç. Dr. Nihat IŞIK

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 11/10/2011 tarih ve 332 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. H. Mustafa ERAVCI



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresince bana emeği geçen tüm hocalarıma, bu çalışmamı hazırlarken engin bilgi ve tecrübesinden her zaman faydalandığım, araştırma konusu, yöntemi ve analizinde benden katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım ve hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL'e, değerli hocalarım Doç. Dr. Ercan Oktay, Yrd. Doç. Dr. Mehmet İnce ve Yrd. Doç. Dr. Nuran Koyuncu'ya ve hayatımın her anında beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Handan BOYALI

## ÖZET

Her geçen gün şiddetini artıran rekabet ortamı, tüm dünyadaki örgütlerin ortaya çıkan yeni durum ve gelişmelere uymalarını zorunlu hale getirmektedir. Rekabet şartlarının zorunlu uygulamaları yanında örgütler, kimi zaman bölgesel kimi zaman da küresel krizlerin belirsizlik ve olumsuzluklarını da yaşamaktadırlar. Bütün bu olaylar karşısında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için bir takım önlemler almaları, oluşan yeni durum ve şartlara uygun şekilde gerek üretim tekniklerinde gerek örgüt yapılarında çeşitli değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmuştur.

Örgütlerden beklentileri karşılanan ve iş ahlakı güçlü olan işgörenler çok çalışmaya gönüllüdürler. Ancak örgüt beklentileri karşılamada başarısız olursa hayal kırıklığı ortaya çıkmakta ve böylece sinizm meydana gelmektedir. Sinizm sonucunda da işgörenlerde öfke, dargınlık, zulüm duyguları, savunmacı davranışlar, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, endişe gibi psikolojik sorunlar gelişmekte ve neticede işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar oluşmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında nasıl bir ilişki olduğu Karaman'da yer alan 90 banka görevlisi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile incelenmiş ve bu doğrultuda örgütsel sinizm ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Örgütsel Sinizm, Bankacılık Sektörü, Karaman

## ABSTRACT

The competition media which increase its force day by day compels all the organizations in the world to obey new developments. Beside compulsory applications, the organizations also experience ambiguity and drawback of sometimes regional and sometimes global crisis. Because of all these events, it is inevitable for the organizations to make some changes in their production techniques and organizational structure in order to survive.

The organizations that meet their expectations and the employees that have high job ethic love working . But if the organization fails in meeting the expectation, disappointments occur and cynicism begins. As a result of cynicism some physiological problems like anger, huff, anxiety, cruelty feelings and tension occurs and as a result the employees do not come to work, leaves work and decreases in performance exist and as a consequence serious losses consist in the organization.

In this study, the relation between organizational cynicism and job satisfaction is investigated on the ninety bank personnel in Karaman and in this sense the relation between the variables of organizational cynicism and job satisfaction is analysed.

**Key words:** Job satisfaction, Organizational cynicism, Banking Business, Karaman

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
TABLolar.....	xii
GİRİŞ.....	1

## I.BÖLÜM SİNİZM KAVRAMI

I.1. Sinizm Kavramının Kökeni.....	3
I.1.1. Sinizm Kavramının Tanımlanması.....	6
I.2. Örgütsel Sinizm ve Sinizm Kuramları.....	10
I.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımlanması.....	10
I.2.2. Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	13
I.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	14
I.2.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut.....	14
I.2.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut.....	15
I.2.3.3. Davranışsal (Davranış) Boyut.....	16
I.2.4. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	17
I.3. Örgütsel Sinizm Türleri.....	19
I.3.1. Kişilik Sinizmi.....	19
I.3.2. Toplumsal ya da Kurumsal Sinizm.....	20



I.3.3. İşgören Sinizmi.....	21
I.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	22
I.3.5. Mesleki Sinizm.....	24
I.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler.....	25
I.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler.....	25
I.4.1.1. Yaş.....	26
I.4.1.2. Cinsiyet.....	27
I.4.1.3. Eğitim Durumu.....	27
I.4.1.4. Medeni Durum.....	28
I.4.1.5. Gelir.....	28
I.4.1.6. Hizmet Süresi ve Hiyerarşi.....	28
I.4.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	29
I.4.2.1. Örgütsel Adalet.....	29
I.4.2.2. Örgütsel Politika.....	29
I.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	30
I.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	32
I.5.1. Bireysel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	32
I.5.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik, Fizyolojik ve Davranışsal Sonuçları.....	33
I.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları.....	33
I.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık.....	34
I.5.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini.....	36
I.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	37
I.5.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık.....	38

I.5.2.5. Örgütsel Sinizm ve Güven.....	39
I.5.2.6. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	40
I.5.2.7. Örgütsel Sinizm ve Kuşkuculuk.....	41
I.6. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri.....	42

## **II. BÖLÜM İŞ TATMİNİ**

II.1. İş Tatmini Tanımı.....	45
II.2. İş Tatmini İle İlgili Bazı Kavramlar.....	48
II.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon.....	48
II.2.2. İş Tatmini ve Moral.....	49
II.2.3. İş Tatmini ve Verimlilik.....	50
II.2.4. İş Tatmini ve Başarı.....	50
II.2.5. İş Tatmini ve Devamsızlık ile İş Değişirme.....	52
II.3. İş Tatmininin Önemi.....	52
II.4. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler.....	54
II.4.1. Bireysel Faktörler.....	55
II.4.1.1. Yaş.....	55
II.4.1.2. Cinsiyet.....	55
II.4.1.3. Kişilik Özellikleri.....	56
II.4.1.4. Öğrenim Durumu.....	56
II.4.1.5. Medeni Durum.....	57
II.4.1.6. Kıdem (Çalışma Süresi).....	58
II.4.1.7. Yaratıcılık.....	58
II.4.2. Örgütsel Faktörler.....	59
II.4.2.1. Ücret.....	59

II.4.2.2. Çalışma Koşulları.....	59
II.4.2.3. Kariyer.....	60
II.4.2.4. İş ve İşin Özellikleri.....	61
II.4.2.5. İş Arkadaşları ile İlişkiler.....	62
II.4.2.6. Örgüt Kültürü.....	63
II.4.2.7. Yönetim Tarzı.....	63
II.4.2.8. Kararlara Katılma.....	64
II.4.2.9. İş Rotasyonu.....	64
II.4.2.10. İş Yükü.....	65
II.4.2.11. İletişim.....	65
II.5. İş Tatmini Sonuçları.....	66
II.5.1. İş Tatmininin Kişisel Sonuçları.....	66
II.5.1.1. İş Tatmini-Yaşam İlişkisi.....	66
II.5.1.2. İş Tatmini-Sağlık İlişkisi.....	67
II.5.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları.....	68
II.5.2.1. İşe Bağlılık.....	68
II.5.2.2. Personel Devri.....	69
II.5.2.3. Arkadaşlık İlişkileri.....	69
II.5.2.4. Ücret.....	70
II.6. İş Tatminini Artırma Yolları.....	70
II.6.1. İş Zenginleştirme.....	70
II.6.2. İş Genişletme.....	72
II.6.3. İş Rotasyonu (İş Değiştirme).....	73
II.6.4. İş Tasarımı.....	73

II.6.5. Azaltılmış İşgünü Sayısı.....	74
II.6.6. Esnek Zaman Uygulaması.....	74
II.6.7. Müzikten Yararlanma.....	75

### **III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

III.1. Örgütsel Sinizm ve Kişilik İlişkisi.....	76
III.2. Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansı İlişkisi.....	77
III.3. Örgütsel Sinizm ve Kariyer İlişkisi.....	79
III.4. Örgütsel Sinizm ve Ücret İlişkisi.....	80

### **IV. BÖLÜM ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

IV.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	82
IV.2. Araştırmanın Kısıtları.....	83
IV.3. Örneklem Kitleleri.....	83
IV.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	84
IV.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli.....	84
IV.6. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar.....	86
IV.6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması.....	86
IV.6.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar.....	87
IV.7. Veri Toplama Aşaması.....	88
IV.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular.....	88
IV.8.1. Demografik Analizler.....	89
IV.8.2. Faktör Analizleri.....	90
IV.8.2.1. Örgütsel Sinizmin Faktör Sonuçları.....	91
IV.8.2.2. İş Doyumunun Faktör Analizi.....	92
IV.8.3. Güvenilirlik Analizleri.....	93

IV.8.4. T ve Anova Analizleri.....	95
IV.8.5. Korelasyon Analizi.....	100
IV.8.6. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi.....	101
SONUÇ.....	103
KAYNAKÇA.....	107
EK1- Anket	

**KISALTMALAR**

ÖSÖ	: Örgütsel Sinizm Ölçeği
MTÖ	: Minnesota Tatmin Ölçeği
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi

## ŞEKİLLER

Şekil 4.1: Araştırma Modeli

**TABLolar**

Tablo 4.1: Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 4.2: Örgütsel Sinizm Türlerinin Faktör Sonuçları

Tablo 4.3: İş Doyumu İle İlgili Faktör Sonuçları

Tablo 4.4: Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

Tablo 4.5: Cinsiyet Faktörü Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeylerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 4.6: Çalışanların Yaş Grupları İle Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

Tablo 4.7: Çalışanların Öğrenim Durumları İle Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

Tablo 4.8: Çalışanların Medeni Durumları İle Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

Tablo 4.9: Çalışanların Kıdemleri İle Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

Tablo 4.10: Çalışanların Gelir Durumları İle Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi

Tablo 4.11: Korelasyon Analizi

Tablo 4.12: İş Doyumu İle Örgütsel Sinizm Türleri Arasındaki İlişkilere Yönelik



Regresyon Analizi

Tablo 4.13: Hipotez Analizleri Sonuçları

## GİRİŞ

Günümüzde hızlı teknolojik gelişmeler ile birlikte çalışma yaşamında nitelikli insan faktörü ve verimlilik büyük önem kazanmıştır. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaya, nitelikli ve verimli işgücünün oluşturulması ve örgütsel etkililiğin artırılması amacıyla insan kaynaklarına ve gelişimine önem vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda çalışanlardan beklentiler de giderek artmaya başlamıştır. Çalışanların bu gelişmelere her yönden ve tam olarak uyum sağlamaları, verimli olmaları ve beklentileri karşılamaları için gittikçe daha çok çaba göstermeleri gerekmektedir.

Sinizm çok geniş boyutlu bir kavram olmakla birlikte kelime kökeninden de anlaşıldığı üzere felsefi temellere dayandığı gibi; din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin de çalışma konusu olmuştur. İş tatmini ise kişilerin işleri ve işlerinin değişik yönleriyle ilgili olarak ne hissettikleriyle ilişkili bir kavramdır. İş tatmini, kişilerin işlerini sevmelerinin veya sevmemelerinin derecesi olarak da ifade edilir. Çalışılan işte tatmin olmak kişinin işiyle ilgili tutumuna bağlı olup, işinden tatmin olan kişi işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, tatmin olmayan kişi işine karşı olumsuz tutumlar geliştirme eğiliminde olmaktadır.

Hemen hemen bütün örgütlerde sinik davranışlar sergileyen işgörenler yer almaktadır. Bu anlamda bankalarda çalışan işgörenlerin de sinizm yaşama eğilimlerini de göz ardı etmemek gerekir. Her örgütte olduğu gibi banka örgütleri de bireylerin tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özellikleri gibi birçok etmenden etkilenmektedir. Bu kapsamda örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum oluşmaktadır. Bu tutum bireyin hem kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından kaynaklanan sinizmi ön plana çıkarmaktadır.

Örgütlerin yüksek performansla faaliyetlerine devam edebilmeleri, değişim koşullarına uyum sağlamalarıyla yakından ilgilidir. Sinik tutuma sahip olan çalışanların bu değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak örgütün değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturur. Bu durum örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda örgütün de gelişmesini engellemektedir. Bu durumun örgüt içinde farkına varılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Bankacılık mesleği, insanlarla yüz yüze çalışan bir meslektir. Bankacılık sektörü, yoğun stres kaynakları ve mali riskler taşıması nedeniyle, çalışanların ruhsal sağlığının ve buna bağlı çalışma yaşamlarının olumsuz biçimde etkilenmesine açık bir meslektir. Dolayısıyla bankacılık, yoğun bir iş yüküne sahip olma, hızlı değişimler, kapanma, birleştirilme ve el değiştirme gibi istihdama ilişkin sorunlar nedeniyle, çalışanların doyumsuzluk yaşacağı buna dayalı olarak tükenmişlik durumunun ortaya çıkabileceği, iş ve özel yaşamlarının olumsuz yönde etkilenebileceği bir meslek haline gelmiştir.

Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın amacı iş tatmini ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri ortaya koyacak teorik bir model geliştirmektir. Ayrıca Karaman ilinde yer alan bankalarda yapılacak bir alan araştırması sonuçları ile genellemede bulunmaktadır. Çalışmamızın birinci bölümünde sinizm kavramının ortaya çıkışı, boyutları, türleri, sinizmi oluşturan temel faktörler ve bunun sonuçlarına; ikinci bölümde iş tatmininin tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel sinizmin kişilik, işgören performansı, kariyer ve ücret ile ilişkisi ortaya konmuştur. Dördüncü bölümde çalışmamızın metodolojisi ortaya konmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SİNİZM KAVRAMI

#### I.1. Sinizm Kavramının Kökeni

Sinizm kavramı, kökenlerini yaklaşık olarak M.Ö 500 yıllarında ortaya çıkan Antik Yunan felsefi düşüncesi olan “sinik (kinik)” kelimesinden almakta ve bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 83).

Sinizm kavramının kökenine ilişkin farklı iki görüş vardır (Gökberk, 2000: 48): Birinci görüşe göre; sinizm kavramı Yunancadaki köpek anlamına gelen “kyon” ile ilişkilendirilmiştir. Sinik bireyler doğal bir yaşamı tercih etmekte, toplumsal kurallara uymamakta, giyimlerine dikkat etmemekte, pasaklı bir şekilde gezinmekte ve uygarlığı küçümsemektedirler. Buna bağlı olarak, bu tarz düşüncelerini dile getirdikleri ve alışılmadık davranış sergiledikleri için “kyon (köpek)” siniklerin simgesi haline gelmiştir. İkinci görüşe göre ise; Atina yakınlarında olan Siniklerin okulunun yer aldığı “Kynosarges” kelimesinden türemiş olabileceğidir.

Kinik felsefesine göre bireyler, ahlaki değerleri ve sosyal kuralları reddetmekte ve doğanın kurallarına göre yaşamaktadırlar. Sinikler geleneklerinin doğal olmadığına inanmaktadırlar. Sosyal standartları reddederek sinikler kaba bir şekilde giyindiler ve bir bardağa ihtiyaç duymadan elleriyle yiyip içtiler. Kinik felsefesinin temeli, erdemdir ve birey özgürlüğü ve iç bağımsızlığı ile yaşamını devam ettirmektedir. Erdem kavramı ise bilgi ile temellendirilmiş olup, birey ancak bilgilendiği sürece ancak kendini kuşatmış olan gereksinimlerden sıyrılabilmektedir. Bireyin kendi kendine dayanabilmesi önemli görülmekte ve bu bağlamda bireyin erdemli ve kendine yetebilen bir kişi olabileceği düşünülmektedir (Kalağan, 2009: 32).

Antisthenes ve Sinop’lu Diogenes’in en önemli siniklerden olduğu ve ilk sinikin Sokrates’in izinden giden Antisthenes olduğu ileri sürölmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 83). Özellikle Sinop’lu Diogenes’in ağzından hikâyeleştirilen gündüz el feneri ile sokakta dolaşırken, sokakta karşılaştığı insanlar tarafından kendisine merakla bunun nedeninin sorulmasına verdiği cevap olan “dürüst insan arıyorum” şeklindeki sözü, sinizm kavramının en kestirme anlatımı olarak değerlendirilmektedir. Bir rivayete göre Diagonos yaşamını bir fiçinin içinde devam ettirmiş ve böylece kendisini toplumsal gereksinmelerden tamamen arındırmıştır.

Bilinen en eski sinikler olarak kabul edilen Antisthenes ve Diogenes ve sinik okulunun felsefecileri, bireysel aklın en yüksek erdem olduğunu savunmuşlar, sık sık kanunlar ve geleneklerin yanı sıra çoğunluğun değerlerini acımasızca sorgulamışlar ve eleştirmişlerdir (Özgener vd., 2008: 53).

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde sinizm kelimesi, “kinizm” kelimesi ile aynı kelime olarak gösterilmekte olup anlam olarak da eski sinizm felsefesine gönderme yapılarak şöyle açıklanmaktadır ([www.tdk.org.tr](http://www.tdk.org.tr)):

*“İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm.”*

Sinikler mizahı, kişisel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek için ayrıcalıklı ve güçlü bir silah olarak kullanmışlardır. Toplumsal değerlere karşı bir güvensizlik ifadesi ile bu değerlerin mizahi bir tarzda şiddetle eleştirilmesi şeklindeki yaşam biçimi olarak ele alınan eski sinizm ile günümüz sinizmi arasında farklılıklar da vardır. En azından günümüzdeki sinikler açısından bu davranışlar bir yaşam biçimi değildir.

Umutsuzluk, engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olan sinizm, aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilir. Sinizm hakkındaki temel inanç; dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ilkelerin daha fazla bireysel çıkar için kurban edilmesidir. Siniklerin temel özellikleri Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından yapılan araştırmada şöyle sıralanmıştır (Özgener vd., 2008: 54):

- Sinikler yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- Başkalarını yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görürler.
- Düşmanca ve baskıcı bir şekilde davranırlar. Arkadaşça ve yardımsever değildirler.
- Sinikler, insanların alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, sık sık eylemlerin gerisinde gizli niyetler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti hatta utanç bile hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştiride bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.
- Sinikler, örgütte yönetimin dürüstlükten yoksun olduğunu, örgüt üyelerinin kendilerinden yararlanacağını ve örgütte kendilerine adil davranılmayacağını vurgulamaktadırlar.

Buraya kadar ele alınan tanımlamalar ve özelliklerde siniklerin toplumu etkileyen yüzü olan genel sinizm olgusu vurgulanmaktadır. Ancak sinizm, sadece toplumu etkilemekle kalmayıp iş dünyasında, örgütlerde özellikle işveren-işgören ilişkilerini de

etkilemektedir. M.Ö 5. yüzyıla dayanan sinik okulun felsefesinden, giderek boyutları genişleyen günümüzdeki sinizm kavramına kadar birçok tanımına literatürde yer verilmiştir. Geçmişten günümüze siniklerin durumu incelendiğinde; günümüzde siniklerin 2500 yıl öncesindeki gibi olmadıkları gözlenmektedir. Eski sinikler acımasız eleştirmenler olarak bilinirken, bugünkü sinizm kavramında yerini kötümserlik ve güvensizlik anlamı almıştır.

### **I.1.1. Sinizm Kavramının Tanımlanması**

Sinizm çok geniş boyutlu kavram olmakla birlikte felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin birçok farklı disiplinlerinin araştırma konusu olmuştur. Bazı yazarlarca sinizmin kavramsallaştırılması yönünde çalışmalarda bulunulurken, bazılarının sinizmin çeşitli türleri ve çeşitli sinizm ölçek ve boyutları üzerinde durdukları görülmektedir.

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye “sinizm” denilmektedir (Erdost, Karacaoğlu, Reyhanoğlu, 2007: 514).

Araştırmacılar örgütlere zararlı bir işçi davranışı olarak sinizmi çalışmaya başladılar. Kanter ve Mirvis (1989) sinizmin ortak bir işçi karakteri olduğunu ve Amerikan işgücünün % 43’ünün alaycı olarak kategorize edildiğini yani işgörenlerin sinizm yaşadıklarını belirtmiştir. Reichers, Wanous, Austin (1997) işçilerin % 48’inin sinizmde yüksek olduğunu rapor etmiştir. Andersson ve Bateman’e (1997) göre örgüte karşı işçi sinizminin yüksek seviyeleri son yıllarda örgütsel işçi çıkarımların hâkim oluşunu, ekonomik mücadele etmeyi ve bununla birlikte düşük seviye işçiler ve yüksek idarecileri arasında artan ücret farklarını kapsayan bir dizi faktörün sonucudur. Birleşmiş Milletlerde

yer alan son verilen skandallardan işçi sinizminin son yıllarda arttığı muhtemeldir (Bommer, Rich, Rubin, 2005: 736). Bu çalışmalar incelendiğinde sinizmin örgütlerde yaygınlaşmaya başladığı ve sinizm yaşama oranının zamanla arttığı söylenebilir. Ayrıca örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri olarak da görülebilir.

Oxford İngilizce sözlüğü (1989) sinigi şöyle tarif eder: “İnsan hareket ve güdülerinin erdem ve içtenliğine güvenmeme yaradılışını gösteren ve bu erdemlere alay ve alaycılıkla karşılık veren kişidir”.

Beer ve arkadaşları (2005) hatalı örgütsel dizaynın ve liderlikteki güven eksikliğinin düşük onay (kabullenme) ve eninde sonunda sinizmle sonuçlanabileceğini iddia etmektedir (Watt ve Piotrowski, 2008: 24). Sinizm, soğukluk, geri çekilme, yabancılaşma, ümitsizlik, güvenmeme, şüphe gibi negatif etkilerle bağlandırılmaktadır (Naus, Iterson, Roe, 2007: 690). Bir örgütte değişimle ilgili yaygın bir sinizm olursa, örgütteki en samimi ve başarılı girişimler bile yaygın olan sinizm tarafından engellenmesi muhtemel görünmektedir (Wanous, Reichers, Austin, 2000: 134). Sinizmin yüksek seviyeleri, nesnel şartların benzer olabileceği bir ücret grubunda bile performanstan dolayı hak edilen ödemeyi zayıflatacağını göstermektedir (Wanous, Reichers, Austin, 2000: 147).

Kanter ve Mirvis'e göre (1989), sinikler dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış kişilerdir. İlişkide oldukları insanlara çamur atar ve insanların benmerkezci oldukları ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettikleri görüşündedirler. Örgütlerdeki sinik işgörenler, yöneticilerinin her zaman söylediklerinin doğruluğundan şüphe etmenin yanı sıra, çalıştıkları örgütün ellerine fırsat geçtiğinde kendilerini istismar edeceğine inanmaktadırlar (Tokgöz vd., 2008: 287).

Anderson (1996: 1397-1398) çalışan sinizmini, iş örgütlerine, yöneticilere veya iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı,



umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutum olarak tanımlamıştır. Gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşması ve bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması ve bu hayal kırıklığının devam etmesi sonucunda hüsrana uğranması neticesinde örgütsel sinizm oluşacaktır (Andersson, 1996: 1404).

Abraham çalışmasında sinizmin türlerini ortaya koyarak farklı türlerinin tanımlarını yapmıştır. Abraham'a göre sinizm beş değişik türe ayrılmaktadır ve bunlar; genel sinizm, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve iş sinizmidir. Genel sinizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir. Aşağılama ve zayıf kişiler arası bağlarla karakterize edilir. Dünyanın sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği olmayan bencil, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesini temel alan diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur. Toplumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlalinin bir sonucu olarak kabul edilebilir. Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerin sorumlusu olarak gördükleri sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarlarını dikkate almalarına ve işleriyle ilgili her göreve ve fırsata "Benim çıkarım ne olacak?" şeklinde yaklaşmalarına yol açmaktadır. Bu yaklaşımları da işlerine karşı sınırlı bir ilgiye ve umutsuzluğa neden olmaktadır. Çalışan sinizmi, büyük sermayeye, üst yönetime ve işyerindeki diğer kişi ya da birimlere yöneliktir. Eşit olmama duygusu, bu tür sinikleri diğerlerinden ayırt eden bir özelliktir. Örgütsel değişim sinizmi, başarısız olmuş değişim çabalarına karşı oluşan bir tepkidir ve bu sinizm gelecekteki değişim çabalarının başarısına ilişkin kötümser bir bakış açısı ve değişim aktörlerinin tembel ve yetersiz oldukları inancını içermektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinden bakıldığında, yönetimin

kurumsal performansı geliştirmenin yollarını aramak açısından yukmllğn yerine getirmemiş olarak algılandığı durumdan söz edilmektedir. İş sinizmi ise kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir. Kişinin kendisini tüketicilerden uzaklaştırmasına ve onları birey olarak görmemesine neden olmaktadır. İş sinizmi duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilmektedir (Abraham, 2000: 271-275).

Sinizm kavramının psikolojik yönden temellendirilmesinde Cook ve Medley'in çalışmaları önemli rol oynamaktadır. Cook ve Medley "Minnesota ok Yönlü Kişilik Envanteri" geliştirmişlerdir. Bu envanterin düşmanlık ve erdemlilik olmak üzere iki boyutunun olduğu ve sinizmle ilgili olan çalışmalarda düşmanlık boyutunun kullanıldığı belirtilmektedir. Cook ve Medley düşmanca tutum sergileyen bireyleri arkadaşlarına hiç güven duymayan, insanları yalancı, asosyal, ahlaksız ve cimri bireyler olarak gören ve başkalarının günahlarından dolayı cezalarını çekmeleri gerektiğini dşinen bireyler olarak, düşmanlık kavramını da başkalarını sevmeme ve onlara güvenmeme olarak ifade etmişlerdir (Kalağan, 2009: 36).

Dean, Brandes, Dahrwadkar (1998) rgtsel sinizm tanımı geliştirmişlerdir. Örgütsel sinizm bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, üç boyutu içeren negatif tutumdur. Bu boyutların ilki örgütte bütünlüğün ve dürüstlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inançtır (alıştığım örgütte sylenilenlerle yapılanlar birbirini tutmaz). İkincisi, rgte yönelik olumsuz duygudur (alıştığım rgt düşündüğümde kızgınlık duyarım, saygısızlık, öfke, sıkıntı, utanç duymak, sinirlenme, hiddetlenme, endişe duyma, gerilim yaşama gibi duygusal tepkiler). Sonucusu ise, bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı, kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir (alıştığım örgütte olup bitenler hakkında örgüt dışındaki arkadaşlarıma yakınırım, işgörenlerin

örgütüne ilişkin şikâyetle bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergilemeleri) (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

Reichers, Wanous ve Austin (1997), değişim sinizmi üzerinde tanımlamaya gitmişlerdir. Değişime yönelik sinizm, değişimin liderlerine olan güvenin gerçek anlamda kaybıyla ilintilidir ve geçmişte tam anlamıyla başarılı olamamış değişim çabalarına verilen bir cevaptır.

Bakker (2007) ise sinizmi zorlayıcı gerçeklikler içinde iş görmenin bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, ahlaki açıdan doğru olmayan eylemler olarak tanımlamıştır. Bazı araştırmacılar sinizmi kurumlarda pozitif bir faktör olarak düşündüğü not edilmektedir. Cutler (2000) sinizmin, değişim için iyimser bir güç sağlayan örgütsel dinamiği ve kavramsallaşan strateji donatabildiğini ileri sürmektedir. Ayrıca Foy (1985) alaycı işçilerin daha gerçekçi olarak değişimleri ve konuları ele alabileceğini tartışmaktadır (Watt ve Piotrowski, 2008: 25).

Sinikler (alaycı) örgütün vicdanının sesi olarak davranmaktadırlar ve sinizm örgüt için ne iyi ne de tam kötüdür. Daha da fazlası sinikler kurumlarına çok özen gösterir ve örgütsel problemlerin sistematik tavsiyelerini dikkatli kılarlar. Böylece örgütsel sinizm ilk bakışta negatif bir cevap olarak görünse de sinikler aynı zamanda kurumlarının iyi olmasına önem göstermişlerdir (Naus, Iterson, Roe, 2007: 690-691).

## **I.2. Örgütsel Sinizm ve Kuramları**

### **I.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramının Tanımlanması**

Örgütsel sinizm araştırmaları 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Örgütsel sinizm konusunda araştırma yapan yazarlar, işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları olumsuz tavır ve tutumların doğası nedir?

sorusunun cevabını aramaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda örgütsel sinizmin çeşitli tanımları yapılmış ve kuramsal temelleri ortaya çıkarılmıştır. Sinizm hem özel hem de kamu örgütlerinde yaşanmaktadır. Kamu örgütlerinde yaşanmasının nedeni örgütün yapısının bürokratik özelliklere sahip olmasıdır.

Örgütsel sinizm şu şekilde meydana gelmektedir. Örgütlerinde iş ahlakı güçlü olan işgörenler çok çalışmaya eğilimlidirler. Ayrıca işgörenlerin birbirlerine karşı saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir. Örgüte katkı sağlamak için gereken karşılığını vermektedir. Ancak örgüt beklentileri karşılamada başarısız olursa hayal kırıklığı ortaya çıkar ve böylece sinizm meydana gelmektedir.

Örgütsel sinizm kişisel kaynaklı eğilimden ziyade öğrenilmiş bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel sinizm olumsuz düşünceli insanların ortaya koyduğu basit düşüncelerden ibaret değildir fakat bu davranışlar çalışma ortamında edinilen tecrübelerden doğar. İnsanlar kinik olmaya karar vermezler. Örgütsel sinizm, tecrübeden doğar çünkü o kuruluşun kazandığı başarılı değişimlerce ve kuruluştaki aynı düşüncüyü paylaşan insanlarca onaylanmıştır (Brown ve Cregan, 2008: 668).

Örgütsel sinizm, küçük düşürücü ve kritik davranışlara neden olan, güçlü hissi duygularla eşleştiğinde örgütün (kurumun) doğruluğunu azaltan bir inanç şeklidir (Abraham, 2000: 269). Bu inanç ve etkiyle kurumun uygunluğuna karşı kritik ve küçümseyici davranışa eğilim ve kuruma karşı negatif bir tutum içermektedir. Asıl inanç, doğruluk, dürüstlük ve samimiyet kurallarının gizli işlere ve aldatmaya (hileye) dayalı olaylara önderlik yapan liderliğin bencilliğe (kişisel çıkarıya) kurban edilmesidir. Sinizmin etkili unsuru, öfke, utanç, üzüntü, küçük görmeyi kapsayan negatif duyguların uyandırılmasını önermektedir. Güçlü negatif duyguların şüphe ve hayal kırıklığı içinde

kökleşen örgütsel sinizm, işçileri hoşnut olmayan duygulara terk edebilir ve iş çevresinden duygusal anlamda ayırır (Abraham, 2000:270).

Sinizm genel olarak bireyleri, toplumsal örgütleri, bireylerin mesleklerini, örgütlerdeki tepe yönetimini ve örgütsel değişiklik çabalarını kapsayan birkaç hedef üzerine odaklanmaktadır.

Örgütsel sinizm; artan haksızlık, dürüst olmayan duygular, örgüt hakkında ve örgüte karşı alaylarla sonuçlanan idrak, etkili ve davranış yönleri içeren karışık bir davranıştır. Örgütsel sinizm genel olarak negatif gibi pozisyonsuzluklara dayalı değişebilen olarak kavramsallaştırılır (Bommer, Rich, Rubin, 2005: 736).

Özgener ve arkadaşları (2008)'e göre örgütsel sinizmi, kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışlarının yanı sıra deneyimleri sonucu çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimi olarak tanımlamışlardır. İnançlar, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. Örgütün kendilerine ihanet ettiklerine inanmaktadırlar. Duygular, sinikler örgütlerine karşı hem kızgınlık hem de kınama hissedebilirler. Kendi örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç deneyimi bile yaşayabilirler. Davranış boyutu ise, güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, anlamlı bakışları, alaycı mizah gibi unsurları kapsamaktadır.

Sinik olan örgütlerin özellikleri aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamalar içinde olan, işgörenleriyle tek yönlü iletişim kuran, sınırlı bir şekilde davranan ve işgörenlerine karşı ikiyüzlü politika izleyen yöneticileri destekleyen, bencilce değerleri somutlaştıran örgütler olarak ifade edilebilir (Kalağan, 2009: 39). Sinizm yaşayan bireyler kendilerinin daha bilgili olduklarını veya doğru davranışlarla ilgili üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarına inanmaktadırlar.

### **I.2.2. Örgütsel Sinizmin Ortaya Çıkış Nedenleri**

Birçok yazar tarafından örgütsel sinizm öğrenilmiş durum olarak ele alınırken bazı yazarlar tarafından örgütsel sinizmin bireylerin kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğu ileri sürülmüştür. Kişilik temelli yaklaşımı kullanan araştırmacılar sinizmi insan doğası üzerinde genel bir bakış açısı etrafında tartışmışlardır. Örgütsel sinizm özellikle düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphencilik, yüksek endişe, içedönüklük ve Marksist istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca obsetif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, Makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Özgener vd., 2008: 56).

Dürüst, içten, gerçekçi, adil olmayan deneyimler ya da anlayışlardan dolayı örgütle ilgili oluşan inanışlar örgütsel sinizmi arttırabilir (Naus, Iterson, Roe, 2007: 690). Makyavelizm, siyasal bir hedefe ulaşmak için her türlü ahlaksızlığı meşru sayan bir tutumdur ve bir siyaset felsefesi anlayışıdır. Bu görüşe göre devleti yöneten kişilerin en önemli amacı devletin varlığını sürdürmek bunun için de gücünü olabildiğince çoğaltmaktır. Machiavelli bütün büyük işleri başaran kişilerin sözünde durmayan, yalancı, arkadan vuran, acıma duymayan kişiler olduğunu belirtmiştir. Makyavelizm özelliği yüksek olan birey diğer insanlarla arasında mesafe koyan ve sonuçlara göre hareket eden, başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha az ikna edilebilen, başkalarını ikna edebilen kişidir. Bu kişiler buldukları duruma göre hareket ederler (Özkalp ve Kirel, 2001: 106). Örgütsel sinizm kavramı Makyavelizm ile ilişkilendirilmiş ve örgütsel sinizmin, Makyavelizmin hem kişilik özelliği hem de insan ilişkileri görüşleri ile ilişkili olabileceği düşünülmüştür.

Örgütsel sinizme yol açan nedenler arasında en çok verilen kavramlar, psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok

uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması (Özgener vd., 2008: 57) ile yüksek düzeydeki yönetici ücretleri, ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar ile zayıf örgütsel performans ve örgütsel değişim çabaları şeklinde sıralanabilmektedir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkışına neden olarak gösterilen en önemli olgulardan birisi psikolojik sözleşme ihlalleridir. Örgütler ile içinde yer alan bireyler arasındaki karşılıklı, informel, yorumlayıcı ve örtülü beklentiler, vaatler ve yükümlülükler olarak tanımlanabilen psikolojik sözleşmenin örgütlerce bozulduğuna ilişkin bireyde oluşan algılama, bir hayal kırıklığına yol açarak bunu yaşayan bireyde sinik tutum ve davranışların oluşmasına yol açmaktadır (Özgener vd., 2008: 57).

Andersson, Bateman ve Heriot gibi bazı araştırmacılar işgören sinizmini psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde açıklamaktadırlar ve sinizme yol açan ihlalleri şu şekilde açıklamışlardır. Politikalar ve uygulamalar arasındaki uyum eksikliği, etik olmayan davranış ve şirket sosyal sorumluluğu ile yetersiz ücret politikaları gibi iş ortamına ilişkin özellikler, İşgören katılımının eksikliği, zayıf iletişim, değişim uygulamalarındaki yönetim yetersizliği gibi örgütsel özellikler, Rol çatışması, rol belirsizliği ve artan iş yükü gibi iş kendisinden kaynaklanan özellikler olarak sınıflandırmışlardır. Başka bir sinizm nedeni olarak da engellenme, kariyer ile ilgili sorunlar ve yapısal gerilim ile sosyal değişim ihlalleri de sayılmaktadır (Özgener vd., 2008: 57-58).

### **I.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

#### **I.2.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut**

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlüğü ihtiyacı duyduğu inanışıdır. Oxford İngilizce sözlüğüne dönerek, dürüstlüğü moral prensibinin sağlamlığı olarak; saf

erdem karakteri, gerçeklik ve adil dağılım ilişkisindeki özellik, namusluluk, dürüstlük, samimiyet olarak buluyoruz. Sinizmin sözlük tanımına ilişkin (İnsan hareketlerinin yarar ve içtenliğine inanmama eğilimi), insanların dürüstlüğe ihtiyaç duyduğu sinik insanların kısa bildirisini görürüz. Böylece sinikler; doğruluk, dürüstlük ve samimiyet prensiplerinin ihtiyacını ortaya çıkaran örgütlerin uygulamalarına inanırlar. Bu sinikler; örgütlerinde çıkarıcılık adına prensiplerin sık sık feda edildiğine ve vicdansız davranışların doğruluğuna inanırlar. Aynı zamanda örgütsel yönetim seçimlerinin kendi ilgilerine bağlı olduğuna ve insanların uyuşmaz ve güvenilmez olduğuna inanırlar. Sinikler sık sık hareketlerde art niyet olduğuna inanırlar; böylece açık kalplilik yerine hileyi görmeyi yeğlerler ve örgütsel kavramlar için ofis gerekçelerinin kıymetini kabul etmekte kuşkuludurlar.

### **I.2.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut**

Tutumlar; tutum konusuna duygusal reaksiyon olan hislerle olduğu gibi inanışlarla da oluşturulur. Bu sinizmin bir düşünce olduğu kadar bir his olduğu anlamına gelir, algılama olduğu gibi duygusal bir deneyimdir. Sinizm örgüt hakkında yersiz bir hüküm değildir; güçlü duygusal reaksiyonlar içerebilir. Izard (1997) siniksel davranışların, her biri kendi içinde hafif ve güçlü olmak üzere dokuz temel duygusal kimlikten oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar:

- (1) İlgi-Heyecan
- (2) Haz-Keyif
- (3) Şaşkınlık-İrkilme
- (4) Sıkıntı-Izdirap
- (5) Öfke-Hiddet
- (6) Nefret-Tiksinti



(7) Küçük Görme-Aşağılama

(8) Korku-Dehşet

(9) Utanç-Küçük Düşme

Örgütsel sinizmin önemli boyutu bu duyguların genelini kapsar. Mesela sinikler örgütlerine karşı saygısızlık ve öfke hissedebilirler. Örgütlerini düşündüklerinde sıkıntıyı, nefreti hatta utancı bile tecrübe edebilirler. Bu yüzden sinizm çeşitli olumsuz duygularla ortaktır. Sinikler; imrendikleri ve standartlarını yargıladıkları örgütlerinin büyüklüğüne karşı gizli bir haz duyabilirler. Bu nedenle örgütsel sinikleri; yalnızca kendi örgütlerine karşı kesin inanışlar beslerken değil aynı zamanda duygusal duruma ilişkisini denerken görürüz.

### **I.2.3.3. Davranışsal (Davranış) Boyut**

Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz eğilimdir ve alçaltıcı davranıştır. Literatürdeki genel dürtü; kendiliğinden meydana gelen davranışın birazını, davranışın kesin tiplerine karşı eğilimleri kapsar. Tarihi siniklerden günümüze gelerek; sinik davranışlarda en çok apaçık davranış eğilimi, örgüte getirilen güçlü eleştiri anlatımıdır. Bu çeşitli şekiller alabilir. En çoğu; örgütün bölümlerinde dürüstlük ihtiyacının kesin ifadeleri, içtenlik gibileridir. Aynı zamanda çalışanlar; sinik tutumları tarif etmek için her şeyi özellikle dokunaklı neşeyi kullanabilirler. Örgütün bölümlerindeki dürüstlük ihtiyacını üstlenen örgütsel olayların yorumları örgütsel sinikleri iyi karakterize eden davranış eğilimleri olabilir. Örneğin; çalışan, çevresel faktörlerle ilgilenen şirketin tek sebebinin halkla iyi ilişkiler kurmak için olduğunu söyler. Örgütsel sinikler; örgütteki faaliyetin son safhası hakkında pesimist tahminler yapmaya eğilimli olabilirler. Örneğin bunlar; öncelikli kalitenin pahallılaşmaya başlar başlamaz anlamsızlaştığını öngörürler. Son olarak; sözlü

olmayan davranışların mutlak tiplerine karşı eğilimler, sinik tutumlara yönlendirmeye uygun olabilirler. Bu sinikler tarafından çok iyi bilinen sıyrılmalar ve hakaretleri de kapsadığı gibi, meraklı bakışlar ve sinirli gözleri de kapsar.

Özet olarak, örgütsel sinizmi; inanışlar, duygular ve davranış eğilimlerinden oluşan bir tutum olarak kavramsallaştırdık. Böylece örgütsel sinizmi çok boyutlu bir yapı olarak görürüz. İnsanlar; örgütleri tarafından örgütün ihtiyaç duyduğu dürüstlük, örgüte karşı mutlak görüş tiplerinin deneyimi ve örgüte karşı kesin davranış eğilimlerinin gösterisi inanışlarını barındıran boyut olarak düşünülür.

#### **I.2.4. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri**

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerini beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme kuramları oluşturmaktadır.

*Beklenti kuramında*, işgören işinde gösterdiği başarı sonucunda ödüller arzulamakta ve aldığı ödüller kendisi için bir değer teşkil etmektedir. Bu değer yüksek olması işgörenin işinde daha fazla çaba sarfetmesine neden olmaktadır. Bu çaba sonucunda kendisine ödüller kazandıracağına inanmaktadır ve işgörenin performansını etkilemektedir. İşgörenin gerçekleştirdiği işin sonuçları olumlu ise, ücret, güvenlik, arkadaşlık ilişkisi, güven, yetenek ya da beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırabilir. Olumsuz olması durumunda ise, yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, sert bir denetim, tehlike ve işten kovulma gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunlara dayanarak örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Beklenti kuramı, işgörenin bireysel beklentileri ile ilgilidir. Örgütün gelecek tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerin sonucu olarak sinik tavırlar ortaya çıkmaktadır. Beklenti kuramı ile sinizmin ilişkisi bu şekilde kurulmuştur (Kalağan, 2009: 49-50). İyi bir performans ancak kişisel çabalar ile

elde edilebilir. Örgütsel değişimin başarısı ancak ilgili kişilerin performansına bağlı olduğunu savunan sinizm, bir beklenti biçimidir (Aydın, Şahin, Güzel, 2009: 689).

**Atfetme kuramı**, insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteğidir. Bir bireyin davranışı, ya o kişiye ait özelliklerden ya da bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. Kişisel özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini, çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Atfetme teorisi insanların diğer insanların davranışlarının sebeplerini nasıl değerlendirdiği ile bağlantılıdır (Andersson, 1996: 135). İnsanlar olumsuz bir olaydan sonra olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar, öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular ya toplum yanlısı davranışa ya da antisosyal davranışlara sebep olmaktadır. Örgütün olumsuz olaydan sorumlu olduğuna ilişkin algılamaya yol açan yorumlar, örgütü suçlayan bireylerle sonuçlanmaktadır. Bu kuramda örgüt olumsuz olaylarla suçlanmaktadır eğer suçlanmazsa birey örgüte karşı sinik olmayacaktır (Kalağan, 2009: 51).

**Tutum kuramı** ile örgütsel sinizmin özellikleri tutumlar özellikle de davranışlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri örgütsel sinizm hakkındaki araştırmalarda etkili olmuştur. Bu kavram örgütsel sinizmi anlamada kuramsal bir çerçeve kurmaya yardımcı olduğu için önemlidir (Kalağan, 2009: 51).

Sosyal değişim kuramının temelini hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekliliği ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiğidir. Bu kuramda bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde yerine getirmeleri için diğer bireylere güven duyması gerektiği savunulmaktadır. İşgören örgütünde kendisine iyi davranıldığını algılasa, kendisini örgüte karşı iyi davranmak ve

zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hisseder. Böylece örgütsel sinizmin olumsuz etkileri örgüt üzerinde ortaya çıkmayacaktır (Kalağan, 2009: 52).

***Duygusal olaylar kuramı*** işte yaşanan olayların iş tutumları üzerinde özellikle de duygusal durumlarda hayal kırıklığı, hüsrana vs. etkisinin olduğu ileri sürülmektedir.

***Sosyal güdülenme kuramı*** örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan ziyade, olayların işgörenler tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmde oynadığı rolü incelemektedir. İşgören örgütte yaşanan olumsuz bir olayın mesela işten çıkarılma gibi örgütün kar oranını artırmak için yapıldığını düşünebilir. Ya da örgüt dışından kaynaklanan nedenlerden mesela kötü ekonomik koşullardan kaynaklanan ekonomik güçlükler olarak da düşünebilir. Eğer işgören örgütün kar oranlarını artırmak için işten çıkardığını anlarsa ve bunun başka bir şekilde gerçekleştirilebileceğini düşünürse örgütü sorumlu tutacaktır. Ancak kötü ekonomiden kaynaklandığını ve işten çıkarılma durumundan başka bir seçeneğin olmadığını düşünürse örgütü daha az suçlayacaktır. İşgören işten çıkarmalar karşısında öfkeliyse örgüte karşı sözlü kötölemeler, sabotajlar ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve antisosyal davranışlar sergileyebilir (Kalağan, 2009: 52-54).

### **I.3. Örgütsel Sinizmin Türleri**

Örgütsel sinizm çeşitli türlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar kişilik (karakter) sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve meslek sinizmidir.

#### **I.3.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, insan davranışının genel olarak negatif bir algısını (sezgisini) yansıtan, doğuştan gelen ve değişmez (sabit) bir özellik olan sinizm türlerinden biridir ve

bu sinizme göre birey, kişileri küçümsemekte, onları aşağılamakta, saygısız bir şekilde davranmakta, diğer bireyler arasında zayıf bağlar oluşmaktadır. Dünyanın sosyal ilişkilerde tatminsizlik içinde olan, saygılı olma konusunda yoksun olan, sahtekâr, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğu şeklinde bir genelleme yapılarak başkalarına karşı derin bir güvensizlik kişilik sinizminin temelinde vardır. Bu tutum kişide dışa dönük bir saldırganlık içermese de ümitsizlik, kızgınlık, darılma, kaba davranışlar, sinir ve hile ile sonuçlanmaktadır.

Kişilik sinizmi, Cook ve Medley tarafından geliştirilen Siniksel Karşıtlık Ölçeğindeki “Size ne olduğu hakkında kimse ilgilenmez”, “Çoğu insan kendisinin bir avantajı ya da kazancı olacaksa adil olmayan şeyleri kullanacaktır” ve “başka bir insanın benim hoşuma gidecek bir şeyi yapması durumunda, bunu yapan kişinin başka gizli sebepleri için bunu yaptığını çoğunlukla düşünürüm ve merak ederim” şeklindeki maddelerle ölçülmekte ve insan doğasına karşı güven eksikliği nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 270-271). Kişilik (karakter) sinizmi, kriterlerin hepsini etkilemesine karşın örgütsel sinizmin en güçlü kehaletçisi olarak ortaya çıkmıştır (Abraham, 2000: 269). Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden ayrılmaktadır. Kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

### **I.3.2. Toplumsal ya da Kurumsal Sinizm**

Kanter ve Mirvis'e göre, Amerikalıların yaşamları üzerindeki siniksel bakış açısı yirminci yüzyılda Amerikan sosyal ve politik çevresindeki dalgalı geleceklerinden kaynaklanmaktadır. Sinizme katkıda bulunan diğer unsurlar ise, endüstri devriminin başlangıç aşamalarında çalışanların istismar edilmesi ve iş yaşamını geliştirmek adına

modern örgütlerin verdikleri sözü tutmamalarıdır. Kanter ve Mirvis'in analizi bir çok Amerikalının sinik karaktere sahip olduğunu gösterirken Amerikan işgücünün %43'nün siniksel olduğunu ileri sürmektedir. Ancak, demografik değişkenlerin yanında topluma verilen sözlerin tutulmamasının da sinizm değerlendirmesinde ileri sürülmektedir. Bu sinizm türü, toplumun kendisi, kurumları ve diğer unsurları ile ilgili hayal kırıklığını kapsamamasına karşın genelde insanların başkalarıyla ilgili izlenimlerini ele almaktadır (Özgener vd., 2008: 58).

Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Abraham, 2000: 287). Toplumsal sinizm işgörenlerin daha mutlu ve örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlamaktadır.

Toplumsal sinizm bireylerin işyerindeki durumlarına ilişkin beklentileri daha rasyonel ve gerçekçidir. Aşırı derecede beklentileri olmadığı için, iş yaşamında stresin sebep olduğu hayal kırıklığı daha az ızdıraba neden olmaktadır. Örgütlerde şüpheliğin yüksek düzeyde olması toplumsal sinizm yaşayanlara zarar verebilir (Abraham, 2000: 287).

### **I.3.3. İşgören Sinizmi**

İşgören sinizmi, bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile birlikte hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem de özel bir tutumdur (Andersson, 1996: 1397-1398). İşçi sinizmi ya da örgütsel sinizm işçi örgütüne karşı yöneltilen kendini savunan davranış olarak tanımlanmaktadır (Naus, Iterson ve Roe, 2007: 685).

İşgören sinizmi, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkili olmayan liderlik ve yönetim, iş yerindeki yeni uğraşlar, sürekli yapılan küçülme ve kademe azaltma

uygulamalarının ve işyerinde şiddet ve kişisel gelişme programlarının eksikliği gibi uygulamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerdeki yüksek düzeyde ödenen yönetici ücretleri, zayıf örgütsel performans ve ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar da işgören sinizmine neden olmaktadır. Ayrıca, Kamu örgütlerinin bürokratik yapısı da işgören sinizmine uygun koşulların oluşmasına neden olmaktadır (Özgener vd., 2008: 58).

İşgören sinizmi örgütlerde büyük sermaye, üst düzey yönetim ve örgütte yer alan diğer işgören ve bölümlere yönelik bir tutum olmakla birlikte işgören sinizminde özellikle eşit olmama duygusu ön plana çıkmaktadır. İşgören sinizmi, örgütlerde sinik tutuma sahip bireyleri diğer bireylerden ayırmak için önemlidir (Abraham, 2000: 272).

İşgören ve işveren arasındaki psikolojik sözleşme (eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık sözü veren antlaşma), daha çok düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilir. Sözleşme ihlali, genellikle örgüt haksız uygulamalar kullandığında örneğin; örgütün resmi kuralları çiğnemesi (hak edilmemiş promosyonlar), resmi anlaşmaların ihlali (ücret ve promosyonlarla ilgili karşılaşılmamış ifadeler) gibi doğru olmayan prosedürlerin kullanılmasıyla, denetçilerin iş sorumluluklarını göz ardı etmesi ve kredi çalınmasıyla ortaya çıkar. Kanter ve Mirvis'e (1989) göre bu tür sinizm, daha fazla yarar, yönetimle daha fazla iç içe bir iletişim ve uygun çalışma saatleri ve çalışma şartları sağlanarak eşitlik teşvik edilerek kontrol edilebileceğini önermektedir (Abraham, 2000: 272).

#### **I.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Modern iş ortamlarındaki dalgalanmalar, çok sayıda firmayı iş tanımlarını yeniden yapmaya yönelik hırslı ve azimli programlara başlamaları için zorlamaktadır. Kalite

öncelikleri, küçülme, yeniden yapılanma, takım çalışması yeni programlar tarafından izlenen iddialı bildirimler, hızlı uygulamalar ve kaçınılmaz başarısızlık sonuçları tahmin edilebilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi, değişim ajanlarının tembel ve yetersiz olduklarına yönelik bir inanç ve gelecekteki değişim çabalarının başarısı hakkında da kötümser bir bakış açısını barındıran bir tepkidir. Değişim çabaları başarısız olduğu zaman, işgörenler hayal kırıklığına ve ihanete uğramış hissederler (Abraham, 2000: 272).

Wanous ve arkadaşlarına göre, örgütsel değişim sinizmi değişim çabalarında başarılı olmaya ilişkin bir kötümser bakış açısını kapsayan öğrenilmiş bir tutumdur. Bu sinizm türünde hem değişimin olası başarısına ilişkin kötümser bir bakış açısı, hem de başarılı değişimi yürütmekten sorumlu olanlara ilişkin istenmeyen atıflar söz konusudur.

Kötümserlik boyutu, işgörenlerin değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumları üzerine odaklanmaktadır. Bu boyut gelecekteki girişimlerin başarısıyla ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepkidir. Kötüleme boyutu ise, etrafta daha iyi şeyler yapmakla sorumlu olan kişilerin işlerini yeterince yapmadıkları şeklinde yansıtılmaktadır. Bu boyut, sendika temsilcileri, gözetimciler, orta kademe yöneticileri ve kıdemli yöneticilerin düşünceleriyle paralellik arz etmektedir (Özgener vd., 2008: 59). Örgütsel değişim sinizmi, iş memnuniyetsizliğine ve uzaklaşmaya (soğumaya) neden olmaktadır (Abraham, 2000: 269).

Örgütsel değişim sinizmi, işgörenlerin işte yaşadıkları durumlar üzerinde sahip oldukları kontrol eksikliğinden ve örgütlerdeki işleyiş bozukluğundan kaynaklanmaktadır (Abraham, 2000: 276). Örgütlerde sinizmin üstesinden gelebilmek için, yöneticilerin örgütlerini değiştirmeleri ve işgören sinizmini azaltmaları gerekmektedir.



### **I.3.5. Mesleki Sinizm**

Mesleki sinizmi, duygusal uyuşukluk, dalgınlık, vurdumduymazlık ve umursamazlık ile karakterize edilir. Bazı mesleklerde stresli tesirler işçileri duygusal ve fiziksel olarak tükenmiş hissettirir (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizmde işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin bir tutum hâkimdir (Andersson, 1996: 1397).

Mesleki sinizmin bir kaynağı kişi-rol çatışmasıdır. Kişi-rol çatışması, kişisel değerler ile örgüt arasında çıkan çatışmadır. Tahsildarlık, çocuk bakımı, sekreterlik gibi meslekleri yapanlardan gerçek duygularından farklı şekilde davranmaları beklenir. Birinci tepki, gerçekte tecrübe edilmeyen duyguları saklayarak verilen emirlerle başa çıkmaktır (Özgener vd., 2008: 59).

Meslek sinizminin ikinci kaynağı ise daha çok rol belirsizliği ve rol çatışması altındaki hizmet çalışanlarıyla ilişkilendirilmektedir. Hizmet sektöründeki işgörenler sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşim içindedir. Müşterilerle stresli etkileşimler, duygusal olarak zorlanmış ve kendini fiziksel olarak tükenmiş hisseden çalışanların işi bırakmalarına neden olmaktadır. Örneğin yardımcı mesleklerden hemşirelikte etkileşimler problemlere odaklıdır, çoğu geri bildirimler negatiftir, başarısızlıklar büyütülür ve hastalar çoğunlukla iş birliği yapmazlar. Polis memurları fakirlik, mahrumiyet ve kötü yaşam koşullarının hüküm sürdüğü ortamlarda vatandaşlarla sürekli stresli bir şekilde karşı karşıya gelmektedir. Hava yollarında ise yolculara nitelikli hizmet vermeye çalışan yardımcı uçuş personeli, kaba, ilgi isteyen ve zor yolcuların hakaretlerine maruz kalmaktadır (Abraham, 2000: 273).

Zamanla, aşığılama, başarısızlık ve reddedilme gibi ağır yükler kişisel olarak tükenmişlik yaşanmasına sebep olmaktadır. Mesleki sinizm, bireylerin insanlarla

ilişkilerini kesmelerine ve onların müşterilerden uzaklaşmasına neden olan yetenekleri engelleyen stratejiyi taklit etmeye başlar. Mesleki sinizm, duygusuzluk, ayrılma, aldırış etmeme ve dikkat eksikliği gibi duygularla ifade edilmektedir (Abraham, 2000: 273).

Mesleki sinizme neden olan etkenler kişilik-rol çatışması ve rol belirsizliği-rol çatışması olarak belirtilmiştir (Abraham, 2000: 273-274). Bireyin, kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma kişilik-rol çatışması olarak ifade edilmiştir. Fatura toplama, çocuk bakımı ve sekreterlik gibi belli mesleklerde, işçilere onları gerçek hislerinden ayıran duyguları göstermede ihtiyaç duyulur. Rol belirsizliği ve rol çatışması ise, hizmet sektöründe çalışanlar müşteriler ile etkileşim halindedir ve bu durum strese sebep olmaktadır. Bu stresli etkileşim, işgörende fiziksel tükenmeye ve duygusal olarak zorlanmaya sebep olabilir. Sonuç olarak da işten ayrılma durumları ortaya çıkmaktadır.

Mesleki sinizmin örgütlerde bireylere sağlayabileceği birkaç önemli rolü bulunmaktadır. Sinizmin rol belirsizliğini azaltabileceği, inançlar ve gerçekler arasında tutarlılığı sağlayabileceği ve işgörenlerin kalben katılmalarını engelleyebileceği ileri sürülmektedir (Abraham, 2000: 273).

#### **I.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler**

Örgütsel sinizmi etkileyen çeşitli faktörler vardır. Çeşitli araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri kişisel ve örgütsel olarak iki ana gruba ayırabiliriz.

##### **I.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler**

Çeşitli araştırmalarda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenleri çok güçlü olmamakla birlikte işgörenlerin örgütsel sinizm

tutumlarını etkileyen faktörler olarak belirtilmiştir. Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sinizm ile kişisel (demografik) özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma sayısının yeterli düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışmalarda, kişisel özellikler özellikle kontrol ya da aracı değişken olarak ele alınmıştır.

#### **I.4.1.1. Yaş**

İnsanların içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkilemektedir. Çalışanlar genellikle genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak ele alınmaktadır. Gençler çalışma hayatının başlangıcında ilk defa işe yerleştirmenin sıkıntılarını yaşamaktadırlar. Ayrıca gençlerde eğitim ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Bu nedenle gençler için kişisel yeteneklerini ve kapasitelerini kullanabilecekleri; iş ilişkilerinin ve iletişimin iyi olduğu iş ortamına sahip olması önemlidir. Eğer genç işgörenler beklentilerinin karşılanmadığı iş ortamında olurlarsa, örgütüne karşı olumsuz tutum ve tavırlar göstereceklerdir ve bu da örgütsel sinizmin yaşanmasına neden olacaktır.

Mirvis ve Kanter'in (1991) çalışmasında yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18-25 yaş aralığındaki işgörenlerin, 55 yaş ve üstü işgörene göre daha sinik olduğunu gözlemişlerdir. Kısacası yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki vardır. Genç yaştaki bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olmasının nedeni beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilerin özellikle para ve mali başarılarla dayalı olmasıdır (Kalağan, 2009: 68).

#### **I.4.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet ve rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı, erkek ve kadın işgörenler iş koşullarını farklı değerlendirmekte ve iş hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır. Kadınların işe bakışları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerinki başarı odaklıdır. Cinsiyet ve örgütsel sinizm arasındaki bağlantıya ilişkin değişik görüşler vardır. Mirvis ve Kanter (1991) erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Lobnika ve Pagon (2004) ise kadın işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek bulmuştur. Bunu da kadınların sömürülme derecesiyle açıklamışlardır (Kalağan, 2009: 68).

#### **I.4.1.3. Eğitim Durumu**

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre eğitim durumu örgütsel sinizm tutumunu etkileyen önemli değişkenlerden biri olduğu ortaya çıkmıştır ve aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Yani eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin akademik anlamda daha donanımlı ve bireysel özellikler açısından daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmaları ve mevcut durumu kabullenmelerinin zor olmasından dolayı örgütsel sinizme neden olmaktadır (Kalağan, 2009: 69).

#### **I.4.1.4. Medeni Durum**

İşgörenlerin evli ya da bekâr olmaları örgütsel sinizmi etkileyecek bir faktör olarak görülmektedir. Kanter ve Mirvis (1989) ayrı ya da boşanmış işgörenlerin evli ya da bekâr işgörenlere göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (Kalağan, 2009: 69).

#### **I.4.1.5. Gelir**

Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Sabit maaşla çalışanların örgütsel sinizme daha duyarlı oldukları belirtilmiştir. Ayrıca yüksek maaşlı işgörenler daha çok harcama yapmakta ve gelirlerini hemen yitirmekte böylece daha çok hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Sonuç olarak sinizm düzeyleri de yüksek olmaktadır (Kalağan, 2009: 70).

#### **I.4.1.6. Hizmet Süresi ve Hiyerarşi**

Hizmet süresi, bir işte ne kadar çalışıldığını göstermektedir. Hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Örgütlerde var olan hiyerarşinin de örgütsel sinizmi etkilediği tespit edilmiştir. Kanter ve Mirvis (1989) hiyerarşik olarak üst düzeyde yer alan işgörenin, hiyerarşik olarak alt düzeyde yer alan işgörene göre daha az örgütsel sinizm yaşadığını belirtmişlerdir. Nedeni ise yüksek düzeydeki sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olmasıdır. Kısacası fazla sorumluluk sahibi işgörenler daha az örgütsel sinizm yaşamaktadır (Kalağan, 2009: 70).

### **I.4.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler**

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında önemli etkiye sahip olan örgütsel faktörleri; örgütlerde adaletsiz davranışların artması, örgütsel desteğin azalması, psikolojik sözleşme ihlalinin olması, uzun çalışma saatleri ve liderlerin etkin ve adaletli davranmaması şeklinde sıralayabiliriz.

#### **I.4.2.1. Örgütsel Adalet**

Örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerden birisi de örgütsel adalettir. Çeşitli araştırmalarda, işgörenlerin örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının yükseldiği ortaya çıkarılmıştır.

Örgütsel adalet işgörenleri etkilemektedir. İşgörenlerin tepkileri adalet algılarını etkilemekte ve sonuçta örgüte ilişkin sinik tutumlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaletsizlik örgütsel bağlılığın azalmasına, iş tatmininin azalmasına, örgütsel sinizmin artmasına, örgütsel vatandaşlık davranışının ve çabanın azalmasına neden olmaktadır. İşgörenler örgüt kararların ya da yönetsel faaliyetlerin tarafı ya da adaletsiz olduğunu hissederseniz dargınlık, zulüm, öfke duygusuna kapılacaklardır. Bu tepkilerde işe devamsızlık, işgören hırsızlığı ve düşmanlık duygularını ortaya çıkaracaktır (Kalağan, 2009: 72-73).

#### **I.4.2.2. Örgütsel Politika**

Örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanmayan, örgütlerde karar verme sürecini etkileyen, bireysel çıkarılara dayalı davranışlardır. Örgütlerde belirli bir hareketin yasak olup olmadığına örgütsel politikalara bakılarak karar verilmektedir. Örgütsel politika çıkarıcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği gibi kavramlardan etkilenmektedir.

Buna dayanarak örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarabiliriz (Kalağan, 2009: 73).

Örgütsel sinizm ve örgütsel politikanın her ikisi de genellikle örgütsel yaşamda olumsuz olarak algılanmaktadır. Bireysel çıkar ve dürüstlükten yoksun olma kavramlarına dayanmaktadır. Bu iki kavram arasında bazı farklılıklar da vardır. Politik davranışı algılayan bir birey her zaman kızgınlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular yaşamaz. Bazı işgörenler politik bir ortamda bulunmaktan memnun olmakta ve olumsuzluk içermeyen örgütlerdeki gibi başarılı olabilecektir. Yani politik algılar, bireyin politik davranışlarına ilişkin öznel duygular olarak belirtilirken, sinizm işe yönelik belirli bir tutum olarak tanımlanmıştır (James, 2005: 10-11).

#### **I.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali**

Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgören arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak ifade edilmektedir (Mimaroğlu, 2008: iii). Kişi ile karşı taraf arasında karşılıklı bir değişimin şartlarını ve kurallarını belirten kişisel bir düşünce olan psikolojik kontrat; taraflardan birinin geleceğe yönelik bir söz verdiği, bir katılım sağladığına ve bir takım faydalar sunacağına inanması durumunda ortaya çıkmaktadır. İşverenin çalışandan beklentisi, fazla mesai yapmak istemesi, sadık olması, görevi olmayan işleri yapması, kurum içi transferleri kabul etmesi ve örgüt içinde en az iki yıl çalışması iken, çalışanın beklentileri yüksek ücret, eğitim, hızlı kariyer gelişimi, uzun süreli iş güvencesi ve kişisel sorunlarda destek almaktır. Psikolojik sözleşme ihlali ise beklentilerin karşılanmaması ve eşitsizlik algılarından farklı olarak, taraflardan birinin, karşı tarafın beklenti veya vaatlerini karşılayamadığını algıladığında oluşmaktadır Psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin karşılanması, işverenin çalışana değer

verdiğini göstermekte, bu da çalışanın olumlu tutumlar sergilemesini sağlamaktadır. Ancak ihlal durumunda, çalışan işverenin kendisine bağlılığını sorgulamakta ve işveren-çalışan ilişkisinin geçici olduğunu düşünmektedir. Çalışan, sözleşmenin ihlal edildiğini işe girdiği dönemin başında algıladığında, örgüt hakkında daha eleştirel olmakta ve işi ile ilgili alınan kararları daha uygunsuz olarak nitelendirmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri, işverene duyulan güvenin olumsuz etkilenmesine, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel tatminin azalmasına; örgüte yönelik kızgınlığın, kırgınlığın, hayal kırıklığının, ihanet etme tutumlarının, işten ayrılma niyetinin ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır (Aydın, Şahin, Güzel, 2009: 688-689).

Psikolojik sözleşme ihlali, kişilerin psikolojik sözleşmelerindeki bir ya da birden fazla sorumluluğun örgüt tarafından yerine getirilmemesi durumu olup, daha çok örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediği eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularında ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008: 66). Psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin işine karşı olağandışı tavırlar sergilemesine ve örgütüne karşı olumsuz tutumlarda bulunmasına neden olmaktadır. İşgörenler, iş ilişkilerinden beklediklerini ya da hak ettiklerini almadıklarında psikolojik sözleşme algıları ihlal olmakta ve buna dayalı olarak örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirebilmektedirler (James, 2005: 26). İşgörenler psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiğini hissettiklerinde bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da tarafsız davranabilirler. Bu sinik tutumları sonucunda örgüte bağlılıkları azalabilir ve işgörenler sendikalardan koruma talebinde bulunabilir (Kalağan, 2009: 75).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların işverenleri ile ilişkilerini oluşturan algısal bir zorunluluktur. İşveren ile çalışanların karşılıklı olarak yazılı olmayan şekilde birbirlerine vaatlerini kapsamaktadır. İhlal ise, söz konusu bu vaatlerin taraflarca yerine getirilmemesinin algılanması olarak tanımlanabilir. Farklı bir kavram olarak sinizm,



çalışanların iş arkadaşlarına, kuruma veya örgüte güven duymaması ve küçümseme ile hayal kırıklığını kapsayan bir tutum şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların psikolojik kontratlarının ihlal edildiğini algılamalarına neden olan bir takım etkenler bulunabildiği gibi, örgüte karşı sinik tutumlar içerisinde bulunmasına da bir takım etkenler neden olmaktadır (Aydın, Şahin, Güzel, 2009: 691).

De Vos, Buyens ve Chalk (2003)'e göre iyi bir psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için kariyer gelişim fırsatlarının yer alması, işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının olması gerekmektedir. Ayrıca iş içeriğinin ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı olması, maddi ödüllerin yer alması, işin başarısı için yol gösteren kişisel desteğin olması, özel hayata saygı gösterilmesi gerekmektedir (Kalağan, 2009: 74-75).

Psikolojik sözleşme ihlali, sinizm için uygun bir göstergedir. İhlal durumunda, güvensizlik oluşmakta ve kolaylıkla geri sağlanamamaktadır. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal sonuçlarının sinizmi arttırması sinizm ile arasında belirgin bir ilişki olduğunu göstermektedir. Nitekim sinik çalışanlara göre yönetim, çalışanları etkileyen kararlarında arkasında yatan gerçek nedenleri açıklamamaktadır (Aydın, Şahin, Güzel, 2009: 690).

## **I.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel yaşamda sinizmin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki gruba ayırabiliriz.

### **I.5.1. Bireysel Açından Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları, psikolojik, fiziksel rahatsızlıklar ve davranışsal sonuçlar olarak sınıflandırabiliriz.

### **I.5.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik, Fizyolojik ve Davranışsal Sonuçları**

Örgütlerde işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması sonucu örgütsel sinizm oluşmakta ve çeşitli psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Bu durum işgörenlerde sinirsel ve duygusal bozukluklara, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Sinizm sonucunda, bireylerde öfke, dargınlık, zulüm duyguları, savunmacı davranışlar, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, endişe yaşamaktadırlar ve bunlar psikolojik sonuçlarıdır. Ayrıca sinizm kalp ve damar rahatsızlıklarına yol açmakta ve yaşam uzunluğunu etkilemektedir. İşgörenin hastalanmasıyla işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar da meydana gelebilmektedir. Davranışsal sonuçları ise, sinizm alkol alma, sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlıklı olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılıdır (Kalağan, 2009: 79-80).

### **I.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları**

Sinizm, örgütlerin etkililik ve verimliliğini azaltmaktadır (Abraham, 2000: 274). Örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri şu şekilde sıralanabilir (Kalağan, 2009: 81): Örgüte bağlılığın azalması, işten doyumculuk, işgücü devrinin azalması, işten çıkarılma oranının artması, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, örgütsel küçülmelerin artması, işten ayrılma oranlarının artması, kurallara uymama, itaatsizlik, örgüte şüphe duymada artış, örgüte güvensizlikte artış, işe yabancılaşmanın artması, örgütsel performansın düşmesi, işe devamsızlıklarda artış, duygusal tükenmişlikte artış, yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma, olumsuz tutumlarda artış, motivasyonun azalması, örgütü aşağılamada artış, örgütle olan ilişkilerin kesilmesi, işgörenin özgüveninde azalma, örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik, kendini bilgisiz hissetme, sendika

temsilcileri tarafından gösterilen iletişim ve saygı eksikliği, moralin düşmesi, örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması, yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

### **I.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık**

Örgüte bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bu açıdan bakılınca örgüte bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir. Bu ögelerin birincisi, kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç, ikincisi kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği, sonuncusu ise kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki isteğidir. Örgüte bağlılık, çalışanların örgütün bir parçası olduğunu hissetmeleri ve kendilerini onunla bütünleştirmeleridir. Bağlılık zorla olmaz, kendi kendine işe dâhil olma hissi uyarınca ortaya çıkar. Bazı uzmanlara göre, bağlılığı yaratan, yöneticilerin bireysel farklılıklara rağmen ortak bir örgüt kültürü yaratması durumudur. Bu konuyla ilgili olarak Allen ve Meyer'e göre örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmaktadır. Belirtilen boyutların üçü de bağlılığın bireylerin psikolojileri ile son derece bağlantılı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık bir isteği, devamlı bağlılık bir gereksinimi, normatif bağlılık da bir yükümlülüğü içermektedir (Yozgat ve Şişman, 2007: 747).

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm birbirleriyle karşılaştırıldığında her iki tanımın da tutumsal birer olgu olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmde, işgörenlere mesleki becerilerini kullanmaları esnasında yeterli imkânlar sağlanmamakta, onların örgütsel bağlılıklarını etkileyen beceri algıları azalmakta ve işgörenler örgütlerine güven duymakta zorlanmaktadırlar (Abraham, 2000: 276).

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar şunlardır (Dean vd., 1998: 348'den aktaran Özgener vd., 2008: 62):

- Bilişsel olarak örgütsel sinik işgören, çalıştığı örgütteki uygulamaların bütünlük eksikliği taşıdığına inanmaktadır. Oysa bağlılıkta işgören kişisel değerleri ve amaçları ile örgütünkilerin benzer olup olmadıklarına bakmaktadır.
- Sinik işgörenler örgütten ayrılıp ayrılmamayı düşünürken, bağlılık işgörenin örgütte kalma niyetinde olup olmadığını kapsamaktadır.
- Duygusal alanda, sinik işgörenlerde çalıştıkları örgütlerine karşı engellenme ve küçümseme gibi düşünceler tecrübe edilirken örgütsel bağlılık hissetmeyen bir işgören basit şekilde örgütüne karşı gurur ve sevgi eksikliği içindedir. Sinizm bağlılık eksikliğinden çok daha aşırı bir durumdur.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış çalışmalarda, örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler daha iyi performans sergilemekte, işe devamsızlık oranları azalmakta, daha fazla örgüt yanlısı eylemlerde bulunmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler. Bunun aksine sinik işgörenler örgütlerine bağlı işgörenler tarafından gösterilen davranışları göstermemektedirler (Kalağan, 2009: 84). Kişilik siniklerinin, değer ahenk ve bağlılığının çok düşük düzeyde olmasının iki muhtemel nedeni vardır. Bir taraftan moral üstünlükleri, onların örgütsel emirleri sorgulama eğiliminde olmalarını sağlar. Diğer taraftan bireylerin doğuştan güvensizlikleri kendilerini diğerlerinden izole eder; bu yüzden sosyalleşmeden yararlanma hariç örgütsel değerler bireysel işgörenlere aşılarmaya çalışılır. Oysa çalıştıkları örgüte güvenmeyen sosyal sinikler, genel topluma karşı bir şüphe içindedir ve önyargılı bir bakış açısıyla yaşamın beklentilerini test etme eğilimindedir (Abraham, 2000: 275).

### I.5.2.2. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2008:202). Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi; iş tatmininin maddi boyutu işten elde edilen maddi çıkarlar olurken duygusal boyutu ise işgörenin çalışırken işinden zevk alması ve ortaya çıkan eserden mutluluk hissidir. Buradan hareketle iş tatmini, “bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki” olarak da tanımlanabilir. Ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları ve iş saatleri gibi dışsal doyum faktörleri ile başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası gibi içsel doyum faktörleri bir bütün olarak iş doyumunu oluşturmaktadır. İş doyumunun düşüklüğü, belirtilen beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olmasına neden olmaktadır (Kalağan, 2009: 82). Beklentilerin karşılanmaması ile gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşanmaktadır. İş tatmininin örgütsel sinizmle ilişkisi bu noktadan ortaya çıkmaktadır.

Kişilik, toplumsal, örgütsel değişim, işgören ve mesleki sinizm biçimleri iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Sinizm bir kişilik özelliği olduğunda işgörenler, işlerinin kişiler arası bölümünü belirgin bir şekilde stresli bulmaktadır. Bu kişilerin yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına yönelik kötü niyetleri ve genelde olumsuz bir hayat görüşüne sahip olmaları, iş yaşamında mücadeleci ve saldırgan yaşam tarzını benimsemelerine neden olmaktadır. Toplumsal sinikler açısından bakıldığında, toplumdaki hayal kırıklıkları şüphe duygusuna neden olmaktadır ve bu da çalışanların işlerinin en olumsuz kısımlarına odaklanmalarına neden olmaktadır. İşgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmde gerçekleşen sonuçlar, beklenen ve arzulanan sonuçların gerisinde kaldığında,

yanlış algılama, engellenme ve hayal kırıklığı nedeniyle iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000:274). İş tatmini ve örgütsel sinizm arasında önemli düzeyde bir ilişki vardır. İşgörenin örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Yani, işgörenin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça iş tatmini düzeyinde de azalma olduğu belirtilmiştir (Abraham, 2000: 282). İş tatminsizliği ve sinizm kavramlarında küçümseme ortak olsa da sinizm daha geniş kapsamlıdır ve umutsuzluk, hayal kırıklığı ve güvensizliği içermektedir (Aydın, Şahin, Güzel, 2009: 689).

İş tatmini birinin ihtiyaçlarını yerine getirmede yetenekli olma davranışıdır. Her iki kavram incelendiğinde aralarında benzer ve farklı yönlerin olduğu gözlenmiştir. İş tatmininin boyutlarına bakarak iş tatmininin “iş” üzerine odaklandığını, örgütsel sinizmin ise “çalışılan örgüt” üzerine odaklandığını ortaya koymaktadır. Her iki kavram da tutumsal bir kavramdır ve bu açıdan benzerlik gösterir. Sinizm ve iş tatmini hüsrana kavramını oluşturan temel öğeleri paylaşmasına rağmen; sinizm buna ilaveten umutsuzluk, hayal kırıklığı, aşağılama ve güvensizlik kavramlarını da kapsamaktadır (Andersson, 1996: 1398).

İş tatmini ile negatif bir ilişki içinde olan sinizmin bütün türlerinin iyi yönetilmesi örgütsel faaliyetlerin başarısı için bir zorunluluktur.

### **1.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma**

Yabancılaşma; “bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkisizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması” şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2008: 314). Başka bir tanıma göre yabancılaşma, işgörenlerin kendi hedeflerini başarmada yetersiz olması, kendi faaliyetlerinin ve işyerinin

işleyişi üzerinde kontrolden yoksun olması inancıdır (Abraham, 2000: 276). Yabancılaşma iş tatminsizliği, şikayetler, keyfi davranışlar, güçsüzlük hissi, düşük görev bağlılığı gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkabilir (Özgener vd., 2008: 62).

Örgütsel sinizm düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyinde de artış olmakta ve örgütsel sinizm türlerinden mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Abraham, 2000: 282).

Örgütsel sinizm, yabancılaşma gibi bireysel tutum ve sosyolojik bir durumdur. Örgüt içerisinde dürüstlükten yoksunluğa ilişkin paylaşılmış algıyı ifade etmektedir. Yabancılaşmada olduğu gibi sinizmin de bir kişilik özelliği olmaması nedeniyle dinamik olduğu varsayılmaktadır. Yani, somut olarak daha çok bireyin aidiyet duyduğu örgüte ilişkin deneyimlerle yakından ilişkili olmaktadır (Özgener vd., 2008: 63). Ancak yabancılaşma, örgütsel sinizmin bir kısım özelliklerini taşısa bile yabancılaşma daha çok bireyle ilgili iken örgütsel sinizm daha çok örgütle ilişkilidir.

#### **1.5.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık**

Abraham'a göre örgütsel vatandaşlık, herhangi bir maddi ya da sosyal ödül beklentisi olmadan tamamen gönüllü şekilde gerçekleştirilen, belirli rol ihtiyaçlarının ötesine giden davranışlar bütünüdür (Abraham, 2000: 277). Örgütsel vatandaşlık, örgütün resmi ödül sistemince açıkça göz önüne alınmayan, buna karşılık örgütün devamını destekleyen ve tamamen işgörenlere bağlı olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel tercihlere bağlı olarak değişir. Yönetim tarafından işgörenlere örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi için bir talep bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak da sonunda bir ceza ya da yaptırım yoktur. Örgütün işgörenlerini bir araç olarak değil bir insan olarak görmesi, değer vermesi, saygı göstermesi, gereksinimlerini göz önüne alması

aynı şekilde üstün işgörenine saygı göstermesi, astına ihtiyaç duyduğunda yardımcı olması, onu desteklemesi, çalışanın işinden beklentilerini alıyor olması gibi unsurlar örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Kalağan, 2009: 86).

Gerek içsel olarak gerek dışsal olarak örgütün gelişiminin desteklenmesi vatandaşlığın temelidir. Siniklerin gönüllü faaliyetlerde bulunması pek ihtimal dâhilinde değildir. Ayrıca siniklerin örgütün faaliyetlerini düzeltmek amacıyla birtakım talep edilmeyen eylemlerde bulunması ve örgüte yönelik dış tehditlere karşı örgütü koruması anlamında istekli olması da ihtimal dışıdır. Başarısız değişim çabalarıyla moralleri bozulan örgütsel değişim sinikleri, kendi uyumları için yönetimin yapıcı öneriler sunmada yetersiz kaldığını ileri sürmektedirler. Yani örgütsel sinizm, diğer örgütsel davranışlarda olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma istekliliğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özgener vd., 2008: 63). Yüksek örgütsel sinizm örgütlerde düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olmaktadır. Aralarındaki ilişki olumsuzdur.

#### **1.5.2.5. Örgütsel Sinizm ve Güven**

Güven; başkalarının gelecekteki eylemlerinin yararlı, uygun ve en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceği olasılığı hakkında birinin beklentileri, varsayımları ve inançlarının bütünüdür. Güvensizlik kavramı kendi içerisinde gerginlik, hayal kırıklığı ve şüphe, tepkisiz ve aldatmaya eğilimli kuramlar ile belirsiz bir geleceği de kapsamaktadır (Aydın, Şahin, Güzel, 2009: 689).

Güven açısından üç temel özellik ortaya çıkmaktadır. Birincisi; güven, davranma ve eyleme geçmeye ilişkin isteklilikle ifade edilen psikolojik bir durumdur. İkincisi; incinebilirlik, belirsizlik ve risk güvenin en önemli unsurlarındandır. Üçüncüsü; pozitif beklentilerden veya belirli eylemlerin performansı gibi koşullardan dolayı ortaya çıkar.



Güven gelecekle ilgilidir, başkalarının davranışına ilişkin öngörü ve beklentileri kapsar (Özgener vd., 2008: 63-64).

Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeyinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm, tutum sahibinin davranışına odaklanırken; güven kavramı, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına ilişkin iyimserliğine odaklanmaktadır (Kalağan, 2009: 84).

Örgütsel saygı ve saygısızlık algısı da işgörenleri etkileyebilir. Örgütsel saygısızlık, örgütün işgörenlerine saygılı e onurlu şekilde davranmadığına dair algı olduğu için sinizm, tükenmişlik ve güvensizlikle sonuçlanabilir. Saygısız işgörenler müşterilere yardım ettikleri zamanlarda gerçek duygusal tepkilerini gizleme gereği duyabilirler. Bu maskeleye ve şüphecilik duygusal yoğunlaşmayı artırabilir. Saygı eksikliği, örgüte yönelik güven duygusunu olumsuz yönde etkileyerek sinizm ve tükenmişliği de etkileyebilir (Özgener vd., 2008: 64).

Örgütsel sinizm, adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına ve bunun sonucunda örgüte ilişkin eylemlerin artmasına neden olmaktadır.

#### **1.5.2.6. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik**

Tükenmişlik, hiç bitmeyen mesleksi zorluklar, yüklenmeler gerektiren bir alanda çalışan bireylerde gelişen ve iş veriminin düşmesi, yorgunluk, uykusuzluk, depresyon, bedensel hastalıklara artan bir duyarlılık, alkol, diğer maddelere bağımlılık gibi belirtilerle ortaya çıkan bir yüklenme-zorlanma (stres) tepkisi olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2009: 3).

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında hem işle ilgili faktörler (aşırı iş yükü, fiziksel koşullar, zaman baskısı, vardiyalı çalışma, işin türü vb.) hem de örgütsel faktörlerin (rol

belirsizliği, rol çatışması, grup birliğinin olmaması, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, statü uyumsuzluğu vb.) etkili olduğu ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda hemşirelik, polislik, itfaiyecilik ve hostesliğin tükenmişliğin en fazla görüldüğu meslekler olduğu tespit edilmiştir. Bu mesleklerde aynı zamanda sinik davranışlarda daha fazla görülmektedir (Özgener vd., 2008: 61).

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar yer almaktadır. Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının duyarsızlaşma boyutu ile benzer görülmektedir. Tükenmişlik kavramında, işğörenin örgütüne ve müşteriğine ilişkin olumsuz tutumu yer alırken; örgütsel sinizmde sadece işğörenin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu vurgulanmaktadır. Hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana gibi negatif duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte negatif duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken, örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir. Tükenmişlik işğörenlerin örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik birey daha çok savunmacı bir tutum sergileyebilir. Savunmacı tutumunu ise, örgütsel eylemlere karşı sözlü olarak veya örgütsel girişimlere alaycı davranışlarda bulunarak gerçekleştirir. Bunlara karşılık her iki kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme vardır (Kalağan, 2009: 87).

#### **1.5.2.7. Örgütsel Sinizm ve Kuşkuculuk**

Sinizm ile en kolay karıştırlan benzer davranış, kuşkuculuktur. Hatta bazen sinizm yerine kuşkuculuk kavramının kullanıldığı da görülmektedir. Kuşkucu, diğerlerinin yaptıkları şeylerden ve söylediklerinden kuşkulanır ancak kanıt gösterilerek ve deneme fırsatı verilerek ikna edilebilir. Bu nedenle kuşkuculuk, iletişimin içeriğine ve bağlamına göre değişebilen bilişsel bir yanıt olarak değerlendirilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2007: 286).

Sinikler ise değişimin başarısı konusunda geçmişte yaşanan olumsuz tecrübeler nedeniyle çok daha az iyimser olarak görülmektedirler. Şüphencilik, bilgi hakkında entellektüel şüpheden gelmektedir. Çünkü güvenini kaybeden şüpheciler kesin bir şey bilmiyoruz demektedir. Şüphencilik gibi sinizm de şüpheye boğulmuştur. Bununla birlikte kiniğin alaycı şüphesi normal şüpheciden daha derin ve ciddidir. Çünkü o kişinin içtenliğine, niyetine ve doğruluğuna bağlıdır, kinikler sosyal gerçekliği belirten öncüllerden daha çok soru sormaktadırlar, yıkıcı olduklarından onları reddederler. Bu yüzden kiniklerin şüphesi, hem medyum hem de mesajı kötüleyen sınırsızlığa neden olur, değer ve toplum kuralları güvensizliği hareketine çevirir.

Kısacası şüphencilik kavramında başarılı olması konusunda bir tereddüt içerisinde olmakla birlikte olumlu bir değişim yaşanılacağına inanılmakta, sinizmde ise örgüt liderlerine karşı bir inanç kaybı yaşanmakta ve geçmişte yaşanan başarısızlıklara tepki söz konusudur.

### **I.6. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri**

Sinizm konusundaki çalışmalardan ortaya çıkan sonuç, örgütsel sinizmin en önemli sebebinin örgütsel değişim çabaları ve bu kapsamda örgütte yer alan bireylerdeki yönetime karşı oluşan güven eksikliğidir. Bu nedenle, örgütsel sinizmin engellenmesine yönelik yollar ile değişime karşı gösterilen direnç arasında büyük benzerlikler vardır. Uygun örgütsel pratiklerle ve işçilere şans verilince örgütsel başarı ve haysiyet arttırılabilir (Naus, Iterson, Roe, 2007: 685).

Örgütsel sinizmin önüne geçilmesi ya da azaltılması için ortaya konulan öneriler şunlardır (Reichers vd., 1997: 52-53; Wanous, Reichers ve Austin, 2000: 149; Abraham, 2000: 285):

- Kendilerini etkileyen kararlar konusunda çalışanların bu kararlara katılımının sağlanması
- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarının desteklenmesi ya da ödüllendirilmesi
- Çalışanları devam etmekte olan değişim çalışmalarıyla ilgili bilgilendirmek: Ne zaman, niçin ve nasıl?
- Zamanlama verimliliğini geliştirmek
- Sürpriz değişim faaliyetlerini minimum seviyede tutmak
- Sevilen ve güvenilen sözcüler kullanmak
- Mantıklı ve tutarlı pozitif mesajları kullanmak
- Çok yönlü kanallar ve tekrarlar kullanmak
- Geçmişten dersler çıkarmak
- Başarılı değişim çalışmalarını duyurmak
- İşgören perspektifinden değişimi görmek amacıyla iki yönlü bir iletişim kullanmak
- Duygularını ifade edebilmeleri için işgörelere fırsatlar sunmak
- İşgörelere danışmanlık yapma
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi uygulamak
- Rekabetin yönetilmesi
- Empatik bir yaklaşım benimseme
- Bütün başarılı değişikliklerin açıkça ilan edileceğinden emin olmalarını sağlamak
- Değişim eksikliği hakkında yapılan katkıları ya da onun yavaş adımlarını (ilerlemeleri) kontrol et-yönetmek
- Direk olarak (doğrudan) değişim kendi sürecinde çalışanlarla ilgilenmek

- Değişiklikler önerildiğinde-teklif edildiğinde- planlama sürecindeki çalışanlarla ilgilenmek
- İşçilere işlerini yaratma ve fırsat planlama konusunda karar vermede-almada daha fazla kontrol vermek
- İşçilerin de ilerdeki değişimleri olumlu etkilerini açıkça göstermek
- Faaliyet kurslarına seçilmiş üst yöneticinin sorumluluklarının önemini vurgulamak

Örgütlerde sinizmi azaltmada ya da engellemede yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Eğer sinizm örgütteki işgören deneyimlerinden kaynaklanıyorsa bunu azaltmak için yönetimin tatmin edici çabaları gerekmektedir. Yöneticilerin ve örgütlerin işgörenlerindeki olumsuzluğu azaltmaları, işgörenlerin olumlu görünmelerini sağlamaları ve toplumsal duygularını geliştiren konulara yönlendirmeleri gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

Günümüzdeki yönetim anlayışı; çalışanların tedarikini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlayacak bir içeriğin ve politikanın saptanmasını içermektedir. Modern yönetim anlayışı, çalışanın tüm çabasını ortaya koyacak biçimde isteklendirilmesini, iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik tatmini sağlayabilmesini, onun başarısının ve örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu nedenle çalışanların işinden duyduğu tatmin, geniş ölçüde işin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlı olarak değişmektedir (Türk, 2007: 67).

Bu süreç ışığında bu bölümde; örgüt ve personel yönetimi konularında tartışılan ve araştırılan en önemli konuların başında gelen iş tatmini kavramından, organizasyonlar açısından öneminden, iş tatminine etki eden kişisel ve örgütsel faktörlerden ve iş tatmininin meydana getirdiği sonuçlardan bahsedilecektir.

#### II.1. İş Tatmini Tanımı

Günümüzde bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmiş olmasıdır.

Örgüt yöneticisi, işgörenlerin örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz hale getirecek faktörleri tespit edebiliyorsa, alacağı önlemlerle işgörenleri daha kolay yönlendirebilme şansına sahiptir. Örgütlerde çalışanların tutumları iş davranışlarını etkilediği için, çalışanın işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumları

önemlidir. Örgütsel ortamlarda farklı iş tutumları bulunmaktadır. Bu tutumlardan biri de iş tatminidir (Erdoğan, 1999: 231).

İş tatmini örgütün ve bireyin sağlığıyla yakından ilgili bir konudur. Bu nedenle 1930'lu yıllardan bu yana iş tatmini ile farklı değişkenler arasındaki ilişki incelenmekte ve araştırılmaktadır (Alica, 2008: 3).

İş tatmini, örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Fakat konu ile ilgili araştırmaların pekçoğunun içerik açısından yetersiz olması ve çelişkili sonuçlar vermesi nedeni ile genel geçer bir iş tatmini tanımı henüz oluşturulmamıştır (Baş, 2002: 19).

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok faktörün var olması ve tanımlamalarını bu unsurları göz önüne alarak yapmış olmasıdır (Bozkurt, 2008: 2).

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Örgüt araştırmacıları tarafından farklı tanımları yapılan iş tatmini kavramı çalışanın işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre iş tatmin düzeyi çalışanın beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığını ifade etmektedir (Özdemir, 2009: 3).

İş tatmini ile ilgili çalışmaların öncülüğünü 1935 yılında Hoppock'un her zaman ve her yerde kabul edilebilen bir iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır. Buna göre iş tatmini çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir (Keleş, 2006: 3).

Locke'in tanımına göre iş tatmini "çalışanların işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli, hoş giden veya olumlu hisler, duygusal ifadelerdir" şeklinde tanımlamaktadır (Türker, 2007: 4).

Vroom ise iş tatminini, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmektedir. Buradan iş tatmini kişinin işine karşı beslediği duygu, düşünce ve değerlendirmelerinden oluşan bir tutumdur (Budak, 2006: 5).

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İşin tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen duyguların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir.

İş tatmini, kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmelidir (Akıncı, 2002: 4).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp, sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızla elde edilebildiği için, hızlı bir şekilde de iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 2-3).

Tüm bu tanımlar ışığında iş tatmininin 3 önemli boyutu vardır:



1. İş tatmini bir iş durumu ve işten beklenen gereksinimlerin gerçekleşme düzeyine ilişkin duygusal yanıttır. Böyle olunca gözlenemez sadece ifade edilebilir, hissedilebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının kesin yargılar içermemesi ve net bir iş tatmini tanımı oluşturulamaması doğaldır.

2. İş tatmini genellikle kazançların veya beklentilerin ne ölçüde karşılandığıyla belirlenir. Örneğin; bir bölümün çalışanları diğerlerinden daha fazla çalışmalarına karşın daha düşük ödüller alıyorlarsa yönetici ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlara sahip olabilecekler ve böylece tatmin olamayabileceklerdir. Diğer yandan kendilerine çok iyi davranıldığını ve eşit şekilde ödeme yapıldığını hissediyorlarsa işlerine karşı pozitif bir tutum içinde olacaklardır.

3. İş tatmini birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. İnsanların işe ilişkin tutumlarını belirleyen, işin karakterini oluşturan altı önemli boyut vardır. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, güvenlik, yönetim ve çalışma arkadaşlarıdır (Luthans, 1992'den aktaran Öztürk, 2007: 33).

Tanımlardan yola çıkarak iş tatminini; çalışanın işinden elde ettiği tatmin, işten elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşkesi sonucunda oluşan duygusal durum olarak tanımlamak mümkündür.

## **II.2. İş Tatmini İle İlgili Bazı Kavramlar**

### **II.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon**

Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş tatmini çalışanın işine karşı olumlu duygular içinde olmasını ifade etmektedir (Başaran, 1991: 198).

Motivasyon ile iş tatmini genellikle literatürde karıştırılan iki kavram olmakla birlikte motivasyon ve iş tatmini insan ihtiyaçlarını karşılamak ve verimi arttırmak için yapılan çabaların sonuçlarıdır. Motivasyon bir amaca ulaşmak için gösterilen çabadır. Tatmin ise işle ilgili bireyin hissettikleri duygularıdır. Bu duyguların olumlu veya olumsuz olması mümkündür (Öztürk, 2007: 64).

Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.

İş tatmini ile motivasyon karşılıklı etkileşim içindedir. Tatmine ulaşmış işgörenin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşan işgören davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir işgören de çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon iş tatmini yaratabilir (Demir, 2001: 6).

### **II.2.2. İş Tatmini ve Moral**

Moral, bir insana ya da insan grubuna hâkim olan psikolojik bir iklim ya da atmosfer şeklinde tanımlanabilir. Moral, sürekli değişiklikler gösterdiğinden, bazen yükselip, bazen alçaldığından, her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duyguyu belirtmektedir (Eren, 2004: 197).

İş tatmini ile moral arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarına göre iş tatmini ve moralin öğelerinin aynı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu anlamda örgütlerde iş tatminini etkileyen tüm faktörlerin morali de etkilediği söylenebilir (Demir, 2001: 5).

Bir örgütte işgörenlerin morallerinin bozuk olması veya iş tatmininin düşük olması durumunda ortaya çıkan sonuçlar benzerlik arz etmektedir. İşgörenlerin devamsızlığı,

kavgacılıkları, örgütü zarara uğratmaları, işlerini bırakmaları, kazaları ve benzerleri moral bozukluğunun hem göstergesi hem de sonucu olabilmektedir (Başaran, 1991: 209).

Moral hem iş tatmini ile ilgilidir, hem de iş tatmininin bir ürünüdür. Ancak iş tatmini ile moral arasında iki küçük fark bulunmaktadır (Başaran, 1991: 208).

a. İş tatmini daha çok geçmişle ve şimdiki durumla ilişkilidir. Moral ise daha çok geleceğe yöneliktir.

b. İş tatmini bireysel bir duygudur. İşgörenin iş tatmini başkalarından etkilenir ama bireye özgüdür. Moral ise, daha çok örgütte bulunmakla elde edilir.

### **II.2.3. İş Tatmini ve Verimlilik**

Yönetimin en önemli amacı mevcut kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Kaynakların sınırlı ve tükenbilir olması nedeniyle yönetimin kaynakları israf etmeyecek şekilde faaliyet ve çabalarını sürdürmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer olarak ifade edilebilir. İyi bir yönetim en az insan, en az para, en az zaman ve en az malzeme kullanarak daha çok verim kazanmayı amaçlar. Bir işgören, az ürün üretmesine karşın işinden çok tatmin sağlayabileceği gibi, çok ürün üretmesine karşın işinden az tatmin sağlayabilir. Verimli bir işgören, işinin pek çok yönlerinden yakınabilir. İş tatmininin yüksekliğinin kimi işgörenlerde, işine karşı içten motivasyon yaratarak, onları yüksek verime yöneltmesi de yüksek bir olasılıktır (Başaran, 1991: 205-206).

### **II.2.4. İş Tatmini ve Başarı**

Bir örgütte çalışan bireylerin her biri ayrı bireysel özelliklere sahiptir. Birtakım benzer yönlerinin ve ortak amaçlarının olmasına rağmen insanların yetenekleri birbirinden

farklıdır. Bu yüzden, bir örgütte çalışan bireylerin iş yapma becerileri de birbirinden farklı olabilmektedir. Sonuçta her kişinin iş başarısı da başkalarınınkinden farklı olmaktadır. Bu durum örgütün her seviyesinde geçerlidir

İş tatmini ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olur. Başarı düzeyini etkileyen bireysel etkenlerden önemli bir bölümü, bireyin ihtiyaçları ile yakından ilgilidir. İhtiyaçlar, işgörenin isteklendirilmesini sağlayan önemli güdülerdir. Örgütsel ödüller ile işgörenin başarısı, tatmin ve verimlilik arasında önemli ilişkiler vardır. Bu alandaki araştırmalarda, işgörenin başarı elde etmesinin bireyin çabasının sonucu olduğu ve çabanın örgütsel isteklendiricileri kontrol edebileceği belirtilmektedir. Şüphesiz iş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkileyecektir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan görüşler şunlardır:

*Tatmin başarıyı artırmaktadır:* Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür, ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş tatmininin başarıyı ne kadar artıracığı tahmin edilememektedir. Böyle olduğu halde iş tatmininin başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Ayrıca iş tatmini başarıyı arttırsın ya da arttırmassın, işgörenleri örgüte bağlamada etkin bir faktördür. İşgörenlerin örgüte ve işlerine bağlı olmaları da başarının dolaylı kaynağı olarak görülebilir.

*Başarı tatmine yol açmaktadır:* Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici elemanının iş tatminini daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu durumda yönetici başlangıçta iş tatmini yaratmak yerine üstün başarıyı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve buna ortam hazırlamalıdır. Eğer işgören üstün başarıya ulaştığı zaman kendince önemli bir ödül alırsa sonuçta tatmine de ulaşacaktır. Yapılmış olan

çalışmalarda belirli bir zamandaki başarı ile sonraki dönemde elde edilen iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

*Başarı ve tatmine ödüller sebep olmaktadır:* Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını etkiler. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da, gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durumda iş tatmini yaratmak isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda başarı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır (Akkan, 2008: 35-37).

### **II.2.5. İş Tatmini ve Devamsızlık İle İş Değiştirme**

İş tatmini düşük olan personel, genellikle işlerini bırakma ve iş başında bulunmama gibi davranışlarda bulunmaktadır. İşyerinden uzaklaşma, iş çevresindeki hoşlanılmayan durumdan kaçmayı, uzaklaşmayı sağlamaktadır. İş tatminsizliği yüksek olan kişiler, işlerini bir an önce değiştirmek istemekte, örgüte ve işe bağlılıkları az olmaktadır. Eğer iş tatmini olmayan kişiler, iş değiştirme için uygun ortamı bulamazlarsa (kötü sosyoekonomik nedenlerle) bu kişiler, ailevi sorumluluklar vs. nedeniyle örgütte çalışmaya devam edebilirler. Böyle iş görenlerin sık sık mazeret izinleri aldığı, işe geç geldiği, devamsızlık oranlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca hep çalışma ortamından şikâyetçi oldukları gözlemlenmiştir (Işıkçı Yenitepe, 2008: 40).

### **II.3. İş Tatmininin Önemi**

Günümüzde işyerlerinin yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için teknolojinin yanında insan faktörüne de gereken önemi vermeleri gerekmektedir. İnsanlar işinden tatmin sağladığında, işyerlerinin amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. Ayrıca

insanlar gereksinimleri karşılandığı zaman daha verimli olabilmektedir. Bunun sonucu olarak da işinden tatmin olan çalışan, çalıştığı kurumu da başarıya götürür (Gür, 2006: 74).

Bireysel ve örgütsel sonuçları açısından iş tatmininin önemi büyüktür. Özellikle araştırmamıza konu olan bankacılık sektörü ve diğer hizmet sektörü dallarında örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında çalışanlar önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmasının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu etkileri göz ardı edilemez.

İş tatmini kavramının önemi tatmin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin veya tatminsizliğinin olumlu ya da olumsuz çok sayıda sonucu, çalışma hayatını çalışanlarıyla birlikte çok yönlü etkilemektedir (Demir, 2007: 168).

İş tatmini personel, yönetici ve örgüt açısından önemli bir yere sahiptir (Bucak, 2007: 82-83):

#### ***Personel Açısından***

İş tatmininin yüksek olmasının personelin mutluluğuna katkıda bulunacağına, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

#### ***Yönetici Açısından***

Yöneticilerin başarısı; personelin örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır. Tatminsiz personel ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder. Yöneticiler personellerinin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi tatminsiz personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir

işe geçmenin yollarını arar. İkincisi iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü tatmine ulaşan personel olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür.

### ***Örgüt Açısından***

Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut personel de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

Araştırmalar iş memnuniyeti sağlamış çalışanların daha uzun süre yaşadığını, daha sağlıklı, daha mutlu, daha yardımsever, daha güvenilir, daha az eleştirel ve daha az şüpheli olduğunu ortaya koymuştur (Paksoy, 2007: 140).

### **II.4. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler**

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerinin iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunması gerekmektedir (Akıncı, 2002: 4).

İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş tatminini yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin etkilediği belirtilmektedir (Gençay, 2007: 767).

## **II.4.1. Bireysel Faktörler**

### **II.4.1.1. Yaş**

İnsanların içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkilemektedir. Çalışanlar genellikle genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak ele alınmaktadır. Gençler çalışma hayatının başlangıcında ilk defa işe yerleştirmenin sıkıntılarını yaşamaktadırlar. Ayrıca gençlerde eğitim ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Böylesi bir iş ve iş ortamına sahip olmak genç yaşta çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak, gençlerin iş dışında daha ilgi çekici uğraşlar bulabilme imkânına sahip olmaları, onların işlerine bağlılıklarının kuvvetli olmamasına neden olabilir.

Orta yaşlı çalışanlar ise iş ortamını tanımış ve işe belli bir oranda alışmış kişilerdir. Yaptıkları işteki doyumunu anlamak genç çalışanlara göre daha kolay olmaktadır. Orta yaşlı çalışanların çok farklı işlerde çalışma ihtimalleri yüksek olup bu durum eski işlerini karşılaştırma imkânlarını doğurmaktadır. Orta yaşlı bazı kimseler kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkânlarının azalması nedeniyle buldukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim algıları sergilemektedir (Eren, 2004: 267-268). Yaşlı çalışanlar; yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler. Yeni teknolojiyi, özellikle bilgisayar, internet gibi araçları kullanmaya daha az isteklidirler. Ayrıca daha hırslı, sağlıksız ve stresli ortamlara fazla dayanamamaktadırlar (Güven, Bakan, Yeşil, 2005: 132).

### **II.4.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan kadınların iş tatmininin erkeklerden daha düşük olduğunun saptandığı



araştırmalarda, iř tatmini ve cinsiyet arasında saptanan ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve dūřuk ücret almalarına bağlanmıştır. Toplumda kadınların ve erkeklerin sosyal rolleri farklıdır, bu da araştırma sonucunu etkileyen bir faktördür. Kadınlar toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey ihtiyaçları gidermeyi amalamamakta, maddi / fiziksel unsurlar ile ödüller onlar için yeterli olmaktadır. Dūřuk ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını gerekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır. Günümüzde bu durum değişmeye başlamış artık kadın çalışanlarda iř hayatında önemli bir yere gelmeyi kendine hedef olarak seçmekte, birçok örgütte kadın yöneticilere önemli roller verilmektedir (Kılıç, 2008: 18).

#### **II.4.1.3. Kişilik Özellikleri**

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar; kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı insanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık; “acelecilik” ve “öfkeli kişilik” ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki, “başarı güdüsü yüksek olma” ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özellikleri örgüt tarafından değiştirilmesinin çok zor olduğundan, birçok örgüt işe alım aşamasında kişilik envanterleri kullanır. Bu doğrultuda işe ve örgüte daha uyumlu bireyleri seçmeye çalışmaktadırlar.

#### **II.4.1.4. Öğrenim Durumu**

İnsanlar buldukları ortamın sosyoekonomik şartlarına ve aile yapısının tercihine göre eğitimlerini sürdürürler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında

beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır.

Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin beklentileri içerisinde değerlendirilen ücret, iş tatmini ve çalışma şartlarındaki talepleri de yüksek olmaktadır. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme imkanlarının karşılandığı bir ortam anlamına da gelmektedir (Gürsel vd., 2003: 150). Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyleri ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş tatmini azalmaktadır. Bununla birlikte sahip olduğu yeterlilikten daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş tatmininin azalmasına neden olabilmektedir (Eğinli, 2009: 40).

#### **II.4.1.5. Medeni Durum**

Yapılan çeşitli araştırmalar evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul çalışanların tatmin düzeyi de evli çalışanlardan daha düşük olmaktadır. Bekâr çalışanların iş tatmin düzeyleri evlendikten sonra bir artış gösterir. Buna sebep olarak ta evli çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi olması, maddi ödüllere daha çok önem vermesi söylenebilir (Kılıç, 2008: 20).

#### **II.4.1.6. Kıdem (Çalışma Süresi)**

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. İşe alışamayan, işten doyum sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş tatmini arasında çok yüksek oranda bir ilişki olacağı düşünülebilir. Ancak başka alternatiflerin olmadığı, bireyin işten ayrılmasını zorlaştıran ekonomik problemlerin yoğun olduğu dönemlerde kıdem ile iş tatmini arasında ilişkinin olmadığı ya da ters ilişki olması beklenmektedir (Gürsel vd., 2003: 151).

Yapılan araştırmalarda meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığı gözlenmiştir. Bunun nedenleri arasında işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına adapte etmesi sayılabilir.

#### **II.4.1.7. Yaratıcılık**

Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir ve bu alanlarda araştırma, öğrenme ve bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunmak ister. Bireysel hobileri ve tutkuları gerçekleştirmek, bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunmak kişiyi sadece örgüt içinde değil, çevresinde de tanınan bir kişi yapacaktır. Bu durumda insan, başarmak ya da çözümlenmek istediği sorunları çözerek sadece kendine değil örgüte ve topluma yararlı sonuçlar ortaya koyacak ve böylece çalıştığı işten tatmin olacaktır.

Gerek yaratıcılık yeteneği ve gerekse bu yeteneği kullanma fırsatlarının personele verilmesi her zaman mümkün olmayabilir. Fakat bu yetenekten yararlanma fırsatı bulunduğu durumlarda bundan iş tatmin aracı olarak faydalanmak gerekir. Kişilerin düşüncelerini uygulayabilecekleri, değişik şeyler deneyebilecekleri, kendi başlarına

çalışma imkânı bulacakları ve orijinal şeyler yapabilecekleri bir ortamda çalışmalarını kendilerinin iş tatminlerini artıracaktır (İmamoğlu, Keskin, Erat, 2004: 172).

## **II.4.2. Örgütsel Faktörler**

### **II.4.2.1. Ücret**

Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş tatminini doğrudan etkilediği bulunmuştur. Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1996: 238).

Çalışan, ücretinin adil olup olmadığını değerlendirirken kendi ücretini, kuruluştaki diğer çalışanların ve o sektördeki diğer kuruluşların çalışanlarının ücretleriyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan çalışan huzursuz olmakta, iş tatmin düzeyi düşmektedir (İncir, 1990: 33). Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre oluşturulmalıdır.

### **II.4.2.2. Çalışma Koşulları**

İş tatminini belirleyen faktörlerden biri olan çalışma koşulları, iş tatminini temelde iki şekilde etkilemektedir. İlk olarak, uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları işgörenlerde “fiziksel rahatsızlıklara” yol açarken, ikinci olarak da çalışma hayatının

zaman yönünden bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsamayı nedeniyle uygun olmayan çalışma koşulları işgörenlerde “psikolojik sorunlara” neden olmaktadır.

Hawthorne araştırmaları ile fiziksel çalışma koşulları ve verimlilik araştırmaları başlamıştır. Çalışanlar günlerinin büyük bölümünü iş yerinde geçirir, bu yüzden çalışma koşulları çalışanların motivasyonunu ve moral yapısını etkilemektedir. Fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır.

Çalışma koşullarının en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi, örgütle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Çalışan işini ve işyerini daha çok sahiplenir. Yöneticiler bundan yola çıkarak çalışma yerlerindeki ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulları, çalışanların isteklerine göre düzenleyebilir. Yöneticilerin fark edemeyeceği küçük ayrıntılar çalışanlar için çok önemli olabilir ve onların iş tatminini etkileyebilir (Erdoğan, 1996: 161).

Özetle; ısınma koşulları, aydınlatma, havalandırma vb. etmenler olarak belirtilen fiziksel çevre koşullarındaki bozukluklar, hem işin yapılmasını önemli ölçüde aksatmakta hem de bireyin bedensel koşullarında bozulmalara yol açmaktadır. Bütün bu olumsuz durumların sonucunda, örgüt ile ilgili olarak üretimde bir düşme olacak ve çalışanlar ruhsal bunalımlara sürüklenebileceklerdir. Bu sebepten dolayı örgütlerin bu durumları önleyecek düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

#### **II.4.2.3. Kariyer**

Kariyer (terfi, yükselme) olanakları, iş tatminini yoğun biçimde etkilemektedir. Araştırmalar sonucunda, istenilen terfiye zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği bulunmuştur. Yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi

nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden, örgütlerin çalışanlarının bireysel kariyer etkinliğini iyileştirecek politikaları ve uygulamaları devreye sokmaları gerekmektedir (İmamoğlu, Keskin, Erat, 2004: 170).

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden işgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkânı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması, yaptığı işteki tatmini artıracaktır. Örgütteki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme imkânı bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (Erdoğan, 1996: 238).

#### **II.4.2.4. İş ve İşin Özellikleri**

İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar.

İşin zorluk derecesi de iş tatminini etkileyen başka bir faktördür. Zor bir işi başaran çalışanların iş tatminleri olumlu yönde etkilenir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor bir iş başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışanlar üst düzeyde tatmin olacaklardır (Erdoğan, 1996: 237).

Yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işten duyulan tatmini artırmaktadır.

#### **II.4.2.5. İş Arkadaşları İle İlişkiler**

İş arkadaşları ile ilişkiler, tatmin edici bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamı dikkate alındığında, işgörenin çalıştığı işyerinde yönetici ve üstlerden daha çok sayıda iş arkadaşlarına sahip olacağı ve iletişimde bulunacağı bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla işgörenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkide bulunma sıklığının, kendinden daha üst kademedeki kimselerle olan ilişkinin yoğunluğundan fazla olması beklenebilir. Bu tür bir örgüt ortamında iş arkadaşlarının işgörene işinde yardımcı olması, onunla pozitif yönde ilişki kurması ve onu ihtiyacı olduğu zamanlarda koruması işgörenin bulunduğu ortamdan zevk almasına ve işinden tatmin olmasına yol açacaktır.

Gününün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanlar için iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerin önemi büyüktür. Çalışanlar arasındaki ilişkiler örgüt yapısına göre farklılık göstermektedir. Katı, bürokratik bir örgüt yapısı, insan ilişkilerin gelişmesini engelleyerek monotonluğa neden olacak, buna karşılık formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkilerin de yerleştiği, esnek nitelikli organizasyon yapısı, personelin kendisini rahat hissetmesine ve çalışmasına, dolayısıyla etkinliği artırmasına yol açacaktır.

Yönetimin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır (Bozkurt, 2008: 5).

#### **II.4.2.6. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması, diğer bir deyişle örgüt kültürünün güçlü olması, iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirmekte; çalışanların davranışlarının tutarlılığını arttırmakta, örgütte birliktelik duygusu sağlamakta ve “biz” duygusunu geliştirmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların kendilerini bir bütünün parçaları saymalarına, kendilerini rahat hissetmelerine ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına imkân sağlamaktadır. Doğal olarak bu tür örgütte çalışan bireylerin tatminleri de yüksek olmaktadır.

#### **II.4.2.7. Yönetim Tarzı**

Günümüz toplumunda iş görenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına olanak tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Bozkurt, 2008: 4).

Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışlar astların tatmininde önemli bir yere sahiptir. Yönetimin başarılı, güven verici, dürüst, adil, sorun çözme yeteneğinin olması, yönetimde çalışanların ilişkilerinin az çatışmalı olması çalışanın tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Yöneticilerin çalışanlara örnek teşkil etmesi gerekmektedir. Çalışanlar kendilerini yöneticileri ile kıyasladığında yöneticilerini başarısız bulurlarsa bu çalışanlarda iş tatminsizliği yaratır. Yöneticiye karşı olan güveni azalır (Kılıç, 2008: 23-24).



Yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin çalışan ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini artırmaktadır.

#### **II.4.2.8. Kararlara Katılma**

Kararlara katılma fırsatı verilen çalışanlar, kendi fikirlerine ve görüşlerine önem verildiğini hisseder, bu da onların iş tatminlerini artırabilir. Bir karar alınırken fikri alınan çalışan daha sonra o karar uygulanırken işini daha da sahiplenir (Eren, 2004: 519-520). Aynı zamanda yönetimin çalışanların fikrine önem vermesi, onlara kararlara katılma imkanı vermesi, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine yol açar. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görür ve iş tatminleri artar.

#### **II.4.2.9. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, çalışanın önceden belirlenmiş bir plana göre belli görevlerde çalıştırılması tekniğidir. İş rotasyonu uygulaması işe bir farklılık getirdiğinden çalışanın iş tatminini etkilediği düşünülmektedir.

İş rotasyonu bazen çapraz eğitim olarak isimlendirilir. İş rotasyonu çalışanların, değişik yetenekler ve sorumluluklar içeren değişik görevlerde belli periyotlarla çalıştırılmasıdır. İş rotasyonu çalışanların işin değişik adımlarını anlamasına yardımcı olur. Sistematik olarak çalışanı bir işten başka bir işe yani bir görevden diğer bir göreve geçirmektir. Çalışanın yerine getirebildiği değişik işlerin sayısının artmasını sağlar. Bunu herhangi bir işin karmaşıklığını artırmadan yapar. Çalışan yeni işini ilginç bulabilir ve daha

fazla iş tatmini sağlayabilir. Fakat bu yenilik de bir süre sonra tekrar edilen sıkıcı bir iş haline gelebilir (Kılıç, 2008: 21).

#### **II.4.2.10. İş Yüğü**

İş yüğü kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır. Çoğu iş için, eğer matematiksel olarak işin doğal yüğü hesaplanmamış ise, bu kavramın algıya dayalı (soyut) içeriğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. İş yüğü çalışan açısından oldukça önemli bir değışkendir. İş yükünün bireyi olumsuz etkilediğı alt alanlar, belirgin olmayan görev yüklenimi, işi yapmakla yükümlü olduğu zamana ait baskı (genellikle işin bireyin yapabileceğinden daha kısa zamanda bitirmesinin istenmesi bireyde stres yaratabilmektedir), uyumsuz ya da uygunsuz eğitim ve geliştirme ile düşük düzeyde sosyal destekten oluşmaktadır. İş yükünün yarattığı stres ve tükenme, bireyin motivasyon ve iş tatmininde düşüğe yol açacağı beklenilir bir durumdur (Keser, 2006:105-106).

#### **II.4.2.11. İletişim**

İletişim en geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğere ya da karşılıklı aktarılması sürecidir. Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır. Örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki çalışanlar arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır. İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğere çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında iş görenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli

rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır (Bozkurt, 2008: 3). Örgütlerde etkin bir yönetimin sağlanması iyi bir iletişim süreciyle olasıdır. Çünkü yönetim, örgüt bireylerinin çabaları aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşılması faaliyetidir (Yüksel, 2005: 292)

Örgütün iletişim yapısı bireye yaptığı işin sonuçları konusunda bilgi verecek bir biçimde düzenlendiğinde çalışanların işlerinden daha çok tatmin duydukları gözlemlenmiştir. Genel olarak iletişimin kısıtlanmadığı, bireylerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının en doyurucu olduğu belirtilebilir.

## **II.5. İş Tatmininin Sonuçları**

### **II.5.1. İş Tatmininin Kişisel Sonuçları**

İş tatminini belirleyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Farklı özelliklerle dünyaya gelen kişilerin yaptıkları işten algıladıkları iş tatmini hissi de farklı olmaktadır. Bir işgören çok küçük ödüllerden tatmin olurken, başka bir işgören yaptığı işin karşılığı olan ödülü alsa dahi tatminsiz olabilmektedir. Burada, iş tatmininin işgörenler üzerindeki kişisel sonuçları genel olarak ele alınmaktadır.

#### **II.5.1.1. İş Tatmini-Yaşam İlişkisi**

Yaşam tatminini etkileyen kişisel, çevresel ve iş ile ilgili birçok değişken söz konusudur. Bunlardan iş ile ilgili olan iş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam

tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır. İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan aktivitelerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, diğer iş ile ilgili olmayan aktivitelerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki söz konusudur (Özdemir, 2006: 32).

### **II.5.1.2. İş Tatmini-Sağlık İlişkisi**

İş tatminsizliğinin işgörende davranış bozuklukları yaratabildiği bilinmektedir. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve iştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi faktörlere neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak baş ağrısı gibi semptomlar yaratabilmektedir (Özdemir, 2006: 34).

Olumsuz çalışma koşullarından dolayı oluşan iş tatminsizliği, işgörenin kişisel sağlığını olumsuz yönde etkilemekte, işe ve örgüte karşı yabancılaşmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması işgörenlerde bazen hayal kırıklığı yaratmaktadır.

İşgören “ruhsal iklim bozukluğu” denilen rahatsızlık kişisel değerlerin hiçe sayılmasından, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı duygusundan ileri gelmektedir. Bu durum kişinin yapısına göre, çeşitli psikolojik hastalıklara yakalanmasına sebep olmaktadır. İşgören kendisine haksızlık yapıldığı kanısına vararak örgütü cezalandırmak amacıyla hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Ayrıca olumsuz iş atmosferinden dolayı ortaya çıkan iş tatminsizliği sonucu, işgörende psikolojik davranış bozukluklarının oluşması söz konusu olabilir (Bingöl, 1996: 186).

## **II.5.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları**

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, gizli biçimlerde iş yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

Yüksek iş tatmini olduğunda, örgütsel sonuçlarda olumlu gelişmelerin görüldüğü genel kabul gören bir anlayıştır. Özellikle bu ilişkinin bilincinde olan, örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde, örgütün istenilen hedeflere ulaşmak için işgören iş tatminine büyük önem verilmektedir.

### **II.5.2.1. İşe Bağlılık**

İşe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı çalışan işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yönetmek daha kolaydır.

Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlamaktadırlar. Bu tür çalışanlarda her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer çalışanların morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi davranışlar gözlemlenebilmektedir (Akıncı, 2002: 8)

### **II.5.2.2. Personel Devri**

Personel devri, çalışanların bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya örgütten uzaklaştırılmalarını ifade eder. Personel devri, aşağıda ki formülle hesaplanarak ölçülebilir hale getirilebilir.

Personel Devir Oranı = (Belli dönemde işten ayrılanların sayısı / Ortalama personel sayısı)

Personel devri, özel uzmanlık ve tecrübe gerektiren işlerde örgütlerce istenmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan çalışanın, yetiştirme ve kalifiye hale gelme masrafları ve acemilik devresinde yapmış olduğu hataların maliyeti vardır. İş tatmini ve iş devri arasındaki ilişkinin gücü, bir örgütten diğerine değişebilmektedir. Şu anki işlerinden memnun olan çalışanlar da daha iyi ücret, daha iyi kariyer gelişimi ya da daha iyi fırsatlar bulduğunda işini değiştirmektedir. Ancak, yapılan araştırmalar neticesinde tatmin olan çalışanların tatmin olmayanlara oranla daha çok aynı işte kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Burada, “bir kişiyi işini terk etmeye zorlayan güçler, onun bu işi terk etmeden elde edemeyeceği değerler” olarak saptanmıştır (Budak, 2006: 69).

### **II.5.2.3. Arkadaşlık İlişkileri**

Yönetimin çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve performansı artırmada yararlı bir uygulama olacaktır. Çalışanlar arasında arkadaşlık ortamına baktığımızda, kamuda diğer iş dallarıyla kıyaslandığında, sosyal ilişkilerin oldukça kuvvetli ve birbirlerini destekler nitelikte olduğunu görmek mümkündür. Özellikle kamu kurumlarında çalışanlar için bireysel bir performans değerlemenin uygulanmıyor

olması ve bunun neticesinde kişiler arası rekabetin oluşmaması bu arkadaşlık ilişkilerini kuvvetlendiriyor demek yanlış olmayacaktır (Bozkurt, 2008: 4).

#### **II.5.2.4. Ücret**

Örgütler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlanması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2008: 5).

Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. Örgüt içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir. Terfi etme imkânını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı örgütlerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt, 2008: 6).

### **II.6. İş Tatminini Artırma Yolları**

#### **II.6.1. İş Zenginleştirme**

İşin, işgören kimseler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabaların daha çok işin niteliğini değiştirme biçiminde değil, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla

paylaşılması anlamında anlaşılması gerekmektedir. Çalışanlara yapacakları işi sadece icra etme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde işgören hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararlarını ifa edebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Bu takdirde iş onlar için daha anlamlı bir düzeye ulaşmaktadır.

İş zenginleştirmenin başarılı olabilmesi için zenginleştirilecek işin örgütün oldukça üst kademelerinde olması, işgörenin işi başarılı ifa etmesinin kendisini etrafına tanıtmaya olanağını sağlaması, işin başarısı hakkında bilgi elde etmesi, işini zaman zaman kontrol etme olanağı bulabilmesi gerekmektedir. Ayrıca işi ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması ve kendine güvenmesi, işinde ilerleme arzu ve hırsına sahip olması, örgütçe uygulanan özendirme araçları ile kişisel arzularının uyum içinde olması, tepe yönetiminin devamlı destek sağlaması ve iş zenginleştirme için yapılacak harcamalardan kaçınmaması gibi hususların bulunması gerekmektedir. Bu açıklamamızda örgütün alt kademelerindeki iş zenginleştirme çabalarının başarı şansının az olduğu sonucu çıkarılabilir. İş zenginleştirme örgütün üst ve orta kademeleri için bir çeşit yetki devri faaliyeti olarak da düşünülebilir.

İş zenginleştirmenin amacı bireylerin kendilerini işe adanmalarını, işi severek yapmalarını sağlamaktır. Bu nedenle, bireyin işten içsel bir tatmin sağlaması amaçlanmıştır. İş zenginleştirme bireyi daha mutlu ve huzurlu kılarak onu güdülemek ve ondan örgütsel görevinde daha üstün bir başarı elde etmesini sağlamaktır (Eren, 2004: 583-584).



İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir. Böylece, işgören işle ilgili kararlar verme, planlar yapma ve kontrol etmek konularında sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını arttırarak iş görme şevkini arttıracaktır.

### **II.6.2. İş Genişletme**

İşin işgörene uydurulmasıyla ortaya çıkan iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri, işin yapılması için gerekli olan sürenin uzunluğu veya kısalığıdır.

İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır. İşler küçük ve basit parçalara ayrıldıkça, işçinin işi bitirme süresi kısalmakta ve işler son derece monotonlaşmaktadır. İşin genişletilmesi, işin başlamasından sonuna kadar olan süreçleri artırarak psikolojik tepkiyi azaltma amacını taşımaktadır. Ayrıca yönetim herkese yapacağı işi belirlemek yerine bir grup işçiyi bir grup işi yapmak üzere görevlendirir ve kendi aralarında işi paylaşmalarını ve organize etmelerini isteyebilir. Bu tür bir değişiklik grup içinde sosyal temasları geliştirir ve çalışma süresinde daha fazla kontrolü gerekli kılarak işçilerde tatmin olma duygusu yaratır (Eren, 2004: 257-258).

İş genişletmenin altında yatan düşünce, insanın tekdüze eylem ve işlemlerinden bıkacağı, değişik işlem ve eylem yapmaktan hoşlanacağı, bir işlemde bir işleme geçtiğinde yorgunluğu atarak çalışma gücüne yeniden kavuşacağıdır (Başaran, 1991: 275).

İş genişletme, aşırı iş bölümünün ve uzmanlaşmanın neden olduğu stresle baş edebilmek için, çalışanı tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına imkan veren yeni bir düzenlemeye gitmek olarak tanımlanabilir. İşin genişletilmesiyle çalışanın birden çok iş yapması sağlanmakta; işlerin sıkıcı olma niteliği azaltılarak çalışanın motivasyonunun artması sağlanmaktadır.

### **II.6.3. İş Rotasyonu (İş Değiştirme)**

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler işçileri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan kişiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca çalışan çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır. Rotasyonun başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Eren, 2004: 258):

- Çalışan değişik işler yapmakla birçok iş öğrenmekte,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte,
- Montaj hattında çalışan diğer tüm çalışanları tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

### **II.6.4. İş Tasarımı**

Kişiyi örgüt içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim literatüründeki iş tasarımı olarak adlandırılan kavram, örgütün ihtiyaçlarının karşılanması kadar, çalışanın da kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarının

tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelir. İş tasarımına ihtiyaç duyulduğu zaman, tasarımcı, işin amacını, işi yapmada gerekli görevleri, görevlerin kapsamını, makineleri, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemleri ayrıca çalışanın işe katılımının derecesini belirler (Aşan, 2001: 236).

#### **II.6.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı**

Azaltılmış işgünü sayısı, tam gün bir işin klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkan veren bir tür iş programlamasıdır. Bu programda en yaygın kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 işgünü çalışmayı ifade eder. Program, çalışan kişinin özel işlerine daha fazla zaman ayırmasına olanak verdiğinden, kişinin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılır. Böylece devamsızlık ve işten ayrılmalar azaldığı gibi, iş arayanlar için örgüt cazip hale gelir (Aşan, 2001: 248).

#### **II.6.6. Esnek Zaman Uygulaması**

Klasik çalışma programında çalışanın işe başlama ve işten ayrılma saatleri bellidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerini örgütün belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç, günün istedikleri saatinde kullanma serbestisine sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli yararları vardır. Çalışanlara kendilerine ayıracak zaman (dişçi randevusu, fatura yatırma vb.) bıraktığından, devamsızlık azalır. İş olmadığında örgütte bulunma zorunluluğunu en aza indirdiği için, yönetime takınılacak düşmanca tavırları ortadan kaldırır. Özerkliği sağladığından, işe karşı daha fazla sorumluluk duyulmasını sağlar, iş tatminini arttırır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılmak yönünde motive olur (Can, 1997: 190).

### **II.6.7. Müzikten Yararlanma**

İş doyumunun artırılmasında en önemli etmenlerden birisi de müziktir. Son yıllarda birçok örgüt çalışma saatlerini işgörenlere müzik dinleterek onların işe karşı olan ilgilerini artırma yoluna gitmektedirler. Müziğin verimi artırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir. Müziğin verimi artırıcı etkisinden başka en önemli yararlarından biri de monotonluğun azaltılmasıdır. Müzik kişinin zihnini işten uzaklaştırarak onun başka şeyler düşünmesini ve hayal etmesini olanaklı kılar. Bunu sonucunda çalışanlar işin rutin temposundan kısa bir süre içinde olsa kurtulacaklarından iş doyumlarında artma olacaktır (Eren, 2004: 261).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

#### III.1. Örgütsel Sinizm ve Kişilik İlişkisi

Sinizm konusunda ortaya konulan yaklaşımlardan geleneksel yaklaşım sinik davranışlar gösteren kişilerin bu özelliklerinin doğuştan gelen yaratılış özellikleri olduğunu ileri sürmektedirler. Durumsallık yaklaşımına sahip araştırmacılar ise, genel sinizmden farklı olarak sinizmin bir bireyin işyerine, endüstriye, hükümete ve hatta evlilik kurumuna ilişkin spesifik bir tepkisi olarak değerlendirmektedirler ve bu tepkinin bütün örgütlere karşı da geçerli olamayacağını öne sürmektedirler. Durumsallık yaklaşımına göre örgütsel sinizm bir öğrenilmiş durumdur ve bireylerin deneyimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Ancak genel sinizm ile kişilik özellikleri arasında önemli bir ilişkinin varlığı da birçok araştırmacının çalışmalarından çıkan bir sonuçtur. Dünyanın sosyal ilişkilerde tatminsiz, sahtekar, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğu şeklindeki kapsamlı genellemeye dayalı olarak başkalarına karşı derin bir güvensizlik duygusu içindeki insanların (Abraham, 2000: 270-271), sinik davranışlar eğilimi daha yüksektir. Kişilik özelliklerinden çabuk alınganlık gösteren, agresif ve hilekar tipler (Özgener vd., 2008: 58) ile melankolik ve kolerik kişilik tiplerin (Şimşek vd., 2008: 109) ve şüpheli kişilerin sinizme yatkın oldukları söylenebilir. Burada ortaya çıkan temel özellik sinizme yatkın kişilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin doğuştan gelen ve değişmez nitelikte olması durumudur.

Sinizm ve kişilik özellikleri arasındaki doğrudan bağlantı olduğu görüşü aslında eski Yunan dönemindeki Sinik Okul felsefesinden gelmektedir. Bu anlamda, bilinen en eski sinikler olan Socrates'in öğrencisi Anthisthenes ve Sinoplu Diogenes, sahip oldukları kişilik özellikleri nedeniyle sinik davranışlar göstermişlerdir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

### **III.2. Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansı İlişkisi**

Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin örgütler açısından avantajlarının olabileceğini de ileri sürmektedirler. Bu düşüncedekilere göre sinizm, çevredeki karışık olayların anlaşılabilir hale gelmesine yardımcı olabilir. Sinizm, yöneticilerin örgütsel işlerde kurumsallaşan güç ilişkilerini görmelerini sağlar. Örgüt yönetimi, seçeneklerin bencillikten etkilendiğinin ve eylemler için gizli güdülerinin olduğunun farkına varır. Sinizm bir değer sayılabılır, çünkü etkili örgütsel değişimi belirlemek için yönetimin tekrarlanan başarısızlığını ve kendini düşünen yönetimin etkisini net bir şekilde ortaya koyar. Diğer bir deyişle sinizm örgütlerde eleştirel bir bakış açısını destekler. Dolayısıyla sinizm, örgütlerin deneyiminin ve günlük faaliyetlerinin bir parçası olduğu için etkili genç yöneticiler için iyi bir başlangıç noktası sağlayabilir (Özgener vd., 2008: 64). Böylelikle işgörenlerin düşüncelerini ve eleştirilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı ile performans açısından olumlu bir etki görülebilir.

Sinizmin bütün türlerinin işgörenlerin işe ve istihdam edildikleri örgüte yönelik olarak bir memnuniyetsizlik içinde olmalarına neden olduğu açıktır. Özellikle mesleki sinizm, işgören sinizmi, değişim sinizmde beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki olumsuz sonuçlar işgörenlerin yanlış algılama, engellenme ve hayal kırıklığı nedeniyle iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 274). Kaynağı ne olursa

olsun, iş tatmini sağlanamayan örgütler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunlardan belli başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2008: 203):

- İşgören devrinde yükseklik
- Yüksek devamsızlık
- Düşük firma sadakati
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi
- Hırsızlık oranlarındaki artış
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık

Bütün bu sayılan sorunların doğal sonucu olarak işgören performansının olumsuz şekilde etkileneceği çok açıktır. Örgütlerde iş tatmini sağlamak istenmesinin temel amacı, çalışanların bireysel performanslarını artırmak ve dolayısıyla da örgütün verimliliğini artırmaktır. Bütün ampirik araştırma sonuçları, iş tatmini ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle örgüt yönetimlerinde beklenen bireylerin tatminsizliğine yol açan örgütsel olay ve unsurları ortadan kaldırmaktır.

Sinik işçiler işe karşı daha az motivasyonludurlar ve daha düşük seviyelerde çalışmaya eğilimlidirler. Wanous ve meslektaşları (2000) saatlik performans ödemeleri, ek ödeme ve alaycı (sinik) maaşlı işçilerin alaycı (sinik) olmayanlardan daha düşük seviyede olduklarını göstermişlerdir (Bommer, Rich, Rubin, 2005: 736-737).

İşgören performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Sinizm, örgütün içindeki bireylerin bağlılıklarını olumsuz şekilde etkilemektedir. Çalışanların duygusal olarak örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duyma arzusu olan duygusal bağlılık boyutu, sinizm

yaşayan işgörenlerde olumsuz şekilde etkilenecektir. Özellikle büyüme olanağı olan örgüt çalışanları, örgütlerine daha fazla bağlılık duymaktadır. Sinizm ise, yetkinliği engellemekte, işte becerileri kullanmaya olanak sağlamamakta, bağlılığı etkileyen yetenek algılarını azaltmaktadır (Abraham, 2000: 276) ve bunların doğal sonucu olarak da işgörenlerin bireysel performanslarında bir düşüş meydana gelmektedir.

İşgörenler, örgütteki sosyal değişimin en önemli paydaşlarıdır. Yeterli ücret ve adaletli davranış karşılığında, çalışanlar sık sık gönüllü hizmetlerde bulunarak, yeni işgörelere rehberlik ederek ve kendini geliştirme programlarına katılarak iş gereksinimlerini karşılamakta ve hatta aşmaktadırlar. Örgütsel vatandaşlığın özü olan, örgütün içsel ve dışsal olarak geliştirilmesine gönüllü katkı sağlamak anlayışı, örgütsel sinizmin en önemli öncüllerinden bir tanesi olan psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığında birden bire yok olmakta ve bireylerin örgütleri için gönüllü olarak yapacakları katkı da ortadan kalkacağı için işgörenlerin performansları da olumsuz etkilenecektir.

Örgütsel sinizmin bireysel performansı önemli derecede etkilemediği görüşünü ileri süren bazı araştırmalar olmasına rağmen genel olarak bütün sinizm türlerinin işgörenlerin kişisel etkinlikleri ve performansları üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir. Bireyde ortaya çıkardığı engellenme, hayal kırıklığı, örgüte karşı oluşan güven azalması, örgütsel adalet algısındaki yetersizlik düşüncesi, işgörenlerin kararlara katılımındaki yetersiz düzey ve benzeri algılar nedeniyle işgörenlerin bireysel performanslarının azalması kaçınılmaz bir sonuçtur.

### **III.3. Örgütsel Sinizm ve Kariyer İlişkisi**

İşgörenler, çalıştıkları işlerde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki



yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Buna dayanarak yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır.

Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, hazırlamış olduğu plan ve programları uygulamaya koymak için kendisine yardım edebilecek bir destek sağlamış olacaktır (Eren, 2004: 515).

İşgören çalıştığı örgütünde ilerleme ve yükselme imkânına sahip oldukça örgütüne karşı daha iyi bir tutum sergileyecektir. Ayrıca örgütsel sinizm tutumu azalacaktır. Aynı şekilde iyi bir statüye de sahip olma sinizmi etkileyebilmektedir. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işveren ve yöneticilerin elindedir. Astlar ya da işgörenler üstleri ve patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakârlıktan kaçınmazlar. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli çalışacak ve örgütüne karşı sinik tutumu azalacaktır. Aksi bir durumda işgören işi ile ilgili çabalarının karşılıksız olduğunu gördüğünde örgütüne karşı sinik bir tavır sergileyecektir. İşgörenin yaptığı çalışmaların hızını artırmak ve işgörme arzusunu çoğaltmak için yönetici çalışanını ödüllendirebilir, özel toplantılar düzenleyerek hediye ve takdirnameleri verebilir, olanak varsa basın yoluyla kamuoyuna duyurmak suretiyle çalışanın sosyal statüsünü kazanmasını sağlayabilir.

#### **III.4. Örgütsel Sinizm ve Ücret İlişkisi**

Ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde iş tatminsizliği görülmektedir ve bu tatminsizlik sonucu işgörenler daha iyi parasal olanaklar arama

peşinde koşmaktadır. Böyle bir durumda, kişi işe kendini bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Ortalamanın altında düşük ücret, personelin fizyolojik ihtiyaçlarının tam olarak tatmin edilememesi sonucunu doğurmakta onları moralsizliğe ve daha da ileri giderek işyerini terk etmeye sevketmektedir. Yani işgörenin sinik tutumlarının ortaya çıkmasına olanak sağlar.

## IV. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Tez çalışmasının bu bölümünde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

#### IV.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Örgütsel sinizm ve iş doyumunu son yıllarda başta örgütsel davranış olmak üzere yönetim bilimi, endüstriyel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Ancak ülkemizde gerek örgütsel sinizm ve gerekse iş doyumunu konularında günümüze değin çok fazla teorik ve deneysel araştırma yapılmamıştır. Bu çalışma ile örgütsel sinizm ve iş doyumunu kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır.

Literatürde de değinildiği üzere örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasındaki ilişkilere yönelik çeşitli araştırmalar mevcuttur. Ancak bu araştırmalar genel nitelikte olup örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal türleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yok denecek kadar azdır.

Tüm bu araştırmaları gözönüne alarak gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı örgütsel sinizm türleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri ortaya koyacak bir model oluşturmak ve test etmektir.

## IV.2. Araştırmanın Kısıtları

Yaptığımız literatür çalışmasında ülkemizde kamu ve özel bankalarda örgütsel sinizm ve iş doyumu ilişkilerini ele alan teorik ve ampirik bir araştırma bulunamamıştır. Araştırmada örneklem olarak banka ve finans kurumlarının seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur. Bunun en büyük nedeni bir il sınırları içerisinde var olan banka ve bu bankalarda çalışan personel sayısının sınırlı olmasıdır.

Ayrıca çalışanlar örgütlerini ve yöneticilerini değerlendirirken soru formlarında ad-soyad gibi özel bilgilerin yer almayacağı ve her türlü cevabın gizli tutulacağı belirtilmiş olmasına rağmen yeterince samimi davranmamışlardır. Araştırmanın diğer kısıtları şunlardır:

- Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar ortaya çıkarması mümkündür. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalı, sonuçlar bankacılık sektörü açısından dikkate alınmalıdır.
- Örgütsel sinizm ve iş doyumu konusu sektöre karşı duyarlı olduğu kadar, zamana karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem grubu üzerinde belli periyodlarla yapılacak olan çalışmalarda farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür.
- Örgütsel sinizm ve iş doyumu konularının bireylerin algılamalarına göre değişkenlik arzeden subjektif bir olgu olduğu unutulmamalıdır.

## IV.3. Örneklem Kitle

Araştırmanın örneklem kitleleri Karamanda faaliyet gösteren kamu ve özel bankaları ile finans kurumlarıdır. Halkbank, İş Bankası, Ziraat Bankası, Bank Asya, Şekerbank, Akbank gibi 12 banka ve finans kurumunda görev yapan banka çalışanları ve yöneticileri bu ankete katılmışlardır. Dağıtılan 120 anketin 90'ı geri dönmüştür. Soru kâğıtlarının geri

dönüş oranı % 75'dir. Bu tür çalışmalarda örneklem kitlesinin büyüklüğü açısından 100 ile 200 arasındaki denek sayısının yeterli olacağı ileri sürülmektedir.

#### **IV.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler**

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce örgütsel sinizm türleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkilere yönelik geniş bir yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler Brandes tarafından ileri sürülen örgütsel sinizm türleri doğrultusunda üç kategoride ele alınmıştır. Bunlar; bilişsel örgütsel sinizm, duyuşsal örgütsel sinizm ve davranışsal örgütsel sinizm başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir. Buna karşın araştırmada bağımlı değişken olarak iş doyumunu kullanılmıştır.

#### **IV.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli**

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

**H<sub>1</sub>.** Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>2</sub>.** Çalışanların yaş grupları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>.** Çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>.** Çalışanların medeni durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>5</sub>.** Çalışanların kıdemleri ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

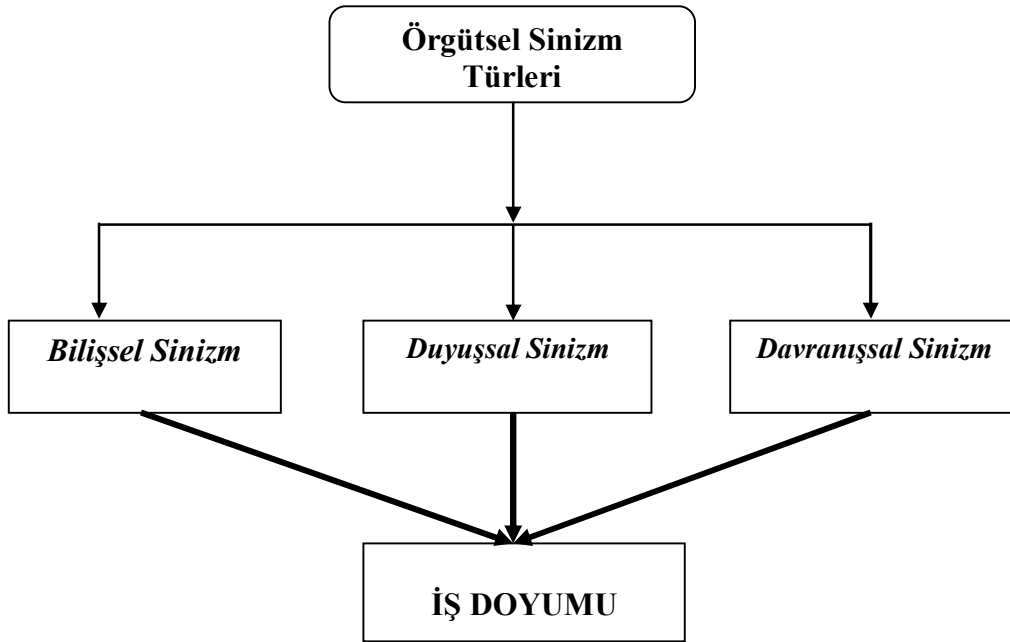
**H<sub>6</sub>.** Çalışanların gelir durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>7</sub>.** Bilişsel sinizm ile iş doyumunda anlamlı ancak ters yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>.** Duyuşsal sinizm ile iş doyumunda anlamlı ancak ters yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>.** Davranışsal sinizm ile iş doyumunda anlamlı ancak ters yönlü bir ilişki vardır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



**Şekil 4.1. Araştırma Modeli**

#### **IV.6. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar**

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler Türkçe'ye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır. Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Fikrim Yok (Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum)
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum; cümlelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi kişilerin bir ürün, bir olay veya bir konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

##### **IV.6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması**

Anket sorularının Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmesinde ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkların giderilmesi amacıyla ilk olarak, her iki lisana ve konuya hâkim bir kişi tarafından soruların İngilizce'den Türkçe'ye çevirileri yapılmıştır. Daha sonra iki lisana da hâkim ancak konuyu bilmeyen bir filolog tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Anketin Türkçe'ye çevrilmesinde orijinal metnin linguistik özelliğini koruması için gereken özen gösterilmiştir.

Araştırmada Örgütsel Sinizmi ölçmek için Brandes tarafından geliştirilmiş bulunan ve 13 sorudan oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır. Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmdir. Örgütsel sinizm ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

İş doyumunu ölçmek için ise 25 sorudan oluşan Minnesota Tatmin Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. İş doyumunu ile ilgili sorular da 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 8 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve medeni durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### **IV.6.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar**

Anket formunun düzenleniş biçimi yüksek geri dönüş oranı yakalayabilmek açısından önemlidir. Bu nedenle anket formu hazırlanırken yazında belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ile elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır.

Ayrıca anketi cevaplamanın kişiye mal olacağı ortalama zaman süresi ile ilgili bilgiye yer verilmiştir. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenilmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.



#### **IV.7. Veri Toplama Aşaması**

Alan araştırması, doğrudan bir gruba sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek, karşılaştırmalar yapılabilecek ve yorumlar getirilebilecek veriler elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu tür bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme veya posta yoluyla görüşme gibi farklı veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada örneklem kitlesinin özellikleri de dikkate alınarak en uygun veri toplama yöntemini olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü ve yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve toplanılmıştır.

Anketin uygulanmasında Karamanda faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarının yöneticileri ile yüz yüze bağlantı kurularak, yapılacak çalışmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bir ön bilgi verilmiştir. Daha sonra gerekli izin alındıktan sonra anket formları banka çalışan ve yöneticilerine elden dağıtılmış ve toplanılmıştır.

#### **IV.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular**

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre 9 hipotezin 3 tanesi kabul, 6 tanesi ise red edilmiştir. Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 46 sorudan elde edilen veriler “SPSS 16 for Windows” adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, t ve Anova testleri, değişkenlerin

ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

#### IV.8.1. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir. Tablo 4.1’de katılımcıların yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmektedir.

**Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		N	%
CİNSİYET	Kadın	33	36,7
	Erkek	57	63,3
	Toplam	90	100,0
YAŞ	20’den aşağı	--	--
	20-29 arası	56	62,2
	30-39 arası	25	27,8
	40-49 arası	6	6,7
	50 +	3	3,3
	Toplam	90	100,0
ÖĞRENİM DURUMU	İlköğretim	--	--
	Lise	11	12,2
	Önlisans	15	16,7
	Lisans	62	68,9
	Yüksek lisans ve doktora	2	2,2
	Toplam	90	100,0
MEDENİ DURUM	Evli	52	57,8
	Bekâr	37	41,1
	Boşanmış / Dul	1	1,1
	Toplam	90	100,0
ÇOCUK SAYISI	0	49	54,4
	1	27	30,0
	2	11	12,2
	3	1	1,1
	4 ve fazlası	2	2,2
	Toplam	90	100,0

<b>GELİR DURUMU</b>	Asgari ücret - 999 TL	9	10,0
	1000 - 1249 TL	20	22,2
	1250 - 1499 TL	15	16,7
	1500 - 1749 TL	23	25,6
	1750 + TL	23	25,6
	Toplam	90	100,0
<b>KIDEM</b>	< - 1	16	17,8
	1 - 5	50	55,6
	5 - 10	15	16,7
	10 - 15	3	3,3
	15 - >	6	6,7
	Toplam	90	100,0

Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan bireylerin 57'si erkek ve 33'ü ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeler dağılımları sırasıyla % 63,3 ve % 36,7'dir. Bireylerin % 12,2'si lise, % 16,7'si önlisans, % 68,9'u lisans ve % 2,2,'si ise lisansüstü öğrenim düzeyine sahiptir. Ankete cevap veren kişilerin % 41,1'i bekâr, % 57,8'i evli ve % 1,1'i ise dullardan oluşmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere anketi cevaplayanların % 62,2'si 20-29 yaş grubuna girerken, % 27,8'i 30-39 yaş grubuna, % 6,7'si 40-49 yaş grubuna ve % 3,3,'ü de 50 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir. Katılımcıların % 10'u 1000 TL'nin altında bir gelire sahipken, banka çalışanlarının sadece % 25,6'sı 1759 TL'den daha fazla gelire sahip olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan bireylerin % 17,8'i 1 (bir) yıldan daha kısa bir kıdeme sahip bulunmaktadır. Çalışanların % 55,6'sı 1-5 yıllık bir kıdeme, % 16,7'si 6-10 yıllık, % 3,3'ü 11-15 yıllık ve % 6,7'si ise 15 yıldan daha uzun bir kıdeme sahiptir.

#### **IV.8.2. Faktör Analizleri**

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan örgütsel sinizm türleri ve bağımlı değişkeni olan iş doyumunu ölçeklerinin faktör analizleri yapılmıştır.

#### IV.8.2.1. Örgütsel Sinizmin Faktör Sonuçları

Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmıştır. KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Faktörlerin hesaplanmasında Eigen değerleri 1 olarak kullanılmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.50 alınmıştır.

KMO değeri 0,897 olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80-0,89 arasında bulunduğu çok iyi kabul edilmektedir. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Örgütsel sinizm ölçeği ile ilgili KMO ve Barlett testlerinden sonra yapılan faktör analizinde Brandes'in tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyut bulunmuştur.

**Tablo 4.2. Örgütsel Sinizm Türlerinin Faktör Sonuçları**

(Açıklanan Toplam Varyans: 78,417)

SORULAR	FAKTÖRLER	1	2	3
<b><i>Bilişsel Örgütsel Sinizm</i></b>				
• Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.		,734		
• Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.		,830		
• Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.		,807		
• Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.		,754		
• Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.		,869		
<b><i>Duyuşsal Örgütsel Sinizm</i></b>				
• Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.			,796	
• Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.			,837	
• Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.			,799	
• Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.			,785	

<b>Davranışsal Örgütsel Sinizm</b>			
• Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.			,747
• Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.			,691
• Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.			,698
• Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			,666

Araştırmada örgütsel sinizm türleri ile ilgili ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 4.2’de sinizm türleri ölçeğinin faktör yükleri sunulmuştur. Her üç örgütsel sinizm türünde de başlangıçta beklenen faktör yüklerine (3 faktöre) ulaşılmıştır. Sinizm türleri verilerinin açıklanan toplam varyansı 78,417’dir. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm verilerinin faktör yükleri 0,666 ile 0,869 arasında değişmektedir. Bu oranlar sinizm türleri faktörlerinin birbirleriyle iyi derecede ilişkili olduğunu göstermektedir. Sinizm türleri ölçeği ile ilgili faktör analizi sonucunda öz değeri 1’den büyük üç boyut bulunmuştur.

#### **IV.8.2.2. İş Doyumunun Faktör Analizi**

Aşağıdaki tablolarda iş doyumunu ile ilgili faktör analizine yer verilmiştir. İş doyumunu ile ilgili ifadeler üzerinde yapılan faktör analizinde de güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. KMO değeri 0,869 olarak bulunmuştur. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Aşağıdaki Tablo 4.3’de görüldüğü üzere iş doyumunu ile ilgili ölçeğin faktör yükleri 0,510 ile 0,868 arasında değişmektedir.

“Burada çalışmaktansa başka bir kurumda çalışmayı tercih ederim.” şeklindeki ifade en düşük faktör yüküne sahipken, “Yöneticilerin yönetim tarzını uygun bulmaktayım.” ifadesi en yüksek faktör yüküne iş doyum değeri olarak bulunmuştur. Bu

durum iş doyumunu ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

**Tablo 4.3. İş Doyumu ile İlgili Faktör Sonuçları**

**(Açıklanan Toplam Varyans: 70,214)**

SORULAR	FAKTÖRLER	1
• Kurumun ulaşım, yemek gibi sosyal olanakları yeterlidir.		,540
• Kurumdaki bina, araç-gereç, aydınlatma, ısıtma gibi fiziksel çalışma ortamı yeterlidir.		,558
• Çalışanların sevk ve izin alabilme gibi yasal haklarına karşı duyarlılık gösterilmektedir.		,609
• İşyerimde çalışanlara değer verilmektedir.		,772
• İşyerimde yapılan olumlu işler takdir edilmektedir.		,781
• İşim kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.		,631
• İşimde yaratıcılığımı kullanma olanağına sahibim.		,766
• İşim beklentilerimi karşılayacak düzeydedir.		,789
• İşim ilginçtir.		,504
• İşyerimde çalışanlar arasında iş yükü adil bir biçimde dağıtılmaktadır.		
• Çalışanların bulaşıcı ve mesleki hastalıklar gibi hayati sorunlarına duyarlılık gösterilmektedir.		,701
• Yönetim tarafından verilen emirler açık, anlaşılır ve rasyoneldir.		,629
• Yöneticilerin yönetim tarzını uygun bulmaktayım.		,852
• Rasyoneldir.		,868
• Yöneticilerin yönetim tarzını uygun bulmaktayım.		,856
• Yöneticilerime güven duymaktayım.		,852
• Yöneticiler çalışanlara her konuda destek olmaktadırlar.		,811
• İşyerimde yöneticiler genellikle sevilmektedirler.		,835
• Çalışma arkadaşlarım ekip çalışmasına yatkındır.		,797
• Yaptığım işin saygınlığı yüksektir.		,734
• Kurumda terfi ve kariyer olanaklarına sahibim.		,638
• Kurumuma karşı pozitif tutumlar besliyorum.		,576
• Burada çalışmaktansa başka bir kurumda çalışmayı tercih ederim.		,694
• İşimi kaybetme endişesi taşımamaktayım.		,510
• İşimle ilgili her türlü problemi üstlerime rahatça bildirebilmekteyim.		,657
		,746

#### IV.8.3. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir değişken içindeki sorular

arasındaki ortalama ilişkiyi gözönüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Tutarlı olması; ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Dengeli olması; diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir.

Güvenilirliğin hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, İkiye Bölünmüş Yöntem (Split Half), Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında yazındaki benzer çalışmalarda gözönünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 4.4’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

**Tablo 4.4. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri**

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI ( $\alpha$ )
ÖRGSİN	13	.942
BLŞSİN	5	.920
DUYSİN	4	.934
DVRSİN	4	.847
İŞDYM	25	.944

Tablo 4.4’de görüleceği üzere örgütsel sinizm türleri ile ilgili değişkenlerin ve iş doyumunun ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.84 ile 0.94 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin

güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin çok üzerinde değerlere sahiptir.

#### IV.8.4. T ve Anova Testleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem gibi demografik özelliklerinin örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirip getirmediğini görmek üzere t ve Anova testleri yapılmıştır.

**Tablo 4.5. Cinsiyet Faktörü Açısından Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeylerine İlişkin t - testi Sonuçları**

			Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamanın Eşitliği İçin t - Testi						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ort. Farklılık	Std. Hata Farklılığı	Grup Ort.	
									Cins.	Ort.	
BİLİŞSİN	Varyansları Varsayılan	Eşit	,748	,389	1,011	88	,315	,21659	,21417	Bay	2,2727
	Varyansları Varsayılmayan	Eşit			,976	60,012	,333	,21659	,22189	Bayan	2,0561
DUYUŞSİN	Varyansları Varsayılan	Eşit	,149	,701	,004	88	,997	,00080	,19780	Bay	1,7727
	Varyansları Varsayılmayan	Eşit			,004	62,405	,997	,00080	,20236	Bayan	1,7719
DAVRA SİN	Varyansları Varsayılan	Eşit	1,982	,163	,745	88	,458	,14633	,19636	Bay	2,0455
	Varyansları Varsayılmayan	Eşit			,712	58,193	,479	,14633	,20546	Bayan	1,8991
İŞDOY	Varyansları Varsayılan	Eşit	,292	,590	-1,892	88	,062	-,29780	,15740	Bay	3,5127
	Varyansları Varsayılmayan	Eşit			-1,829	60,291	,072	-,29780	,16282	Bayan	3,8105

Banka personelinin sinizm ve iş doyum düzeylerinin cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediği yapılan t testi analiziyle tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.5'de gösterilmektedir. Yapılan t-testi neticesinde, Levene test sütununda tüm değişkenlerin p değeri (sig.) 0,05'den büyük olması sebebiyle “Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” şeklindeki “H1 hipotezi” red edilmektedir.



Tablo 8’de görüldüğü gibi, ankete katılan öğrencilerin buldukları yaş grupları açısından “güven verme” faktörü ile ilgili kalite beklentileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ancak diğer değişkenlerle yaş grupları açısından bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda “öğrencilerin akademisyenlerden kalite beklentilerinde yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki 4. Hipotez; “güven verme” faktörü için doğrulanmıştır.

**Tablo 4.6. Çalışanların Yaş Grupları ile Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>BİLİŞSİN</b>	Gruplar Arasında	2,592	3	,864	,898	,446
	Gruplar İçinde	82,754	86	,962		
	Toplam	85,346	89			
<b>DUYUŞSİN</b>	Gruplar Arasında	,241	3	,080	,096	,962
	Gruplar İçinde	71,714	86	,834		
	Toplam	71,956	89			
<b>DAVRASIN</b>	Gruplar Arasında	,612	3	,204	,248	,863
	Gruplar İçinde	70,750	86	,823		
	Toplam	71,362	89			
<b>İŞDOY</b>	Gruplar Arasında	1,861	3	,620	1,171	,326
	Gruplar İçinde	45,557	86	,530		
	Toplam	47,418	89			

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, ankete katılan çalışanların yaş grupları açısından “sinizm türleri” ve “iş doyum” düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda “Çalışanların yaş grupları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” şeklindeki 2. hipotez red edilmiştir.

**Tablo 4.7. Çalışanların Öğrenim Durumları ile Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>BİLİŞİN</b>	Gruplar Arasında	3,739	3	1,246	1,314	,275
	Gruplar İçinde	81,607	86	,949		
	Toplam	85,346	89			
<b>DUYUŞSİN</b>	Gruplar Arasında	,410	3	,137	,164	,920
	Gruplar İçinde	71,546	86	,832		
	Toplam	71,956	89			
<b>DAVRASİN</b>	Gruplar Arasında	1,740	3	,580	,717	,545
	Gruplar İçinde	69,622	86	,810		
	Toplam	71,362	89			
<b>İŞDOY</b>	Gruplar Arasında	2,416	3	,805	1,539	,210
	Gruplar İçinde	45,002	86	,523		
	Toplam	47,418	89			

Tablo 4.7’de banka personelinin öğrenim durumlarına göre örgütsel sinizm ve iş doyum düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere, ankete katılan personelin öğrenim durumları açısından “sinizm türleri” ve “iş doyum” düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda “*Çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*” şeklindeki 3. hipotez red edilmiştir.

**Tablo 4.8. Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>BİLİŞİN</b>	Gruplar Arasında	5,158	2	2,579	2,798	,066
	Gruplar İçinde	80,188	87	,922		
	Toplam	85,346	89			

DUYUŞSİN	Gruplar Arasında	,101	2	,050	,061	,941
	Gruplar İçinde	71,855	87	,826		
	Toplam	71,956	89			
DAVRASİN	Gruplar Arasında	1,956	2	,978	1,226	,298
	Gruplar İçinde	69,406	87	,798		
	Toplam	71,362	89			
İŞDOY	Gruplar Arasında	,189	2	,094	,174	,841
	Gruplar İçinde	47,230	87	,543		
	Toplam	47,418	89			

Tablo 4.8’de banka personelinin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm ve iş doyum düzeylerine yönelik Anova testi sonuçları gösterilmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılan banka çalışanlarının medeni durumları açısından “sinizm türleri” ve “iş doyum” düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda “Çalışanların medeni durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” şeklindeki 4. hipotez red edilmiştir.

**Tablo 4.9. Çalışanların Kıdemleri ile Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
BİLİŞİN	Gruplar Arasında	5,582	4	1,395	1,487	,213
	Gruplar İçinde	79,764	85	,938		
	Toplam	85,346	89			
DUYUŞSİN	Gruplar Arasında	5,794	4	1,449	1,861	,125
	Gruplar İçinde	66,161	85	,778		
	Toplam	71,956	89			
DAVRASİN	Gruplar Arasında	2,197	4	,549	,675	,611
	Gruplar İçinde	69,165	85	,814		
	Toplam	71,362	89			

İŞDOY	Gruplar Arasında	2,309	4	,577	1,088	,368
	Gruplar İçinde	45,109	85	,531		
	Toplam	47,418	89			

Tablo 4.9’da banka çalışanlarının kıdemlerine göre örgütsel sinizm ve iş doyum düzeylerine yönelik Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, katılımcıların kıdemleri açısından “sinizm türleri” ve “iş doyum” düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda “Çalışanların kıdemleri ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” şeklindeki hipotez 5 red edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4.10’da banka personelinin gelir düzeylerine göre örgütsel sinizm ve iş doyum düzeylerine yönelik Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, katılımcıların gelir durumları açısından “sinizm türleri” ve “iş doyum” düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bağlamda “Çalışanların gelir durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” şeklindeki 6. hipotez red edilmiştir.

**Tablo 4.10. Çalışanların Gelir Durumları ile Örgütsel Sinizm ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
BİLİŞİN	Gruplar Arasında	,657	4	,164	,165	,956
	Gruplar İçinde	84,689	85	,996		
	Toplam	85,346	89			
DUYUŞİN	Gruplar Arasında	2,213	4	,553	,674	,612
	Gruplar İçinde	69,743	85	,821		
	Toplam	71,956	89			

DAVRASIN	Gruplar Arasında	1,977	4	,494	,605	,660
	Gruplar İçinde	69,385	85	,816		
	Toplam	71,362	89			
İŞDOY	Gruplar Arasında	1,197	4	,299	,550	,699
	Gruplar İçinde	46,221	85	,544		
	Toplam	47,418	89			

#### IV.8.5. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Bir başka ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonu ile iki değişken arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir.

Korelasyon analizi için örgütsel sinizmin alt değişkenleri ile iş doyumunu temsil eden ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer  $n > 100$  ve  $r > 0.70$  ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer  $r = 0.40$  ile  $0.70$  arasında ise, “orta derecede”,  $r = 0.20$  ve  $0.40$  arası ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer  $r < 0.20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir.

**Tablo 4.11. Korelasyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8
1. CİNS	1							
2. YAŞ	,268*	1						
3. ÖĞRDUR	-,185	-,163	1					
4. MEDDUR	-,031	-,307**	,182	1				

<b>5. BİLİŞSİN</b>	-,107	,047	,194	,197	1			
<b>6. DUYUŞSİN</b>	,000	,028	,039	,033	,685**	1		
<b>7. DAVRASİN</b>	-,079	-,014	,096	,159	,683**	,626**	1	
<b>8. İŞDOY</b>	,198	-,193	-,162	-,046	-,667**	-,555**	-,491**	1

Yapılan korelasyon analizinde örgütsel sinizm türlerinin tamamının iş doyumunu ile anlamlı ve ters yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bilişsel örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında -,667 düzeyinde  $p: 0.01$  yani % 99 güven aralığında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Tablo 4.11’de görüldüğü üzere bu ilişkinin yönü ters yönlü olup, bilişsel örgütsel sinizm arttıkça çalışanların iş doyum düzeyleri azalmakta, bilişsel örgütsel sinizm düzeyleri azaldıkça iş doyum düzeyleri artmaktadır. Diğer sinizm türleri olan duyuşsal ve davranışsal sinizm ile iş doyumunu arasında da benzer bir şekilde anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Duyuşsal örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasında -,555 ve davranışsal örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasında da -,491 düzeyinde ve  $p : 0.01$  güven aralığında bir ilişkinin bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

#### **IV.8.6. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi**

Araştırma kapsamındaki 7, 8 ve 9. hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda açıklanmıştır. Tablo 4.12’de iş doyumunu üzerinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm türlerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo’daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 24.664 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. İş doyumunu ile sinizm türleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,680’dir.  $R^2$  değeri ise (belirlilik veya

tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde  $R^2$  değeri 0,462 olarak bulunmuştur. Buna göre, iş doyumunu, modeldeki sinizm türleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 46.2 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece bilişsel sinizm türü ile iş doyumunu arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sinizm türünün p değeri .000 olarak bulunmuştur. Bilişsel sinizm türünün standardize edilmiş Beta değeri ( $\beta$ ) ise -.534'dür. Dolayısıyla ulaşılan bu bulgu doğrultusunda çalışanların bilişsel sinizm düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle çalışanların bilişsel sinizm düzeyleri azaldığında iş doyum düzeyleri artmakta, tersi durumda ise azalmaktadır. Diğer bağımsız değişkenler olan duyuşsal ve davranışsal sinizm türleri ile iş doyumunu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

**Tablo 4.12. İş Doyumu ile Örgütsel Sinizm Türleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN (İŞ DOYUMU)		
	$\beta$	T	P
BİLİŞSİN	-.534	-4.401	.000**
DUYUŞSİN	-.181	-1.592	.115
DAVRASİN	-.012	-.109	.913
F	24.664**		
R	.680		
$R^2$	.462		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır			

Aşağıdaki Tablo 4.13'de yukarıdaki regresyon analizi ve daha önce sunulan t ve Anova testi sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

**Tablo 4.13. Hipotez Analizleri Sonuçları**

<b>İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL VEYA RED DURUMU</b>
<b>H<sub>1</sub>.</b> Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<b>H<sub>2</sub>.</b> Çalışanların yaş grupları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<b>H<sub>3</sub>.</b> Çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	RED
<b>H<sub>4</sub>.</b> Çalışanların medeni durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<b>H<sub>5</sub>.</b> Çalışanların kıdemleri ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<b>H<sub>6</sub>.</b> Çalışanların gelir durumları ile örgütsel sinizm ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
<b>H<sub>7</sub>.</b> Bilişsel sinizm ile iş doyumunu arasında anlamlı ancak ters yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H<sub>8</sub>.</b> Duyuşsal sinizm ile iş doyumunu arasında anlamlı ancak ters yönlü bir ilişki vardır.	RED
<b>H<sub>9</sub>.</b> Davranışsal sinizm ile iş doyumunu arasında anlamlı ancak ters yönlü bir ilişki vardır.	RED

## SONUÇ

Örgütsel davranış literatürüne 1990'lı yılların başlarında giren ve o günlerden beri örgütsel davranış konusundaki araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olan sinizm, rekabet şartlarının çok sertleştiği bir küresel ekonomik dünyada örgütlerin çok ciddiye almaları gereken bir kavramdır.

Sinizm kavramı genel olarak “insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş; küçümseyerek hata bulma eğilimi” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm ise, Brandes'in (1997) tanımıyla “bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, biliş-duygu-davranış boyutlarını içeren negatif bir tutum”dur. Bu tutum öncelikle örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç, örgüte yönelik olumsuz duygu ve bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar



gösterme eğilimidir. Genel anlamda sinizm, sadece toplumun bazı bireylerini etkilerken artık iş örgütlerinin içinde yer alan bireyleri de etkilemesi, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından çok önemli olan örgütsel verimliliği de etkilemektedir. Rekabet şartlarının kıyasıya sertleştiği ve tüm dünyanın bir tek pazar haline geldiği bir ortamda örgütlerin her türlü olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

Sinizm, erkeklerde, azınlıklarda, 18 – 24 yaş ve 55 yaş üzerinde, düşük eğitim ve gelir düzeyine sahip, mavi yakalılarda, işten çıkarmaların fazla olduğu örgütlerde ve özellikle otel, restoran ve bakım-onarım, bankacılık, eğlence ve reklam sektörlerinde daha fazladır. Yüksek gelirin artan eşitsizliğin sembolü olması; azınlıkların, diğerlerine göre daha zor şartlar altında çalışması; iş güvencesinin olmaması ve işten çıkarma olaylarının yoğun yaşanması; yüksek performansın daha yüksek ücret sağlamayacağı düşüncesi; kadınların örgüt şartlarına ve diğer çalışanlara daha iyimser yaklaşması; mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalılara göre daha düşük eğitim ve gelir düzeyine sahip olması bu tutumun nedenlerinin başında gelmektedir. Ayrıca, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik, işten çıkarma da sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Aydın, Şahin, Güzel, 2009: 689-690).

Bazı çalışmalar örgütsel sinizmin etkinlik verimlilik üzerindeki etkilerini incelerken, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, güven, örgütsel bağlılık, örgütsel destek algısı ve örgütsel adalet ile negatif şekilde ilişkili olduğunu, fakat tükenmişlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, yabancılaşma ve mağduriyet ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sinizm, örgüt içinde tecrübe edilen olaylar

sonrasında ortaya çıkan bir durumdur. Bir başka ifade ile örgütsel sinizm, doğuştan gelen ve değişmez bir kişilik özelliği değil öğrenilen bir durumdur. Bu nedenle, örgütsel faaliyetler esnasında sinizme yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Aşırı seviyelere ulaşması durumunda örgütler açısından değişim çabalarında, çalışanlar açısından ise öğrenmenin ve harekete geçmenin önünde önemli bir engel olarak değerlendirilebilecek sinizm tutumu konusunda örgüt yöneticilerinin farkındalığı gerekir. Bu farkındalık, sinizmin aşırı seviyelere ulaşması durumunda ortaya çıkabilecek aşırı zararların önüne geçebilmede, çözüme yönelik stratejilerin geliştirilmesi açısından önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kavram ile ilgili tanımlar incelendiğinde aslında herkesin bir parça sinik olduğu söylenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu tutumun seviyesinin artması ve yayılmasıdır. Dolayısıyla bu tutumu tetikleyen değişkenlerin belirlenmesi, bu tutuma ilişkin yapının anlaşılması ve uygun stratejilerin geliştirilmesi son derece önemlidir.

Örgütsel sinizmin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak yöneticilerin ilk yapmaları gereken, çalışanların güvenini kazanmak olmalıdır. Dinamik iş yaşamı, ekonomik, siyasi ve sosyal koşullar örgütlerin sürekli değişim ve yenilik hareketleri içinde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. Buna rağmen, yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı güvene dayanan bir ilişki içinde olmaları sayesinde değişim ve dönüşüm faaliyetlerine rağmen çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşünce ve davranışlarda bulunmalarının önüne geçmek mümkündür.

Yöneticilerin bir başka deneyebilecekleri yol ise, çalışanlara karşı daha nazik ve ölçülü davranmalarıdır. Gönüldeşlik ortamı sağlamak sinik davranışların azaltılmasına katkı yapabilecektir.

Üçüncü olarak, örgütsel paydaşların çıkarlarının dengede tutulmasının gerekliliğidir. Çıkarlarının zarar gördüğü algısına kapılan çalışanlar, yönetime karşı derin bir güvensizlik içinde olmaktadır. Yönetimin bütün eylemlerinin arkasında aslında görünmeyen başka bir kötü niyetin varlığından kuşku duyar hale gelmektedirler. “Bu yönetimden başka ne beklenir ki!”, ya da “ bizim şirketten ancak bu beklenirdi!” gibi açığa vurulan düşünceler içindeki sinik işgörenlerin örgüt için gönülden katkı sağlamaları, örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin de bu ortamda üst seviyelerde olması mümkün olamayacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Abraham, Rebecca. (2000). *Organizational Cynicism: Bases and Consequences*. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126(39). 269-292.
- Akkan, Ömer. (2008). *Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini*. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Akıncı, Zeki. (2002). *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4.
- Alıca, Esin. (2008). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Andersson, Lynne M. (1996). *Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework*. *Human Relations*. Vol. 49, No. 11. ABI/INFORM Global. ss: 1395-1418.
- Aşan, Öznur. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*. Der. Güney, Salih, 225-255, Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

Aydın Tükeltürk, Şule, Şahin Perçin, Nilüfer, Güzel, Berrin. (2009). *Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü. ss: 688-692.

Bakker, Erik De. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constrains of moral communications. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119- 136.

Baş, Türker. (2002). *Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi*. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 17, Sayı:2.

Başaran, İ. Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara. Gül Yayınevi.

Bingöl, Dursun. (1996). *Personel Yönetimi*. Beta Basım Yayın. İstanbul.

Bommer, William H., Rich, Gregory A., Rubin, Robert S. (2005). *Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change*. Published Online in Wiley InterScience. Behav.26. ss:733-753.

Bozkurt Öznur, Bozkurt İlhan. (2008). *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 9, Sayı:1.

Brown, Michelle, Cregan, Christina. (2008). *Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement. Human Resource Management. Vol, 47, No, 4, ss: 667-686*

Bucak, Turgay. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans Tezi.*

Budak, Arif. ( Eylül 2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*

Can, Halil. (1997). *Organizasyon ve Yönetim. Ankara. Siyasal Kitabevi.*

Dean, James W.,JR., Brandes, Pamela, Dharwadkar, Ravi. (1998). *Organizational Cynicism. The Academy of Management Review, 23(2), 341-352.*

Demir, E. (2001). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.*

Demir, Nevzat. (Haziran 2007). *Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Öneri Dergisi, Cilt 7, Sayı:28.

Eğinli, Ayşen Temel. (2009). *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt, 23, Sayı:3.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul. Avcıol Basım Yayın.

Erdoğan, İlhan. (1999). *Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü. İstanbul: Araştırma ve Yardım Vakfı. Yayın No:5.

Erdost, Ebru H., Karacaoğlu, Korhan, Reyhanoglu, Metin. (2007). *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi. ss: 514-524.

Eren, Erol. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın. 8. Baskı. İstanbul.

Gençay, Ökkeş A. (Ekim 2007). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişenler Açısından İncelenmesi*. Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 15, No:2.

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

Gür, Durali. (2006). *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama*. Kütahya.

Gürsel, M., Izgar, H., Altınok, V., Kesici, Ş. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. İş Doyumu*. Konya. Star Ofset Basım.

Güven, M., Bakan, İ., Yeşil, S. (2005). *Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi, Cilt, 12, Sayı:1.

Işıkçı Yenitepe, Dudu. (2008). *Moral ve Motivasyon ile Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini*. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi.

İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., Erat, S. (2004). *Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi, Cilt, 11, Sayı:1.

İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara. MPM Yayınları.



James, M.S.L. (2005). *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.

Kalağan, Gamze. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi.

Kalağan, G., Güzeller, C.O. (2010). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı- 27, ss. 83-97.

Keleş, Hatice Necla Çelik. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.

Keser, Aşkın. (2006). *Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11/1.

Kılıç, Esra. (2008). *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Adana.

Naus, Fons, Iterson, Ad van, Roe, Robert. (May 2007). *Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty and Neglect Model Of Employees Responses To Adverse Conditions In The Workplace*. Human Relations, 60, 5. ABI/INFORM Global. Ss. 683-692.

Özdemir, Melda Küçük. (2006). *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Özdemir, Şenay. (2009). *İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Özgener, Şevki, Öğüt, Adem, Kaplan, Metin. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara. İlke Yayınevi.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayını. Eskişehir.

Öztürk, Adem Yavuz. (2007). *Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerinin İş Tatmini*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Paksoy, H. Mustafa. (Haziran 2007). *Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği*. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:12, Yıl 9.

Reichers, Arnon E., Waous, John P., Austin, James T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Şimşek, Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı). Ankara. Özbaran Ofset Matbaacılık.

Tokgöz, Nuray ve Yılmaz, Hakan. (2008). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), ss. 283-305.

Türk, M. Sezai. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Türker, Fatih. (2007). *Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Wanous, John P., Reichers, Arnon E., Austin, James T. (Jun 2000). *Cynicism About Organizational Change*. *Group&Organization Management*, 25, 2. ABI/INFORM Global. ss. 132-153.

Watt, John D., Piotrowski, Chris. (2008). *Organizational Change Cynicism: A Review Of The Literature and Intervention Strategies*. *Organization Development Journal*, 26/3. ABI/INFORM Global. ss:23-31.

Yıldırım, Ebru. (2009). *Kişilik Özelliklerinin Tükenmişlik Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Ders Ödevi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Yozgat, Uğur, Ayanoğlu Şişman, Fatma. (2007). *Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi(Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. XV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi. ss: 745-752

Yüksel, İhsan. (2005). *İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma*. Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt, 6, Sayı: 2, ss:291-306.

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> 16.09.2011



## BÖLÜM II ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

<b>Açıklama:</b> Aşağıda Banka görevlilerinin örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

**Örgütsel Sinizm;** bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur.

**Not:** Bu çalışma hakkında görüşleriniz varsa belirtebilirsiniz. Belirtmediğimiz, özellikle önemli gördüğünüz sorunlar ve çözüm önerilerinizi yazabilirsiniz.

**BÖLÜM III**  
**MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ**

<b>Açıklama:</b> Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyarak “o cümlede belirtilen” durumdan ne derecede hoşnut olduğunuzu (X) işareti koyarak belirtiniz.		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Kurumun ulaşım, yemek gibi sosyal olanakları yeterlidir.					
2	Kurumdaki bina, araç-gereç, aydınlatma, ısıtma gibi fiziksel çalışma ortamı yeterlidir.					
3	Çalışanların sevk ve izin alabilme gibi yasal haklarına karşı duyarlılık gösterilmektedir.					
4	İşyerimde çalışanlara değer verilmektedir.					
5	İşyerimde yapılan olumlu işler takdir edilmektedir.					
6	İşim kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.					
7	İşimde yaratıcılığımı kullanma olanağına sahibim.					
8	İşim beklentilerimi karşılayacak düzeydedir.					
9	İşim ilginçtir.					
10	İşyerimde çalışanlar arasında iş yükü adil bir biçimde dağıtılmaktadır.					
11	Çalışanların bulaşıcı ve mesleki hastalıklar gibi hayati sorunlarına duyarlılık gösterilmektedir.					
12	Yönetim tarafından verilen emirler açık, anlaşılır ve rasyoneldir.					
13	Yöneticilerin yönetim tarzını uygun bulmaktayım.					
14	Rasyoneldir.					
15	Yöneticilerin yönetim tarzını uygun bulmaktayım.					
16	Yöneticilerime güven duymaktayım.					
17	Yöneticiler çalışanlara her konuda destek olmaktadırlar.					
18	İşyerimde yöneticiler genellikle sevilmektedirler.					
19	Çalışma arkadaşlarım ekip çalışmasına yatkındır.					
20	Yaptığım işin saygınlığı yüksektir.					
21	Kurumda terfi ve kariyer olanaklarına sahibim.					
22	Kurumuma karşı pozitif tutumlar besliyorum.					
23	Burada çalışmaktansa başka bir kurumda çalışmayı tercih ederim.					
24	İşimi kaybetme endişesi taşımamaktayım.					
25	İşimle ilgili her türlü problemi üstlerime rahatça bildirebilmekteyim.					

