



**SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: UŞAK İLİ KAMU  
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

**Merve Nur OKLU**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Mustafa SOBA**

**Uşak**

**Temmuz, 2018**

**SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: UŞAK İLİ KAMU  
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

**Merve Nur OKLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Mustafa SOBA**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz, 2018**

## ÖZET

### SİNİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: UŞAK İLİ KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Merve Nur OKLU

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018

Danışman: Doç. Dr. Mustafa SOBA

İş tatmini, çalışanın işine karşı olumlu ve olumsuz duyguları ile ilgiliyken; örgütsel sinizm ise, çalışanın örgütüne ve yöneticilerine yönelik olumsuz tutumdur.

Çalışmanın amacı, Uşak il merkezinde faaliyet gösteren kamu kuruluşlarında çalışanların iş tatmini ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın evren 9.699 olup 525 örnekleme yüz yüze anket yöntemi gerçekleştirilmiştir. Bunlardan sadece 23 anket çalışmaya dahil edilmemiştir. Toplanan veriler SPSS 23 Paket Programı kullanılarak Güvenirlilik ve Faktör Testleri, T- Testi, Tek Yönlü ANOVA ve Korelasyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

Çalışmanın analiz sonucunu belirlemek amacıyla iş tatmini/boyutları ve örgütsel sinizm/boyutları ile ilişkili kurulan 10 hipotezin bütününde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

İş tatmini ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütteki çalışanlarda iş tatmininde artma gösterdikçe örgütsel sinizm azalma gösterecektir.

**Anahtar Kelimeler:** *İş Tatmini, Örgütsel Sinizm, Kamu Kuruluşları*

## ABSTRACT

### RELATIONSHIP BETWEEN CYNICISM AND JOB SATISFACTION: EXAMPLE OF PUBLIC EMPLOYEES USAK PROVINCE

Merve Nur OKLU

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018

Danışman: Doç. Dr. Mustafa SOBA

Job satisfaction is related to positive and negative feelings towards the employee's work; organizational cynicism is negative attitude towards the employee organization and the managers.

The aim of the study is to find out whether there is a relationship between the level of job satisfaction and organizational cynicism among the public institutions operating in Uşak city center. The universe of the study was 9,699 and 525 sampling face-to-face survey methods were performed. Only 23 of these were not included in the study. The collected data were evaluated using Reliability and Factor Tests, T-Test, One-Way ANOVA and Correlation Analyzes using SPSS 23 Package Program.

In order to determine the outcome of the study, a negative relationship was established across all 10 hypotheses related to job satisfaction / dimensions and organizational cynic / dimensions.

There is a negative relationship between job satisfaction and organizational cynicism. In other words, organizational cynicism will show a decline as organizational employees show an increase in job satisfaction.

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organizational Cynicism, Public Organizations.*



**UŞAK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 164005040 No'lu öğrencisi Merve Nur OKLU'nun "Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Uşak İli Kamu Çalışanları Örneği" adlı tezi 05 / 07 / 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Mustafa SOBA	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Mesut ATASEVER	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur ALTINAY	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Sevtap UĞUR	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Harun BÜBER	

**Enstitü Müdürü**

## ETİK KURULU KARARI

T.C.  
UŞAK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI: 01

KARAR TARİHİ: 09.01.2018

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi gereğince, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Saim SAVAŞ başkanlığında toplanarak gündem maddesinin görüşülmesine geçilmiştir.

### KARAR 2018-01

Yüksek lisans öğrencisi Merve Nur OKLU'nun Doç. Dr. Mustafa SOBA danışmanlığında yapmayı planladığı "Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Uşak İli Örneği" başlıklı araştırmasının ve bu araştırma kapsamında uygulanacak yöntemlerin etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

No	Üyenin Adı Soyadı	İmza	No	Üyenin Adı Soyadı	İmza
1	Prof. Dr. Saim SAVAŞ Başkan	İMZA	4	Prof. Dr. Lütfi ÖZAV Üye	İMZA
2	Prof. Dr. Mehmet KARAYAMAN Başkan Yardımcısı	İMZA	5	Prof. Dr. Ali YILMAZ Üye	İMZA
3	Prof. Dr. Suat ŞAHİNLER Üye	İMZA	6	Prof. Dr. Sadiye TUTSAK Üye	İMZA
7	Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL Üye	İMZA		Av. Zakire BAYRAKTAR DÜZGÜN Raportör	İMZA

AVUKAT  
Zakire BAYRAKTAR DÜZGÜN



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim dönemi boyunca değerli vaktini, desteğini ve bilgisini esirgemeyen çalışmamda bana her zaman rehberlik eden değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mustafa Soba'ya teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda manevi desteklerini ve bilgilerini benimle paylaşan değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mesut Atasever ve tezin karar aşamasında bana yardımcı olan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur Altınay hocama teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak eğitim hayatım boyunca sabır gösteren bugünlere getiren, beni yetiştiren, bana desteklerini her koşulda esirgmeden gösteren ve her zaman takdir ederek her kararında arkamda olan tüm aileme sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca tez dönemi boyunca yardımlarıyla destekleyen yakın arkadaşşıma ve anket çalışmalarıma katılan katılımcılara da sabırlarından dolayı teşekkür ederim.

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Merve Nur OKLU  
Doğum Yeri ve Tarihi: Antalya – 05.10.1992  
Lisans Eğitimi: Adnan Menderes Üniversitesi - İşletme  
Bilimsel Faaliyet: Yüksek Lisans Tezi  
Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

### **Proje**

Let's Shape Your Career / Erasmus+ (2017)

### **Makale / Bildiri**

- SOBA, M. DEMİRAL, G. ve OKLU, M. N. (2017). “İş Tatmini ve Etkileri: Uşak Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma”, *I. Uluslararası Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar Sempozyumu*.
- ATASEVER, M. ve OKLU, M. N. (2017). “Kadın Tüketicilerin Online Alışverişte Kozmetik Ürünlerini Satın Almadaki Tutumları Üzerine Bir Çalışma”, *Atlas International Referred Journal on Social Sciences, Vol 4, Issue 8., Pp. 140-148*.
- ATASEVER, M. ve OKLU, M. N. (2018). “İnsan Kaynakları Politikalarının İşletme Başarısındaki Önemi: İSO İlk 30 Örneği”, *C-IASOS Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi*.

**İletişim:** e- mail: mervenurokl@gmail.com



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI</b> .....	<b>v</b>
<b>ETİK KURULU KARARI</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM İŞ TATMİNİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi .....	4
1.1.1. Birey Açısından İş Tatminin Önemi .....	7
1.1.2. Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi .....	7
1.2. İş Tatminini İle İlgili Teoriler .....	7
1.2.1. Kapsam (İçerik) Teorileri .....	8
1.2.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	8
1.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	10
1.2.1.3. David Mc Clelland Başarma İhtiyaç Teorisi.....	11

1.2.1.4. Clayton Alderfer'in Var Olma- İlişki Kurma -Gelişme (VİG) Teorisi .....	12
1.2.2. Süreç Teorileri .....	14
1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	14
1.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	15
1.2.2.3. Edwin Locke Amaç Teorisi.....	16
1.2.2.4. J. S. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	17
1.2.2.5. Pekiştirme Teorisi .....	18
1.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler .....	19
1.3.1. Bireysel Faktörler .....	20
1.3.1.1. Yaş.....	20
1.3.1.2. Cinsiyet.....	21
1.3.1.3. Medeni Durum .....	21
1.3.1.4. Eğitim Düzeyi .....	22
1.3.1.5. Kıdem .....	22
1.3.1.6. Çalışma Süresi.....	23
1.3.1.7. Kişilik .....	24
1.3.2.Örgütsel Faktörler .....	24
1.3.2.1. İşin Niteliği.....	25
1.3.2.2. Ücret .....	25
1.3.2.3. Terfi .....	26
1.3.2.4. Yönetim Tarzı .....	26
1.3.2.5. İletişim.....	27
1.3.2.6. Çalışma Koşulları .....	27
1.3.3.Grupsal Faktörler .....	28

1.3.3.1. Çalışma Arkadaşları .....	28
1.3.3.2. Danışman.....	28
1.3.4. Kültürel Faktörler .....	29
1.3.5. Çevresel Faktörler.....	29
1.4. İş Tatmini Türleri .....	29
1.4.1. İçsel İş Tatmini .....	30
1.4.2. Dışsal İş Tatmini.....	30
1.5. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri.....	30
1.5.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Scale).....	30
1.5.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği (Needs and Satisfaction Scale).....	31
1.5.3. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index).....	32
1.5.4. İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Survey).....	32
1.5.5. Kritik Olay Yöntemi .....	32
1.5.6. Anket, Gözlem ve Görüşme Yöntemi.....	33
1.6. İş Tatminini Arttırma.....	34
1.6.1. İş Değişirme (İş Rotasyonu) .....	34
1.6.2. İş Tasarımı .....	34
1.6.3. İş Genişletme .....	34
1.6.4. İş Zenginleştirme .....	35
1.6.5. Azaltılmış İşgünü Sayısı .....	36
1.6.6. Esnek Zaman Uygulaması .....	36
1.6.7. Telecommuting (Tele Çalışma) .....	36
1.6.8. Müzikten Yararlanma .....	37
1.7. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları .....	37
1.7.1. İş Tatmini ve Performans.....	38

1.7.2. İş Tatmini ve Devamsızlık.....	39
1.7.3. İş Tatmini ve İş Gücü Devri .....	39
1.7.4. İş Tatmini ve Engelleme Tepkileri .....	40
1.7.5. İş Tatmini ve Örgütte Sapkın Davranışlar .....	41
1.8. İş Tatmini ile İlgili Literatür Taraması .....	41
<b>2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SINIZM.....</b>	<b>44</b>
2.1. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Kavramı.....	45
2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	47
2.2.1. Bilişsel (İnanç) Boyutu .....	48
2.2.2. Duyuşsal (Duygu) Boyutu .....	48
2.2.3. Davranışsal (Davranış) Boyutu.....	49
2.3. Örgütsel Sinizmin Türleri.....	49
2.3.1. Kişilik Sinizmi .....	49
2.3.2. Çalışan/İşgören Sinizmi.....	50
2.3.3. Toplumsal/Kurumsal Sinizm .....	50
2.3.4. Mesleki/İş Sinizmi .....	50
2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	51
2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler .....	52
2.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler .....	52
2.4.1.1. Yaş.....	52
2.4.1.2. Cinsiyet.....	52
2.4.1.3. Medeni Durum .....	53
2.4.1.4. Eğitim Düzeyi .....	53
2.4.1.5. Gelir.....	53
2.4.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler .....	54

2.4.2.1. Örgütsel Adalet .....	54
2.4.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali .....	55
2.4.2.3. Örgütsel Politika.....	56
2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	56
2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları .....	56
2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları .....	57
2.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık .....	57
2.5.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven.....	58
2.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık .....	58
2.5.2.4. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	59
2.5.2.5. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma .....	60
2.6. İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....	60
2.7. Örgütsel Sinizmle Başa Çıkma Yöntemleri .....	61
2.8. Örgütsel Sinizm ile İlgili Literatür Taraması .....	62
<b>3. BÖLÜM SINIZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: UŞAK İLİ</b>	
<b>KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ.....</b>	<b>66</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılık.....	66
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	67
3.4. Araştırma Yöntemi .....	67
3.5. Bulgular ve Yorumlar.....	69
3.5.1. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	69
3.5.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri .....	71
3.5.2.1. Örgütsel Sinizmin ve İş Tatmini Faktör Analizleri.....	71
3.5.3. İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Testleri .....	76

3.5.4. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Örgütsel Sinizmi ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin T-testi .....	77
3.5.4.1. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Cinsiyet Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin T-testi.....	78
3.5.4.2. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Medeni Durumları Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin T-testi .....	80
3.5.5. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi .....	81
3.5.5.1. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Yaş Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü ANOVA Testi .....	81
3.5.5.2. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Eğitim Düzeyi Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi .....	83
3.5.5.3. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların İş Tecrübesi Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi .....	85
3.5.5.4. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Gelir Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi .....	87
3.5.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	88
3.5.7. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Örgütsel Sinizmi ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi .....	90
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>95</b>
<b>EK: ANKET FORMLARI .....</b>	<b>109</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Güdüleyici ve Hijyen Faktörler .....	10
Tablo 2. Örgütsel Sinizm Tanımları .....	46
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları .....	69
Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	69
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımları .....	70
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları .....	70
Tablo 7. Katılımcıların İş Tecrübesine Göre Dağılımları .....	70
Tablo 8. Katılımcıların Gelirlerine Göre Dağılımları .....	71
Tablo 9. KMO ve Barlett Testi rgtsel Sinizm leği .....	72
Tablo 10. Örgütsel Sinizm Boyutlarının Faktör Sonuçları .....	72
Tablo 11. KMO ve Barlett Testi İş Tatmini leği .....	74
Tablo 12. İş Tatmini Boyutlarının Faktör Sonuçları .....	74
Tablo 13. İş Tatmini Güvenirlik Analizi .....	76
Tablo 14. Örgütsel Sinizm Güvenirlik Analizi .....	77
Tablo 15. Cinsiyet ile İş Tatmini ve rgtsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Independent Samples T-testi (Bağımsız Gruplar Testi) .....	78
Tablo 16. Kamu Kuruluşlarında alışanların Medeni Durumları Değişkeninin İş Tatmini ve rgtsel Sinizm Düzeylerine İlişkin T-testi .....	80
Tablo 17. Yaş Değişkeninin Varyansların Homojenliği Testi .....	81
Tablo 18. Yaş ile İş Tatmini ve rgtsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi .....	82
Tablo 19. Eğitim Düzeyi Değişkeninin Varyansların Homojenliği Testi .....	83

Tablo 20. Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi .....	84
Tablo 21. İş Tecrübesi Değişkenin Varyansların Homojenliği Testi.....	85
Tablo 22. İş Tecrübesi ile İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi .....	85
Tablo 23. Gelir Değişkenin Varyansların Homojenliği Testi .....	87
Tablo 24. Gelir ile İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi .....	87
Tablo 25. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 26. Hipotez Analizlerin Değerlendirilmesi.....	92



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	10
<b>Şekil 2.</b> Hercberg'in Çift Faktör Kuramı.....	11
<b>Şekil 3.</b> Alderfer VİG Kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	13
<b>Şekil 4.</b> Beklenti Teorisi .....	15
<b>Şekil 5.</b> Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	17
<b>Şekil 6.</b> Sonuçsal Şartlandırma Teorisi.....	18
<b>Şekil 7.</b> İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi .....	37
<b>Şekil 8.</b> İşteki Engelleme Tepkileri.....	39
<b>Şekil 9.</b> Psikolojik Sözleşme İhlali .....	54
<b>Şekil 10.</b> Araştırma Modeli.....	88

## GİRİŞ

Dünyanın küresel bir rekabet ortamına geldiği noktada örgütteki çalışanların beklentilerinin değişmesi iş hayatında büyük değişiklikleri yanında getirmiştir. Örgütlerin hayatta kalma mücadeleleri örgütlerin nitelikli insan gücüne ihtiyaçlarına duymasına neden olmuştur. Çalışanların üretken ve verimli olmaları için onların istek ve ihtiyaçlarını olumlu yönde karşılık verip onların işlerine olan hissiyatlerini de etkilemektir. Onları bir robot olarak değil de örgütün en önemli insani kaynak olarak görülmesi gerekmektedir.

İş tatmini örgütün içindeki tüm birimlerde önemli hale gelmektedir. Bunun nedeni işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri için çalışanlar arasında iyi organize olmuş kuvvetli bir iletişimle desteklenmesidir. Böylelikle çalışanlar kendilerini değerli hissettiklerinde işteki memnuniyetlikleri görülecektir. Aksi takdirde işinden memnun olmayan birey tatminsiz olacaktır ve verimliliği düşecektir. İş tatmininin örgütsel sinizm ile ilişkisi de bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Sinik olan bir çalışan çalışma ortamına, yöneticilerine ve örgüne karşı olumsuz tutum sergilemesiyle iş tatminsizliği yaşamasına sebep olmaktadır.

Günümüz çalışanlarının yaptıkları işlerden tatmin olmaları, işlerine olan ilgi ve sevgileri iş tatminlerini belirleyen kritik parametrelerdir. Bu durum, çalışanların işlerinde sergiledikleri tutumlar onların duygu durumlarıyla bağlantılıdır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmasıyla, kişinin kendisinden ve dış faktörlerden kaynaklanan (ücret, terfi, ödül, çalışma koşulları, iş arkadaşlıkları, işin niteliği, vb.) unsurlar çalışanların işe olan tatminlik derecelerini de etkiler. Bu unsurlarla ilgili memnuniyetleri çalıştıkları işyerinde verimli ve etkili çalışmalarına neden olmaktadır. Çalışanlarda hedefe ulaşma sonucunda görülen memnuniyetlik kişinin işe olan tatminini göstermektedir. Aksi takdirde çalışanlar hedefe ulaşmada zorluk çekerse veya hedefe ulaşamaması sonucunda bir tatminsizlik söz konusu olmaktadır.

Çalışmanın planı, birinci bölümünde iş tatmini kavramı, önemi, teorileri, etkiyen faktörleri, türleri, ölçme yöntemleri, iş tatmini artırma, tatmin ve tatminsizliğin sonuçları olmak üzere yerli ve yabancı literatür kaynaklarından yararlanarak geniş çaplı bir araştırma çerçevesinde yürütülmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sinizm kavramı, boyutları, türleri, oluşturan faktörler ve sonuçları olmak üzere iş tatmininde yürütülen çalışma örgütsel sinizm için de aynı yol izlenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Uşak il merkezinde uygulanan kamu kurumunda 525 çalışanın iş tatmini ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığı test edilerek bulgular ve yorumlara yer verilmektedir. Ayrıca çıkan analiz değerlerine göre sonuçlar yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur.

## 1. BÖLÜM İŞ TATMİNİ

İnsanoğlu belli bir yaştan sonra daha iyi hayat şartlarında yaşamak için çalışmak zorundadır. Bu nedenle insanlar birtakım ihtiyaçlarını karşılamak için günün büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmek zorundadır. Çalışanlar, bu ihtiyaçlarını veya taleplerini karşıladığı zaman yaptıkları işlerinden tatmin olurlar.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sanayinin geçirdiği sorunlar nedeniyle çalışanların işlerine son verilmesi verimlilik ve üretkenliği oldukça düşürmüştür. Bu bağlamda yöneticiler çözüm bulmak için iş tatmini kavramına önem vermeye başlamışlardır. Dolayısıyla iş tatmini kavramı hakkında günümüze kadar birçok farklı tanımlar yapılmıştır ve bu tanımların hepsi ortak bir noktada birleşerek çalışanların fiziksel ve ruhsal doygunlukları üzerine yoğunlaşmışlardır (Yaman, 2009: 52).

Günümüz iş dünyasındaki işletmeler arasında yaşanan rekabette, bir adım öne geçebilmek için yapılan en önemli unsur, çalışanların iş tatminlerini sağlamaktır. Üst kademe yöneticilerin, bütün çalışanları birer robot olarak görmekten ziyade, onların duygusal yapılarının olduğunu da fark edip, motive olmalarını sağlayacak şekilde istek ve ihtiyaçlarını yerine getirerek başarıyı hedeflemelidirler. Dolayısıyla iş tatmini, hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan oldukça önemlidir.

İş tatminin temel fonksiyonu zihinsel olmasının yanında daha çok duygusal bir kavram olmasıdır. İş tatmini bireysel olmasından dolayı yöneticilerin yapması gereken en önemli görev, çalışanların en uygun seviyede tatmin olmalarını sağlamaya çalışmaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

## 1.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

Çalışanlar, zamanla işyerindeki arkadaşları, işinde ve iş ortamı hususunda birtakım tecrübelerine sahip olmaktadır. Bu tecrübeler çalışanları maddi-manevi olarak etkilemektedir. Bu etkiler çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır.

Tatmin, başkası tarafından doğrudan gözlem yapılamayan sadece birey tarafından hissedilen iç huzuru anlatmaktadır (Mercer, 1997: 57). Diğer bir deyişle tatmin, arzulanan bir isteğin veya durumun gerçekleşmesini ifade eder. İhtiyaçların ve isteklerin karşılanması sonucunda oluşan memnuniyetlik şeklinde de ifade edilmektedir (Halsey, 1988: 884). İş tatmini ise; bireyde, iş hayatı ya da sözü edilen birey ile iş yeri koşulları arasında oluşan uyum sonucunda meydana gelen memnuniyetlik hissi ve çalışanın yaptığı işe yönelik takındığı pozitif bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 254).

İş tatmini kavramı çeşitli akademisyenler tarafından farklı tanımlanmaktadır. Bu terim ilk kez 1935'te Hoppock tarafından bir bireyin işinden memnunum dediğini söyleyen ruhsal, bedensel ve dış çevresel koşulların bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Yew, 2008: 30). Teorik olarak ortaya çıkması ise, 1954 yılında Maslow'un teorisi olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı ve 1959 yılında Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile iş tatminin temeli atılmaktadır (Yumuşak ve Özafşarlıoğlu, 2013: 58).

En basit haliyle iş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerindeki mutluluk veya mutsuzluk duygularının ifadesidir. İş tatminin, günümüze kadar farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı tanımı olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

İnsanların işten beklentileri ile işi sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin uygunluğu anlamına gelmektedir (Örücü ve Yumuşak, 2006: 40) .

İş tatmini, bireylerin işinden edindikleri duygusal tepkilerdir (Hackman ve Oldham, 1975: 162).

İş tatmini, bireyin iş ile ilgili değerlendirme yaptığı olumlu duygular kümesidir (Spector, 1985: 695).

İş tatmini, işten elde edilen maddi sonuçlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşlarıyla eser ortaya çıkarmasının sağladığı mutluluktur (Eren, 2001: 202).

İş tatmini, çalışanların işlerinden hissettikleri memnuniyetleri veya memnuniyetsizlikleri şeklinde tasvir edilir (Davis, 1988: 96).

Bu tüm tanımlamaların genelinde, iş tatmini kavramı bireylerin yaptıkları işine ilişkili bir tepkime olarak tanımlanarak ilk kez 1920'li yıllarda ortaya çıkmış olup, 1930'lu ve 1940'lı yıllarda iş tatmini kavramı anlaşılmaya başlanmaktadır. Ayrıca yaşam tatminiyle ilişkilendirilmesiyle önemli olmaktadır. Dolayısıyla bu durum çalışanın bedensel ve ruhsal olarak doğrudan doğruya etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55 ).

İş tatmininin genel özelliklerinden bazıları:

- İş tatmini, işi ilgilendiren çeşitli tutumları ifade etmektedir. Diğer bir söylemle, çalışanlar işin belli boyutlarına karşı pozitif tutumlara sahip olurken, diğer boyutlarına karşı negatif tutumlara sahip olmaktadır. Bu bağlamda iş tatminin farklı boyuttaki tutumları incelenmektedir (Akıncı, 2002: 3).
- İş tatminin seviyesi, sonuçların beklentileri ne derecede karşıladığına göre değişim göstermektedir (Luthans, 2011: 141).
- İş tatminin, temel fonksiyonu zihinsel olmasının yanında daha çok duygusal bir kavram olmasıdır. İş tatmini bireysel olmasından dolayı yöneticilerin çalışanların tatmin olmalarını sağlamaları gerekmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125)
- İş tatmini devamlı değişen dinamik bir olgudur. Hızlı bir şekilde iş tatmini yükselebileceği gibi aynı hızla da iş tatminsizliğine dönüşebilmektedir (Akıncı, 2002: 3).
- İş tatmini, bireysel bir tutum olduğundan soyuttur ve açıkça gözlenemez, yalnızca ifade edilmektedir. Ancak bireye sorarak öğrenilmektedir (Kantar, 2008:19).

Bir örgütte kimi zaman, tatmin olmuş bir çalışanın tatmin olmamış bir çalışandan daha üretken olmadığı zamanlar mevcuttur. Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan örgütler birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlardan

bazıları ise; örgütteki düzen problemleri, işi engelleme, grev yabancılaşıma, stres gibi sorunlar yer almaktadır (Şimşek, vd., 2008a: 203). Yüksek seviyede iş tatmini olan birey iş yerine ve işine edindiği olumlu davranışlar gösterirken, buna aykırı olan iş tatminsizliği yaşayan birey ise iş yerine ve işine karşı olumsuz davranışlar göstermesine neden olmaktadır (Konakay ve Altaş, 2011: 45).

Yönetimin hayati bir görevi çalışanların arzulanan bir şekilde hareket etmesi için memnuniyetliklerini sağlamaktır. Tatmin, iş sonucunda güven, inancı, bağlılığı ve bunların sonucunda kaliteyi artırır. Ancak, tatminlik olsa da, teşvik edici basit yoğun bir programın çıktısı değildir. Bundan dolayı yöneticiler, iş tatmini sağlayacak yöntemlere, yaklaşımlara yoğunlaşmaktadırlar (Tietjen ve Myers, 1998: 226).

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda çalışanların iş yaşamlarındaki düşüncelerinin kökten değiştiği görülmektedir. Bu değişimin sebeplerinden biri çalışanların sosyal çevrelerindeki farklılıklardır. Çalışanların düşüncelerinde ki kökten değişimin asıl nedeni ise insanların farklı zekalara sahip olmasıyla farklı algılamalarının iş yaşamının önemini vurgulamasıdır (Ventrella, 2004: 67).

Luthans iş tatmini 3 boyuttan ele almıştır. Bu boyutlar (Luthans, 2011: 141):

- İş tatmini, gözle görülemeyip sadece çalışanlar tarafından hissedilen duygusal bir durumdur.
- İş tatmini, genel olarak çıktının ne ölçüde karşılandığıyla belirlenir veya beklentileri aşmasıdır. Örneğin, çalışanlar örgütte çalıştıklarını hissediyorsa ve diğer çalışanlara kıyaslama yapıp daha zor ve daha az ödül, terfi alıyorsa muhtemelen yöneticilere veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutum gösterirler. Diğer yandan, kendilerine karşı eşit bir yaklaşım görmeleri onların işe karşı olumlu bir tutum içinde olmalarını sağlamaktadır.
- İş tatminiyle ilgili ücret, işin niteliği, terfi, çalışma şartları, vb. tutumları temsil etmektedir.

İş tatmininde önemli olan nokta, insanların iş kavramını algılama şeklidir. Bu iş kavramı bireyden bireye değişim göstermektedir. Kişinin, işten beklentileri, değerler, yargılar, inançlar ve tutumlar iş tatminini belirlemektedir. Birey, işinin toplumdaki saygınlığıyla kendisinin verdiği değer ve önem birbirinden farklı olmaktadır. Aynı düzeyde çalışan insanların aldıkları ücret düzeyleri, birini tatmin ederken diğer çalışanı tatmin etmemektedir. Başka bir deyişle, kişi işinde ücret bakımından tatmin

olurken aynı seviyede ki başka bir çalışanın fazla alması tatminsizliğe sebep olmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini kişisel beklentilerinin yanında çevreyle olan ilişkileri de etkilemektedir (Özkalp, 2013: 72).

### **1.1.1. Birey Açısından İş Tatminin Önemi**

Çalışanlar genel olarak günlük hayatının büyük bir zamanını iş yerinde geçirmektedir. Dolayısıyla çalışanın hem psikolojik ve hem de ekonomik durumlarını etkilemektedir. Bir çalışan yaptığı işten arzuladığı taleplerini karşılayınca birey oldukça tatmin olmaktadır. Bu talepleri elde eden çalışanlar daha olumlu olabilirken, taleplerini elde edemeyen çalışanlar ise olumsuz olmaktadır. Bu da iş tatmininin ekonomik ve psikolojik olarak önemini belirtmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

### **1.1.2. Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi**

Bir örgütün iki amacı vardır. Birincisi ürün ortaya çıkarmaktır. İkincisi ise, çalışanların tatminini sağlamaktır. Çalışanlar genel olarak işlerinden tatmin elde edemiyorlarsa, örgütte bulunmalarının da pek bir anlam ifade etmemektedir. Günümüzde sanayileşme sonucunda makine becerisi insan becerisinin önüne geçmiştir. Bu değişim, çalışanların emeğinin karşılığını almama duygusundan yoksun bırakmıştır. Böylelikle çalışanlar işlerine karşı yabancılaşmış ve işin kendisi için bir anlam taşımadığından tatminsiz duruma gelmişlerdir (Kantar, 2008: 24).

Örgüt açısından diğer bir önemi ise, bireyler kendi bireysel yeteneklerini ortaya sunmak isterler. İş tatmini, çalışanlara özellikle ruhsal açıdan olgunlaştırırken, insanların iş tatmini elde edememesi durumunda ise, mutsuzluk oluşmaktadır (Nalbantoğlu, 2012: 35).

## **1.2. İş Tatminini İle İlgili Teoriler**

Teori kavramı, bilimsel doğruların açıklanması ve bilimsel hipotezlerin deney ve gözlemlerle desteklenmesidir (Doğan, 2014: 8).

İş tatmini duygusal bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına rağmen, literatürde bu kavram ilk kez sistemsel bir şekilde incelenmesi motivasyon teorileriyle ele alınmıştır (Yüksel,2005: 294). Fakat birey davranışlarında farklılıklar göstermesiyle, motivasyon teorilerinden herhangi birisi



tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda iş tatmini ve motivasyon kavramlarının bir bütün içerisinde açıklanması oldukça zor olduğu ifade edilmektedir (Can, vd., 2001: 308). Bu bağlamda en genel kuramlar sırasıyla açıklanmaktadır.

### **1.2.1. Kapsam (İçerik) Teorileri**

Bireyleri nelerin güdülediği konusu üzerinde duran teorilerdir (Can, vd., 2006: 102). Bu teorilerin varsayımı ise, eğer yönetici, çalışanı belirli şekillerde davranmaya zorlayan unsurları anlayabilirse bu unsurlarla kişiyi daha iyi yönetebilmektedir. Başka bir söylemle onları örgütün amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1999: 468).

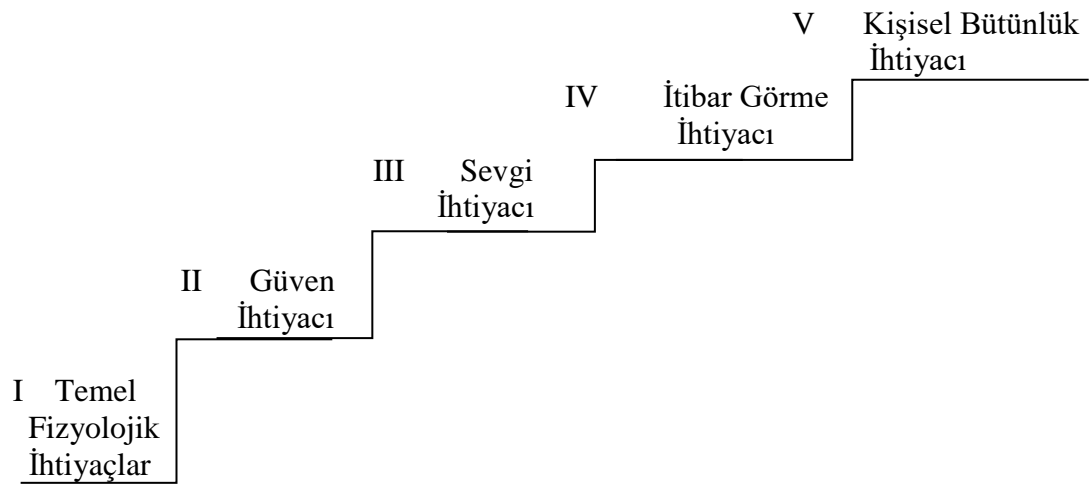
İçerik teorilerinden en esaslı kuramlar ise; A. Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı”, F. Herzberg’in “Çift Faktör Kuramı”, D. McClelland’ın “Başarma İhtiyacı Kuramı” ve C. Alderfer’in “Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme (VİG) Kuramı”dır (Örücü ve Üngören, 2013:42). Bu kuramlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.2.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

Maslow tarafından geliştirilmiş olan bu kuram; birey davranışlarının belirli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması ve bu bakımdan davranışların sergilenmesinde ihtiyaçların önemli olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bireylerin güdülenmesini sağlayan temel güç, kişisel ihtiyaçlardır. İnsanlar, kişisel ihtiyaçlarını en aza indirmek amacıyla harekete geçmekte, tatmin edilmiş olan ihtiyaçlar ise bireyi harekete geçirmede etkisini kaybetmektedir (Maslow, 1970: 35).

Maslow’un varsayımı iki yaklaşımdan oluşur. Birincisi bireyin sergilediği tüm davranışların, bireye ait olan bazı gereksinimleri giderme çabasında olmasıdır. İkincisi ise, ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Birey belli bir sıralama gösteren gereksinimlere aittir. Alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kattaki ihtiyaçlar bireyi güdüleyemez. Bu durum kişinin tatmin edilme derecesine bağlıdır (Koçel, 1999: 469). Maslow’a göre temeldeki bir güdünün ihtiyacı karşılanmadan kişi, üstteki güdülerden etkilenmez. Dolayısıyla alttaki güdüler tatmine ulaşıncaya birey, üstteki güdülere hazır olur (Cüleloğlu, 2004: 236). Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 5 grupta incelenir. Bunlar:

- 1- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bu hiyerarşinin en alt basamağında yemek, barınmak, susamak, dinlenmek gibi temel ihtiyaçlar örnek olarak verilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52). Fizyolojik ihtiyaçlar, bireyin yaşamının devamı tatmin edilmeleri gereken zorunlu olan ihtiyaçlardır (Şimşek, 2004: 12).
- 2- **Güvenlik İhtiyaçları:** Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir üst basamak olan güvenlik ihtiyacı güdülenir. Temel olan fizyolojik ihtiyaçlardan daha yüksek derecede olan bir ihtiyaçtır. Bu bağlamda bireyin zorunlu ihtiyaçlarını tatmin ettiği, yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bunu devamlılığı koruduğu ölçüde huzur bulacaktır (Eren, 2001: 496).
- 3- **Sosyal İhtiyaçlar:** Bireyin; kabul görme, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve dayanışma halinde bulunma ihtiyacıdır (Şimşek, vd., 2008b: 200). Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından farkı, tatminsizliğin yarattığı gerilimin bireyleri uzun süre etkisi altına almasıdır (Can vd. 2006: 104).
- 4- **Kendini Gösterme İhtiyacı:** Değer düzeyi, bireylerin daha yüksek ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Başarı, statü ve güç bu ihtiyacın bir parçası olarak düşünülmektedir (Luthans, 2011: 161).
- 5- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bu seviyeye tüm bireylerin daha yüksek ihtiyaçlarının doruk noktasına getirilmesidir. Bu ihtiyaca sahip olan bireyler tüm potansiyellerini gerçekleştirmiş olmaktadır (Luthans, 2011: 161).



**Şekil 1.** Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

**Kaynak:** Şenatalar, F. (1978). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul.

Maslow orta bir çalışan için yeterli tatmin yüzdelerini sıralamıştır. Bu sıralama; % 85'i fizyolojik ihtiyaçlar, %75'i güven ihtiyaçları, %50'si sosyal ihtiyaçlar, %40'ı kendisini gösterme ve %10'u kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde fikrini ileri sürmüştür (Koçel, 1999: 470). Bu yüzdeler düz tahminlerdir. Her çalışan için nicel değerlerin geçerli olacağı kuşkusuzdur. Bu durum kişiden kişiye ülkeden ülkeye değişen sosyal, ekonomik ve kültürel birikimler, bu yüzdelerin ülke ve çalışan bazında değişim saptanışının nedeni olmaktadır (Kaynak, 1995: 127).

### 1.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Kuramı, dikkatleri çeken ve yaygın olan bir teoriyi ortaya koymuştur. 1950'li yılların sonlarında geliştirilen bu teori, birçok bireyin işini iyi yapmak istemeleri fikrine dayanmaktadır. Bu teori iki farklı konu şeklinde belirlenir. Tatminsizliğe sebep olan faktörler yani hijyen faktörleri ile tatmin etmeye sebep olan faktörler yani motive edicilerdir (Tett, 1993: 146).

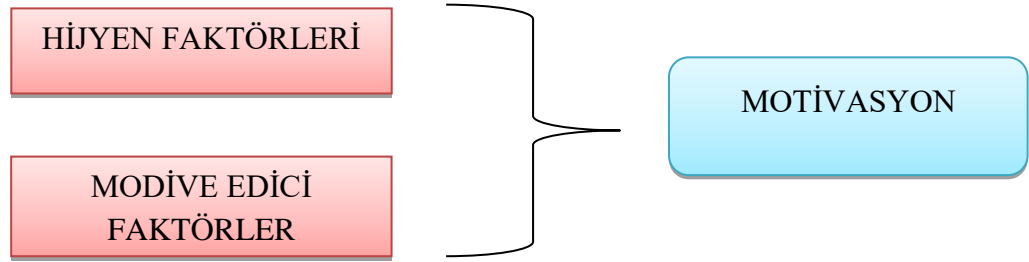
**Tablo 1.** Güdüleyici ve Hijyen Faktörler

MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLERİ
Yükselme	İşyerindeki Statüsü
Başarı	Çalışanın Aldığı Ücret
İlerleme	Çalışma Koşulları
Kendini İspatlayabilme İmkânı	İş Güvenliği
Ödüllandirme	Özel Yaşantı
Sorumluluk	İşletmenin Hedefleri ve Çevreyle İlişkileri

**Kaynak:** Silah, M., (2005). Sosyal Psikoloji Davranış Biçimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Motive edici ve hijyen teorisi, Herzberg vd.. (1959) yılında Mausner ve Synderman ile birlikte yapılan çalışmalar sonucunda gerçekleştirilmiştir. Herzberg ve arkadaşları bireyin işi ile ilgili tutumları kendi başarı ya da başarısızlıklarını etkiler düşüncesiyle hareket etmişlerdir (Can, vd., 2006: 106). Çalışan 200 mühendis ve muhasebeciyle görüştüğü çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmada katılımcılara iki soru sorulmuştur: 1. İşiniz hakkından kendinizi ne zaman çok iyi hissettiniz? 2. İşiniz hakkından kendinizi ne zaman çok kötü hissettiniz? Herzberg, çalışma verilerinin neticesinde, işin içeriğiyle ilgili ihtiyaçların yani motive edicilerin

ve iş dışı ancak işle ilgili başka faktörlerin yani hijyen faktörleri olduğunu tespit etmiştir (Fugar, 2007: 120).



**Şekil 2.** Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Hijyen faktörleri, iş çevresiyle ilişkili olup, iş yerinde olmadıkları zaman bireysel tatminsizliğe yol açan faktörlerdir (Ermiş, 2014: 56). Bu faktörler; iş yerinin fiziksel şartları, çalışanların sosyal ilişkileri iş yeri politikalar gibi unsurlar oluşmaktadır (Herzberg, 1965: 395). Motive edici faktörler ise, tatmin yaratan ve daha çok işin kendisiyle ilgili olan faktörlerdir. Bu faktörlerin bir özelliği de hem tatmin hem tatminsizlik oluşturabilmesidir. İşe ve işin içeriği ile ilgili olan; başarı sorumluluk, işin kendisi, tanınma, gelişme olanaklarıdır. Bu faktörler kabul edilebilir sınırların altına düştüklerinde işten tatmin duyulmasına engel olurlar (Kantar, 2008: 41).

### 1.2.1.3. David Mc Clelland Başarma İhtiyaç Teorisi

David Mc Clelland (1940)'a göre bu kuram, bireyin elde etme ihtiyacına ve kazanma gücüne göre değişir. Engelleri aşmak, yüksek olan standarda ulaşmak, mükemmelle ulaşmak, yarışmak ve rakipleri geçmek, kendi kabiliyetlerini başarılı şekilde diğer insanlara sergileyerek saygınlığını arttırmak da başarı ihtiyacının başka türlü şekilleridir (Barutçugil, 2004: 377).

Başarma teorisine göre, bireyler ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren Mc Clelland'a göre, bireylerin ihtiyaçlarını üç grupta göstermektedir (Şimşek vd., 2008b: 203). Bu ihtiyaçlar:

- 1- İlişki kurma ihtiyacı:** Bu ihtiyaç toplumsal niteliğe sahip bireyin, başkalarıyla ilişki kurma, sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyaçlarını ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bireyin, başkalarıyla ilişkilerini geliştirmeye önem verir. Ancak bu durum kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı insanlar arkadaş edinmekten hoşnut olurken, bazıları da sorunlarını yalnız başlarına

çözümleyerek, yakın çevresi dışında fazla arkadaşlık bağları kurmaktan kaçınırlar. Yine de her insanın bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi bulunmaktadır (Kantar, 2008: 42).

**2- Güç ihtiyacı:** Güç kazanma ihtiyacında olan kişiler, diğer kişileri etkilemek ve onları kontrol etme isteğiyle egemen olmak isterler. Lider olmayı isterler ve diğer çalışanlarla yarışmak isterler. İyi bir konuşmaya sahiptir ve tartışmacıdır. Mantıkla hareket ederek, hislerinin yönetmesine izin vermezler (Aşan, 2007: 300). Yüksek güç kazanma isteğine sahip olan yöneticiler başkalarını etkilemekte ve yönlendirmekten haz almaktadırlar. Bu bağlamda yöneticiler elindeki gücü arttırmak ve kaybetmemek için kendisini bu gücü koruma güdüsü içinde bulacaktır. Kendini güçlü kılma savaşını hem çevresel hem de iş yaşamı olarak bu savaş verecektir. Bu savaş başkalarının çıkarı ile karşılaştığında bireyi diğer insanların özgürlük alanına girmesini durduracaktır (Şahin, 2012: 149).

**3- Başarı ihtiyacı:** Bireylerin birçoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak kendini göstermektedir. Ancak bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam her zaman bulunmayabilir. Bu nedenle bireyin kendi ilgi alanlarında mükemmelliğe erişme duygusu başarı ihtiyacı ile tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2008b: 204). Ayrıca bireyler hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgilerini kullanmaktadır (Paksoy, 2002: 97).

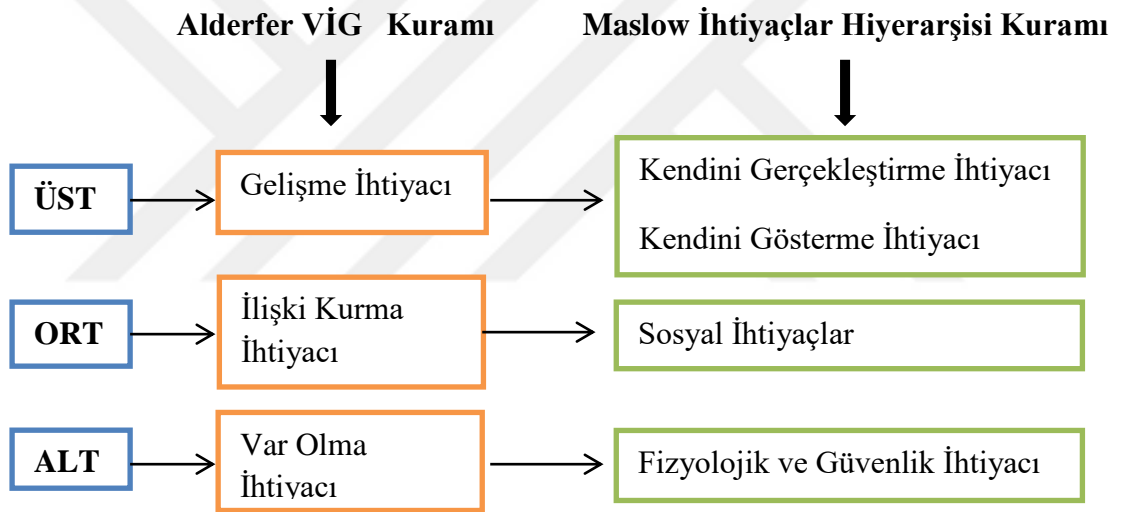
Mc Clelland'a göre, bu üç ihtiyaç içinden en çok başarı ihtiyacının kişiyi ve toplumu etkisi altına aldığı ileri sürer. Kişi çalışmalarında başarıyı istediği halde başarısız olmaktan da büyük oranda korkuyu hissetmektedir. Bu bağlamda birey başarılı olamayacaktır. Dolayısıyla bu korkunun üstesinden gelinmesi başarı olma hissiyle bireyi çalışmaya yöneltecektir (Eren, 1993: 342)

#### **1.2.1.4. Clayton Alderfer'in Var Olma- İlişki Kurma – Gelişme (VİG) Teorisi**

Clayton Alderfer 1960 yılında yazmış olduğu bir makalede, Maslow'un teorisini araştırmaya uyarlaması sonucunda; var olma, ilişki kurma ve gelişme kelimelerinin baş harflerini birleştirerek VİG (ERG) kuramını ortaya çıkarmıştır (Can, vd., 2006: 105). Bazı yayınlarda VİG kuramı ERG olarak geçmektedir. İngilizce açılımı Existence- Relatedness- Growth (ERG) kuramıdır. Bu üç ihtiyaç,

Maslow teorisinin beş basamaktan oluşan ihtiyaçlara göre şu şekilde düzenlenmiştir (Can, vd., 2006: 105):

- 1- **Var olma:** Maslow'un en alttaki iki basamak olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsayan ihtiyaçlardır. Susuzluk, yemek, barınma gibi temel ihtiyaçlardır.
- 2- **İlişki kurma:** Bireyin kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişki kurma ve Maslow'un saygı görme ihtiyacı bu grupta toplanmıştır.
- 3- **Gelişme ihtiyacı:** Birey kendisi ve çevresi üzerine etkileyici olmak, üretici etkiler yapmak, yaratıcı, yeteneklerini kullanmak ve geliştirmeyi istemek bu grupta toplanmaktadır. Maslow'un son iki basamağındaki kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmektedir.



**Şekil 3.** Alderfer'in VİG Kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un yapmış olduğu bu gruplandırma ve model arasında, bireylerin tatmin olma ve karşılama bakımından farklılıklar göstermektedir. Maslow'a göre, yüksek seviyedeki ihtiyaçların karşılanması, alt seviyedeki ihtiyacın karşılanmasına bağlıdır. Dolayısıyla, bireyin tatmin olmasını sağlamak amacıyla ihtiyaçların basamaktaki sırayı izlemesi gerekmektedir. İleriye yönelik tamamlayıcı süreç olan Maslow teorisinin aksine VİG teorisi, bireyin geri çekilme sürecini yaşayacağını iddia etmektedir. Bireyin ilerleme ihtiyacı kesintisiz olarak engelleniyorsa, motive edici güç olarak ilişki kurma ihtiyacı oluşacaktır. İlerleme ihtiyacının tatmin

edilmesi yerine bireyin alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmeye yönelmesi kişinin geri çekilmesine neden olmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 78).

### 1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, davranışların başlangıcı ve insanların hangi amaçlarla ne şekilde motive edildiği ile ilgilidir. Bu bağlamda, birey davranışlarında içsel faktörlerin yeterli olmadığı bunun yanında dışsal faktörlerin birey davranışlarının etkileneceğini ileri sürmektedir (Bingöl, 1990: 191). Ayrıca kişinin göstermiş olduğu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının nasıl sağlayacağı ile ilgilidir. Temelde bireyin göstermiş olduğu davranışın sadece ihtiyaçlardan kaynaklanmadığını, içsel faktörlerin yanında dışsal faktörlerinde bireyin bu davranışa yöneltmede etkin rol almasına dayanmaktadır (Koçel, 1999: 474).

Süreç teorilerinden en bilinen kuramlar ise; Vroom'un "Beklenti Teorisi", Locke'nin "Amaç Teorisi", Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Skinner'in "Pekiştirme Teorisi" dir (Örücü ve Üngören, 2013: 42). Bu kuramlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

#### 1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

1964 yılında Vroom tarafından yayınlanmış olan – Work and Motivation- adlı kitabının açıklamasında; bireyin işini yapabilmesi ve o iş için efor harcamasının gerekliliğidir. Bundan dolayı herhangi bir iç güç veya dış güç bireyi harekete geçirmesi gerekmektedir. Bunlar ise; beklenti, algılanan değer ve araçsallıktır (Başaran, 2008: 104).

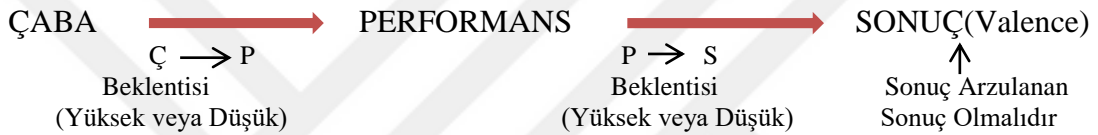
Vroom'un beklenti modeline göre, kişinin motivasyonu, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ve onun bu sonuca verdiği çarpımın değerine eşit olduğunu ifade etmektedir. O halde bireyin faaliyette bulunması, bütün sonuç ya da amaçların değerleri ile bu sonuç ya da amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımlarının toplamına eşit olmasıdır (Şimşek, vd., 2008a: 195). Vroom'un beklenti teorisi, modeli şu şekildedir (Chiang ve Jang, 2008: 330):

**Motivasyon düzeyi** = Araçsallık X Beklenti (olasılık) X Amaç Değeri (valens)

**Beklenti:** Harcanan çaba sonucunda, istenilen performansa ulaşma arasındaki beklentiyi ifade etmektedir. Beklentiyi etkileyen bileşenler ise; geçmiş tecrübeler, kendine güven ve algılanan hedef zorluğudur (Chiang ve Jang, 2008: 331).

**Araçsallık:** Ulaşılan performansın beraberinde iyi ödüllerin veya sonuçların getireceği beklentisidir. Ödüllendirme performanstan bağımsızlaştığında araçsallık değerini yitirmektedir. Ödül veya sonuç olarak terfi, başarı, maaş artışı sayılabilir. Araçsallığı etkileyen bileşenler ise; denetim, güven ve politika veya kuraldır (Chiang ve Jang, 2008: 331).

**Amaç değeri (valance):** Bireyin kendi ihtiyaç, değer ve hedefleri üzerinden ödüle verdiği değerdir. Modelin değerlemesi ise şu şekildedir (Chiang ve Jang, 2008: 331).



#### Şekil 4. Beklenti Teorisi

**Kaynak:** (Mirze, S. K., 2010: 151).

Bu tüm unsurların beklenti derecesi yüksek olursa çalışanın tatminliği de yüksek olacaktır. Birey çabalarının yüksek performansa yol açmasını beklemediği ödül olarak ulaştığı sonuç kendisi için pek cazip olmadığı gibi, fazla çaba da harcamayacaktır. Bu bağlamda yöneticiler astlarını motive etmek için bu üç önemli beklentiyi bilmeli ve uygulamalıdır (Mirze, 2010: 151).

#### 1.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, isimli kuramcılar bir takım örgütsel koşulları göz önünde bulundurarak Vroom'un beklenti kuramını geliştirmişlerdir. Diğer bir söylemle, kuramı güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Birincisi, çalışanın kendi başarısını değerlemesiyle ortaya çıkan ve onun tatminliğini etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Başka bir ifadeyle, çalışan kendisine verilen ödülü diğer çalışanlarla kıyaslama yapacak ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye kaldığını anlamadığı zaman doyumslukla sonuçlanacaktır. İkincisi ise, örgütlerde çalışanın beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmaların oluşmasıyla çaba ve başarıları olumsuz yönde etkilemektedir (Eren, 2001: 536).



Başarı ödüllendirmesi, içsel ve dışsal ödüller şeklinde iki türdür. İçsel ödüller; ücret, iş güvencesi, statü örnek gösterilebilir. Dışsal ödüller ise; başarı ve kişisel gelişim olarak örnek gösterilebilir. Bu bağlamda içsel ödüller Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ndeki motive edici faktörlerine, dışsal ödüllere ise hijyen faktörlere benzetilmektedir. Ancak bu durumda farklı olan çalışanın elde ettiği ne tür ödüller olduğuna gözetmeksizin diğer çalışanların eşit sayılan çalışmalar neticesinde kazandıkları ödülleri kıyaslama yaptıkları görülmektedir. Böylelikle çalışanın elde ettiği ödül, hak ettiğini düşündüğü ödülde düşük olursa çalışanda tatminsizlik yaşayacaktır (Ataman, 2009: 447).

### 1.2.2.3. Edwin Locke Amaç Teorisi

Edwin Locke ve Gray Latham (1968) tarafından ortaya çıkarılan bu teori, performans temeline dayanır. Locke, Latham ve onların arkadaşlarına göre, bireysel amaçların belirlenmesi dört şekilde etkilenmektedir. Bunlar (Şimşek, vd., 2008a: 199):

- Çalışanın amacının belirlenmesi ve belirli bir görev üzerine odaklandırır
- Çalışanın çabalarının artırılmasını sağlar.
- Belirlenen amaçlar, rekabet çerçevesinde görevi tam olarak başarıma bağlamında kararlılığını artırır.
- Kabul edilen amaçlar, çalışanları o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Locke ve arkadaşları, çalışanlar tarafından tespit edilen amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur. İşyeri başarılarını ve güdülenmeyi tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmışlar. Amaçların güdülemedeki rolleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2001: 521):

- Çalışan tarafından belirlenen amacın açık olması iş başarılarını arttırmaktadır. Aksi takdirde belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda kararlılığı azaltmakta, işyerinde zorlukla karşılaşan çalışanlarda etkili bir faaliyette bulunmamaktadır.
- Çalışan tarafından belirlenen amaçların zor olması, onun işyerinde daha istekli ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve beraberinde başarıları artıracaktır. Aksi takdirde kolay ve nitelikli amaçlar bireysel arzu ve hırsları azaldığına ve yüksek başarıları azalttığı söylenilmektedir.

- Örgütsel amaçlar bireysel amaçlar, ortam ve koşullar ile çatışma seviyesidir. Diğer bir ifadeyle, çatışma arttıkça işyerinde başarıyı sağlama alma şansını azalmasına neden olacaktır. Çatışma seviyesi azalıp uyum seviyesi arttıkça da başarı sağlama şansı yükselmektedir.

#### 1.2.2.4. J. S. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. S. Adams'ın 1963 yılındaki eşitlik teorisi, Leon Festinger'in "Bilişsel Çelişki Teorisine" dayalı bir denge teorisidir. Bu teoriye göre, çalışan yapmış olduğu işiyle ilgili G- girdi/ Ç- çıktı hesabını yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın işi için yaptıkları ve gösterdiği fedakarlıklar (girdi) ve bunun sonucunda elde ettiği değerler (çıkıtı) arasındaki denge oldukça önem taşımaktadır. Girdiler, çalışanın örgüte katkıları iken (emek, ustalık, eğitim, deneyim gibi); çıktılar ise, örgütün çalışana verdiği (ücret, statü, mesleğinde ilerleme, saygı gibi) katkılarıdır (Kılıç ve Beste, 2016: 196).

Adams'a göre, iş yaşamındaki örgüt çalışanı, çabalayarak elde ettiği sonucu, aynı örgütteki diğer çalışanların elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Böylelikle iki varsayım ortaya çıkar. Birincisi, çalışanlar, toplum içindeki ilişkilerini değerlendirirler. İkincisi de, çalışanlar göreceli olan dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başa çalışanlarla karşılaştırırlar (Şimşek, vd., 2008b: 208).

Çalışanlar ödül eşitliğini belirlemek için bu iki unsuru karşılaştırmaktadırlar. Eğer ortada bir adaletsizlik varsa ödül eşitsizliğinin bozulduğu ve bir dengesizlik ortaya çıktığı görülmektedir. Ödül eşitliği aşağıda gösterilmiştir:

$$\frac{\text{Bireye verilen ödüller}}{\text{Bireyin sunduğu girdiler}} = \frac{\text{Diğer bireye verilen ödüller}}{\text{Diğer bireyin sunduğu girdiler}}$$

**Şekil 5.** Adams'ın Eşitlik Teorisi

**Kaynak:** (Eren, 2001: 538)

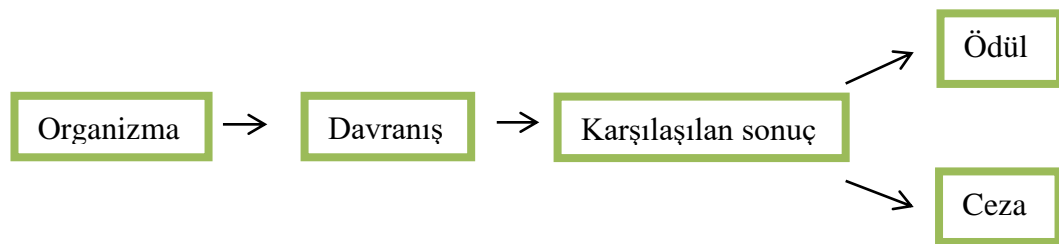
Yukarıdaki eşitsizliğin bozulması halinde, eşitsizliğin aleyhine bozulduğunu anlayan çalışan, bu tatminsizliğinden kurtulmak için kendi ödülleri arttırmaya çalışacaktır. Bu durumda ise çalışan başarıya ulaşamadığı zaman örgütün sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bu bağlamda amaç, daima ödüllerde eşitlik

aranmaktadır. Bunun yanında, çalışan kendisi ile ve diğer iş arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman tatmin olacaktır (Eren, 2001: 538).

### 1.2.2.5. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisinde süreç iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; “edimsel koşullanma” ve “klasik koşullanma”dır. Klasik koşullanma, Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı laboratuvar deneylerindeki çalışmalara dayanırken, edimsel koşullanma ise, Skinner’in fareler Skinner’in fareler ve Thorndike’in kediler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları deney sonuçlarına dayanmaktadır. Skinner’in çalışması sonucunda varmış olduğu sonuçların örgütlere uygulanmasıyla örgütsel davranış geliştirme alanı ortaya çıkmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 151).

Pekiştirme teorisine göre, birey şu ya da bu nedenle (amaçlar, ihtiyaçlar, vb.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuca göre çalışan, aynı davranışı bir daha deneyecek veya denemeyecektir. Mesela, iş yerine vaktinde gelmeyen bir çalışanın, geç gelme davranışını bir daha tekrarlamaması sonucunda yöneticinin olumlu veya olumsuz bir tepkisi tarafından etkilenecektir. Ödül, çalışanların davranışlarını tekrarlama olasılığını yükselmesidir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir: ücret, terfi, taktir, statü, çalışma koşulları gibi ödüller verilebilir. Ceza ise, her türlü fiziksel veya zihinsel olayların azaltılmasıdır. Bireye bedensel acı veren bir şekilde şart değildir. Eleştirme, işine son vermek, öncelikleri kaldırmak gibi birer cezalandırma unsurları olarak görülmektedir (Koçel, 1999: 475).



**Şekil 6.** Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

**Kaynak:** (Koçel, 1999: 475)

Bir davranışın devam ettirilmesi veya bu davranıştan kaçınılması şeklinde birbirine iki zıt tutumla karşılaşılmaktadır. Belirli olumlu davranışları göstermek ve

onları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için dört yöntemden bahsedilmektedir. Bunlar (Eren, 2001: 540):

- 1- **Olumlu pekiştirme:** Çalışanın arzu ettiği bir davranışı devamlı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bunun için çoğu zaman ödüller verilmektedir.
- 2- **Olumsuz pekiştirme:** Çalışan tarafından denenmiş veya yapılmış olan davranış veya tutumu önlemek onu arzulanan davranışa yönleltmek için alınan tedbirlerden oluşmaktadır. Başka bir söylemle, çalışanın sergilemiş olduğu davranışı yönetimce benimsenmemesi durumudur. Burada önemli olan hata yapan çalışana ceza vermeyip isim belirtmeden hatayı açıklamak gerekmektedir.
- 3- **Son verme:** Çalışanın bir davranışı ortadan kaldırma veya ortaya çıkışını engelleme tedbirlerinden oluşmaktadır. Böylelikle, yapılmış olan ve istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayıp pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir.
- 4- **Cezalandırma:** Çalışanın istenmeyen davranışını ortadan kaldırmak ve onu cezalandırmaktır. Böylelikle davranışı tekrarlamaktan vazgeçecektir.

Kısacası, olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri istenilen davranışları tekrar etmeye yöneliktir. Son verme ve cezalandırma pekiştirmeleri ise, istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yöneliktir (Eren, 2001: 542).

### 1.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, örgütlerindeki çalışanlarının iş tatmininin yüksek seviyede olmasını arzularlar. Bu sebeple tatmini artırmak için de imkanlarına ve deneyimlerine göre gayret gösterirler. Kişisel ve örgütsel amaçlara erişilmesinde önemli bir unsur olan iş tatminin yükseltilmesi için iş tatminini etkileyen faktörler hakkında bilgi edinilmelidir. Çalışanın işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleriyle bir bütün halindedirler. Bir faktör çalışan iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi görülse de tek başına yeterli olmaz (Akıncı, 2002: 4). Bu bağlam da iş tatminini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır: bireysel, örgütsel, grupsal, kültürel ve çevre faktörlerdir.

İş tatmini büyük ölçüde kişiden kişiye, örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir. Bazı çalışanlar işleri ile ilgili olumlu duyguları dile getirirken bazı

çalışanlar ise, gerçek veya hayal sandığı sorunlardan şikayet ederler. Neden böyle olmakta? Diğer bir söylemle, iş tatmini ya da iş tatminsizliğini ne etkiler? Yapılan çalışmalar, bir çalışanın işindeki özel şartlara göre değişkenlik gösteren tatmin düzeyini oluşturan çeşitli temel faktörleri kapsadığı görülmektedir (Lopopolo, 2002: 985). Bu unsurlardan bazıları şunlardır; işin yapısı, ücret, yaş, cinsiyet, çalışma koşulları, örgütsel ortam, kişisel farklar, vb. unsurlardır.

### **1.3.1. Bireysel Faktörler**

İş tatmini konusunda, işin kendisi kadar birçok demografik ve psikolojik faktörlerin etkili olduğunu dile getirmişlerdir (Staw, vd., 1986: 59). Bunun yanında, bir çalışanın iş tatmininin yüksekliğinden bahsedildiğinde, o kişinin işini sevdiğini ve işine karşı olumlu değerler geliştirmektedir (Ceylan, 2014: 150).

İş tatmin düzeyini belirleyen bireysel faktörler, çalışanın bedensel ve psikolojik unsurlara karşılık gelen özelliklerdir. Bunlar ise, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem ve çalışma süreleri sayılmaktadır (Özaydın, ve Özdemir, 2014: 255).

#### **1.3.1.1. Yaş**

Genç çalışanların, yaşlı insanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu kanısına birçok araştırmalarda görülmektedir. Genç yaşlarda tecrübenin az olması, uzmanlık alanının oluşmaması gibi durumlar çalışanların tatminsiz olma durumları yüksek olmaktadır (Karkın, 2004: 62).

Herzberg yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile iki türle açıklamaktadır. Çalışma hayatına erken başlayan çalışanlarda yüksek olan iş tatmini, 30'lu yaşlarda düşmekte ve daha sonraki yaşlarda yükselmektedir (Uyargil, 1988: 22). Birincisi, U çalışanların iş tatminleri genç yaşlarda yüksek, uzmanlık ortalarına doğru düşük ve ileri yaşlarda tekrar yüksek seviyeye çıkmaktadır. İkinci U ise ters şeklindedir. Belirli bir yaş düzeyine kadar tatminlik artarken, bu noktadan sonra düşmeye başlamaktadır (Keser, 2006: 101).

Çalışmaların çoğunda iş tatmini ile yaş arasında pozitif bir ilişki tespit edilmektedir. Bir çalışan işinde deneyim ve tecrübe kazandıkça iş performansı artar

ve iyi iş çıkarmanın başarısıyla iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir (Örücü ve Üngören, 2013: 43).

### **1.3.1.2. Cinsiyet**

İş tatmini ile cinsiyet arasında yapılan araştırmaların birbirleriyle dengeli sonuçların çıkmadığı gözlemlenmektedir. Kore’de yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek seviyede iş tatminine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, kadın çalışanların işleri hakkında daha az beklentiye sahip oldukları şeklinde açıklanmaktadır. Diğer bir nedeni de kadın çalışanların, memnuniyetsizliklerini fazla ifade etmemeleri şeklinde açıklanmaktadır (Kırel, 1999: 117).

Bazı çalışmalar sonucunda ise, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağladığını göstermektedir. Bu durumun nedeni ise, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iş yaşamında işten arzuladıklarına ulaşma isteklerinin daha güçlü olması ihtimali oldukça yüksektir (Sığı ve Basım, 2006: 133)

Özetle iş tatmini ile cinsiyet ilişkisinde kesin bir sonuç bulunmamaktadır. Bazı çalışmalarda kadınların, bazılarında ise erkeklerin iş tatminini daha fazla sağladığı görülmektedir (Örücü ve Üngören, 2013: 43 ).

### **1.3.1.3. Medeni Durum**

İş tatmini ile medeni durum açısından ise, araştırmalarda elde edilen değişik sonuçlara ulaşılması mümkün olmakla birlikte birçok sonuçlarda bekarların evli çalışanlara göre oldukça düşük bir iş tatminine sahiplerdir (Sevimli ve İşcan, 2005: 61). Evlilerin iş hayatında daha tatmin olmalarının sebebi, aile hayatındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte veya evlilik hayatının çalışanların işe ilişkin taleplerini değiştirmesiyle kaynaklanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

Yapılan başka bir çalışmanın savına göre, bayan çalışanlar için işin aileyle karışması iş tatmininin önemli bir belirleyicisidir. Ailenin işe karışması, bayanlar açısından iş tatmini belirlemede önemli bir belirleyici rolüne sahiptir. Çünkü işin aileye karışması ya da ailenin işe karışması iş stresine neden olmaktadır. Eşlerin birbirine yardımcı olması, stresin azalmasını sağlayarak iş hayatında daha fazla tatmin sağlanacaktır. Bunun yanı sıra işin aileye karışması bayanlarda olduğu gibi

erkek çalışanlar için de iş tatminini etkileyen önemli bir belirleyici unsurdur (Grandey, vd., 2005: 6).

Çetinkanat'a göre, kaynaklara bağlı olarak medeni durumun iş tatminini etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca evlilerin yönetim biçimi, fiziksel ortam ve yükselme olanaklarından kaynaklanan iş tatminlerinin bekar çalışanlara göre oldukça yüksek sonuçlara ulaşmaktadır (Çetinkanat, 2000: 99).

#### **1.3.1.4. Eğitim Düzeyi**

İş tatmini ve eğitim arasındaki ilişki için ise, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, çalışma şartlarının ve ücret konusunda beklenti düzeylerinin yüksek olması sebebiyle iş tatminsizliği yaşadığı görülmektedir (Örücü ve Üngören, 2013: 43). Bu duruma benzer başka bir görüşle, ücret ve iş koşulları ile ilgili olarak, kıdemli çalışanların iş tatminlerinin, iş tecrübesi daha az olanlara göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Mercanlioğlu, 2012: 131).

Eren'e göre, öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde devamsızlığın azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun nedeni, alt öğrenim seviyesinde olan çalışanlara verilen işin niteliğinin çok dar olmasına bağlı olarak uzmanlık alanı ile ilgili olması ve çalışana monotonluk vermesine bağlanmaktadır. Oysaki öğrenim derecesinin yükselmesi çalışana dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Diğer taraftan, birden fazla işle meşgul olması çalışanı monotonluktan kurtarmaktadır (Eren, 2001: 269). Böylelikle çalışanlar işinde daha çok verimli ve tatmin olacaklardır.

Klein ve Maher'e göre, eğitim seviyelerinin yükselmesiyle iş tatminlerinin düşmesinin nedeni, bireylerin kendilerine göre seçtikleri grupların koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırıyor olmalarıdır. Örneğin, üniversite mezunu çalışanlar daha çok kendi üstlerinin maaşlarını onların maaşları ile karşılaştırdıklarında iş tatminleri düşük olmaktadır (Uyargil, 1988: 25).

#### **1.3.1.5. Kıdem**

İş tatminini etkilediği bilinmektedir. Çalışanların ünvanları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiden söz edilebilir. Kıdemın yükselmesi daha iyi mevkilere gelme, daha fazla gelir imkanı sağlamaktadır. Dolayısıyla iş tatmini de olumlu yönde etkilenmektedir (Örücü ve Üngören, 2013: 43).

Çalışanın örgüt hiyerarşisindeki yerini, işinin sağladığı itibarı ifade eden kıdem, işini ve dışarıdaki hayatını etkileyen önemli bir faktördür. Bu konu da yapılmış olan çalışmalarda iş tatmini ve kıdem arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetim kadrosu arasında yapılan araştırmalar neticesinde üst yönetimdeki çalışanların işlerinden daha çok memnun olduklarını vurgulamışlardır (Uyargil, 1988: 25).

Bazı araştırmalarda, kıdem ile iş tatmini arasında anlam bir ilişkinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kıdem arttıkça çalışan, işini daha iyi anlamakta, zamanla kazandığı tecrübeler, özgüvenini pekiştirirken işinden edindiği memnuniyeti de arttırmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın örgütte kıdemi arttıkça çalışana daha geniş olanaklar sunulabilmektedir (Keser, 2006: 116).

Eren'e göre kıdemli çalışanlarda, kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun sebebi, çalışanın işyerinde kıdemliliğini elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Fakat işyerinde uzun süre çalışmanın sonucunda, bıkkınlıklar, mesleki rahatsızlıklar ve yıpranmalar gibi devamsızlığı oluşturan nedenler arasında sayılmaktadır (Eren, 2001: 269).

### **1.3.1.6. Çalışma Süresi**

Hizmet süresi yani diğer bir ifadeyle çalışma süresi arttıkça, çalışanların pozisyonlarında, gelirlerinde ve görevlerinde doğal olarak bir artış beklenmektedir. İş tatmini ile çalışma süresi arasındaki ilişki, zamanla çalışanın emeği karşılığında örgütten elde ettiklerinde ortaya çıkan artışla açıklanmaktadır (Sığırı ve Basım, 2006: 133).

Petty ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre işlerinden daha çok tatmin olmadıkları ve hiçbir örgüt hizmet yılı kategorisinin diğerlerinden iş tatmini düzeyi bakımından önemli ölçüde fazlalık ya da azlık göstermediği belirtilmiştir. Ayrıca yeni işe başlayan çalışanlar ve 10 yıldan fazla çalışmış olan çalışanlarda iş tatminleri yüksek olarak belirlenmiştir. Bunu yanında 3-7 yıl arasında çalışanlarda ise düşük iş tatmini bulunmuştur (Petty, vd. 2005: 60).



### 1.3.1.7. Kişilik

Bir çalışanın kişiliği, o çalışanın bir iş hakkındaki düşüncelerini olumlu ya da olumsuz biçiminde etkiler. Kişilik özelliklerinden dışadönük ve pozitif duyguları yüksek olan çalışanda iş tatmin düzeyinin yüksek olması muhtemeldir. Birçok araştırmacı bu durumun çalışanların kişilik üzerin de olumlu ya da olumsuz iş tatmininde önemli bir etkisi olabileceğini belirtmektedir (Ghazzavi, 2008: 4).

Kişilik yapısı, çalışılan işe uygunluğu ve iş tatminini etkileyen bir unsurdur. Her ne kadar işle ilgili beceriler kazandırılabilir olsa da duygusal tatminli yeterli olmayan, kendisini geliştiremeyen çalışanlar, ne kadar zeki ve eğitilmiş olursa olsun, örgüte yarardan çok zararı olacaktır (Aşık, 2010: 40).

Kendini beğenen, kontrol odağı dışarı da olan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Öfkeli ve acelecilik iş tatmini ve kişilik arasında olumsuz, başarı etkeni yüksek olması ile de iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Sığırı ve Basım, 2006: 133).

Kendine güvenen, özgüven duygusuna sahip olan çalışanlar, bu özelliklerini daha az seviyede geliştirenlerden daha çok tatmin sağlayabilirler. Özgerçekleştirme seviyesine sahip olan çalışan, işine daha çok değer verir; başarıya daha çok güdülenir. Adil bir şekilde yükselmeye destek olur; övülmeye daha az gereksinim duyar. Eleştiriye karşı daha az kırılır; işiyle ilgili kaygıya daha az düşer; uyum mekanizmalarına daha az gereksinim duyar (Başaran, 2008: 220).

### 1.3.2.Örgütsel Faktörler

Çalışanların, taleplerinin yerine getirilmesinde ve iş tatminin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel imkanlar belirleyici olmaktadır. İş tatmini etkileyen bireysel faktörlerde olduğu gibi, örgütsel faktörlerde de çalışan tatminin ayrı ayrı örgütsel faktörler değil, bütün değişkenlerin etkileşimi neticesinde ortaya çıkan bileşkele etkilemektedir (Davis, 1988: 95).

Örgütler çalışanları ile birlikte ortak hedefe ulaşmak için çalışan karmaşık sistemlerden oluşmaktadır. Ortak hedefe ulaşırken örgütün çalışana sunduğu bir takım imkanlar bulunmaktadır. Bu imkanların tümüyle çalışanların iş tatminini sağlayan örgütsel faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler işin niteliği, terfi, ücret, yönetim tarzı, iletişim ve çalışma koşulları olarak sıralanabilir (Erdil, vd., 2004: 19).

### 1.3.2.1. İşin Niteliği

İşin yapısı, iş tatmini düşüncesinde oldukça önemlidir. Birey işindeyken kendisine ait olduğu serbestiyetlik ve işinden elde ettiği geri bildirim çalışan açısından işi ile ilgili önemli bir motivasyon kaynaklarıdır. Çalışan işini yaparken kendisini pozitif hissetmesi, işini tekrar eden bir yapıda olmaması çalışanın tatmin duygusunu artırır (Özkalp ve Kirel, 2011: 115).

İşlerin niteliği ile ilgili konularda, çalışanların kararlara katılmaları, iş tatmini arttırırken, aksi durumlar ise iş tatminsizliğine neden olur. İşlerin nasıl yapılacağını, çalışma yöntemlerinin veya molaların bile yönetim tarafından belirlendiği durumlarda iş tatminsizliğini arttıracaktır. Sürekli bilgisayar başında oturan çalışanlar veya montaj hattında monoton işlerde çalışanlarda işe yabancılaşma, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Ceylan, 2014: 151).

Çalışanın çalıştığı işi beğenmesi iş tatminin en önemli unsurudur. Ancak çalışanın işini beğenmesi bir takım şartlarla bağlantılıdır. Bu şartlar (Başaran, 2008: 218):

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya uygun olması,
- Çalışanın yenilikleri öğrenmeyi ve bunları geliştirmeye olanaklı olması,
- Çalışanın yaratıcılığına ve sorumluluk bilincine sahip olmasına yönlendirilmesi,
- İşin sorun çözümüne dayandırılmasıdır.

### 1.3.2.2. Ücret

Ücretin terim anlamı; çalışma veya hizmet karşılığı olarak çalışana düzenli dönemlerde verilen düzenli paradır (Halsey, 1988: 877). Ücret, iş tatmininde önemli fakat bilişsel olarak karmaşık ve çok boyutlu bir faktör olarak kabul edilmektedir (Doh, 2003: 64). Ücret, hem kişinin temel ihtiyaçlarını karşılar hem de kişinin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yöneticilerinin kendileri hakkındaki değerlendirmeleri üzerine tahmin ederler. Yeterli bir ücret, yöneticinin kendisinden memnun olduğunu, düşük ücret ise kendisinden memnun olmadığını göstermektedir (Özkalp, ve Kirel, 2011: 115).

Örgütler için bir maliyet unsuru olan başka bir mühim nokta çalışanların ücret eşitliğini sağlamaktır. Çalışanlar kazandıkları ücretleri aynı işi yapan başka

çalışanların ücretleriyle karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu karşılaştırma neticesinde artı sonuç çıkması, iş tatmininin de artı yönde olmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanın ücret yönünden, çalışanın başarısına dayalı olarak ücretin eşit bir şekilde belirlenmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

### **1.3.2.3. Terfi**

Kişiyi çalışmaya teşvik etmede en önemli unsur olan tutkuyu tatmin eden bir araç niteliğindedir. Eğer işe giren bir kişi iş ortamına girer girmez, ücretin artmayacağını ve ilerleme olanağının olmadığı duygusuna kapılırsa işine karşı olumsuz bir tutum takınması kaçınılmazdır. Dolayısıyla iş tatminsizliği görülecektir (Eren, 2001: 248).

Terfi konusunda yüksek beklentisi olan çalışanlar, kazandıkları yükselme ile daha fazla iş tatmini olurlar. Bu bağlamda üst kademe düzeyinde terfilerde yüksek ücret artışı olduğu için, alt kademe olan çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır (Ceylan, 2014: 152). Aynı şekilde maaşında %10 artış olan çalışanın tatmin seviyesi, %20 artış olan çalışandan daha düşük seviyede olacaktır (Özkalp, ve Kırel, 2011: 116).

### **1.3.2.4. Yönetim Tarzı**

Yönetici, bir örgütte veya kurumda bir birimin sorumlusu konumunda görevini yapan ve bu göreviyle ilgili konularda, günlük tekrar eden belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, denetimde bulunan üsttür (Bulut ve Bakan, 2002: 95).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde olmaktadır. Birincisi, çalışanların karar verme sürecinde katılımlarını sağlamaktır. Bu katılım sayesinde çalışan kendisine saygı duyulması ihtiyacını karşılamış olacaktır. Eğer çalışan işlerinde bu ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa, bunları başka bir ortamda arayacaklardır. Dolayısıyla, iş tatminini etkileyecektir. Kararlara katılan çalışan, iş arkadaşlarına, yönetimi ve işini sevip daha çok tatmin olacaktır. İkincisi ise, çalışan merkezli olmaktır. Yani yönetimin çalışanlara yönelik olması onları destekleyici ilişkiler içinde bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil vd., 2004: 23).

### 1.3.2.5. İletişim

İletişim, bireylerin toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynaması ve sembolik mesajların karşılıklı iletilmesiyle bir takım anlamları aralarında paylaşma sürecidir. Bu bağlamda bireyler iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağı bulurlar (Eroğluer, 2011: 122).

Goldhaber, Schweiger ve Denisi'nin iş tatmini ve iletişim ile yaptıkları bir çalışmada, üst- ast çalışanların iş tatmini arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. İyi bir iletişimin iş tatmini açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Üst- ast ilişkileri arasındaki kapalı olan iletişimin yeni çalışanlar bakımından rol belirsizliğini oluşturduğunu ve dolayısıyla çalışanların iş tatminini düşürdüğünü vurgulama yapmışlardır (Timuroğlu ve Çınar, 2009: 67).

İletişim, bilginin kullanımını ve paylaşımını içerir. Günümüzün iş toplumunda çalışanlar rekabet ortamında önemli bir role sahip olmaktadır. Bu sebeple örgütler çalışanlarının iş tatminine büyük önem verir. İş tatmini yüksek olan çalışanların, örgütlerine karşı daha düşük seviyede devamsızlık sağladıkları görülmektedir (Kim, 2002: 231).

İletişimin eksikliği veya yetersizliği örgüt ortamında belirsizliğe sebebiyet vermektedir. Belirsizlik ise stres, güvensizlik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi sorunlarda artışa yol açmaktadır. İyi bir iletişimin oluşması için belirsizlikle üstesinden gelme imkanı vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991: 128).

### 1.3.2.6. Çalışma Koşulları

İş tatmini üzerinde etkisi olan orta düzeydeki unsurdur. Eğer çalışma koşulları düzgün ise, diğer bir ifadeyle iş yeri temiz, ısı, nem ve ışıklandırma açısından uygun koşullara sahip ise çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde artmasına yol açmaktadır. Eğer çalışma koşulları bir çalışanın işini yapmasına olanak sağlamıyorsa iş ortamının kirli, gürültülü ve yeterince aydınlatılmıyorsa çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Özkalp, 2013: 76).

Çalışma koşulları çalışanın iş yaşamı hariç özel yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesaisi veya çalışma saatleri uzun olan çalışanın ailesine, arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışma

saatlerinin az olması çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmalarını sağlayacaktır (Ceylan, 2014: 152).

### **1.3.3.Grupsal Faktörler**

Örgütlerde yöneticilerin astlarına karşı gösterdikleri tutumları çalışanların iş tatminleri üzerinde belirleyici rolü bulunmaktadır. Çalışanlar yöneticiler tarafından övülmeyi sevdikleri, fakat eleştiriden hoşlanmadıkları bilinmektedir (Karkın, 2004: 62).

#### **1.3.3.1. Çalışma Arkadaşları**

Karşılıklı kurulan destekleyici ilişkiler çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlar arasındaki ilişkileri desteklemek için çaba göstermelidir. Örneğin, gezi, akşam yemekleri, sportif faaliyetler gibi iş dışı etkinlikler yapmaları faydalı olmaktadır (Örücü ve Üngören, 2013: 44).

Birbirine destek veren bir iş grubu çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Grup kendi arasında, destekleme, rahatlık hissi ve öneri veriyorsa çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkisini gösterir. Kişi işinden nefret etse bile, arkadaşlarından dolayı çalıştığı işten mutlu olacaktır. Aksi takdirde böyle bir çalışma arkadaşlarından yoksun iseler, iş tatmini de olumsuz yönde etkilenmektedir (Özkalp, 2013: 76).

Bir diğer önemli unsur ise, çalışanlar diğer çalışma arkadaşları için de benzer sorularla kendilerine sorarlar. Acaba arkadaşlarımın etrafımda olması beni mutlu ediyor mu? Ya da arkadaşlarım işimi yaparken bana yardımcı olurlar mı? Bu iki soruda önemlidir. Çünkü herkes işini yaparken arkadaşlarından destek almak ister. Çalışma arkadaşlarımızla ailemizden daha fazla zaman geçmektedir. Bu nedenle çalışma arkadaşlarımızın cana yakın olması iş hayatının olumlu geçmesini sağlayacaktır. Aksi takdirde can sıkıcı, saygısız olması iş hayatının olumsuz geçmesine neden olmaktadır (Colquitt, Le-Pine ve Wesson, 2011; Özkalp, 2013: 76).

#### **1.3.3.2. Danışman**

Çalışanların başındaki danışmanlarıyla olan ilişkileri de bir tatmin kaynağıdır. Danışmanlık iki şekildedir. Birincisi çalışana yöneliktir. Başka bir söylemle danışmanın çalışanlarla iyi ilişkiler kurarak onların problemleriyle yakından ilgilenir.

Onların iş yaşamı hakkında tavsiyelerde bulunur ve diğer bireylerle ilişkilerini düzenler. İkincisi ise, yöneticilerin çalışanların bir takım kararlara katılmasını sağlamaktır. Bu iki yaklaşım çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Özkalp, 2013: 76).

Çalışanlar iyi performans gösterdiklerinde danışmanlar onları ödüllendirir. Danışmanların emrinde çalışanlara bazı kaynaklara ulaşmalarında yardımcı olması ve uyarılardan korunması çalışanlar için çok değerlidir. Ayrıca danışmanların sağlıklı bir kişiliğe sahip olması, çalışanların benzer dünya görüşlerine benimsemesi danışmanlarının sevilirliğini arttırmaktadır (Colquitt, Le-Pine ve Wesson, 2011, akt: Özkalp, 2013: 76).

#### **1.3.4. Kültürel Faktörler**

Kişinin sahip olduğu inançlar, tutumlar ve değerlerdir. Örneğin, bir işte hemen yükseleceğine inanan bir çalışan yükseleceği inancını hemen işinde gerçekleştiremez. Böylece iş tatmini azalacak ve işletmeye karşı işi yavaşlatma, işe geç gelme gibi olumsuz davranışlarda bulunacaktır (Duman, 2000: 14).

Bir diğer önemli konu ise, kültür uyum sağlama mekanizmasıdır. Kültür insanların içinde yer aldıkları sosyal ve fiziki çevreyle ilişkilerini düzenler. Dolayısıyla bu yönüyle kültür, dünyaya karşı takınan bir tutumdur (Şişman, 2002: 14).

#### **1.3.5. Çevresel Faktörler**

Sosyal statü, maaş, terfi, yaratıcılık, yönetici- çalışan ilişkisi gibi unsurların çalışanlar arasındaki iş tatminini belirleyen faktörlerin olduğunu açıklamışlardır (Sönmezer ve Eryaman, 2008: 189).

Çalışanın, örgüt içinde örgütün karşılayamadığı ama toplumsal etkileşimle kendisinin karşıladığı ruhsal ve toplumsal ihtiyaçların çokluğu, örgüt ortamının iş tatminine elverişli bir ortam oluşturduğunu göstermektedir (Başaran, 2008: 222).

### **1.4. İş Tatmini Türleri**

İş tatmini türleri 2 sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminidir.

### 1.4.1. İçsel İş Tatmini

İşin kendisine ve çalışanın işi yaparken ne hissettiğidir. Çalışanın yeteneklerini örgütte sağlayabilme olanağı, insanlar üzerinde otorite kurma imkanı, bağımsız çalışabilme olanağı, örgütün güvenli olması, işin sağladığı sosyal statü, yaratıcılığını kullanabilmesi gibi unsurlar ile ilgili tatmin çalışanın içsel iş tatminini ifade etmektedir (Weiss, vd., 1967: 4).

### 1.4.2. Dışsal İş Tatmini

İşle ilgili doğrudan olmayan bağlantılı olan boyutlardır. Yükselme olanakları, ücret, örgüt kuralları ve uygulamaları, onaylanma gibi unsurlar çalışanın yeterlilik hissine sahip olup olmadığı dışsal iş tatminini ifade etmektedir (Weiss vd., 1967: 4).

## 1.5. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri

Bir çalışanın yaptığı işinden ne ölçüde tatmin olduğunu değerlendirmesi ve çok sayıda somut unsurun karmaşık bir toplamından ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ölçmek için iki yöntem vardır. Birincisi, tek soruyla iş tatminin ölçülmesidir. Bu soru: “Her şeyi değerlendirirseniz işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?” gibi bir soruya karşılık verilen cevap iş tatminini belirler. İkincisi ise, biraz daha karmaşıktır. Bir işi oluşturan, işin niteliği, terfi, ücret ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi unsurları belirler. Her iki yöntem de yararlıdır. Tek soruyla olan yöntem sadece zaman kazandırıcıdır. İşin farklı yönlerinin toplamına bakmak ise, yöneticilerin sorunlara karşı nokta atışı yapmalarına ve daha hızlı bir biçimde baş etmelerine yardımcı olacaktır (Robbins ve Judge, 2013: 81).

### 1.5.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Scale)

Minnesota iş tatmin ölçeği uzun formu 100 soruluk maddeden oluşur. Her bir madde çalışma ortamında güçlendiriciyi ifade eder. Cevaplayan çalışan, görevinde güçlendiriciyle ne kadar tatmin olduğunu gösterir. Her bir madde için beş tane yanıt seçenekleri sunulmuştur: çok memnunum, memnunum, kararsızım, memnun değilim ve hiç memnun değilim seçenekleridir (Weiss vd., 1967: 1). Bu ölçek Türkiye’de ilk kez Aslı Baycan tarafından 1985 yılında doktora tezinde Türkçe’ye çevirerek kullanmıştır.

Ölçek için herhangi bir zaman sınırı yoktur. Anketin uzun formu deneyimli çalışanın ortalama 15-20 dakika içinde cevaplayacağını göstermektedir. Yapılan bir grupta en kısa süre yaklaşık 10 dakika sürmüştür. En yavaş cevaplayan çalışan 30 dakikadır ve bu süreyi hiçbir zaman aşmamıştır. Kısa form için uygulama zamanı ortalama 5-10 dakika arasında değişmektedir. Çoğu çalışan ise 5 dakika içinde tamamlamaktadır (Weiss vd., 1967: 3).

Bu formun yönergeleri uzun formla aynıdır. Kısa form üç bölümden oluşur. Bunlar içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmindir. İçsel tatmin (intrinsic) işin kendisi ile ilgili ve 12 sorudan (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20) oluşmaktadır. Dışsal tatmin (extrinsic) ise, çalışanların işe karşı olan tutumları ile ilgili ve 8 sorudan (5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19) oluşmaktadır. Genel (general) tatmin maddeleri ise hepsini kapsamaktadır. Bu ölçek 20 maddelik soru için 100'den 20'ye kadar puanlamalar kullanılır. Genel tatmini yüksek olan çalışanın puanı 100, tatmini düşük olan çalışanın puanı ise 20'dir. Nötr puan ise 60 orta puan tatmini ifade etmektedir (Weiss vd., 1967: 4).

### **1.5.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği (Needs and Satisfaction Scale)**

Porter (1961) tarafından geliştirilen bu ölçek, yönetim düzeyindeki çalışanlara uygulanmaktadır. Ölçekte yer alan sorular, yönetim problemleri üzerinde odaklanmaktadır. İhtiyaç ve tatmin ölçeği farklılıklara dayanmaktadır. Ölçekte her bir faktör iki soru içermektedir. Bu sorular olması gereken ile olandır. Örnek verilirse; Bu işte güvenlik hissi ne ölçüde olmalı? Şu anda ne kadar? Bu bağlamda olan kategoriye verilen puandan, olması gereken kategoriye verilen cevaptan çıkarılır ve o faktör puanlanır. Aradaki fark ne kadar fazla ise, işin o yönüyle ilgili olan tatminsizlikte o kadar fazladır. Toplam tatminsizlik ise, bütün faktörlerin puanlarının toplamından elde edilmektedir (Ceylan, 2014: 158).

Ölçeğin temelinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na dayanmaktadır. Maslow'un teorisinde birincil ihtiyaçların karşılanması, daha sonra bir üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanması gerektiği üzerinde odaklanılmaktadır. Bu bağlamda Porter buradan yola çıkarak çalışanın algıladığı koşullar ile hedef kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147).



### 1.5.3. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)

İş tanımlama, en çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir Ölçeği Hulin, Smith ve Kendal (1969) ortaya çıkarmışlardır. Yöntem 1985 yılında JDI (Job Descriptive Index) Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte; işin özellikleri, yükselme olanakları, ücret, denetim ve iletişim gibi sorular yer almaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 148).

Endekste; terfi, ücret, işin kendisi, yönetici ve iş arkadaşlarından olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 72 adet sorudan oluşan ölçekte katılımcılar, evet, hayır ya da kararsızım şeklinde üçlü likertten oluşarak 0-1-3 puanlar kullanılır. İş tatmini pozitif olan çalışan sırasıyla 3, 1 ve 0 şeklinde puanlar alır. İş tatmini negatif olan çalışan da ise sırasıyla 0,1 ve 3 puanlar alır (Kinicki vd., 2002: 14).

İş tanımlama endeksi 1982 yılına kadar üçlü format şeklinde uygulanmaktadır. Fakat bu tarihten sonra, Johnson ve arkadaşları yaptıkları çalışmaları ile beşli likertin daha sağlıklı sonuçlar verdiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca ölçeğin çevirisi Ergin (1997) tarafından gerçekleştirilmiş ve güvenilirlik ile geçerlilik analizleri yapılmıştır (Toker, 2007: 97).

### 1.5.4. İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Survey)

Spector 1985 yılında geliştirdiği iş tatmini ölçeği, iş tatmininin hizmet sektöründeki iş performansıyla güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna varmaktadır. Bu anket çalışanların işe karşı olan duygusal tepkilerini ölçmek için tasarlanmıştır. İş tatmini 9 alt bölüme ayıran 36 maddelik bir anketten oluşmaktadır (Spector, 1985: 694). Atilla Yelboğa (2009) tarafında yaptığı makale çalışmasında Türkçe'ye uyarlamıştır. Ölçeğin içeriği; ücret, terfi, sosyal haklar, işin yapılma şekli, çalışma arkadaşları, denetim, işin yapısı, kurallar ve iletişim olmak üzere 36 maddeden oluşmaktadır (Yelboğa, 2012: 175).

### 1.5.5. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi 1959 yılından Herzberg tarafından geliştirilen, örgütteki kritik olayları kullanarak iş tatmini ölçme yöntemidir. Herzberg'in yapmış olduğu bir çalışmada, çalışanlardan kendilerini en fazla tatmin eden unsurlar ile en çok

tatminsizliğe neden olan unsurları tanımlamaları istenmiştir. Bu unsurların içeriği analiz edilmiş ve bunlardan ücret mi, terfi mi veya yaptığı iş mi hangileri çalışanın tepkisine yol açtığı saptanmıştır (Özkalp ve Kırel, 2011: 121).

Bu yöntemin önemli bir noktası, çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlenir. Böylece yöneticiler çalışanlarını gözlemleyerek bu kriterler daha doğru yola yönlendirecektir. Bu yöntemin sakıncalı noktası ise, çalışanın kendisini yöneticisi tarafından sürekli gözlemleniyor olarak hissetmesi sonucunda tedirginlik duygusu ortaya çıkacaktır (Uyargil, 2008: 65).

### **1.5.6. Anket, Gözlem ve Görüşme Yöntemi**

Anket yönteminde, iş analizini yürüten yönetici, çalışan için çeşitli özelliklerini ve aşamalarını sunmak amacıyla çalışanlara soru formlarını dağıtır. Bu soru formlarını tamamlandıktan sonra iş ilgili bilgiler toplanarak değerlendirme yapılır. Bu yöntemin en önemli özelliği, işin temel nitelik ve içeriğine ilişkin bilgilerin hızlı ve kolay yoldan elde edilmesidir. Bu yöntemin sakıncalı yönü ise, soru formlarının her zaman beklenen ilgiyi görmemesidir. Soruların gelişi güzel yanıtlanması veya soruları iyi anlaşılmasa sonucu yanlış bilgilerin verilmesi formların hazırlanmasında güçlükler olma ihtimali sayılabilir (Sabuncuoğlu, 2012: 65).

Gözlem ve görüşme yönteminde, bir işin nasıl yapıldığını hangi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik ve nicelik bakımından anlamının en iyi yolu o işi yapan çalışanla görüşmek ve işi yakından gözlem yoluyla izlemektir. İşlerin yapıldığı ortamı çalışanlarla görüşme yapılarak en doğru bilgiler elde edilir. Bu yöntemi uygulayan örgütler, uzmanlar çoğu kez hazırladıkları soru listesinden faydalanarak çalışanlarla karşılıklı konuşur ve edindiği bilgileri kayıt altına alırlar. Görüşme yüz yüze yapıldığında anlaşılmayan yönler açıkça ortaya konulur ve işin doğrusu bulunmaya çalışılır. Bu yönetimin sakıncalı yönü ise, görüşmenin etkisinde kalınarak işin niteliğinde çok çalışanların kişiliğine dönük analizin yapılmasıdır. Görüşmeci analizini yaparken önyargıdan uzak, objektif çalışma yapması gerekir. Yalnızca kişileri değil, işleri analiz ettiğini unutmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 66).

## 1.6. İş Tatminini Artırma

İş tatmini artırma 8 alt konudan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla açıklanmaktadır:

### 1.6.1. İş Değiştirme (İş Rotasyonu)

Çalışanların işleri zamanla özelleşme haline gelmesiyle ortaya çıkan monotonluğu azaltmak için çalışanlarını değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulamayla çalışanlar monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansı elde ederler. Bu bağlamda çalışanlar farklı alanlarda işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması da son bulmaktadır. Böylece farklı işlemleri öğrenmesiyle ürünün meydana gelmesinde kendisinin de bir payı olduğunu hissederek daha çok tatmin olacaktır. Araştırmalarda bazı çalışanların işlerini değiştirilmesini istemedikleri ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni belirli bir iş de uzmanlaşmanın olması ve bir statü kazandırdığını düşünerekten iş değişikliği yapmamaktadırlar (Eren, 2001: 258).

### 1.6.2. İş Tasarımı

Modern yönetim kuramcıları görev tasarımına gitmenin gerekliliğini savunmaktadırlar. Verimlilik artışı amacıyla işlerin niteliğini değiştirme sürecidir. Yapılacak belirli işleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini inceler. Savunuculara göre, yöneticiler yüksek bir güdülemeye sahip olmak istiyorlarsa, yapılan işlerle ilişkili geribildirim sağlamalı ve çalışanda yaptığı işten dolayı sorumlu olma duygusunu geliştirmelidir. Böylece çalışanlar gözle görülür bir işi tamamlamaktan dolayı daha fazla tatmin olmaktadır (Can vd. 2006: 126).

İş tasarımını etkileyen önemli diğer unsur, örgütteki çalışanların yetenek ve tutumlarına ilişkin özelliklerdir. Belirli bir işin yeniden tasarlanması için çalışanın yetenekleri dikkate alınmadan yapılmamalıdır. Çünkü çalışanların değişikliğe karşı tutumları da bu düzenlemeleri büyük ölçüde etkilemektedir (Can vd. 2006: 127).

### 1.6.3. İş Genişletme

Görevlerin yatay olarak genişletilmesidir. Örnek verilirse, sadece bir makinayı nasıl çalıştırdığını bilmek yerine, çalışana iki-üç makinayı çalıştırma sorumluluğu verilmesidir. Ancak çalışana ek sorumluluk verilmez. Çalışana ek

sorumluluğun verilmesi iş zenginleştirme kısmını kapsamaktadır. İş genişletmenin amacı işten duyulan tatmini arttırmak olduğundan dolayı can sıkıntısını azaltmaya yöneliktir. Fakat bazı çalışmalar bunun her zaman bu şekilde olmadığını göstermektedir. Böyle bir iş genişletilmesi sonucunda çalışanın eskiden tek bir görevim vardı, şimdi üç oldu dediği rastlanılmıştır (Can vd. 2006: 127).

Genişletilmiş işlerde çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha fazla yeteneklerini kullanırlar. Bundan dolayı genişleme, çoğu zaman çalışanların yerine getirilmesi gereken görevleri tamamlaması verimliliği azaltır ve işi yavaşlatır (Luthans, 2011: 179).

#### **1.6.4. İş Zenginleştirme**

İş tasarımının, daha basitleştirilmiş iş rotasyonun ve iş genişleme tekniklerinin bir uzantısını ifade eder. Herzberg'in Çift Faktörlü Teorisi'nin bir sonucu olduğundan, çalışanın motivasyonu arttırmak için başarı, statü, sorumluluk ve ilerleme gibi unsurların çalışana fırsatlar sağlamak üzere tasarlanmıştır. Bu tüm unsurların bileşimi iş zenginleştirmeyi ortaya çıkarmaktadır. Çeşitli iş içeriğinin fazla olmasından dolayı iş tasarımı ile ilgilidir. Daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri gerektirmektedir. Çalışanları kontrol etmek için onlara daha fazla sorumluluk verilmeli ve bireysel gelişim için fırsatlar sunulmalıdır (Luthans, 2011: 179).

İş rotasyonu işi yatay olarak işlev görürken, iş zenginleştirme dikey olarak işlev görmektedir. Yerine getirilmesi gereken zorunlu olan bir iş için daha fazla görev ve sorumluluk verilmektedir. Bir çalışana uzmanlaşmış olduğu bir görevi yerine getirmek yerine, başka bir işle çalışmasını devam ettirmesi ona tam bir yetki verilmesi demektir. Bazı çalışmalar da iş zenginleştirmesinin uygulanmasının zor olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü çalışanların birçoğu değişime karşı dirençli olduklarını ve onların tanıdık birinin yanında çalışmayı tercih ettiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla işin zenginleştirilmesi yerine yüksek ücret ve iş yerindeki dostluklarını, sorumluluklarını özerklikten daha çok tercih etmektedir. Ancak yönetici iş zenginleştirmesini seçici olarak uygulamalı ve karmaşık durum değişkenlerini doğru bir şekilde tanımlamalıdır (Luthans, 2011: 180).

### 1.6.5. Azaltılmış İşgünü Sayısı

Bütün gün olan bir işin standart beş günlük bir iş haftasından daha önce bitirilen bir tür iş uygulamasıdır. Bu uygulama günde on saatten dört iş günü çalışma şeklindedir. Program, çalışanın arkadaşlarına ve ailesine daha fazla zaman ayırmasına imkan sağladığından, çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini artacağı varsayılır. Böylelikle, işten ayrılmalar ve devamsızlık azaldığı gibi iş arayanlar için de örgüt cazip hale gelmektedir (Aşan, 2007: 320).

1930'lu yıllarda durgunluk döneminde günlük çalışma süreleri kısaltılarak, işler çok kişi tarafından yaptırılırdı. Ancak savaş yıllarında üretimi arttırmak amacıyla günlük çalışma süresi uzatılmıştır. Diğer bir ifadeyle, İngiltere'de yapılan bir çalışmada, haftalık çalışma süresi 56 saat iken, 1940'lı yıllarda bu süre 69,5 saate çıkarılmıştır. Bu artışın etkisi olumlu olmuş ve üretimde %10'luk bir artış meydana gelmiştir. Ancak bir süre sonra üretimde zamanla azalma olmuş, devamsızlık ve iş kazaları artmaya başlamıştır. Bu nedenle üretimde %12'lik bir düşüş göstermiştir. Aradan 6 ay geçmesinden sonra tekrar haftalık süreyi kısaltma yapmışlardır. Üretimde daha önceki oranla büyük bir artış meydana gelmiştir. Bununla beraber devamsızlık ve iş kazaları da azalmıştır (Eren, 2001: 262).

### 1.6.6. Esnek Zaman Uygulaması

Klasik çalışma sistemi günde 8 saatten haftada 5 ya da 6 gün arası değişmektedir. Bu sistem, sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve 8 saati tamamladıktan sonra akşam belli bir saatte işten ayrılırlar. Ortaya atılan esnek zaman uygulaması örgütte, çalışanların daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla, günün belli bir zaman diliminde çalışanların bulunması gerekir. Örnek verilirse, sabah 11.00-14.00 arası olabilir. Bu saatin dışındaki ayarlama yetkisi çalışanlara verilmiştir. Ayrıca bu yöntem devamsızlığı önleme, fazla mesai sürelerini azaltma, verimi artırma, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek çalışanlara iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar (Can vd. 2006: 129).

### 1.6.7. Telecommuting (Tele Çalışma)

Diğer bir ifadeyle işyeri ayrı herhangi bir yerde yapılan bir işi, bilgisayar aracılığıyla işyerine bağlı olarak çalışmadır. Bu uygulama zaman zaman esnek yer uygulaması da denilmektedir. Esnek zaman uygulamasına benzer olmasıyla, burada

vurgulanan zamandan ziyade çalışılan mekandır. Bu bağlamda çalışanlara bağımsızlık duygusu vererek iş tatminini de arttırmaktadır. Bu uygulama, yönetimin çalışanlardan uzak kalması, grup ruhun oluşmaması gibi sorunlara sahiptir (Aşan, 2007: 322).

Son yıllarda tele çalışma adlı bu uygulama giderek yaygın hale gelmektedir. Önemli olan buralarda elektronik mailin (posta) bulunmasıdır. Tele çalışma yöntemi Amerika'da yaklaşık 14 milyon insan tarafından kullanılmaktadır. Dolayısıyla hem yöneticiler hem çalışanlara büyük bir fayda sağlamaktadır. Zaman, benzin, giyim, gibi harcamalardan önemli tasarruflar sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlar evde olmasıyla aileleriyle daha çok zaman paylaşmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, çalışanların bu şekilde işyerlerine gitmeyerek binlerce dolar tasarruf ettikleri saptanmıştır (Özkalp, 2013: 15).

#### **1.6.8. Müzikten Yararlanma**

Son yıllarda çoğu şirket çalışma saatlerinde çalışanlara müzik dinleterek işe karşı olan ilgilerini arttırmayı amaç edinmektedirler. Çünkü müziğin üretkenliği arttırdığı ve özellikle müzik türünün üretken miktarını etkilediğini göstermektedir. Müzik üretkeni arttırmasıyla çalışanda monotonluğu azalttığı görülmektedir. Müzik çalışanın zihnini dinlendirir işten uzaklaştırır hayal etmesini olanak sağlar. Fakat bu durumun sonucu iş kazalarının artabileceği fikrini akla getirebilir. Dikkat gerektiren işler de bu görüş kuvvetle geçerlidir. Ayrıca çalışma koşullarının grup tarafından tespit edildiğinde, müzik çalışanları olumlu yönde etkileyerek devamsızlık azalır ve çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Eren, 2001: 261).

#### **1.7. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminsizliği, çalışanlarda şikayetlerin olması, performans düşüklüğü, işe gelmeme ve sonucunda işi bırakma gibi örgüt açısından sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütler de bu durumlarda karşılaşmamak için çalışanlarının tatminine büyük önem vermeleri bir zorunluluk haline getirmiştir. İşlerinden memnun olmayan çalışanlar daha içe dönük, duygusal olarak daha sıkıntılı, daha az arkadaş canlısı gibi özellikler taşımaktadırlar. Tatminsiz çalışan keyfi iş standartlarına uymada güçlük çekebilirler. Ayrıca çalışanlarda örgütte başta olmak üzere iş performansı, devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaların ve çatışmaların artması gibi olumsuzluklarla karşımıza

çıkılmaktadır. Bu olumsuzluklar örgüt açısından istenmeyen durumlardır ve mali kayıplara neden olmaktadır (Kantar, 2008: 71).

İş tatmini çalışanların davranışları üzerinde etkili olan bir kavramdır. İş tatmininin ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığı araştırmacılar tarafından üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli sonuçlar bulunmuştur. Bunlardan sıklıkla üzerinde durulan sonuçlar şu şekilde belirtilebilir (Özcan, 2011: 117).

### 1.7.1. İş Tatmini ve Performans

Hawthorne araştırmaları çalışanların iş tatmini ile verimleri arasında bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Ancak ileri zamanda yapılan çalışmalarda iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkinin düştüğünü ortaya çıkarmışlardır (Başaran, 2000: 221).

İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha çok mu üretkendir? Bu soruya verilen cevaplar evet şeklinde olsa da yapılan çalışmalarda bu konu üzerinde yüksek bir olumlu ilişki bulunamamıştır. Yapılan analizlerin çoğunda bu ilişki seviyesi 0.17 çıkmıştır. Diğer bir söylemle, iş tatmini yüksek olan bir çalışan, en üretken çalışan demek değildir (Özkalp ve Kırel, 2011: 118).



**Şekil 7.** İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi

Performansı iyi olan bir çalışana, işini başarılı bir şekilde tamamlayan çalışana manevi ödül verilmelidir. Kaliteli iş yapmalarının bir takdiri olarak da maddi bir ödül verilerek iş tatminleri sağlanmalıdır. Fakat bu ödüllerin adil olarak çalışanlara verilmesi performanslarını yükseltecektir. Aksi takdirde performansı düşük olan çalışan, daha az ücret alacak ve iş tatminsizliği yaşayacaktır (Ceylan, 2014: 155).

### 1.7.2. İş Tatmini ve Devamsızlık

Tatmin ve devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki göstermektedir. Örneğin kamu çalışanlar arasında yapılan bir araştırmada, işlerinin önemli olduğuna inanan çalışanların, bu gibi hissetmeyenlere göre daha düşük devamsızlık oranına sahip olduğunu tespit edilmiştir (Luthans, 2011: 145). Ayrıca çok sayıda alternatif iş imkanların olması durumunda tatminsiz olan çalışanlar daha fazla devamsızlık yapmaktadırlar. Ancak az sayıda iş imkanı varsa bu çalışanların devamsızlık oranı tatmin olan çalışanlarla aynı düşük seviye de yer alır (Robbins ve Judge, 2013: 86).

Devamsızlığı azaltmak için alınacak önlemler şu şekildedir (Eren, 2001: 274):

- Yapılan incelemelerde, çalışanların kişisel özellikleri itibariyle, yaptıkları işe karşı sevimlilik duyan, iş arkadaşlarıyla kaynaşamayan ve yalnız kalan çalışanlarda iş yeri tatminsizliği nedeniyle örgüte gelmekten kaçınırlar. Bu tür devamsızlığın önleme ihtimali çok azdır.
- Bazı işlerde, çalışanlarda psikolojik yorgunluk, sinirsel yıpranma ve monotonluğa neden olmaktadır. Bunun sonucunda devamsızlıklar olacaktır. Bunun önlenmesi için aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının önlenmesine ilişkin tedbirlerin alınmasıyla devamsızlık oranı azalacaktır.

### 1.7.3. İş Tatmini ve İş Gücü Devri

İş gücü devir hızı bir örgütte çalışan sayısının artış ve azalışındaki oranı ifade etmektedir. Genel beklenti bu oranın düşük seviyede olması yönündedir. Çünkü örgütün deneyimli çalışanı işten ayrılması durumunda örgütte boşalan pozisyona yeni bir çalışanın yerleştirilmesi ve bu çalışanın eğitilmesi sürecinde ciddi mali kayıplar yaşamaktadır (Özcan, 2011: 122).

Yüksek devirli çalışanların iş tatmini düşük iş gücü devrine neden olur mu? Yapılan bir çalışmada, tatmin ve devir arasında orta düzeyde ters bir ilişki bulunmuştur. Yüksek iş tatmini iş gücü devrini düşük tutmayacaktır ancak yardımcı olduğu görülmektedir. Öte yandan önemli ölçüde iş memnuniyetsizliği varsa, yüksek iş gücü devri olması muhtemeldir (Luthans, 2011: 145).

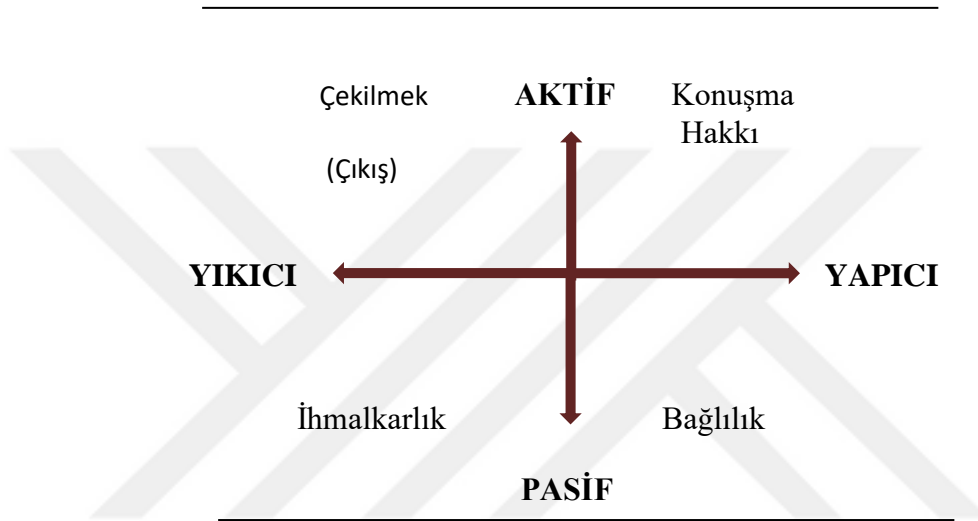
Bir çalışana istemediği bir iş teklifi edilirse, iş tatminsizliği iş gücü devrini daha az öngörecektir. Çünkü çalışanın, itmeden daha çok çekimden dolayı işten ayrılması muhtemel olacaktır. Aynı şekilde istihdam olanakları çok olduğunda iş



tatminsizliği, iş gücü devrine etki etmesi de muhtemeldir. Bu bağlamda çalışanlar iş değiştirmeyi daha kolay olarak algılayacaklardır (Robbins ve Judge, 2013: 86).

#### 1.7.4. İş Tatmini ve Engelleme Tepkileri

İş tatminin incelenmesinde en önemli kısımlardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimleridir. İki boyutlu bir sistem içerisinde çalışanların tatminsizliklerini ifade Őekilleri aşağıda açıklanacaktır. Bu boyutlar yapıcı- yıkıcı ve aktif-pasiftir (Özkalp ve Kirel, 2011: 120):



**Şekil 8.** İşteki Engelleme Tepkileri

**Çekilmek (ıkış):** Bu davranış Şekli yeni bir iş aramak veya istifa etmeyi içeren örgütten ayrılmayı ifade eder (Robbins ve Judge, 2013: 83). Örneğin, işten erken ayrılma, karar vermekten kaçınma, işleri çalışma arkadaşlarına bırakma veya işi bırakmadır (Ceylan, 2014: 154).

**Konuşma hakkı:** Bu tepki var olan imkanları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı davranış Şeklidir. Tavsiyeler vermek, üstlerle sorunları tartışma, sendikal faaliyetler iine girme gibi davranışlar örnek olarak gösterilir (Özkalp ve Kirel, 2011: 120).

**Bağlılık:** Pasif ama iyimserdir. Dışarıdan gelen eleştirilere karşı örgütün yararına konuşarak ve onun yönetimine doğru Şeyi yapacaklarına inanarak örgüte gcen duyarak Şartların düzelmesini beklemektir (Robbins ve Judge, 2013: 84).

***İhmalkarlık:*** Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin vermektir. Geç kalmalar, kronik devamsızlıklar, yüksek hata oranları şeklinde örnek verilebilir (Özkalp ve Kirel, 2011: 121).

Çekilme ve ihmalkarlık davranışları, üretkenlik ve iş gücü devri olarak tanımlanan performans değişkenleridir. Bunun yanında çalışanların olumsuz durumları hoş karşılamasını veya çalışma koşullarını yeniden canlandırılmaya izin veren bağlılık ve konuşma hakkını içerecek şekilde de genişler (Robbins ve Judge, 2013: 85).

### **1.7.5. İş Tatmini ve Örgütte Sapkın Davranışlar**

Sapma kavramı geniş kapsamlı olup üzerinde ortak kanıya varılamayan bir terimdir. Birçok araştırmacı örgütsel sapmanın farklı boyutlarıyla ilgili olarak birçok araştırma yapılmış ve değişik yaklaşımlar bulunmuştur. Çalışma hayatında hem çalışanları hem de örgütleri etkilemektedir. Örgütlerde çalışan veya grupların bilinçli bir şekilde sözlü ya da yazılı olarak, örgütün yapısına, üyelerine, ilişkilerine zarar veren veya verme gücüne sahip olan tüm davranışları sapma olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010: 64).

Çalışanın örgütte verimlilik karşıtı davranışlar göstermesi, çalışan performansını genellikle göz ardı edilen bir tutumdur. Verimlilik karşıtı davranışların örgütlerin önemli ölçüde zarara uğramasına neden olmaktadır. Özellikle müşterilere karşı gösterilen bu davranışların kurum imajına olumsuz etkileri bulunmaktadır (Örücü ve Üngören, 2013: 47). Bu davranışlar; kuralları uygulamamak, diğer çalışanın işine müdahale etme, üstlerine karşı saygısız olma, rakiplere örgütün bilgilerini vermek, olabildiğince az iş yapmak, yoğun çalışıyor görünmek, işe geç gelme davranışları şeklinde olumsuz davranışları kapsamaktadır (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010: 42).

### **1.8. İş Tatmini ile İlgili Literatür Taraması**

İş tatmini ile yapılan çalışmalar literatürde oldukça kaynak mevcuttur. Yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış ve rastlanan çalışmalara yer verilmiştir.

Uyargil (1988), çalışmasında İstanbul ilindeki özel sektörde çalışan 451 kişinin iş tatmini ile çalışanların demografik özellikleri (yaş, medeni durum, cinsiyet,

eğitim düzeyi, statü ve kıdem) arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Yöntem olarak anket tekniği kullanılarak temel analiz çoklu Regresyon ve Korelasyon analizleri kullanılmaktadır. Çalışma sonucunda, iş tatmini ile mevcut işteki kıdem ve statü arasında çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer faktörlerle orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Uyargil, 1988: 1-94).

Judge, Heller ve Mount (2002), çalışmalarında beş faktörlü kişilik özelliklerinden iş tatminine bağlanan meta analiz sonuçlarını değerlendirmişlerdir. Çalışmada yalnızca dışa dönüklük ve nevrotiklik kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında ilişkinin genelleme yapılacağı belirtilmiştir (Judge, vd., 2002: 530).

Lopopolo (2002), çalışmasında hastane çalışan 273 fizyoterapistin stres düzeyleri, mesleki bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde inceleme yapmıştır. Veriler anket yöntemi kullanarak faktör analizi, Regresyon ve Korelasyon analizleri ile çözümlenmiŐlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık iş tatmini üzerine küçük ama pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca mesleki bağlılık olumlu bir etkisine sahipken stres düzeyi negatif yönde olduğu sonucuna varmıŐlardır (Lopopolo, 2002: 984-999).

Faragher, Cass ve Cooper (2003), çalışmalarında iş tatmin dŐeyleri ile sağlık arasında bağlantılı olduğunu ileri sürerek 485 çalışmanın sistematik bir Şekilde meta analiz çalışması yapmışlardır. Bulgular neticesinde iş tatmini en çok zihinsel ve psikolojik sorunlarla ilişkili olduğunu ve bunun yanında tükenmişlik ve depresyon arasında çok güçlü ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir (Faragher, vd., 2003: 105-112).

Bakan ve Büyükbeşe (2004), çalışmalarında 129 akademisyenin iş tatminlerini etkilediği düşünülen yönetici, kurum imajı, işin yapısı, çalışma arkadaşları ve ücret değişkenleri ile iletişim boyutu arasındaki ilişki incelemişlerdir. Çalışmada anket yöntemi ile frekans analizi, Ki Kare testi, Korelasyon analizi yöntemlerini kullanmışlardır. Çalışma neticesinde, iletişim ile sadece ücret faktörüyle anlamlı bir ilişki tespit edilemezken; diğer faktörlerle anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 1-30).

Grandey, vd. (2005), çalışmalarında 174 evli çiftin iş tatmini ve iş- aile atıŐması arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. alıŐmalarında anket yöntemini kullanarak Regresyon ve Korelasyon analizlerini uygulamışlardır. Çalışma

sonucunda, çiftlerin iş- aile çatışması ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır (Grandey, vd., 2005: 1-20).

Petty vd (2005), çalışmalarında gençlik gelişim örgütünün 332 çalışanın demografik değişkenler ve iş tatmin düzeyini ölçmek için İş Tanımlama Endeksi'ni kullanmışlardır. Anket yöntemi ile tanımlayıcı istatistikler, T- testi ve ANOVA analizleriyle incelemişlerdir. Çalışma neticesinde, demografik değişkenler ile iş tatminine ilişkin bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir (Petty, vd., 2005: 57-73).

Kök (2006), çalışmasında 85 akademisyenin iş tatmini ve iş tatminsizliğine yol açan faktörleri ile örgütsel bağlılık faktörlerinin önem derecelerini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma ampirik analizlere dayalıdır. Çalışma sonucunda, akademisyenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörler önemli ve anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna varılmıştır (Kök, 2006: 291- 317).

Örücü, vd. (2006), çalışmalarında bankalarda çalışan 104 kişinin iş tatmini düzeylerinin ve iş tatmini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yöntem olarak anket ile toplanan veriler üzerinden Regresyon ve Korelasyon analizlerini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda, iş tatmini etkileyen ücret, yönetim tarzı faktörler iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Örücü, vd., 2006: 39-51).

Ahmadi ve Keshavarzi (2012), çalışmalarında 35 öğretim üyesinin iş tatmininde etkili faktörleri incelemişlerdir. Çalışmalarında T- testi ve ANOVA analizlerini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda, öğretim üyelerinin ücretleri bakımından düşük tatmin olduklarını göstermiştir. Ayrıca cinsiyet açısından anlamlı bir fark gözlemlemişlerdir (Ahmadi ve Keshavarzi, 2012: 151-156).

Yumuşak ve Özafşarlıoğlu (2013), çalışmalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılarını 122 çalışan üzerinde incelemişlerdir. Çalışmada anket yöntemi kullanarak faktör ve güvenilirlik testleri, T- testi, Korelasyon, ANOVA ve çoklu Regresyon analizlerini kullanarak değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda çalışanların demografik özellikler ile iş tatminin boyutları arasında bir ilişki bulunmazken; cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (Yumuşak ve Özafşarlıoğlu, 2013: 56-80).

Gün (2016), çalışmasında şehir otellerinde çalışan 99 kişiye iş tatmini ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasında anket yöntemi ile Korelasyon ve Regresyon analizleriyle çözümlenmiştir. Çalışma neticesinde, örgütsel

sinizm ve iş tatmini düzeyleri arasında negatif ve normal bir ilişki tespit etmiştir (Gün, 2016: 253-266).

Keser ve Polatçı (2017), çalışmalarında insan kaynaklarında çalışan 317 kişinin iş ve aile hayatı arasındaki etkileşimden hareket ederek çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini ve iş-aile yayılımı boyutlarının üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmalarında anket yöntemi ile toplanan veriler Korelasyon, T- testi, ANOVA ve Scheffe testi ve Regresyon analizleriyle çözümlenmiştir. Çalışma sonucunda, iş-aile düzeyi yaşam tatminini artırırken, iş tatmini düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir (Keser ve Polatçı, 2017: 401-421)



## 2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SİNİZM

### 2.1. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizizm yeni bir kavram değildir. Kökeni Antik Yunan'a ve filozof Antisthenes'e dayanan "sinik (kinik)" sözcüğüne kadar dayanmaktadır. 20. Yüzyılın ikinci yarısının başlarında çeşitli sosyal bilimler alanında çalışmanın odak noktası olup toplumsal sinizmden, kişilik sinizme ve örgütsel sinizme kadar çeşitli şekillerde var olduğu iddia edilmiştir. Yakın geçmişte örgütsel davranış alanında odak bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilimsel araştırma gelişiminin ilk aşaması olarak nitelendirilmektedir (Cole vd., 2006:463). Sinik, felsefe, din, sosyoloji, politik bilimler, psikoloji ve yönetim gibi sosyal bilimlerin çalışma konusu olmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014:115). Böylelikle farklı alanlarda çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır.

Sinik ya da sinizm kavramı, Yunanca kyön-köpek ile ilişkilendirilmektedir. İsmi, Atina'da bilim ve felsefenin öğretildiği yerden Kinizm'den türetildiği iddia edilmektedir. Zıt antik görüşlüler, köpeklerde bulunan bir özelliği ve utançtan yoksunluk sebebiyle köpek adının felsefe okuluna verildiği söylemektedir. Modern görüşlere göre iki türlü görüş vardır. Birincisi; bireylerin açığa çıkmamış gizli hedefleri hakkında kötümser ve hayal kırıklığına dayalı olayları açıklama tutumudur. İkincisi ise, kendi menfaatlerini korumak, başkalarıyla ilgilenmeyi araç edinmiş ve işleri yönetme tutumudur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285).

Sinizmin temel inancı; adalet, içtenlik ve dürüstlük parametrelerinin bireysel çıkarlar için kullanılması yönündedir. Sinizm; şüphecilik, inançsızlık, güvensizlik gibi olumsuz kelimelerle yakın tanımlara sahiptir (Erdost vd., 2007:514).

Siniklerin temel özellikleri genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 75):

- Yalan söyleme ve başka bireylerden yararlanmayı insanın esas karakteri olduğunu ileri sürerler,
- Bireylerin tercih yapmalarında bencil davrandıklarını ve davranışlarında güvenilir bulmadıklarını iddia ederler,
- Psikolojik nesneyle ilgili deneyimlerini paylaşırken kendi yorumlarını katarak alaycı bir mizah kullanmayı tercih etmektedirler.

Oxford İngilizce Sözlüğü'nde sinik kavramı şu şekildedir: insanın eylemlerindeki içtenlik ve iyiliğe inanmama ve bu inanmama durumunu iğneleme ile dışa vurmaya alışkanlık haline getiren kişi ve hor gören bir hata bulucudur (Kutaniş ve Dikili, 2012: 270).

Örgütsel sinizm ile ilgili ilk çalışmalar 1940'lı yıllarda uygulanan 'Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri' ve Cook ve Medley'in (1954) 'Sinik Düşmanlık' ölçeklerinde rastlanmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014:80). Ancak 1990'lı yıllarda örgütsel davranış alanında yoğun olarak araştırılan bir konu olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:291).

Dean vd. (1998)'e göre örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten ve dürüstlükten eksik olma düşüncesi ve çalışanın örgütüne karşı olumsuz tutumlarıdır. Araştırmacılar genel anlamda sinizmi; bireyleri, toplumsal örgütleri, bireylerin meslekleri, örgütlerdeki yönetim sistemini kapsayan birkaç hedef üzerinde odaklandıkları görülmektedir. Böylece, sinizm kavramını bütün olarak anlaşılabilir bir kavramını bulmak ve örgütsel sinizmi ölçmek için sağlam bir temel oluşturmak amaçlanmaktadır (Kalağan, 2009: 38).

Örgütsel sinizmin tanımlamak için birçok girişim yapılmaktadır. Tablo 2'de örgütsel sinizm ile ilgili tanımlar kronolojik sıralama şeklinde gösterilmektedir:

**Tablo 2.** Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinik, bilgi, örgütsel ayaklanmalar, kararlar ve kuralları özgecilik davranışındaki iyiliğinin veya samimiyetinin inkar edilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencilliğin insan doğasının merkezinde olduğu genel inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otoriteye karşı olumsuz bir tavidir.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, sadece bir iş değil, bir bütün olarak hayata bakış açısı olarak tanımlanmaktadır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Değişim liderlerinin yetersiz, tembel ya da her ikisinin de olması ve gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısı hakkındaki inancıyla birleştirir.
Andersson	1996	Sinizm, bir bireyin, bir grubun, sosyal sözleşmenin ya da örgütün hayal kırıklığı ve hayal kırıklığı ile olumsuz duyguları ile şekil alan genel ve özel bir tutumdur.

Reichers, Wanous ve Austin	1997	Sinizm, değişim liderlerine karşı güven kaybı, tembel ve yeteneksiz olarak nitelemek ve değişim çabalarının başarısız olasılığına dair karamsarlığa kapılmak olarak tanımlanır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün dürüstlükten yoksun oluşuna örgütlenmeye karşı olumsuz etkilere ve eleştirel davranışa sahip olduğu inancını içeren tutumdur.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, hem güvensizlik hem de düşmanca başka bir bireyin duygularını karalamayı içeren ahlaki karar vermenin özel ve genel bir boyutunu kapsamaktadır.
Johnson ve O'LearyKelly	2003	Örgütsel sinizm, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı şeklinde tanımlanmaktadır.
O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizliğin öyküsüdür. Sinizm öykülerinde, yönetim uygulamalarına olan derin bir hayal kırıklığını anlatan kavramdır.
O'Brien vd.	2004	Sinizm, psikolojik çıkış ve ayrılma şeklinde tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da bir eylem için, başkalarının belirtilen veya ima edilen güdülerine inançsızlığı olarak tanımlanır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu değerlerle ilgili olumsuz yorumlar ve duygular, özellikle karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumsuz etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerin ve diğer sosyal kurumların vicdandan yoksun olmaları ve sadece kendilerine hizmet veren inancını kapsamaktadır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, örgütün güdülerini ve eylemlerini, eleştirel bir şekilde değerlendirilmesinden kaynaklanan bir tutumdur.

**Kaynak:** Naus, A.J.A.M., (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht.

## 2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Brandes (1997) örgütsel sinizmi, çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumunu üç boyutta tanımlamaktadır. Bu boyutlar (Arabacı, 2010:2803);

- Örgüt birliği olmadığı,



- Örgütlenmeye karşı olumsuz bir duygunun olduğu
- Buna bağlı olarak küçük düşürücü ve eleştirel davranışlar olduğuna inanmaktır.

Bu üç boyuta bağlı olarak sinizm, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işle ilgili tutumlara ilişkin psikolojik kuralların ihlal edilmesine sebep olmaktadır (Arabacı, 2010: 2803). Örgütsel sinizm kavramı üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Bilişsel (İnanç) Boyutu**

Örgütteki uygulamaların adalet ve dürüstlükten yoksulluğuna olan inancı içermektedir. Sinikler, örgütlerinde bu ilkelerin genellikle olmadığına ve ahlaksız davranışların prensip haline geldiğine inanmaktadırlar. Ayrıca sinikler, bireylerin davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanabilirler. Sinikler, davranışların arkasında gizli amaçları olduğuna inanırlar ve açık olandan ziyade hile görmeyi beklemektedirler (Kutanis ve Dikili, 2012: 273).

Örgütlerine karşı negatif duygular (endişe, sinir vb.) besleyen sinikler, örgütleri hakkında kötü haber duydukları zaman da üzüntü, utanç, nefret gibi hisler duyabilirler, bunun yanında eleştirdiği örgütünün üstünlüklerinin gizli keyfini de sürebilmektedirler (Pelit ve Pelit, 2014: 99).

### **2.2.2. Duyuşsal (Duygu) Boyutu**

Örgütsel sinizmin bu boyutu çalışanın örgütüne karşı olumsuz hisleri ortaya çıkarmaktadır. Sinizm, inanç ve düşüncelerle birlikte örgütüne yönelik objektif bir durum göstermeyen küçümseyen, kızgınlık, nefret ve benzer olan soyut reaksiyonları kapsamaktadır (Akpolat ve Oğuz, 2015: 948). Bu bağlamda Dean vd.'nin (1998) de açıkladığı gibi sinikler, yalnızca örgütleri hakkında inançlara değil hislere bağlı bazı tecrübelerle sahip oldukları açıklanmaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2010: 188).

Örgütsel sinizmin duygu boyutunda dokuz temel duygunun ön plana çıktığı bilinmektedir. Bunlar; 1- ilgi/heyecan, 2- zevk/neşe, 3- şaşırma/sürpriz, 4- sızı/üzüntü, 5- hınç/sinir, 6- tiksinti, 7- küçümseme, 8- ürkme, 9- utanma olmak üzere çalışanların hissettiği tüm olumsuz duygular örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 99).

### 2.2.3. Davranışsal (Davranış) Boyutu

Örgütsel sinizm son boyutu olan davranış boyutu ise negatif ve sıklıkla eleştirel olan davranış eğilimlerini ifade etmektedir. En belirgin davranışsal eğilim, örgütle ilgili güçlü eleştiri ifadeleridir. En doğrudan olanı örgütün dürüstlük, samimiyet gibi gerçeklikten yoksun olduğuna dair açık ifadelerdir. Sinik çalışanlar ayrıca mizah anlayışlarını özellikle küçümseyici mizahı sinik tutumlarını ifade etmek için kullanabilirler. Böylece çalışanlar olayları yorumlarken de sinik tutumlarını belli edebilirler. Sinikler örgütün gelecekteki planları ile ilgili kötümser tahmin yapma eğilimde olurlar. Nihayetinde, sinikler eylemlerini sözsüz olarak “biz bu işleri çok gördük” gibi yapmacık tebessümleriyle küçümseme hareketleriyle de ifade etmektedirler (Kutunis ve Dikili, 2012: 273).

Bu üç boyutla örgütsel sinizm iş tatmini, örgüte bağlılık, güven ve yabancılaşma gibi diğer kavramlardan ayrıştırılmış olmaktadır. Örneğin, iş tatmini negatif duyguyu içerse de örgütün dürüst olmadığına ait inanç iş tatmininin bir bileşeni değildir. Çünkü bu örgüte değil işe ilişkin bir tutumdur (Kart, 2015: 84).

### 2.3. Örgütsel Sinizmin Türleri

Şimdiye kadar yapılmış olan örgütsel sinizme yönelik çalışmalar incelendiğinde, örgütte en çok karşılaşılan beş sinizm türünden bahsedilmektedir (Delken, 2004: 14). Bu nedenle bu beş sinizm türünden bahsetmek örgütsel sinizm kavramını daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

Örgütsel sinizm türlerin sınıflandırılması şu şekildedir: kişilik sinizmi, çalışan sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizmi, mesleki/iş sinizmi ve örgütsel değişim sinizmidir.

#### 2.3.1. Kişilik Sinizmi

İlk modern çalışmanın 1940'lı yıllarda Minnesota Üniversitesinde kişilik özelliklerin araştırılmasıyla ortaya çıkan Cook ve Medley'in (1954) en eski sinizm ölçeği olan düşmanlık ölçeğine dayanır ve bu ölçek Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'nden oluşmaktadır (Delken, 2004: 12).

Sinizm türlerinden biri olan kişilik sinizmi pato- psikolojik (parçalanmış kişilik) ile ilişkilendirilir (Delken, 2004: 17). Ayrıca doğuştan var olan, sabit bir

kişilik özelliğidir. Genellikle insan davranışlarının olumsuzluğunu yansıtmaktadır. Kişilik sinizm özelliğine sahip olan kişilerde, toplumdaki diğer insanlarla olan ilişkilerinde dürüst ve güvenilir olmayı başaramadıklarını, insanların bencil ve sahtekar olduklarına inanarak hareket eden insanlara karşı güvensizlik hissederler. Bunun sonucunda bu insanlar öfke hissine kapılırlar da saldırganlık şeklinde dışa yansıtmaktan çekinmektedirler (Abraham, 2000: 270).

### **2.3.2. Çalışan/İşgören Sinizmi**

Örgütlerde, üst yöneticiler ve/ya diğer nesnelere yöneltilen öfke, hayal kırıklıkları ve ümitsizlik duygularını yanı sıra küçümseme güvensizlik ile ilişkilendirilen bir tutumdur. Çalışan sinizmin temelinde, bireylerin doğruluğuna ve güvenilirliğine dikkate alınmamaktadır (Kutaniş ve Dikili, 2012: 272).

Çalışan sinizminde, özellikle çalışanlar arasında eşit olmama- eşitsizlik duygusu önemle üzerinde durulmaktadır. Bu durum örgütlerde sinik davranış gösteren çalışanlar diğer çalışanlardan ayırt etmek için oldukça önemli olmaktadır (Abraham, 2000: 272).

### **2.3.3. Toplumsal/Kurumsal Sinizm**

Örgütsel sinizm bir türü olan toplumsal sinizm, bir ülkede yaşayan bireylerin kendi devlet yönetimlerine güvenmemelerinden kaynaklanmaktadır. Toplumsal sinizmi, bir nevi toplumla birey arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerinden doğmasıdır. Bir insan toplumsal sinizmi yaşıyorsa, bireyin kesinlikle beklentilerinin karşılanmadığı yönündedir (Pelit ve Pelit, 2014: 78).

Toplumsal sinizm, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Kurumsal sinizm, çalışanların hem işlerinde memnun hem de örgütlerine bağlı olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların kurumsal sinizmi yaşamaları onların beklentilerini daha gerçekçi kılmaktadır. Ayrıca örgütlerde kuşkuculuğun yüksek olması kurumsal sinizmi yaşayan çalışanlara zarar vermesi kaçınılmazı zor olmaktadır (Abraham, 2000: 287).

### **2.3.4. Mesleki/İş Sinizmi**

Bu sinizm türü yapılan mesleğin ya da işin içeriğine duyulan sinizmi anlatmaktadır. Mesleki sinizm odağı, polislerin sinizm algıları üzerine yapılan

araştırmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkan Niederhoffer (1967), polis sinizmi kavramını geliştirmiştir. O'Connel vd.'ne (1986) göre polis çalışanlarının sinizmlerinin yoneldiği iki amaç vardır. Bu amaçlardan birini ifade eden iş sinizmi, daha az karmaşık iş yapanlarda, nöbet ve görev süreleri değişenlerde ve tercih edilmeyen iş yapanlarda daha yüksek oranda tespit edilmektedir (Kutunis ve Dikili, 2012: 272).

İş sinizmi ile örgütsel sinizm arasında açık bir fark vardır. İş sinizmi, yapılan işin içeriğine; örgütsel sinizmde ise, iş Őartlarına yönelik yoğunlaşmaktadır (Delken, 2004: 16).

İş sinizmde, çalışan, öncelikle müşteriye sonra da vatandaşa karşı olumsuz davranış göstermektedir. Bunun yanında çalışanlar, müşterilerine karşı hizmetlerindeki yetersizliklerini, politika ve uygulamalara veya kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm algısı örgütsel boyutunda genişlemektedir (Naus, 2007: 13).

### **2.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim; örgütün farklı alt sistem ve unsurlar arasındaki ilişkiler sisteminde ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz, nitel ya da nicel, programlanan ya da programlanmayan bütün değişikliklerdir. Değişim rgt için bir paradokstur. Değişmeyen bir örgütün varlığını sürdürebilmesi de oldukça zordur. Değişim süreci mevcut olan dengeyi yitirme ve yeni bir dengeye ulaşamama olasılığını da beraberinde getirmektedir. Meydana gelen değişme ile örgütün hem yönetimle ilgili uyumsuzluklar hem de insani kaynaklarla ilgili dengesizliklerle karşılanabilmektedir (zler ve Mercan, 2009: 103).

Örgütsel sinizmin bir türü olan örgütsel değişim başarısızlıkla sonuçlanmasıyla ortaya çıkılmaktadır. Yalnızca basit değişiklikleri içermez örgütteki köklü değişiklikleri de içermektedir. Ayrıca örgütün önceki durumundan daha kötü hale getirmesine neden olan başarısız değişikliklerdir. Bu değişimler genellikle, yöneticiler çalışanlarının avantajına olacağına dair vaat ettikleri bir bağlamda gerçekleşmektedir. Ancak alışanlar, bu beklentilerini yeterli düzeyde karşılanmadığı takdirde hayal kırıklıklarına uğramaları söz konusu olmaktadır (Delken, 2004: 15).

Örgütsel değişim sinizmin muhtemel nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışanların kendilerini bilgilendirilmemiş hissetmeleri, amirinin iletişim ve saygı eksikliği ve çalışanların alınan kararlara dahil edilmemeleridir (Pelit ve Pelit, 2014: 79).

## **2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler**

Örgütsel sinizmi oluşturan faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

### **2.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler**

Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde demografik özelliklerin örgütsel sinizm ile ilişkili olup olmadığına yönelik çok az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel sinizm ve bireysel özellikler arasında anlamlı bir fark olmadığı iddia edilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200).

#### **2.4.1.1. Yaş**

Bireylerin içinde buldukları yaş periyotları, işlerine yönelik davranışlarını ve çalışanların taleplerini etkilemektedir. İş hayatının başında olan kişi, ilk kez iş bulmanın ve işe yerleşmenin, sıkıntılarını çekmektedir. Bu durumda eğitimine uygun bir işe çalışma isteği yüksek olmaktadır. Fakat iş hayatının başında işe ilgili beklentilerinin aksine daha çok istemedikleri bir işe başlamak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle, yetişkinler için bireysel yeteneklerini kullanabilecekleri, kişilerarası iletişimlerin iyi olduğu bir işe ve bir iş yerine sahip olmanın önemi oldukça büyüktür (akır, 2001: 107).

Çalışanların beklentilerini karşılayamayan, hayal kırıklığına uğramış bireylerin sinik tutumları göstermeleri yüksektir. Örgütsel sinizm düzeyleri ile yaptıkları çalışmada yaş değişkenine ilişkin anlamlı bir fark bulunmamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302).

#### **2.4.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet rol gereksinimlerinin farklılıklarından dolayı, kadın ve erkek çalışanların hem iş şartlarını farklı değerlendirmekte hem de iş yaşamından farklı isteklere sahip olmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların çalışma hayatı ve işe bakışları

ilişki yönünde iken, erkeklerin ise başarı yönündedir (Lambert, 1991:342). Kadın ve erkeğin, iş ile ilgili aynı tepkiler verdiğine dikkat çeken çalışmalar var olmakla birlikte, farklı iş tutumları görüşü de yaygın olduğu söylenebilir (Çakır, 2001:108).

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını belirlemede anlamlı bir etkisi olmadığı ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Erdost, 2007: 522). Öte yandan Kanter ve Mirvis'in yaptıkları bir çalışmada ise örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmaktadır. Bu çalışma da erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu saptanmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 91).

#### **2.4.1.3. Medeni Durum**

Çalışanların evli ya da bekâr olmaları, örgütsel sinizmi etkileyen bir diğer önemli faktördür. Medeni durum ile örgütsel sinizm tutumları arasında ilişkilendirildiğinde, bekâr çalışanların örgütsel sinizmleri düzeylerinin yüksek değer gösterdiği görülmektedir (Delken, 2004: 51).

Erdost vd. (2007)'nin yaptıkları bir çalışmada medeni durum ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Erdost, 2007: 522).

#### **2.4.1.4. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış açısı, iş hayatından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerdendir. Bireylerin eğitim düzeyleri artıkça, iş hayatına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlilik göstermektedir (Çakır, 2001: 111).

Çalışanların eğitim düzeyi ile sinik tutumları arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır. Böylelikle, çalışanların eğitim durumu artıkça (lisans ve lisansüstü) sinik tutumlarının arttığı bulunmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283).

#### **2.4.1.5. Gelir**

Çalışanlar için motivasyon sağlamada önemli olan bir diğer faktör gelirdir. Örgütlerde örgütsel sinizm yaşanmasında oldukça etkili olmaktadır. Kanter ve Mirvis (1989)'e gerçekleştirdikleri bir çalışmada, örgütsel sinizm ile gelir arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Buna bağlı olarak düşük gelirli çalışanların daha sinik tutumlar gösterdikleri belirlenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 92).

Delken (2004)'nin yapmış olduğu bir çalışmada, çalışanların gelirlerini parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olmak üzere üç boyutta sınıflandırmaktadır. Sabit maaşla çalışan çalışanların örgütsel sinizme daha duyarlı olduklarını belirtmiştir. Bunun yanında, yüksek maaş alan çalışanların daha çok harcama yaptıkları için elde ettikleri gelirlerini daha hızlı bitirerek daha çok hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu sebeple, sinizm düzeyleri yüksek olmaktadır (Delken, 2004: 22).

#### 2.4.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütün için sinizmi oluşturan birçok farklı faktörler görülmektedir. Bunlardan bazıları; örgütlerde yanlış yönetilen değişim, adaletsizlik, kişisel ve örgütsel beklentiler, yıldırma, aşırı stres, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma, yetersiz sosyal destek, karar almada etkisiz olma gibi faktörler önemli bir etkiye sahiptir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

##### 2.4.2.1. Örgütsel Adalet

Çalışanların örgütteki adalet algısıdır. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre çalışanlar örgüte yaptıkları katkılara örgüt tarafından adil karşılık verilmesini beklemektedirler. Bu bağlamda çalışan, örgüte ne kadar çok katkısı olursa, ne kadar yüksek performans gösterirse, örgütün de kendisine o kadar çok kazandırmasını bekler. Bu beklentiyle örgüt içindeki elde ettiği sonuçlarla karşılaştırır. Bu sonuçlar ücret, takdir, terfi, başarı ve statü gibi işin tamamlanması neticesinde elde edilen ödüllerdir. Çalışan yaptığı karşılaştırma sonucunda örgütündeki adaletle ilgili algılamalara sahip olur. Böylelikle, yöneticileriyle ve iş ile ilgili tutumlarını geliştirmektedirler (Kutani ve Çetinel, 2010: 187).

Örgütsel adalet üç boyutla ele alınmaktadır. *Dağıtım adaleti*, çalışanların elde ettiği ödüllerin adil olup olmadığına ilişkin algı olarak ifade edilmektedir. *Süreç adaleti*, örgüt içinde terfi gibi alınan kararların adilliğine dair algıdır. *Etkileşim adaleti*, çalışanların kendilerine diğer çalışanlarca ne ölçüde itibarlı ve saygılı biçimde davrandıklarına ilişkin algıdır (Kart, 2015: 92).

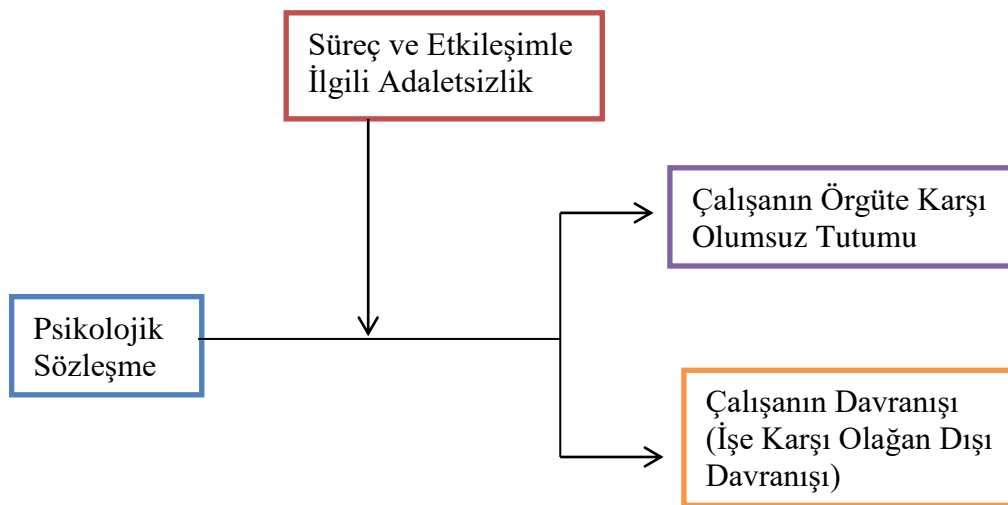
Literatürde örgütsel sinizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma mevcuttur. James (2005), örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmada, örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olarak belirlenen,

çalışanların sinizm tutumları ile örgütsel adalet algıları arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmaktadır. Yapılan başka bir çalışmada, FitzGerald (2002), çalıştığı örgüte yönelik yüksek adalet algısına sahip çalışanların örgütlerine karşı daha fazla sinik tutumlara sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 349).

#### 2.4.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Örgütün ve çalışanların davranışsal olarak karşılıklı bazı beklentileri ve uymak zorunda oldukları davranışları içeren yazılı olmayan kurallar bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar örgütleriyle aralarında bazı psikolojik bağlar kurmaktadır. Çalışanların buldukları örgütünde psikolojik ortamdan etkilenmesi onların davranışlarını iyi ya da kötü yönde etkilemektedir. Bu etkileşim olumsuz yönde olması çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlaline neden olmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 86). Bu bağlamda örgüt ile aralarında yazılı olmayan bir sözleşmenin ihlal hissine kapılan çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlallerine, hayal kırıklığı, örgüte yönelik kızgınlık, kırgınlık, işten ayrılma veya devamsızlığın artmasına yol açmaktadır. Bunun yanında çalışanlarda bu olumsuz tutumların oluşması işlerini kalitesizleştirecektir ve kaliteli çalışanların kaybına neden olmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 96).

Araştırmalar psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan tutum ve davranışları üzerinde bazı değişimlere yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu durumu Kickul (2001) tarafından ifade edilmektedir



**Şekil 9.** Psikolojik Sözleşme İhlali

**Kaynak:** (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:12)



Şekil 9’da görüldüğü gibi, çalışanların psikolojik ihlali sonucunda hem davranışta hem de çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarını gösteren iki durum ortaya çıkmaktadır.

### 2.4.2.3. Örgütsel Politika

Çalışanların çıkarını değil de kendi çıkarını dikkate alan bir nitelikte algılanırsa örgütte güven yokluğu gelişme gösterecek ki bu da örgütsel sinizmi artırmaktadır. Nihayetinde gerilim değişkeni çalışanla örgüt arasındaki sosyal mübadelede eşitsizlik algısının bir sonucu olarak görülmekte ve sinizme yol açacağı beklenmektedir (Kart, 2015: 92).

Örgüt yaşamında örgütsel politikayı oluşturan olumsuz etkileri azaltmaya yönelik bir takım ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler (Varoğlu, 2013: 185);

- İletişim kanallarını açık tutun.
- Sadece kendi çıkarları için politik davranan bireylere karşı uyanık ve tedbirli olun.
- Politik olmayan davranışları gösteren rol modelleri olun.
- Her zaman “Bu adil mi?” Sorusunu sorun.

## 2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizm, çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğu, yanıltıcı ve güven duyulmadığı durumlarda gözükmektedir. Sinizm bir kere oluşuktan sonra yöneticileri, çalışanları, müşterileri ve toplumun bütün kesimlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte her örgütte görünme olasılığı fazla olan sinizmin, pek çok zararlı görülen sonuçları da ortaya çıkmaktadır (Balay, vd. 2013: 127). Bu sonuçlar hem bireylerde hem de örgütlerde görülen sonuçlar açıklanmaktadır.

### 2.5.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Çalışanların talepleri giderilmemesi neticesinde ortaya örgütsel sinizm çıkmaktadır. Bu bağlamda farklı ruhsal sonuçları da beraberinde getirmektedir. Çalışmalarda, bu boyutun olması ruhsal ve bedensel hastalıklara neden olduğu; bunalım, stres, uyku düzeninin olmaması, ruh çöküntüsü ve buna benzer hastalıklara yol açtığı belirtilmektedir (Üreten ve Gemlik, 2016: 450).

Ayrıca örgütsel sinizmin, bireyin “*sinik düşmanlık*” olarak bilinen bedensel ve ruhsal durumlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Sinik düşmanlık, kalp ve damar rahatsızlıklarına neden olmakta ve yaşam uzunluğunu etkilemektedir (Eaton, 2000: 7).

### 2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin, örgütlerin verimliliğini azaltan, önemli maddi ve manevi kayıplara neden olan etkileri mevcuttur. Bu etkiler, işten doyumсуzuk, sabotaj, hırsızlık, örgüte bağlılığın azalması, işten ayrılma oranların artması, işe yabancılaşma, iş gücü performansın düşmesi gibi çok geniş bir alana yayılan örgütsel sinizm sonuçlarından söz edilmektedir (Eaton, 2000: 12).

Naus’a (2007) göre, örgütlerde örgütsel sinizm sonuçları uzun süre devam ederse dramatik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgüt dengesiz bir şekilde dağılmaya başlar. En sonunda örgütün etkililiği ve yaşayabilirliği tehlikeyle karşı karşıya kalmaktadır (Naus, 2007: 28).

#### 2.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın düşmesi, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından birisi olarak incelenmektedir. İkisi arasındaki ilişki değerlendirildiğinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı tespit edilmektedir (Eaton, 2000: 12). Bunun aksini ispat eden çalışmalarda bulunmaktadır. Dean vd. (1998)’e göre, yapılan çalışmalar incelendiğinde ikisi arasında bazı farklılıklar olduğunu gözlenmektedir. Bu farklılıkları üç boyutta ele almaktadır (Yıldız, 2013: 859).

*Bilişsel boyut:* Örgütsel sinizmde çalışan, örgütün dürüstlükten ve bütünlükten eksik olduğuna inanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise, çalışan bireysel değer ve amaçları ile benzer olup olmadığını değerlendirmektedir.

*Duyuşsal boyut:* Örgütsel sinizm çalışanların, örgütteki iş deneyimleri sırasında örgütlerine karşı küçümseme ve engelleme gibi duygular yaşamasıdır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgüte karşı bağlanmada eksiklik yaşaması ve örgütle bütünleşmesi daha azdır.

*Davranışsal boyut:* Örgütsel sinizm çalışanların, örgütten ayrılıp ayrılmama konusundaki kararsızlığını yaşarken; örgütsel bağlılıkta çalışanların örgütte kalma niyetlerini içermektedir.

### **2.5.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven**

Örgütsel güven, bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, bireyin doğru sözlü olacağına ve sözünün arkasında duracağına olan inancını içeren kavramdır. Güven bu anlamda hem yatay hem dikey anlamı kapsayan tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Çalışanlar yönetimde güvensizlik hissettiğinde, sinizm ortaya çıkmaktadır. Farklı kavramlar olmasına rağmen sinizm ve güven arasında birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Güven, etki unsurunu içermezken (hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi) olumsuz olarak, sinizm de umutsuzluk, hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını içermektedir. Güven eksikliği, örgütü içeren bilgi eksikliğinden kaynaklanırken, sinizmde ise, örgütle ilgili deneyimlerinden kaynaklanmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014: 106).

Örgütsel güven kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Bu nedenle üst yönetimin bu duyguyu örgüt içinde oluşturmakla yükümlüdür. Çalışanlara değer veren, adil ve dürüst yönetimi benimsemeli ve yayılması sağlanmalıdır. Ayrıca örgütsel güvenin kazanılması zor ama kaybedilmesi de bir o kadar kolay olmaktadır (Kart, 2015: 95).

### **2.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık**

Bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, kendisinden isteneni daha fazla yapması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlarda görev ve iş tanımlamalarında zorla tutulmayan ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır. Genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Ancak bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirmektedir. Bu tür davranışlar örgütün sosyal mekanizmasını kolaylaştırmakta ve çalışanların karşılıklı ilişkileri sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmesini sağlamaktadır (Podsakoff vd.,2000; Köse, vd., 2003: 2).

Örgütlerde refahın sağlanması için örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı oldukça önemlidir. Örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali gibi davranışlar ortaya çıkarsa güven zedelenmesinden ötürü örgütsel vatandaşlık davranışı azalış göstermektedir. Bu durumda örgütsel sinizm oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel sinizm örgütler için olumsuz bir davranış olmasına karşı örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerde olumlu ve istenen bir davranıştır. Bu bağlamda iki kavram arasında negatif bir ilişki beklenmektedir (Erdoğan ve Bedük, 2013: 24).

Andersson ve Bateman (1997)'nin yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmektedir. Sinizmin içerdiği olumsuz davranışlar çalışanların örgütten ve örgütün değerlerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durum çalışanların örgütle uyumsuzluk yaşamlarına yol açması beklenmektedir. Örgütle bütünlük hissinin yok olması prososyal (olumlu kişiler arası ilişkiler) davranışlar olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışarlarda azalmasına sebep olmaktadır (Abraham, 2000; İçerli ve Yıldırım, 2012: 171).

#### **2.5.2.4. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik**

Örgütteki, çalışanların diğer insanlarla iletişimlerinde önemli bir zaman harcaması gerekmektedir. Örgütte oluşan sorunlar çalışanların merkezi haline gelir ve çalışarlarda psikolojik, sosyal ve fiziksel sorunlar görülmeye başlamaktır. Bu sorunlara kısa sürede çözüm bulunmaz ise çalışarlarda belirsizlik ve hayal kırıklığı oluşmaya başlamaktadır. Bu koşullar altında kronik stres boyutu oluşabilir ve bununla beraber tükenmişlik riski ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik, ortaya çıkan duygusal tükenme ve sinizm semptomudur. Tükenmişlik, bireylere yönelik işlerde çalışan bireylerde görülen duyarsızlaşma ve bireysel başarı hissinin azalma semptomudur (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında türlü farklılıklar ve benzerlikler görülmektedir. Sinizm, tükenmişlik olgusunun duyarsızlaşma boyutu ile aynı olduğu görülmektedir. Maslach ve arkadaşı (1981) duyarsızlaşma boyutu yerine sinizm olgusunu kullanmayı tercih etmişlerdir. Yapılan farklı çalışmalarda bu iki olgu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmektedir. Tükenmişlik, çalışanın örgütüne ve müşterisine ilişkin olumsuz tutum gösterirken; örgütsel sinizm, yalnızca çalışanın örgütüne karşı olumsuz tutumu sergilemektedir. Ayrıca tükenmişlikte

negatif duygular, iş arkadaşlarına yönelik iken; örgütsel sinizmde daha çok örgütüne veya örgütün üst yöneticilerine yönelik olmaktadır (Alan ve Fidanboy, 2013: 169-170).

### **2.5.2.5. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma**

Çağdaş toplumların büyük bir sorun haline gelen yabancılaşma teriminin tam olarak tanımlamak nispeten zor olmaktadır. Genelinde yabancılaşma, bireyin topluma ve çevreye karşı uyumunda azalma olması, çevresindeki kontrolünü yitirmesi ve gittikçe çaresiz kalarak yalnızlaşmasıdır. Başka bir söylemle bireyin kendisini bir topluma ya da bir gruba ait hissedememesi olarak tanımlanmaktadır (Büyükyılmaz, 2007: 1).

Yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda örgütsel sinizm ile yabancılaşma arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu tespit edilmektedir. Fromm (1961)'e göre yaşadığımız modern toplumlarda sosyo kültürel, ekonomik ve politik değişimler hızlı bir şekilde yaşamımızı etkilemektedir. İçinde bulunduğumuz ekonomik sistemde adaletsizliklerin, çalışanların robot olarak görülmesinin ve kendilerini değersiz hissetmelerini sağladığını, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemesine, işini basit ve sıradan olarak görmesine ve işe yabancılaşmasına neden olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik özellikleri çalışanların örgütsel sinizm durumlarını etkilediğini ve örgütsel sinizmin ise işe yabancılaşmayı doğrudan etkilediğini tespit edilmektedir (Kökalan ve Anaş, 2016: 101).

### **2.6. İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

İş tatmini, genel olarak çalışanın işinden edindiği memnuniyettir. Uzman kişiler iş tatminini, çalışanların ihtiyaçlarını ve değerlerinin örgütünde ne ölçüde karşılanabildiği şeklinde tanımlama yapmaktadırlar. İş tatminini çalışanın işiyle ilgili deneyimleri değerlendirmesi neticesinde elde ettiği olumlu duygusal durum olarak ifade edilmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009: 72). İş tatmini bireylerin yaptıkları işe karşı duygu, davranış, inanç ve değerlendirmelerini içeren tutumlardır. Birey işine karşı edindiği deneyimler sonucunda oluşan tutumu olumlu ise iş tatmini vardır. Fakat bireyin işine karşı tutumunda olumsuzluk var ise iş tatmini yoktur şeklinde değerlendirme yapılmaktadır (Örücü, Kılıç ve Şimşir, 2010: 2).

Ücret, işin kalitesi ve güvenliği, çalışma şartları, örgüt stratejileri ve mesai saatleri gibi dışsal tatmin unsurları yanında; başarıya, işte özerklik ve kendini gerçekleştirme gibi içsel tatmin unsurları bir bütün oluşturarak iş tatminini ortaya çıkarmaktadır. Yapılan işten edinilen tatmin derecesinin düşük olması, belirlenen taleplerinin karşılanma seviyesinin de düşük olmasına yol açmaktadır (Çakır, 2001: 166). İş tatmininin, örgütsel sinizm ile ilişkisi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu iki kavram arasında yapılan çalışmalarda, aralarında anlamlı bir düzeyde ilişkinin olduğunu tespit edilmektedir. Çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütsel sinizm düzeyinde artma gösterdikçe, iş tatmini düzeyinde de azalma olduğu gözlemlenmektedir (Eaton, 2000: 12).

İş tatmini ve örgütsel sinizm kavramları arasında yapılan başka bir çalışmada, eğitim müfettişleri üzerinde uygulamış olduğu çalışmasında eğitim müfettişlerinin demografik özelliklerini baz alarak iş tatminleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Arabacı, 2010: 2082).

## **2.7. Örgütsel Sinizmle Başa Çıkma Yöntemleri**

Bireylerin çalıştıkları örgütlerine karşı genellikle inançlarını ve güvenlerini kaybetmeleriyle sonradan oluşan sinik tutumlar, çalışanları mutsuz ve verimsiz bireyler haline getirerek, örgütteki performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanları sağlıklı bir iş ortamında yüksek motivasyonla çalışmalarını sağlamak ve örgütlere verilen ya da verilebilecek zararları en aza indirmek için ilk olarak örgütsel sinizm düzeyinin tespit edilerek önleyici politikalar geliştirilmesi ve bu doğrultuda sinik tutumların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 108).

Örgütlerde görülen örgütsel sinizm algısını yok etmek amacıyla birtakım politikaların uygulanmaya konması gerektirmektedir. Bu politikalardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477):

- Çalışanların kendileriyle ilgili kararlara katılımı sağlanması,
- Çalışanlara rehberlik yapmak,
- Örgüt içinde adaletli bir düzenin olması,
- Bireyleri örgütün içindeki değişiklikleri hakkında bilgilendirme,
- Zaman verimliliğini artırma,
- Örgüt içerisinde rekabeti yönetme,

- Çalışanlara karşı empatik bir yaklaşım benimseme,
- Çalışanlar için yeni fırsatlar sunma,
- Örgüt içinde güvenirliliği artırma.

Yöneticilerin örgütsel sinizmi yönetilmesinde dikkat etmeleri gereken önemli birtakım durumlar mevcuttur. Tutum, inanç ve değerlerinin bir fonksiyonu ya da herhangi bir olaya ve nesneye yönelik durumun değerlendirilmesidir. Örgüt içinde çalışanın tutumu aynı özellikleri gösterirken, oluşumu bakımından birtakım farklılıkları bulunmaktadır. Çalışanın tutumu geçmişe dayalı ise, bunun değişimi genellikle zordur. Eğer tutum çevresel etkilere dayalı ise, bunun değişimi kolay olmaktadır (Torun, 2016: 95). Örgütlerde sinizmi erken farkına varılması ve bu durumun üstesinden gelinmesi daha kolay bir hal alması mümkündür.

## 2.8. Örgütsel Sinizm ile İlgili Literatür Taraması

Çalışmanın bu kısmında örgütsel sinizm ile yapılmış ve çeşitli konulara ilişkin tespiti amaçlanmaktadır.

Eaton (2000), çalışmasında örgütsel sinizm, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için faktör analizi uygulaması sonucunda, örgütsel sinizmin alt boyutlarını içeren 68 maddelik ölçek geliştirmeyi amaçlanmaktadır. Ölçeğin on iki maddesi iş tatmini ile örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, demografik özellikler ve kişilik sinizmi arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmayı 124 öğrenciye “Örgütsel Sinizm Ölçeği” uygulamıştır. Çalışma sonucunda; iş tatmini, örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, kişilik sinizme ilişkin herhangi sonuç belirlenmemektedir (Eaton, 2000: 1-133).

Delken (2004), çalışmasında çalışanların demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi test etmeye çalışmaktadır. Çalışmada örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki de demografik özellikler aracı faktör olarak tespit edilmektedir. Sonucunda; örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında demografik özelliklerin etkisi olmadığını belirlenmektedir (Delken, 2004: 1-62).

Cole vd (2006), çalışmalarında işe yönelik duygular, algılanan yönetici desteği, çalışan sinizm ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi medikal teknoloji şirketinde çalışan 201 personele etki edip etmediğini araştırmışlardır. Anket yönetimi

ile Korelesyon ve Regresyon analizlerini uygulamışlardır. Çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel kriz sırasında tecrübe ettikleri duygular, bunun yanında algılanan yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık ile sinizm arasında ilişkiyi etkilemektedir (Cole vd, 2006: 463- 484).

Bedeian (2007), çalışmasında 2004 akademi yönetim toplantısında katılan 379 öğretim üyesi üzerinde inceleme yapmıştır. Sinizm; iş tatmini, örgütsel aidiyet, duygusal bağlılık ve işten ayrılma algıları arasındaki ilişkileri anlamlı bulmuştur. Çalışmasında anket yöntemi ile yapısal eşitlik modeli kullanarak faktör ve Regresyon analizleri ile aralarındaki ilişkiyi tespit etmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel sinizmi yüksek, örgütsel aidiyeti negatif yönde belirlemektedir. Ayrıca örgütsel aidiyet, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkileyerek iş tatminini de olumlu yönde etkilediği tespit edilmektedir (Bedeian, 2007: 9-32).

Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007), çalışmalarında özel bir şirkette çalışan 117 kişinin örgütsel adaletin boyutları, değişime bağlılık ve örgütsel sinizm üzerinde etkisini incelemiştir. Çalışmada anket yöntemi ile Regresyon ve faktör analizlerini kullanmıştır. Çalışmanın sonucunda, etkileşimsel adaletin hem prosedürel adaletin hem de dağıtımsal adaletin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edilmektedir. Örgütsel adaletin üç boyutu değişime bağlılık algısını göstermekte ve örgütsel sinizm ile ilişkilendirilmektedir (Bernerth, vd. 2007: 303).

Erdost, vd (2007), çalışmalarında dört ölçek kullanmışlar ve üç ölçek olumlu sonuç vermektedir. Nicel analiz yöntemiyle ölçek testine dayalı tanımlayıcı araştırma için kendi çalıştıkları örgütü değerlendirici ve hayali bir örgütü değerlendirmeye yönelik senaryo teknikleri. Çalışmada destek bölümlerinde çalışanların, üretim bölümüne ve yönetici olmayan çalışanlarında yöneticilere göre daha sinik olduklarını belirlenmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi meslek yüksekokulu olanların lisans okuyanlardan daha sinik oldukları tespit edilmektedir. (Erdost, vd., 2007: 514-524).

Tokgöz ve Yılmaz (2008), çalışmalarında on yedi otel işletmesinin 346 çalışanın örgütsel sinizm düzeyleri ile genel sinizm ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmadaki verileri, anket yöntemi ile T- testi ve ANOVA, K-means Kümeleme analizlerini kullanmışlardır. Çalışmanın sonucunda, çalışanların örgütsel sinizm ile genel sinizm arasında kısmen bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında mevsim dönemlerinde çalışanların daimi çalışanlara



göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Kıyı otelde çalışanların, şehir oteldeki çalışanlara göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek belirlenmektedir. Cinsiyetleri ve yaş değişkenleri çalışanların genel ve örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Genel sinizm ile eğitim arasında anlamlı bir fark yokken, örgütsel sinizm düzeyi ile anlamlı farklılık bulunmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 283–305).

Arabacı (2010), çalışmasında 217 eğitim müfettişlerinin örgütsel sinizm ve duyarsızlaşma düzeylerinin belirli demografik özelliklerine göre iş tatmini etkilenip etkilenmediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada yöntem olarak Regresyon, T- testi ve ANOVA analizleriyle çözümlenmiştir. Çalışma sonuçlarında, eğitim müfettişlerinin düşük düzeyde duyarsızlaşma, orta düzeyde örgütsel sinizm yaşadıklarını ve iş tatmin düzeylerinde kararsız olduklarını belirlemiştir. Cinsiyet, medeni durum ve görev değişkenleri örgütsel sinizm ve iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Ancak yaş ve kıdem alanlarındaki değişkenler değişmektedir. Bunun yanında eğitim müfettişlerinin duyarsızlaşma ile iş tatmini örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif ilişki tespit edilmektedir (Arabacı, 2010: 2802-2811).

Kutanis ve Çetinel (2010), çalışmalarında akademisyenlerin örgütsel adaletle yönelik tutumları örgütsel sinizm davranışları üzerinde arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaçla 20 akademisyenle yarı yapılandırılmış mülakat tekniğini kullanmışlardır. Çalışmanın sonucunda; örgütsel adaletin araştırma görevlilerin daha belirgin olup adaletsiz durum karşısında pasif bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Bunun yanında sinik tutumlar araştırma görevlilerinde daha yoğun olarak görülmektedir. Ayrıca statü ile sinizm ilişkisinde araştırma görevlilerinde daha fazla sinik tutuma sahip olduğu belirlenmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2010: 186-195).

Efeoğlu ve İplik (2011), çalışmalarında 66 adet ilaç firmasında çalışanların çalıştıkları örgüte karşı örgütsel adalet düzeyinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarında yöntem olarak Regresyon ve Korelasyon uygulamışlardır. Çalışma sonucunda; 241 çalışanın örgütsel adalet ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif bir ilişki belirlenmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarında azalma gösterdikçe, çalıştığı örgütüne karşı

sinik tutumlarında artma görülmesi yönünde tespit edilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 343-360).

Balay vd, (2013), çalışmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel kültür arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için 330 çalışandan oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanmışlardır. Yöntem olarak T- testi, ANOVA Kruskal Wallis-H testi, Korelasyon ve Regresyon analizlerini uygulamışlardır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ve örgütsel kültür tutumlarının orta düzeyde olduğu saptanmaktadır (Balay vd, 2013: 123-144).

Yıldız (2013), çalışmasında örgütsel bağlılık, örgütsel muhalefet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi 219 sınıf öğretmeni üzerinde incelemiştir. Verileri anket yöntemi ile frekans, ortalama ve standart sapma değerlerini ve Korelasyon analizlerini kullanmıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm, örgütsel muhalefet ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu tespit edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu, örgütsel muhalefet algıları ile negatif yönde orta düzeyde bir ilişki saptanmaktadır (Yıldız, 2013: 853-879).

Kökalan ve Anaş (2016), çalışmalarında 284 çalışanın örgütsel sinizm algısını iş yabancılaşmaları üzerinde etkisi belirlenmek istenmiştir. Veriler Korelasyon ve çoklu Regresyon analizi kullanarak çözümlermişlerdir. Çalışmanın sonuçlarında, örgütsel sinizm ve alt boyutları işe işe yabancılaşma arasında olumlu yönde anlamlı orta düzey ilişkiler tespit edilmektedir. Örgütsel sinizm düzeyleri yüksek olan çalışanlarının işlerine yönelik yabancılaşma düzeylerinin de yüksek olduğu belirlenmektedir (Kökalan ve Anaş, 2016: 97-109).

### 3. BÖLÜM SINİZM VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: UŞAK İLİ KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu kısmında Uşak il merkezinde faaliyet gösteren kamu kuruluşlarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen anket uygulaması hakkında bilgiler ışığında iş tatmini ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bilgiler ışığında kamu kuruluşlarında çalışanlar üzerinde yapılan analiz sonuçları ve çalışma hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

Öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, evreni ve örnekleme, modeli hipotezi ve yöntemi gibi araştırmaya ait bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın son kısmında elde edilen bulgular ışığında sonuca ve önerilere yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüze kadar iş tatmini üzerine birçok farklı disiplinlerde araştırmanın ilgi odağı olmaktadır. Fakat örgütsel sinizm konusunda çok fazla çalışma olmadığı gibi kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde yapılan çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kamu kuruluşlarında çalışanların iş tatmini ve örgütsel sinizm konusundaki düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmak istenmektedir.

Bu araştırmanın amacı kamu kuruluşlarında çalışanların iş tatminine ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve iş tatmini/boyutları ve örgütsel sinizm/boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılık

Çalışmanın kapsamı ve sınırlılığı kamu kuruluşlarında çalışanların olmasından dolayı yetkili kişilerden anket çalışması için izin alınması oldukça zor olmaktadır. Bu sebeple kamu kuruluşları ve çalışanlar tesadüfi olarak seçilmiştir. Araştırmanın kısıtı tamamen gizlilik anlayışının olmasıyla gerçekleştirilmektedir. Katılımcılar anket formlarını değerlendirirken onların ad, soyad ve kurum adı gibi bilgilerin yazılmamasını temin ederek bu güveni vermek amaçlanmaktadır. Bu nedenle anket formunun doldurulması daha samimi ve güvenilir olmaktadır.

Araştırmanın sınırlılığı:

- Uşak il merkezinde bulunan kamu kuruluşlarında çalışan 9699 çalışandan 525 çalışanla sınırlandırılmaktadır.
- Bu araştırma sadece anket ve ölçeklerle sınırlandırılmaktadır.
- Araştırma, aynı kurumlarda aynı örneklem grubuna başka bir zamanda tekrar yapılması sonucunda farklı sonuçların çıkması mümkündür. Çünkü örgütsel sinizm ve iş tatmin konuları insan psikolojisini ele aldığından dolayı insanların algılamalarına göre zamanla değişmesi mümkündür.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini ve örneklemini Uşak il merkezinde faaliyet gösteren 27 kamu kuruluşunda toplam 9699 çalışan mevcuttur. Evren büyüklüğü tamamına ulaşılmasının zor olmasından dolayı zaman ve ekonomik sorunlar yaşanacağından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 10 kamu kuruluşundan 525 çalışana anket formu doldurtulmuştur. Ancak anket formların eksik, birden fazla işaretleme ve hatalı anketlerin çıkarılmasıyla 502 adet anket formu kalmıştır. Anket formu 16.02.2018- 23.03.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler yüz yüze gerçekleştirilerek daha güvenilir bilgiler elde edilmiştir.

### 3.4. Araştırma Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak öncelikle yerli ve yabancı literatür taraması yapıldıktan sonra ikincil veri analizi uygulanmaktadır. Çalışmaya konu olan iş tatmini ve örgütsel sinizm konularını ele alan çalışmalarda nicel araştırma teknikleri tercih edilmektedir. Bu araştırmanın uygulanma yeri Uşak il merkezinde faaliyet gösteren kamu kuruluşlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasına izin verilmesi için Uşak Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan alınan etik kurulu izin beyannamesi ile anket çalışması yürütülmektedir.

Çalışmada bilgi toplama amacıyla anket formundan yararlanarak toplam 39 adet soru katılımcılara yöneltilmektedir. Anket formu 3 bölümde oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler (yaş, medeni hal, cinsiyet, eğitim seviyesi, kurumdaki iş tecrübesi ve gelir), ikinci bölüm 13 sorudan oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ve üçüncü bölümde 20 sorudan oluşan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği"

kullanılmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeği Kalağan, (2009) yüksek lisans tezi; Minnesota İş Tatmini Ölçeği ise Küçük, (2016) yılındaki yüksek lisans tezinden alınmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen anket formunun ilk bölümünde kişisel bilgilere yer verilmektedir. Bu bölüm toplam 6 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların cinsiyeti (kadın, erkek), yaş (18-25, 26-33, 34-41, 42-49 ve 50 ve üzeri), medeni durumu (evli, bekar), eğitim seviyesi (ortaokul, lise, ön lisans, lisans ve lisans üstü), iş tecrübesi (1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri), gelir (2000-2999 TL, 3000-3999 TL, 4000-4999 TL, 5000- 5999TL ve 6000 TL ve üzeri) ilişkin bilgiler kategorize edilerek katılımcılara yöneltilmektedir.

Kamu kuruluşlarında çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 13 maddeden oluşmaktadır. Brandes tarafından (1997) yılında geliştirilen bu ölçek, 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Ancak bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde üç boyut bulunmaktadır. Bunlar: bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmdir. Bilişsel sinizm boyutta ilk beş madde, duyuşsal sinizm boyutta dört madde ve davranışsal sinizm boyutta son dört madde bulunmaktadır (Kalağan, 2009:121).

Örgütsel sinizm ölçeği, Gamze Kalağan (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan bu ölçekteki sorular beşli likert ölçeğine göre derecelendirme yapılmıştır. Ölçekteki derecelendirme; “5- Tamamen Katılıyorum”, “4- Katılıyorum”, “3- Kısmen Katılıyorum”, “2- Katılmıyorum”, “1- Hiç Katılmıyorum” şeklindedir. Bu ölçeğin değer aralığı ise 65-13 puan arasındadır.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek için kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Weiss (1967) tarafından ortaya çıkarılan bu ölçeğin uzun formu 100 soruluk, kısa formu 20 soruluk maddeden oluşan bir ölçektir. Bu ölçeği ilk kez Baycan (1985) tarafından doktora tezinde Türkçe’ye çevirerek kullanmıştır. Ölçekte beşli likert tipi derecelendirme kullanılmaktadır. Derecelendirme şu şekildedir: “5- Çok Memnunum” , “4- Memnunum”, “3- Kararsızım” , “2- Memnun Değilim”, Hiç 1- Memnun Değilim” şeklinde sıralanma yapılmaktadır.

Anket formu katılımcılara uygulanmadan önce uzman akademisyenlerden görüş alınarak ankette bazı düzeltilmeler yapılmıştır. Anketlerin verileri SPSS 23

paket programına girilmeden önce katılımcıların doğru yanıtlar verip verilmediği kontrol edilmiştir. Kontrol işlemi bittikten sonra anketler numaralandırılarak SPSS 23 paket programına girilmektedir.

### 3.5. Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu kısmında veriler SPSS 23 Paket Program ile analiz edilmektedir. Elde edilen bilgiler sonucunda bulgular tablolar haline getirilerek yorumlanmaktadır.

#### 3.5.1. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerinin analizlere yer verilmektedir. Yapılmış olan analiz ile katılımcıların yüzdesel ifadeleri ve sayısal verileri bulunmaktadır. Kamu kuruluşlarında çalışanların demografik özellikleri dağılımları aşağıda yer alan tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

	Değişken	Katılımcı Sayısı (N)	Oran (%)
YAŞ	18-25	43	8,6
	26-33	175	34,9
	34-41	147	29,3
	42-49	91	18,1
	50 ve üzeri	46	9,2
	<b>TOPLAM</b>	<b>502</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan kamu çalışanları arasında % 34,9'u en fazla 26-33 yaş grubu aralığında yer alırken, % 8,6'sı en az 18-25 yaş grubu aralığında yer almaktadır.

**Tablo 4.** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Değişken	Katılımcı Sayısı (N)	Oran (%)
MEDENİ DURUM	Evli	351	69,9
	Bekar	151	30,1
	<b>TOPLAM</b>	<b>502</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların medeni durumlarını gösteren Tablo 4'e bakıldığında, ankete katılan örneklem grubunun %69,9'u evli iken, %30,1'i yarısı kadar da bekar olduğu belirlenmektedir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılımları

	Değişken	Katılımcı Sayısı (N)	Oran (%)
<b>CİNSİYET</b>	Kadın	180	35,9
	Erkek	322	64,1
	<b>TOPLAM</b>	<b>502</b>	<b>100,0</b>

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların Tablo 5’te görüldüğü gibi büyük çoğunlukla %64,1’i erkek katılımcılar; %35,9’u kadın katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

	Değişken	Katılımcı Sayısı (N)	Oran (%)
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	Ortaokul	15	3,0
	Lise	65	12,9
	Ön Lisans	93	18,5
	Lisans	281	56,0
	Lisansüstü	48	9,6
	<b>TOPLAM</b>	<b>502</b>	<b>100,0</b>

Tablo 6’da görüldüğü gibi, örneklem içerisinde yer alan çalışanların büyük çoğunluğu %56,0’la lisans mezunları oluşturmaktadır. Ön Lisans mezunların oranı %18,5; lise mezunların oranı %12,9; lisansüstü mezunların oranı %9,6 ve son olarak ortaokul mezunların oranı ise %3,0’ü oluşturmaktadır.

**Tablo 7.** Katılımcıların İş Tecrübesine Göre Dağılımları

	Değişken	Katılımcı Sayısı (N)	Oran (%)
<b>İŞ TECRÜBESİ</b>	1 yıldan az	37	7,4
	1-5 yıl	146	29,1
	6-10 yıl	119	23,7
	11-15 yıl	67	13,3
	16 yıl ve üzeri	133	26,5
	<b>TOPLAM</b>	<b>502</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan katılımcıların kurumdaki iş tecrübelerini gösteren Tablo 7’de baktığımızda toplamda 502 kişinin katıldığı anket çalışmasında çalışanların, büyük çoğunluğu %29,1’i 1-5 yıl arası görev yaptığı görülmektedir. %23,7’si 6-10 yıl arası; %13,3’ü 11-15 yıl arası; %7,4’ü 1 yıldan az bir süredir buldukları kurumlarda

çalıştıkları görülmektedir. %26,5'i ise 16 yıl ve üzeri çalışanların görev yaptıkları gözlemlenmektedir.

**Tablo 8.** Katılımcıların Gelirlerine Göre Dağılımları

	<b>Değişken</b>	<b>Katılımcı Sayısı (N)</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>GELİR</b>	2000-2999 TL	134	26,7
	3000-3999 TL	238	47,4
	4000-4999 TL	103	20,5
	5000-5999 TL	23	4,6
	6000 TL ve üzeri	4	,8
	<b>TOPLAM</b>	<b>502</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların gelirlerine göre incelendiğinde Tablo 8'de görüldüğü gibi, büyük bir çoğunluğu %47,4'ü 3000-3999 TL arası ücret almaktadır. %26,7'si 2000-2999 TL arası; %20,5'i 4000-4999 TL arası; %4,6 5000-5999 TL arası ve son olarak %0,8 6000 TL ve üzeri ücret aldıkları görülmektedir.

### 3.5.2. Ölçeklerin Faktör Analizleri

Değişkenler arasındaki bağlantılarına dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az değişkene indirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Sosyal bilimlerde araştırmacılar çoğunlukla doğrudan ölçülemeyen gizli değişkenlerle ilgilenirler. Bu analiz çok sayıda değişken kullanılarak yapılan ölçümlerle, gizli değişkenin yapısının ve boyutlarının belirlenmesi için kullanılmaktadır. Bunu uygularken, çok büyük miktarda olan veriyi mümkün olabilecek en az bilgi kaybıyla sadeleştirerek daha az sayıda değişkenle göstermeye imkan sağlamaktadır (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 395). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizleri ayrı ayrı verilip değerlendirmeye tabii tutulmaktadır.

#### 3.5.2.1. Örgütsel Sinizmin ve İş Tatmini Faktör Analizleri

Ölçeklerin faktör çözümlenmesine uygunluğunu anlamak amacıyla KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) ve Barlett testleri kullanılmaktadır. Bu değer 1'e ne kadar yakınsa eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygunluğunu göstermektedir. KMO değeri 0,50'den küçük ise ilişkili veri grubuna faktör analizi yapılmamaktadır (Bayram, 2012: 206). Bu çalışmada uygulanan bu testlerin sonuçları faktör analizi yapmaya imkan tanımaktadır.



**Tablo 9.** KMO ve Barlett Testi Örgütsel Sinizm Ölçeği

KMO ve Barlett testi	,893
$\chi^2$	4429,277
Df	78
P	,000

Tablo 9’da görüldüğü gibi KMO ve Barlett testi 0,893 çıkmaktadır.  $0,893 > 0,05$  olduğundan dolayı ölçeğin verileri faktör analizi için uygun çıkmaktadır. Ayrıca Barlett testin sonucu sig. (p) değeri  $0,000 < 0,05$  çıkmasıyla anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arasındaki Korelasyonun yüksek olduğunu göstermektedir.

KMO ve Barlett testlerinden sonra yapılan faktör analizinde örgütsel sinizm ölçeğinin üç alt boyuta erişilmektedir.

**Tablo 10.** Örgütsel Sinizm Boyutlarının Faktör Sonuçları

Boyutlar	Sorular	Faktör Yüğü		
		1	2	3
<b>Bilişsel Örgütsel Sinizm</b>	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.		,781	
	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.		,814	
	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.		,737	
	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.		,708	
	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.		,793	
<b>Duyuşsal Örgütsel Sinizm</b>	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	,884		
	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	<b>,903</b>		
	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	,888		
	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	,854		
<b>Davranışsal Örgütsel Sinizm</b>	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.			,680
	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.			<b>,513</b>
	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.			,841
	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			,793

Yukarıdaki Tablo 10’da örgütsel sinizm ölçeği ile ilgili üç boyutunun faktör analizi verileri bulunmaktadır. Tablo 10’da boyutlarla ilgili faktör yüklerine yer verilmektedir. Bu üç boyutu da başlangıçta analizde incelediğimizde üç boyutta olan faktör yüklerine ulaşılmaktadır. Bu nedenle ölçekte hiçbir oynama yapılmamaktadır. Bu bağlamda toplamda on üç ifade ile analiz edilmektedir.

Tablo 10’a göre, birinci boyut olan bilişsel sinizm boyutunda yer alan beş maddenin faktör yükleri (%) tabloda belirtilmektedir. Tablodan hareketle, “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum” ifadesinin faktör yükü ,781, “Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır” ifadesinin faktör yükü ,814, “Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım” ifadesinin faktör yükü ,737, “Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir” ifadesinin faktör yükü ,708 ve “Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum” ifadesinin faktör yükü ,793 olarak saptanmaktadır.

Tablo 10’a göre, ikinci boyutu olan duyuşsal sinizm boyutunda yer alan dört maddenin faktör yükleri (%) tabloda gösterilmektedir. Buna göre “Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim” ifadesinin faktör yükü ,884, “Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim” ifadesinin faktör yükü ,903, “Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım ifadesinin” faktör yükü ,888 ve “Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar” ifadesinin faktör yükü ,854 olarak tespit edilmektedir.

Tablo 10’a göre, üçüncü boyutu olan davranışsal sinizm boyutunda yer alan dört maddenin faktör yükleri (%) tabloda belirtilmektedir. Buradan hareketle “Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum” ifadesinin faktör yükü ,680, “Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışıyoruz” ifadesinin faktör yükü ,513, “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” ifadesinin faktör yükü ,841 ve “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm” ifadesinin faktör yükü ,793 olarak saptanmaktadır.

Faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel sinizm boyutları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm verilerin faktör yükleri 0,513-0,903 arasında değişme göstermektedir. Verilerinin toplam varyansı 71,166'dır. Bu oranlar örgütsel sinizm boyutlarının yüksek seviyede ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizm için yapılan faktör analizi İş Tatmini içinde yapılmaktadır. İlk olarak ölçeğin faktör analizine uygunluğunu anlamak amacıyla KMO ve Barlett Testi aşağıdaki Tablo 11'de yer verilmektedir.

**Tablo 11.** KMO ve Barlett Testi İş Tatmini Ölçeği

KMO ve Barlett testi	,913
$\chi^2$	4439,206
Df	153
P	,000

Yukarıdaki Tablo 11'de görüldüğü üzere verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı incelenmiştir. KMO ve Barlett testi 0,913 bulunmaktadır. Bu bağlamda  $0,913 > 0,50$  olduğu için veriler faktör analizine yapılmasına uygun görülmektedir. KMO ve Barlett testi sonuçları tabloda görüldüğü gibi sig. (p) değeri  $0,000 < 0,05$  çıkmasıyla değişkenler arasındaki Korelasyonun yüksek olduğunu göstermektedir.

KMO ve Barlett testlerinden sonra yapılan faktör analizinde öncelikle iş tatminin dört alt boyutu ortaya çıkmıştır. Ancak literatürde iki alt boyuttan bahsedildiğinden dolayı 0,10 luk değere yakın olan 2 soru çıkartılmaktadır. Bu sorular içsel tatmin içerisinde yer alan "Vicdanı bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden" ile dışsal tatminde yer alan "Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden" soruları çıkartılmaktadır. Böylelikle literatüre uygun iki alt boyuta indirilmektedir.

**Tablo 12.** İş Tatmini Boyutlarının Faktör Sonuçları

Boyutlar	Sorular	Faktör Yüğü	
		1	2
İçsel Tatmin	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,613	
	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	,625	
	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	,651	
	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	,604	
	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	,550	
	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	,687	

	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	,679	
	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	,734	
	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	,627	
	Çalışma şartları yönünden		,452
	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden		,695
<b>Dışsal Tatmin</b>	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından		,778
	Yöneticilerinin karar verme yeteneği bakımından		,791
	İşimle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması yönünden		,577
	Terfi imkânının olması yönünden		,491
	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden		,590
	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden		,778
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	,521	

Yukarıdaki Tablo 12’de iş tatmini ile ilgili içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki alt boyutunun faktör analizleri bulunmaktadır. Tabloda boyutlarla ilgili faktör yüklerine yer verilmiştir. Yukarıdaki açıklamadan hareketle toplamda on sekiz ifade ile analiz edilmektedir.

Tablo 12’ye göre, birinci boyutu olan içsel tatmin boyutunda yer alan on bir maddenin faktör yükleri (%) tabloda gösterilmektedir. Buradan hareketle “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesinin faktör yükü ,613, “Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından” ifadesinin faktör yükü ,625, “Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından” ifadesinin faktör yükü ,651, “Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından” ifadesinin faktör yükü ,604, “Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden” ifadesinin faktör yükü ,550, “Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden” ifadesinin faktör yükü ,687, “Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden” ifadesinin faktör yükü ,679, “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden” ifadesinin faktör yükü ,734, “Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından” ifadesinin faktör yükü ,627, “Çalışma şartları yönünden” ifadesinin faktör yükü ,452 ve “Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden” ifadesinin faktör yükü ,695 olarak tespit edilmektedir.

Tablo 12’ye göre, ikinci boyutu olan dışsal tatmin boyutunda yer alan yedi maddenin faktör yükleri (%) tabloda belirtilmektedir. Buna göre, “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden” ifadesinin faktör yükü ,521, “Yöneticilerinin karar verme yeteneği bakımından” ifadesinin faktör yükü ,791,

“İşimle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması yönünden” ifadesinin faktör yükü ,577, “Terfi imkânının olması yönünden” ifadesinin faktör yükü ,491, “Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden” ifadesinin faktör yükü ,590, “Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden” ifadesinin faktör yükü ,778 ve “Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından” ifadesinin faktör yükü ,778 olarak saptanmaktadır.

İş tatmini faktör sonuçlarına göre, iş tatmini boyutları içsel tatmin ve dışsal tatmin verilerin faktör yükleri 0,452-0,791 arasında değişme göstermektedir. Verilerin toplam varsansı 49,439'dur.

### **3.5.3. İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Testleri**

Ölçme, bir kavram, nesne ya da olguya ait özellik ya da değeri sayısallaştırma işlemine denir. Bu sayısallaştırma hem güvenilir hem de geçerli olmalıdır (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014: 148).

Toplanan verilerin tesadüfi hataları ya da örnekleme hatalarından ne ölçüde arındığını ifade eden kavrama güvenirlilik denir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014:1 48). Güvenirlilik analizinin esas varsayımı; her madde toplam skorun bir doğrusal bileşeni olması gerekir. Ölçekte toplanabilirlik özelliğinin olması maddeler arasında negatif korelasyon olmaması şeklindedir (Bayram, 2012: 193).

Korelasyon katsayısı ve yöntemlerden biri olan iç tutarlılık, ölçekteki her soruya verilmiş olan cevapların ölçeğin bütününe verilmiş olan cevaplarla ne derece uyumlu ve tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Değişkenleri ölçmek amacıyla ve örneklere sorulan soruların birbirleriyle tutarlılıklarını ortaya koyabilmek için yapılacak güvenirlilik analizlerinden en kullanışlı olan Cronbach Alfa Katsayısıdır. Bu katsayı 0-1 arasında değişir ve 1'e yaklaştıkça tutarlılığın ve uyumun yüksek olduğu sonucuna varılır (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014: 150Cronbach Alfa değeri 0,70'in üzerinde olması o ölçeğin güvenilir olduğu söylenir (Bayram, 2012: 194).

Geçerlilik, bir ölçeğin ya da testin ölçülmek istenen şeyi ölçme seviyesidir. Geçerliliğe sahip bir ölçüm tesadüfi hata ve sistematik hata sıfır olmak durumundadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 121).

**Tablo 13.** İş Tatmini Güvenirlilik Analizi

<b>Faktörler</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
<b>İçsel Tatmin</b>	,859	11
<b>Dışsal Tatmin</b>	,834	7
<b>İŞ TATMİNİ</b>	,910	18

Tablo 13'te iş tatmini güvenirlilik analizi verileri gösterilmektedir. İş tatmininde içsel ve dışsal olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Ölçeğin genel iş tatmini Cronbach's Alpha sayısı ,914'lük bir oranla gayet güvenilir çıkmıştır. Buna göre iş tatmini ölçeğinde sorular analiz yapmak için güvenilirliği sağlamaktadır.

**Tablo 14.** Örgütsel Sinizm Güvenirlilik Analizi

<b>Faktörler</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
<b>Bilişsel Sinizm</b>	,864	5
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	,955	4
<b>Davranışsal Sinizm</b>	,766	4
<b>ÖRGÜTSEL SİNİZM</b>	,903	13

Tablo 14'te görüldüğü gibi örgütsel sinizme ilişkin güvenirlilik analizi yer almaktadır. Örgütsel sinizmde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Buna göre Cronbach's Alpha sayısı en genel haliyle ,903 bir oran çıkmasıyla güvenirliliğini göstermektedir.

#### **3.5.4. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Örgütsel Sinizmi ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin T-testi**

T-testi, değişken açısından en az iki grup arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir farkın olup olmadığının tespitinde kullanılmaktadır (Altunışık, vd., 2010: 181). Independent Samples T-testi (bağımsız iki grubun arasındaki fark testi), farklı evrenlerden gelen iki grup arasında karşılaştırmalar yapmaktır. Karşılaştırılan iki ayrı evrenden rastgele seçilen iki grubun normal dağılımı gösteren ve bu iki grubun birbirinden bağımsız olması gerektirmektedir (Altunışık, vd., 2010: 186-187).

P değeri istatistiksel anlamlılığın ve var olan farklılığın belirlenmesi amacıyla kullanılan bir değerdir. Genellikle programlarda "Sig." ifadesi şeklinde kısaltılır. Significance yani anlamlılık kelimesinin kısaltılmış halidir. P değerinin yorumu ise (Kul, 2014: 12);

- $0,01 \leq p < 0,05$  İstatiksel anlamlılık
- $0,001 \leq p < 0,01$  Yüksek düzeyde istatiksel anlamlılık
- $p < 0,01$  Çok yüksek düzeyde istatiksel anlamlılık
- $0,05 \leq p < 0,1$  Sınırdan anlamlılık
- $p > 0,1$  İstatiksel olarak anlamlılık bir farklılık yoktur.

Çalışmanın bu kısmında kamu çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına yönelik T-testi ve ANOVA testleri yapılmaktadır.

### 3.5.4.1 Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Cinsiyet Değişkeninin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin T-testi

Aşağıda gösterilen tabloda kamu kuruluşlarında çalışanların cinsiyet değişkeni ile iş tatmini düzeyleri, iş tatmini boyutları, örgütsel sinizm düzeyleri ve örgütsel sinizm boyutları bakımından aralarındaki ilişkiler Tablo 15’te verilmektedir.

**Tablo 15.** Cinsiyet ile İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Independent Samples T-testi (Bağımsız Gruplar Testi)

	Cinsiyet	N	X	Ss	Sd	T	P
<b>Bilişsel Sinizm</b>	Kadın	180	13,594	4,717	500	-2,599	,010*
	Erkek	322	14,770	4,939			
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	Kadın	180	9,244	4,798	500	,757	,449
	Erkek	322	8,909	4,717			
<b>Davranışsal Sinizm</b>	Kadın	180	10,338	3,844	500	-,169	,866
	Erkek	322	10,397	3,669			
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Kadın	180	33,177	10,974	500	-,889	,375
	Erkek	322	34,077	10,827			
<b>İçsel İş Tatmin</b>	Kadın	180	38,366	8,294	500	,405	,686
	Erkek	322	38,052	8,349			
<b>Dışsal İş Tatmin</b>	Kadın	180	22,638	5,971	500	1,031	,303
	Erkek	322	22,074	5,828			
<b>İş Tatmini</b>	Kadın	180	61,005	13,532	500	,706	,480
	Erkek	322	60,127	13,265			

\*  $p < 0,05$

Tablo 15’e göre, katılımcıların cinsiyet ile bilişsel sinizm boyutunun arasındaki farklılığın olduğunu belirlemek amacıyla T- testi ile değerlendirilmektedir. Analiz sonucunda istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmektedir ( $p: 0,010 < 0,05$ ;  $t = -2,599$ ). Kadın katılımcıların ( $X = 13,594$ ),

erkek katılımcılara oranla ( $X= 14,770$ ) bilişsel sinizm boyutunu daha az olduğu saptanmaktadır.

Katılımcıların cinsiyet ile duyuşsal sinizm boyutunun arasındaki anlamlı bir farklılığın olduğunu belirlemek için T-testi uygulanıp yukarıdaki Tablo 15'te gösterilmektedir. Yapılan testin sonucunda cinsiyet ile duyuşsal boyut arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmektedir ( $p: 0,449 > 0,05$ ;  $t= ,757$ ). Ortalamalar bazında ele alındığında kadın katılımcıların ortalaması ( $X= 9,244$ ), erkek katılımcılara göre ( $X= 8,909$ ) duyuşsal sinizm boyutunun biraz daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 15'e göre katılımcıların cinsiyet ile davranışsal sinizm boyutunun arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla T- testi kullanılmaktadır. Elde edilen bulgular ışığında cinsiyet ile davranışsal sinizm arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p: 0,86 > 0,05$ ;  $t= -,169$ ). Kadın katılımcıların ( $X= 10,338$ ) erkek katılımcılara oranla ( $X= 10,397$ ) çok fazla farkın olmadığı tespit edilmektedir.

Katılımcıların cinsiyet ile örgütsel sinizm arasındaki farklılığın olduğunu tespit etmek için T- testi uygulanarak Tablo 15'de gösterilmektedir. Analiz sonucunda cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p: 0,375 > 0,05$ ;  $t= -,889$ ). Kadın katılımcıların ( $X= 33,177$ ) erkek katılımcılara göre ( $X= 34,077$ ) biraz daha az oldukları belirlenmektedir.

Tablo 15'e göre katılımcıların cinsiyet ile içsel iş tatmini boyutunun arasındaki farklılığı test etmek amacıyla T- testi ile analiz edilmektedir. Elde edilen neticede iki değişken arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p:0,686 > 0,05$ ;  $t= ,405$ ). Buna göre kadın katılımcıların ( $X= 38,366$ ) erkek katılımcılara göre ( $X= 38,052$ ) çok fazla farkın olmadığı saptanmaktadır.

Tablo 15'e göre katılımcıların cinsiyet ile dışsal iş tatmini boyutunun arasındaki farklılığın olduğunu T- testi ile belirlenmektedir. Test sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir farka rastlanılmamaktadır ( $p: 0,303 > 0,05$ ;  $t=1,031$ ). Buradan hareketle kadın katılımcıların ( $X= 22,638$ ) erkek katılımcılara göre ( $X= 22,074$ ) biraz daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu test etmek için T- testi uygulanarak Tablo 15'de gösterilmektedir. Elde edilen analiz



sonucunda iki değişken arasında anlamlı bir fark tespit edilmemektedir ( $p:0,480>0,05$ ;  $t= ,706$ ). Buna göre kadın katılımcıların ( $X= 61,005$ ) erkek katılımcılara göre ( $X= 60,127$ ) farkın çok fazla olmadığı görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olmalarının nedeni, kadın çalışanları işlerinde daha az beklentiye sahip olmaktadır. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek seviyede olmasının nedeni ise, erkek çalışanların iş yaşamındaki hedeflerine ulaşma arzuları daha güçlü olmaktadır.

### 3.5.4.2. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Medeni Durumları Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin T-testi

Kamu kuruluşlarında çalışanların medeni durum değişkeni ile iş tatmini düzeyi, iş tatmini boyutları, örgütsel sinizm boyutları ve örgütsel sinizm düzeyleri bakımından aralarındaki ilişkiler Tablo 16’da gösterilmektedir.

**Tablo 16.** Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Medeni Durumları Değişkeninin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin T-testi

	Medeni durum	N	X	Ss	Sd	T	P
<b>Bilişsel Sinizm</b>	Evli	351	14,481	4,835	500	,928	,354
	Bekar	151	14,039	5,013			
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	Evli	351	8,826	4,734	500	-1,468	,143
	Bekar	151	9,503	4,749			
<b>Davranışsal Sinizm</b>	Evli	351	10,307	3,673	500	-,630	,529
	Bekar	151	10,536	3,865			
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	351	33,615	10,681	500	-,438	,662
	Bekar	151	34,079	11,351			
<b>İçsel İş Tatmin</b>	Evli	351	38,102	8,164	500	-,257	,797
	Bekar	151	38,311	8,704			
<b>Dışsal İş Tatmin</b>	Evli	351	22,111	5,700	500	-,963	,336
	Bekar	151	22,662	6,281			
<b>İş Tatmini</b>	Evli	351	60,213	13,083	500	-,584	,559
	Bekar	151	60,973	13,996			

\* $p<0,05$

Tablo 16’ya göre kamu kuruluşlarında çalışanların medeni durumları ile iş tatmini düzeyi ve boyutları ve örgütsel sinizm düzeyi ve boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu veya olmadığını belirlemek için T- testi ile değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular ışığında çalışanların medeni durumları ile

her iki kavram arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmektedir.

Boyutlar arasında yapılan analiz sonucunda, evlilerin bekar çalışanlardan daha tatmin olmalarının nedeni, evli çalışanların önceliği aile bireyleri olmasından dolayı işe ilişkin taleplerini değiştirmektedir. Bunun yanında evlilerin aile hayatından başka bir nedeni de fiziksel ortamın etkisi bekar çalışanlara göre iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlamaktadır.

### **3.5.5. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi**

Tek Yönlü ANOVA Testi, ikiden fazla bağımsız grup ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını tespit etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu testin yapılabilmesi için grupların birbirinden bağımsız olması ve grupların varyanslarının homojen yani eşit olması şartı aranmaktadır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 124).

#### **3.5.5.1. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Yaş Değişkeninin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Varyansların Homojenliği ve Tek Yönlü ANOVA Testi**

Tek Yönlü ANOVA Testi'nin yapılabilmesi için önce yaş değişkenine ait varyansların homojenliğine bakılmıştır.

**Tablo 17.** Yaş Değişkeninin Varyansların Homojenliği Testi

	<b>Levene Statistic</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>Bilişsel Sinizm</b>	1,332	4	497	,257
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	,361	4	497	,836
<b>Davranışsal Sinizm</b>	2,511	4	497	<b>,041</b>
<b>Örgütsel Sinizm</b>	,355	4	497	,841
<b>İçsel İş Tatmini</b>	1,581	4	497	,178
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	1,985	4	497	,096
<b>İş Tatmini</b>	1,759	4	497	,136

Varyansların homojenliği incelendiğinde sadece davranışsal sinizm boyutun 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda davranışsal sinizm boyuta Tamhane's Testi kullanılmaktadır. Diğer değişkenler 0,05'ten büyük çıktığı için homojen dağıldığı görülmektedir. Bunun için Tukey Testi tercih edilmektedir.

Aşağıda gösterilen tabloda kamu kuruluşlarında çalışanların yaş değişkeni ile iş tatmini ve örgütsel sinizmin düzeyleri bakımından aralarındaki ilişkiler Tablo 18’de verilmektedir.

**Tablo 18.** Yaş ile İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi

	Yaş	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
<b>Bilişsel Sinizm</b>	18-25	43	12,325	4,759	2,544	<b>,039</b>	(18-25)-(26-33) (18-25)-(34-41)
	26-33	175	14,594	4,623			
	34-41	147	14,782	5,207			
	42-49	91	13,912	4,552			
	50+	46	14,782	5,244			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>14,348</b>	<b>4,888</b>			
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	18-25	43	8,139	4,329	,870	<b>,482</b>	
	26-33	175	9,440	4,810			
	34-41	147	8,863	4,651			
	42-49	91	8,769	4,905			
	50+	46	9,347	4,849			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>9,029</b>	<b>4,744</b>			
<b>Davranışsal Sinizm</b>	18-25	43	9,511	3,246	5,723	<b>,000</b>	(18-25)-(26-33) (26-33)-(42-49) (34-41)-(42-49)
	26-33	175	11,205	4,001			
	34-41	147	10,551	3,660			
	42-49	91	9,131	3,390			
	50+	46	9,934	3,136			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>10,376</b>	<b>3,729</b>			
<b>Örgütsel Sinizm</b>	18-25	43	29,976	10,559	2,952	<b>,020</b>	(18-25)-(26-33)
	26-33	175	35,240	10,717			
	34-41	147	34,197	11,285			
	42-49	91	31,813	10,340			
	50+	46	34,065	10,562			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>33,755</b>	<b>10,878</b>			
<b>İçsel İş Tatmini</b>	18-25	43	39,767	8,777	,889	<b>,470</b>	
	26-33	175	37,462	8,812			
	34-41	147	38,605	8,026			
	42-49	91	38,362	7,125			
	50+	46	37,543	9,110			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>38,165</b>	<b>8,322</b>			
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	18-25	43	25,069	5,293	2,947	<b>,020</b>	18-25)-(26-33) (18-25)-(34-41)
	26-33	175	21,685	6,070			
	34-41	147	22,176	5,973			
	42-49	91	22,373	5,169			
	50+	46	22,043	6,182			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>22,276</b>	<b>5,880</b>			
<b>İş Tatmini</b>	18-25	43	64,837	12,992	1,666	<b>,157</b>	
	26-33	175	59,417	14,043			
	34-41	147	60,782	13,198			
	42-49	91	60,736	11,481			
	50+	46	59,587	14,507			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>60,442</b>	<b>13,354</b>			

Tablo 18'e göre 7 değişkenin toplam üzerinden elde edilen yaş değişkenine göre farklılık olup olmadığı gözlemlenmektedir. Bu farklılığı değerlendirmek amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmaktadır. Değişkenlerin anlamlılık düzeylerine bakıldığında 0,05'ten büyük olan duyuşsal sinizm, içsel iş tatmini ve iş tatmini arasında istatistiksel bakımından farklılık bulunmamaktadır. Fakat diğer değişkenler 0,05'ten küçük olan bilişsel sinizm, davranışsal sinizm, örgütsel sinizm ve dışsal iş tatmini arasında istatistiksel bakımından farklılık olduğu tespit edilmektedir.

### 3.5.5.2. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Eğitim Düzeyi Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi

Tek Yönlü ANOVA Testi'nin yapılabilmesi için önce eğitim düzeyi değişkenine ait varyansların homojenliğine bakılmıştır.

**Tablo 19.** Eğitim Düzeyi Değişkenin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig. (p)
<b>Bilişsel Sinizm</b>	,573	4	497	,682
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	3,045	4	497	<b>,017</b>
<b>Davranışsal Sinizm</b>	,289	4	497	,885
<b>Örgütsel Sinizm</b>	,080	4	497	,989
<b>İçsel İş Tatmini</b>	1,778	4	497	,132
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	,811	4	497	,518
<b>İş Tatmini</b>	2,032	4	497	,089

Tablo 19'a göre varyansların homojenliği incelendiğinde sadece duyuşsal sinizm boyutun 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmektedir. Bu durumda duyuşsal sinizm boyuta Tamhane's Testi tercih edilmektedir. Diğer değişkenler 0,05'ten büyük çıktığı için homojen dağıldığı görülmektedir. Bunun için Tukey Testi uygulanılmaktadır.

Aşağıda gösterilen tabloda kamu kuruluşlarında çalışanların eğitim düzeyi değişkeni ile iş tatmini ve örgütsel sinizmin düzeyleri bakımından aralarındaki ilişkiler Tablo 20'de verilmektedir.

**Tablo 20.** Eğitim Düzeyi ile İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi

	Eğitim	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
<b>Bilişsel Sinizm</b>	Ortaokul	15	14,133	4,340	,477	<b>,753</b>	
	Lise	65	13,830	4,601			
	Ön lisans	93	14,709	4,864			
	Lisans	281	14,448	5,024			
	Lisansüstü	48	13,833	4,759			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>14,348</b>	<b>4,888</b>			
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	Ortaokul	15	10,133	6,812	,316	<b>,868</b>	
	Lise	65	8,938	4,307			
	Ön lisans	93	9,193	4,819			
	Lisans	281	9,003	4,766			
	Lisansüstü	48	8,645	4,407			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>9,029</b>	<b>4,744</b>			
<b>Davranışsal Sinizm</b>	Ortaokul	15	11,466	3,852	2,448	<b>,046</b>	
	Lise	65	9,461	3,522			
	Ön lisans	93	10,021	3,516			
	Lisans	281	10,476	3,757			
	Lisansüstü	48	11,375	3,971			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>10,376</b>	<b>3,729</b>			
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Ortaokul	15	35,733	11,360	,466	<b>,761</b>	
	Lise	65	32,230	10,548			
	Ön lisans	93	33,924	10,727			
	Lisans	281	33,928	11,074			
	Lisansüstü	48	33,854	10,530			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>33,755</b>	<b>10,878</b>			
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Ortaokul	15	37,800	10,923	1,024	<b>,394</b>	
	Lise	65	38,876	7,813			
	Ön lisans	93	37,914	8,837			
	Lisans	281	40,187	8,216			
	Lisansüstü	48	40,187	7,653			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>38,165</b>	<b>8,322</b>			
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Ortaokul	15	25,333	6,252	2,448	<b>,046</b>	
	Lise	65	23,307	5,617			
	Ön lisans	93	22,483	6,354			
	Lisans	281	21,686	5,750			
	Lisansüstü	48	22,979	5,552			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>22,276</b>	<b>5,880</b>			
<b>İş Tatmini</b>	Ortaokul	15	63,133	16,668	1,324	<b>,260</b>	
	Lise	65	62,184	12,299			
	Ön lisans	93	60,397	14,376			
	Lisans	281	59,444	13,194			
	Lisansüstü	48	63,166	12,277			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>60,442</b>	<b>13,354</b>			

Tablo 20’de iş tatmini ve örgütsel sinizm düzeylerinin toplam üzerinden elde edilen eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmektedir. Bu farklılığı yorumlamak için Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmaya uygun bulunmaktadır. Tabloda yer alan değişkenlerin anlamlılık düzeylerine bakıldığında

0,05'ten küçük olan davranışsal sinizm boyutu ve dışsal iş tatmini arasında farklılık olup istatistiksel bakımından anlamlı çıkmadığı görülmektedir. Diğer değişkenler 0,05'ten büyük olduğunu için istatistiksel bakımından farklılık saptanmamaktadır.

### 3.5.5.3. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların İş Tecrübesi Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi

Tek Yönlü ANOVA Testi'nin yapılabilmesi için önce iş tecrübesi değişkenine ait varyansların homojenliği incelenmektedir.

**Tablo 21.** İş Tecrübesi Değişkenin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig. (p)
<b>Bilişsel Sinizm</b>	1,834	4	497	,121
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	4,556	4	497	<b>,001</b>
<b>Davranışsal Sinizm</b>	2,490	4	497	<b>,042</b>
<b>Örgütsel Sinizm</b>	1,997	4	497	,094
<b>İçsel İş Tatmini</b>	,169	4	497	,954
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	1,920	4	497	,106
<b>İş Tatmini</b>	,612	4	497	,654

Varyansların homojenliği incelendiğinde duyuşsal sinizm boyutu ile davranışsal sinizm boyutunun 0,05'ten küçük olduğu belirlenmektedir. Bu bağlamda duyuşsal sinizm boyutu ve davranışsal sinizm boyutuna Tamhane's Testi kullanılmaktadır. Diğer değişkenler 0,05'ten büyük çıktığı için homojen dağıldığı görülmüştür. Bunun için Tukey Testi kullanılmaya uygun bulunmaktadır.

Aşağıda gösterilen tabloda kamu kuruluşlarında çalışanların iş tecrübesi değişkeni ile iş tatmini ve örgütsel sinizmin düzeyleri bakımından aralarındaki ilişkiler Tablo 22'de verilmektedir.

**Tablo 22.** İş Tecrübesi ile İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi

	İş Terübesi	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
<b>Bilişsel Sinizm</b>	1yıldan az	37	11,675	4,275	3,216	<b>,013</b>	(1 yıldan az- 1-5 yıl)
	1-5	146	14,452	4,830			(1 yıldan az - 6-10 yıl)
	6-10	119	14,361	4,637			(1 yıldan az - 11-15 yıl)
	11-15	67	14,895	5,326			(1 yıldan az - 11-15 yıl)
	16 <sup>+</sup>	133	14,699	4,939			(1 yıldan az - 16 <sup>+</sup> )
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>14,348</b>	<b>4,888</b>			

<b>Duyuşsal Sinizm</b>	1yıldan az	37	8,189	3,703	,964	<b>,427</b>	
	1-5	146	9,602	5,248			
	6-10	119	8,731	4362			
	11-15	67	9,029	4,905			
	16+	133	8,902	4,661			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>9,029</b>	<b>4,744</b>			
<b>Davranışsal Sinizm</b>	1yıldan az	37	9,378	3,410	4,646	<b>,033</b>	
	1-5	116	11,068	3,949			
	6-10	119	10,445	3,562			
	11-15	67	10,358	4,066			
	16+	133	9,842	3,433			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>10,376</b>	<b>3,729</b>			
<b>Örgütsel Sinizm</b>	1yıldan az	37	29,243	9,621	2,264	<b>,061</b>	(1 yıldan az- 1-5 yıl)
	1-5	146	35,116	11,594			
	6-10	119	33,537	9,893			
	11-15	67	34,283	11,857			
	16+	133	33,443	10,506			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>33,755</b>	<b>10,878</b>			
<b>İçsel İş Tatmini</b>	1yıldan az	37	40,135	8,148	,667	<b>,608</b>	
	1-5	146	37,739	8,565			
	6-10	119	38,411	8,419			
	11-15	67	38,134	8,209			
	16+	133	37,879	8,106			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>38,165</b>	<b>8,322</b>			
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	1yıldan az	37	26,000	5,259	4,652	<b>,001</b>	(1 yıldan az- 1-5 yıl) (1 yıldan az- 6-10 yıl) (1 yıldan az- 11-15 yıl) (1 yıldan az- 16+)
	1-5	146	21,650	6,041			
	6-10	119	22,605	5,971			
	11-15	67	22,089	5,305			
	16+	133	21,729	5,736			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>22,276</b>	<b>5,880</b>			
<b>İş Tatmini</b>	1yıldan az	37	66,135	12,432	2,115	<b>,078</b>	(1 yıldan az- 1-5 yıl)
	1-5	146	59,390	13,562			
	6-10	119	61,016	13,763			
	11-15	67	60,223	12,714			
	16+	133	59,609	13,085			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>60,442</b>	<b>13,354</b>			

Tablo 22'ye göre iş tatmini ve örgütsel sinizm düzeylerinin toplam üzerinden elde edilen eğitim değişkenine göre farklı olup olmadığı görülmektedir. Bu farklılığı analiz edebilmek amacıyla Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmaktadır. Tabloda görülen değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde 0,05'ten küçük olan bilişsel sinizm boyutu, davranışsal sinizm boyutu ve dışsal iş tatmini düzeylerinde istatistiksel bakımından farklı olduğu tespit edilmektedir. Diğer değişkenler 0,05'ten büyük olması nedeniyle istatistiksel anlamda farklılık rastlanılmamaktadır.

### 3.5.5.4. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Gelir Değişkenin İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi

Tek Yönlü ANOVA Testi'nin yapılabilmesi için önce gelir değişkenine ait varyansların homojenliği incelenmektedir.

**Tablo 23.** Gelir Değişkenin Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig. (p)
<b>Bilişsel Sinizm</b>	,797	4	497	,527
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	,982	4	497	,417
<b>Davranışsal Sinizm</b>	,319	4	497	,865
<b>Örgütsel Sinizm</b>	,047	4	497	,996
<b>İçsel İş Tatmini</b>	1,749	4	497	,138
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	1,109	4	497	,351
<b>İş Tatmini</b>	1,144	4	497	,335

Varyansların homojenliği incelendiğinde bütün değişkenlerin 0,05'den büyük çıktığı için homojen dağılmıştır. Buradan hareketle Tukey Testi kullanılmaktadır.

Aşağıda gösterilen tabloda kamu kuruluşlarında çalışanların gelir değişkeni ile iş tatmini ve örgütsel sinizmin düzeyleri bakımından aralarındaki ilişkiler Tablo 24'te verilmektedir.

**Tablo 24.** Gelir ile İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Testi

	Gelir	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
<b>Bilişsel Sinizm</b>	2000-2999 TL	134	13,776	4,664	1,468	<b>,211</b>	
	3000-3999 TL	238	14,895	4,912			
	4000-4999 TL	103	13,864	5,108			
	5000-5999 TL	23	14,260	4,614			
	6000+ TL	4	14,000	5,477			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>14,348</b>	<b>4,888</b>			
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	2000-2999 TL	134	9,738	5,035	1,236	<b>,295</b>	
	3000-3999 TL	238	8,852	4,650			
	4000-4999 TL	103	8,757	4,536			
	5000-5999 TL	23	8,304	4,576			
	6000+ TL	4	7,000	6,000			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>9,029</b>	<b>4,744</b>			
<b>Davranışsal Sinizm</b>	2000-2999 TL	134	10,425	3,702	1,192	<b>,313</b>	
	3000-3999 TL	238	10,411	3,669			
	4000-4999 TL	103	10,553	3,969			
	5000-5999 TL	23	9,521	3,245			
	6000+ TL	4	7,000	4,082			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>10,376</b>	<b>3,729</b>			

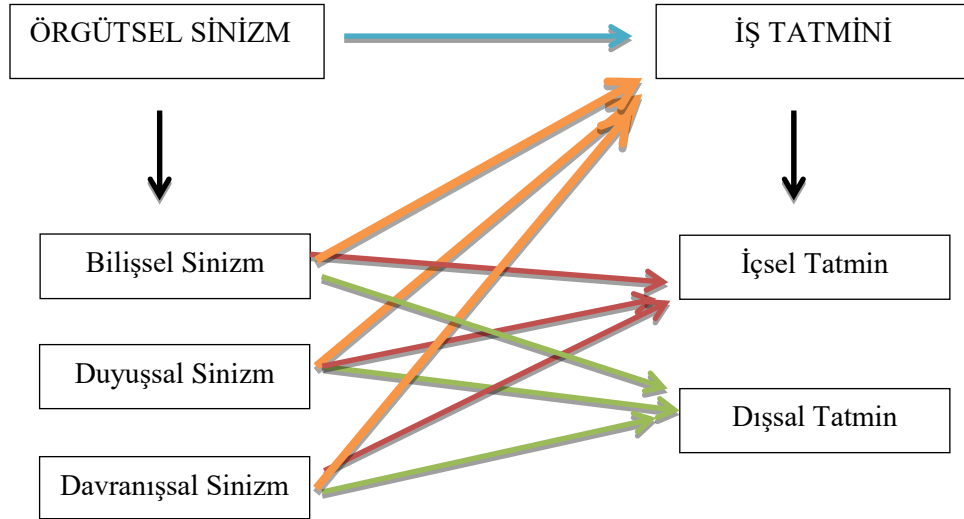


<b>Örgütsel Sinizm</b>	2000-2999 TL	134	33,943	10,934	,578	<b>,678</b>	
	3000-3999 TL	238	34,159	10,888			
	4000-4999 TL	103	33,174	10,904			
	5000-5999 TL	23	32,087	10,535			
	6000+ TL	4	28,000	12,110			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>33,755</b>	<b>10,878</b>			
<b>İçsel İş Tatmini</b>	2000-2999 TL	134	37,104	8,899	1,781	<b>,131</b>	
	3000-3999 TL	238	38,529	7,944			
	4000-4999 TL	103	37,864	8,812			
	5000-5999 TL	23	41,000	5,768			
	6000+ TL	4	43,500	4,654			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>38,165</b>	<b>8,322</b>			
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	2000-2999 TL	134	22,977	6,199	1,547	<b>,187</b>	
	3000-3999 TL	238	21,794	5,802			
	4000-4999 TL	103	22,019	5,623			
	5000-5999 TL	23	24,130	5,528			
	6000+ TL	4	23,500	7,852			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>22,276</b>	<b>5,880</b>			
<b>İş Tatmini</b>	2000-2999 TL	134	60,082	14,293	1,024	<b>,394</b>	
	3000-3999 TL	238	60,323	12,937			
	4000-4999 TL	103	59,883	13,629			
	5000-5999 TL	23	65,130	10,406			
	6000+ TL	4	67,000	12,247			
	<b>Toplam</b>	<b>502</b>	<b>60,442</b>	<b>13,354</b>			

Tablo 24’de yer alan 7 değişkenin toplam üzerinden elde edilen gelir değişkenine göre farklı olup olmadığı analiz edilmektedir. Bu farklılık için Tek Yönlü ANOVA Testi kullanılmaktadır. Tabloda yer alan değişkenlerin anlamlılık düzeyleri değerlendirildiğinde bütün değişkenlerin 0,05’ten büyük olduğu tespit edilmektedir. Bu bağlamda gelir değişkeninin iş tatmini ve örgütsel sinizm düzeylerinde istatistiksel anlamda farklılık bulgusuna rastlanılmamaktadır.

### 3.5.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Uşak il merkezinde faaliyet gösteren kamu kuruluşlarında çalışanların iş tatmini/boyutları, örgütsel sinizm/boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Şekil 10’da çalışmanın modeli açıklanmaktadır.



**Şekil 10.** Araştırma Modeli

Şekil 10'a göre araştırmanın temel hipotezleri şu şekilde açıklanmaktadır:

H<sub>1</sub>: Bilişsel sinizm ile içsel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>2</sub>: Bilişsel sinizm ile dışsal iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>3</sub>: Bilişsel sinizm ile iş tatmini arasında anlamlı istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>4</sub>: Duyuşsal sinizm ile içsel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>5</sub>: Duyuşsal sinizm ile dışsal iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>6</sub>: Duyuşsal sinizm ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>7</sub>: Davranışsal sinizm ile içsel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>8</sub>: Davranışsal sinizm ile dışsal iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>9</sub>: Davranışsal sinizm ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>10</sub>: Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

### **3.5.7. Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Örgütsel Sinizmi ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi**

Aralık seviyesinde ölçülen iki değişken arasındaki ya da bağımlılığının gücünü belirleyen bir tekniktir. Bu analizde, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ölçülmeye çalışılmasıyla ilgilidir. Fakat değişkenler arasındaki ilişki doğrusal değil ise korelasyon analizi yapmak mümkün değildir (Altunışık, vd., 2010: 226).

Pearson Korelasyon Katsayısı “r” ile gösterilir. Korelasyon katsayısı “ $-1 \leq r \leq +1$ ” arasında değişen değerleri alır. r katsayısı ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirtir. r katsayısının artı (+) değerler alması ilişkinin doğru orantılı olduğunu; eksi (-) değerler alması ilişkinin ters olduğunu ifade etmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 144).

Korelasyon analizi için iş tatminin alt boyutları ile örgütsel sinizmin alt boyutlarının korelasyon değerlerinin hesaplanması yapılmaktadır. Sipahi vd, (2010) arkadaşlarına göre  $r < 0,50$ 'nin altında olması değişkenlerin “korelasyon zayıf”,  $0,50 < r < 0,70$  arasında ise “korelasyon orta düzeyde”,  $r > 0,70$  ise “korelasyon güçlü ilişki” olduğu ifade edilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 145).

Çalışmanın ana kısmını oluşturan iş tatmini/boyutları ve örgütsel sinizm/boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan hipotezler korelasyon analizi ile yorumlanmıştır. Buradan hareketle değişkenler arasındaki uyum, istatistiksel bakımından anlamlılıkları model üzerinden değerlendirilmiştir.

**Tablo 25.** Korelasyon Analizi Sonuçları

		<b>Bilişsel Sinizm</b>	<b>Duyuşsal Sinizm</b>	<b>Davranışsal Sinizm</b>	<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>İçsel İş Tatmini</b>	<b>Dışsal İş Tatmini</b>	<b>İş Tatmini</b>
<b>Bilişsel Sinizm</b>	Pea. Cor. (r) p (2 yönlü)	1						
<b>Duyuşsal Sinizm</b>	Pea. Cor. (r) p (2 yönlü)	,500** ,000	1					
<b>Davranışsal Sinizm</b>	Pea. Cor. (r) p (2 yönlü)	,451** ,000	,520** ,000	1				
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Pea. Cor. (r) p (2 yönlü)	,822** ,000	,839** ,000	,772** ,000	1			
<b>İçsel İş Tatmini</b>	Pea. Cor. (r) p (2 yönlü)	-,415** ,000	-,403** ,000	-,353** ,000	,483** ,000	1		
<b>Dışsal İş Tatmini</b>	Pea. Cor. (r) p (2 yönlü)	-,528** ,000	-,435** ,000	-,395** ,000	-,562** ,000	,761** ,000	1	
<b>İş Tatmini</b>	Pea. Cor. (r) p (2 yönlü)	-,491** ,000	-,443** ,000	-,394** ,000	<b>-,549**</b> <b>,000</b>	,958** ,000	,915** ,000	1

r :Pearson Korelasyon Katsayısı

p :Anlamlılık Düzeyi

Tablo 25’de Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş tatmini/boyutları ve örgütsel sinizm/ boyutları arasında kurulan hipotez sonuçları ve açıklamaları aşağıdaki Tablo 26’da özetlenmektedir:

**Tablo 26.** Hipotez Analizlerin Değerlendirilmesi

HİPOTEZ	SONUÇ	AÇIKLAMA
H <sub>1</sub> : Bilişsel sinizm ile içsel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki boyut arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.
H <sub>2</sub> : Bilişsel sinizm ile dışsal iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki boyut arasında ters yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır.
H <sub>3</sub> : Bilişsel sinizm ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki değişken arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.
H <sub>4</sub> : Duyuşsal sinizm ile içsel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki boyut arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.
H <sub>5</sub> : Duyuşsal sinizm ile dışsal iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki boyut arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.
H <sub>6</sub> : Duyuşsal sinizm ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki değişken arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.
H <sub>7</sub> : Davranışsal sinizm ile içsel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki boyut arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.
H <sub>8</sub> : Davranışsal sinizm ile dışsal iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki boyut arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.
H <sub>9</sub> : Davranışsal sinizm ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki değişken arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.
H <sub>10</sub> : Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	RED	İki değişken arasında ters yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır.

Tablo 26’ya göre, örgütsel sinizm ve boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında ters yönlü bir ilişki bulunmasıyla bütün hipotezler reddedilmektedir. Hipotezlerden H<sub>10</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri orta düzeyde bir ilişki tespit edilmektedir. Diğer hipotezlerde ise zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütler arasında yaşanan rekabetin hızla artmasıyla, çalışanların iş tatmini düzeylerini arttırmak oldukça önemli olmaktadır. Örgütlerde ya da kurumlarda insan faktörü önemli olmasından dolayı karşılıklı etkileşimde bulunmak önemli bir unsur olmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar işlerinde ne kadar çok tatmin sağladıkça o kadar az örgütsel sinizm görülecektir.

Araştırmanın analiz verilerinden iş tatmini/ boyutları ve örgütsel sinizm/ boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ve kurulan hipotezlerle elde edilen bulgular ışığından yola çıkarak birtakım sonuçlara erişilmektedir.

Araştırmada ilk olarak faktör ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra çalışanların demografik değişkenlerinden hareketle iş tatmini/ boyutları ve örgütsel sinizm/ boyutları arasında istatistiksel analizle değerlendirilmiştir. Cinsiyet ve medeni durumlarına göre T-testi yapılmıştır. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre sadece bilişsel sinizm boyutunda farklılık saptanmıştır. Medeni durumlarına göre herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmanın yaş unsuruna göre bilişsel sinizm; katılımcıların 34-41 yaş aralığı, 26-33 yaş ve 18-25 yaş aralıklarına daha yüksek çıkmıştır. Davranışsal sinizmde 26-33 yaş aralığı 34-41 yaş ve 18-25 yaş aralıklarına göre daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel sinizm de en yüksek yaş aralığı 26-33 yaş çıkmıştır. Dışsal iş tatmininde ise en yüksek 18-25 yaş aralığı bulunmuştur. Duyuşsal sinizm, içsel iş tatmini ve iş tatmini arasında istatistiksel bakımından farklılık bulunmamıştır. Fakat diğer değişkenler bilişsel sinizm, davranışsal sinizm, örgütsel sinizm ve dışsal iş tatmini arasında istatistiksel bakımından farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların davranışsal sinizmde ve dışsal iş tatmininde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerde istatistiksel bakımından farklılık olmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın iş tecrübesi değişkenine göre bilişsel sinizmde en yüksek 11-15 yıl aralığı görülmüştür. Örgütsel sinizmde 1-5 yıl; dışsal iş tatmininde ve iş tatmininde 1 yıldan az şeklinde olup diğer yıl aralıklarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bilişsel sinizm davranışsal sinizm ve dışsal iş tatmininde farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer değişkenlerde herhangi bir farklılık ispat edilmemiştir.

Araştırmanın gelir değişkenine göre ise, katılımcıların gelirlerine göre istatistiksel anlamda farklılık rastlanılmamıştır.

Araştırmanın en temel kısmında kurulan hipotez sonucunda iş tatmini/ boyutları ve örgütsel sinizm/boyutları arasında yapılan bütün hipotezler reddedilmektedir.  $H_{10}$  ve  $H_2$  hipotezleri orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmektedir. Diğer hipotezlerde ise zayıf düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle açıklanırsa çalışanda iş tatmininde artma gösterdikçe örgütsel sinizmde azalma ortaya çıkacaktır ya da iş tatmininde azalma gösterdikçe örgütsel sinizmde artma görülecektir. Böylelikle birey işe ve iş ortamına karşı negatif bir tutum sergileyerek işinden memnun olmayıp tatminsizlik yaşamaya başlayacaktır.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığı doğrultusunda birtakım öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- İş ortamında ast-üst çalışanların güvenlerini kazanmış olmalıdır. Bu şekilde her çalışan işinde daha çok performans gösterip örgüt bağlılığı oluşabilir.
- Yöneticilerin, çalışanların sinik durumlarının oluşmaması için onları dinlemeli, uygun iş koşulları oluşturmalı ve her çalışanına adaletli bir tutum sergilemelidir. Böylelikle çalışan işinden daha çok memnun olup devamsızlık oranında azalma görülebilir.
- Yöneticilerin, çalışanlardan daha iyi verim elde etmek istiyorsa belli periyotlarda oryantasyon programları ve iş dışında verilen etkinlikler düzenlenebilir. Bu şekilde çalışmalarına işlerine yönelik adapte olmaları sağlanabilir.
- Bu çalışma kamu kuruluşlarında çalışanlar ile sınırlı kalmıştır. Bu sebeple başka bir çalışmada, evreni geniş tutarak kamu kuruluşlarında çalışanların işçi ve memur olarak karşılaştırma yapılabilir.

Kısaca, çalışanların işine ve iş ortamına yönelik olumsuz düşünceleri örgütsel sinizm ve bu durumu yöneticiler görmezden gelirse iş tatminsizliği başta olmak üzere birçok olumsuzluğu da beraberinde getirecektir. Bu bağlamda iş tatminsizliği ve örgütsel sinizme neden olan unsurlara dikkat edilmeli ve sorunlar büyümeden erkenden önlemlerin alınması gerekebilir.

## KAYNAKÇA

### MAKALELER

- Abraham, R., (2000). “**Organizational Cynicism: Bases and Consequences**”, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), Pp. 269-292.
- Ahmadi, S. ve Keshavarzi, A. (2012). “**The Study of Islamic Azad University Faculty Members Job satisfaction**”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, Pp. 151-156.
- Akıncı, Z. (2002). “**Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4), Ss.1-25.
- Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2015). “**İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi**”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), Ss.947-971.
- Alan, H. ve Fidanboy, C.Ö. (2013). “**Sinizm, Tükenmişlik Ve Kişiler Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme**”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, Ss. 165-176.
- Arabacı, I. B. (2010). “**The Effects of Depersonalization and Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors**”, *African Journal of Business Management*, 4(13), Pp. 2802-2811.
- Aşık, N. A. (2010). “**Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme**”, *Türk İdare Dergisi*, 467, Ss. 31-51.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “**Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**”, *Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, C.7, S.1, Ss.1-30.
- Balay, R. Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 14, S. 2, Ss. 123-144.



- Bedeian, A. G. (2007). **“Even if the Tower Is “Ivory,” It Isn’t “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism**”, *Academy of Management Learning & Education*. 6. 1, Pp. 9-32.
- Bernerth, J. B., A. A. Armenakis, H. S. Feild ve H. J. Walker. (2007). **“Justice, Cynicism, and Commitment a Study of Important Organizational Change Variables”**, *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43. 3, Pp. 303-326.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). **“İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”**, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), Ss. 1-18.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2002). **“Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş’taki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”**, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), Ss. 93-117.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). **“The Meaning of Work: The Challenge of Reganing Employee Engagement and Reducing Cynicism”**, *Human Resource Management Review*, 16, Pp. 199-208.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). **“Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”**, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 11, Ss. 1–16.
- Cole, M. S., Heike, B. ve Bernd, V. (2006). **“Emotion as Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism”**, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.:27, Pp.463- 484.
- Chiang, C., Jang, S., Carter D. ve Prince, B. (2008). **“An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation: Examining The Moderating Role of Communication Satisfaction”**, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9:4, Pp. 327-351,
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). **“Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?”**, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 28, Ss. 69-90.

- Çetin, F. ve Fıkrkoca, A. (2010). “**Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?**”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-4, Ss. 41-66.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). “**Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki**”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 21, S. 1, Ss.64-74.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “**Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları**”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, C.10, S.2, Ss. 139-150.
- Doh, P. J. (2003). “**Can Leadership Be Taught? Perspectives from Management Educators**”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, No. 1, Pp. 54–67.
- Efeoğlu İ. E. ve İplik, E. (2011). “**Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama**”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 20, S. 3, Ss. 343-360.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). “**Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), Ss. 17-26.
- Erdoğan, P. ve Bedük, A. (2013). “**Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**”, *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, Y.3, S.6, Ss. 17-36.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). “**Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi**”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Ss. 514-524.
- Eroğluer, K. (2011). “**Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme**”, *Ege Akademik Bakış*, C. 11, S. 1, Ss. 121 -136.

- Faragher, E.B., Cass, M. ve Cooper, C. L. (2003). **“The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis”**, *Occup Environ Med*, 62, Pp. 105–112.
- Fugar, F.D.K. (2007). **“Frederick Herzbergs Motivation-Hygiene Theory Revisited: The Concept and Its Applicability to Clergy (A Study of Full Time Stipendiary Clergy of the Global Evangelical Church, Ghana)”**. *Journal of Science and Technology*, Vol. 27, No.1, Pp.119-130.
- Hackman, J.R. ve Oldman, G.R. (1975). **“Development Of The Job Diagnostic Survey”**, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (2). Pp. 159-170.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). **“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”**, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turki* , C. 7/3, Ss. 1475-1497,
- Herzberg, F. (1965). **“The Motivation to Work among Finnish Supervisors”**, *Personnel Psychology*, 18, Pp. 393–402.
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. (2002). **“Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis”**, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, Pp. 530–541.
- Ghazzavi, I. (2008). **“Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda”**, *The Business Review*, Vol:11, Pp. 1-10.
- Grandey, A., A., Cordeiro, B., L.,ve Crouter, A., C. (2005). **“A Longitudinal and Multi-Source Test of The Work--Family Conflict and Job Satisfaction Relationship”**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.78, Issue 3. Pp. 1-20.
- Gün, G. (2016). **“Örgütsel Sinizm İle İş Tatmin Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”**, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Y. 4, S. 37, Ss. 253-266.
- İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012). **“Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”**, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 4, S. 1, Ss. 167-176.

- İşcan, Ö.F. ve K. Timuroğlu. (2007). “**Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), Ss. 119-136.
- Karkın, N. (2004). “**Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**”, *Türk İdare Dergisi*, C. 3,S. 445, Ss. 43-83.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2014). “**Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi**”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(1), Ss. 115-133.
- Keser, A. ve Polatçı, S. (2017). “**İş Aile Yayılımının Bireyin İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C. 72, No. 2, Ss. 401 – 421.
- Kılıç, Ç, ve Beste, D. (2016). “**Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, *Balıkesir University The Journal Of Social Sciences Institute*, Vol. 19 - No: 36, Ss. 193-225.
- Kırel, Ç. (1999). “**Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi**”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 28, S. 2, Ss. 115-136.
- Kinicki, A.J., Mckee-Ryan, F.M., Schriesheim, C.A., ve Carson, K.P. (2002). “**Assessing The Construct Validity Of The Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis**”, *Journal Of Applied Psychology*, 87 , Pp. 14-32.
- Kim, S. (2002). “**Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership**”, *Public Administration Review*; 62, 2, Pp. 231-241.
- Konakay, K. ve Altaş, S. S. (2011). “**Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği**”, *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, (2), Ss. 35-71.
- Kök, S. B. (2006). “**İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 20, S. 1, Ss. 291-317.

- Kökalan, Ö. ve Anaş, K. (2016). “**Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma**”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, C. 9, S. 2, Ss. 97-109.
- Köse S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 20, Ss. 1-19.
- Kul, S. (2014). “**İstatistik Sonuçlarının Yorumu: P Değeri ve Güven Aralığı Nedir?**”, *Ekstraplevral*, Ss. 11-13.
- Kutanis R.Ö. ve Çetinel, E. (2010). “**Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay**”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 26, Ss. 186-195.
- Lambert, S. J. (1991). “**The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers**”, *Journal of Organizational Behavior*, 12 (4), Pp. 341-363.
- Lopopolo, R. (2002). “**The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment**”, *Physical Therapy*. V. 82, N. 10. Pp. 984-999.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). “**The Measurement Of Experienced Burnout**”, *Journal Of Occupational Behaviour*, Vol: 2, Pp. 99-113.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). “**Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma**”, *Öneri*, 10 (37), Ss. 121-138.
- Mercer, D. (1997). “**Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction**”, *School Leadership and Management*, C.17, S.1, Pp. 57- 68.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). “**Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13/1, Ss. 39-51.

- Örücü, E., Kılıç, R. ve Şimşir, S. (2010). “**Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, *Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13, Ss. 1- 14.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). “**Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği**”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, Ss. 251-281.
- Petty, G. C., Brewer, E. W. ve Brown, B. (2005). “**Job Satisfaction Among Employees of a Youth Development Organization**”, *Child & Youth Care Forum*, Vol.34, Issue 1, Pp. 57-73.
- Schweiger, D. M. ve Denisi, A. S. (1991). “**Communication With Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment**”, *Academy Of Management Journal*, 34, Pp. 110- 135.
- Sevimli, F. ve İşcan, F. Ö. (2005). “**Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu**”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.5, Ss.55-64.
- Sığırı, U. ve Basım, N. (2006). “**İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, *S.U.İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), Ss. 131-154.
- Sönmezer, M. ve Eryaman, M. (2008). “**A Comparative Analysis Of Job Satisfaction Level Of Public And Private School**”, *Journal Of Theory And Practice İn Education*, 4(2), Ss. 189-212.
- Spector, P. (1985). “**Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey**”, *American Journal of Community Psychology*, 13, Pp. 693-713
- Staw, B .M., Bell, N. E. ve Clausen, J. A. (1986). “**The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test**”, *Administrative Science Quarterly*, C. 31, Pp. 56-77.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). “**Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma**”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 11, S. 22, Ss.1 41-165.

- Şahin, F. (2012). **“Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”**, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1), Ss. 141-163.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). **“Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”**, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 3, S. 2, Ss. 141-154.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). **“Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”**, *Personnel Psychology*, 46, Pp. 259-293.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). **“Motivation and Job Satisfaction”**, *Management Decision, MCB University Press*, 36(4), Pp. 226-231.
- Toker, B. (2007). **“Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”**, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), Ss. 92-107.
- Ugboro, I. ve Kofi O. (2000). **“Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction İn Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”**, *Journal of Quality Management*, 5 (2), Pp. 247 -272.
- Üreten, Z. K. ve Gemlik, H. N. (2016). **“Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması”**, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(4), Ss. 443-463.
- Yelboğa, A. (2012). **“Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”**, *Ege Akademik Bakış*, C. 12, S. 2, Ss. 171-182.
- Yew, L. (2008). **“Job Satisfaction And Affective Commitment: A Study Of Employees In The Tourism Industry In Sarawak, Malaysia”**, *Sunway Academic Journal*, S. 4, Pp. 27-43.
- Yıldız, K. (2013). **“Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”**, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, Volume 8/6, Ss. 853-879.

- Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), Ss. 291-306
- Yumuşak, S. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C. 4, S. 2, Ss. 56-79
- Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama”, *Yönetim Dergisi*, Y. 20, S. 63, Ss. 59-76.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 8, S. 2, Ss. 283–305.

## KİTAPLAR

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, (6. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Ataman G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aşan, Ö. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Bayram, N. (2012). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, (3. Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Beta Yayınları, Erzurum.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H. Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basın Yayın, İstanbul.



- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Kuşak Matbaası, (3. Baskı), İstanbul.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. ve Wesson, M.J. (2011). *Organizational Behavior* (2nd. Edition), Mc Graw Hill.
- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, (13. Basım), Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Davis, K. (1977). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, (5. Edition), Mc graw-HillSeries in Management.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, Arizona State University, Çev: Kemal Tosun, (5. Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:199, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Genişletilmiş 7.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*, Abc Tanıtım Basımevi, (1. Edition), İstanbul.
- Gordon, J. R. (1990). *Management and Organizational Behaviour*, Allyn And Bacon, Massachusetts.
- İslamoğlu, H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, (4. Baskı) , Beta Basım Yayım, İstanbul
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, (1.Baskı), Kum Saati Yayın, İstanbul.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, (2.Baskı), Alfa Yayın, İstanbul
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımla*, (7.Baskı), Beta Yayın, İstanbul.
- Kutanis, R. Ö. ve Dikili, A. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Editör: Derya Ergün Özler, Ekin Yayınevi, (2. Baskı), Bursa.

- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*, New York: Harper.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi Yayın, (1. Baskı), Bursa.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*, (12.th Edt), Twelfth Edition, McGraw-Hill/Irwin Companies, New York.
- Örücü, E. ve Üngören, E. (2013). *Örgütsel Davranış*. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Özcan, E. D. (2011). *Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Yayın, (1. Baskı), İstanbul.
- Özer, P. ve Topaloğlu T. (2008). *Motivasyonda Kapsam Kuramları, Liderlik ve Motivasyon*, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özkalp, E. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ed. Kirel, Çiğdem ve Ağlargöz Ozan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1804, Ankara.
- Özler, D. E. ve Mercan, N. (2009). *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Mobbing Psikolojik Terör*, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Santay Yayınevi, İstanbul.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. H. (2013). *Örgütsel Davranış*, (ed.)Ünsal Sığı, Sait Gürbüz, Beta Yayınları, İstanbul.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*, Detay Yayıncılık, (1. Baskı), Ankara.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Çev: İnci Erdem, Nobel Yayınevi, No:240, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. M. (2008). *Örgütsel psikoloji*, (4. Baskı), Alfa Aktüel Basım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6. Baskı), Beta Yayın, İstanbul.
- Silah, M., (2005). “Sosyal Psikoloji Davranış Biçimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPPS’le Veri Analizi*, (3. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Şenatalar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul
- Şimşek, M. (2004). *İşletme Bilimine Giriş*, (11. Baskı), Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008a). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008b). *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, (2. Baskı), Arıkan Yayın, İstanbul.
- Varoğlu, D. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ed. Kırel, Çiğdem ve Ağlargöz Ozan, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1804, Ankara
- Ventrella, S. W. (2004). *Pozitif Düşüncenin Gücü*, Çeviri: Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Weiss, D. J., Davis, R.V., Lofquist, L. H. ve England, G. W. (1967) “*Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*”, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnessota.

## **TEZLER**

- Baycan, A. (1985). *An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Çakır, B. (2006). *İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished Master Thesis, University Of Maastricht.
- Doğan, E. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman.
- Duman, G. (2000). *Yönetim Açısından İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eaton, J.A., (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*, (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Ermış, A. Ş. (2014). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Küçük, N. (2016). *Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Profesyonel Benlik Alguları İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Nalbantoğlu, C. (2012). *Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığının İş Tatminine Etkisi: Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykent Üniversitesi Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Naus, A.J.A.M., (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, (Dissertation of Doctorof Philosophy), Maastricht University, Maastricht.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir*

*Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yaman, R. (2009). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkileri (Bir Araştırma)*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



## EK: ANKET FORMLARI

Sayın katılımcı,

Bu çalışma “**Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Uşak İli Örneği**” başlıklı bilimsel araştırma benim danışmanlığında Yüksek Lisans Öğrencim Merve Nur OKLU tarafından yürütülmekte olan bir tez çalışmasıdır. Anketlere vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bilime katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mustafa SOBA

YL Öğrencisi: Merve Nur OKLU

### BÖLÜM 1: Demografik Özellikler

**1-Yaşınız?** 18-25 yaş 26-33 yaş 34-41yaş 42- 49 yaş 50 ve üzeri

**2-Medeni haliniz ?**  Evli  Bekar

**3-Cinsiyetiniz?** Kadın  Erkek

**4-Eğitim Seviyeniz?** Ortaokul Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü

**5-Kurumdaki iş tecrübeniz?**  1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

**6-Geliriniz?** 2000-2999 TL  3000-3999 TL 4000-4999 TL  5000-5999 TL

6000 TL ve üzeri

## BÖLÜM 2: Sinizm Ölçeği

Aşağıda, çalıştığınız iş yerinin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Size ne uygun olan cevabı dikkatlice cevaplayınız.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
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 gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim					
8.Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					
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 bakışırız.					
12.Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

### BÖLÜM 3: Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Aşağıda, mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Size ne uygun olan cevabı dikkatlice cevaplayınız. <b>MESLEĞİMDEN;</b>	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımında					
2.Bağımsız çalışma imkanı olması bakımından					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından					
4.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5.Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6.Yöneticilerinin karar verme yeteneği bakımından					
7.Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8.Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9.Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10.Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11.Bendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12.İşimle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması yönünden					
13.Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14.Terfi imkanının olması yönünden					
15.Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden					
16.Çalışma şartları yönünden					
17.Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18.Yaptığım iş karşılığında taktir edilmem yönünden					
19.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından					