



# JOURNAL OF SOCIAL, HUMANITIES AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed  
ISSN 2630-6417



Article Arrival Date: 01.11.2014

Published Date: 20.02.2015

Vol 1/ Issue 1 / pp: 1-8

## Algılanan İş Tatmini Ve Örgütsel Sapma Üzerine Değerlendirme Assessment On Perceived Job Satisfaction And Organizational Deviation

Mehmet POLAT

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Doktora Öğrencisi,  
Kahramanmaraş/Türkiye

### ÖZ

Bu çalışma iş tatmini ve örgütsel sapma üzerine bir değerlendirme yapmayı amaçlamaktadır. İş tatmini, bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade eder. Örgütsel sapma ise her türlü örgüt normlarına aykırı olarak kasıtlı bir şekilde yapılan ve işletmeye zarar verici davranışlar olarak değerlendirilir. İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel sapma davranışlarında azalma olduğu bilinmektedir.

Genel literatür taraması neticesinde iş tatmini ve örgütsel sapma üzerinde sıkı bir bağ bulunduğu tespit edilmiştir. İş tatminin hangi boyutlara kadar sapma davranışlarını etkilediği ve iş tatminin belirlenmesindeki güçlükler tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak iş tatminin doğru olarak belirlenebilmesi için sağlıklı bir örgüt iklimi ve aidiyet duygusu yaratabilme yeteneğinin var olmasının işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabileceği sonucuna varılmıştır. Bu sayede iş tatmin seviyesindeki artışın örgütsel sapma davranışları üzerinde yatıştırıcı bir etki yaratacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, Örgütsel sapma

### ABSTRACT

This study aims to make an evaluation on job satisfaction and organizational deviation. Job satisfaction express to an employee's satisfaction with work. Organizational deviations are considered to be intentional and destructive behaviors contrary to the norms of any organization. It is known that employees with high job satisfaction are less likely to have organizational deviation behaviors.

As a result of the general literature review, it was found that there is a strong link between job satisfaction and organizational deviation. It has been tried to determine to what extent job satisfaction affects deviation behavior and difficulties in determining job satisfaction. As a result, the ability to create a healthy organizational climate and sense of belonging in order for job satisfaction to be accurately determined has resulted in the ability to provide competitive advantage to businesses. In this view, the increase in job satisfaction level is thought to have a soothing effect on organizational deviation behaviors.

**Key words:** Job Satisfaction, Organizational Deviation

### 1. GİRİŞ

Bireylerin çalışmakta oldukları işlerine ilişkin duygu ve inanışlarının toplamı olarak nitelendirilebilecek olan iş doyumunu, organizasyonel davranış araştırmalarında en çok önemsenen ve araştırılan konulardandır. İş doyum araştırmalarının popülerliğinin artmasında ise, iş görenin organizasyondaki davranış ve mutluluğunu olumlu olarak etkilemesi yatmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2009: 197). Çalışanın iş ve iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal ve memnun edici bir durumu ifade eden iş tatmini, psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin bileşimidir. İş tatminsizliğinin, örgütün bağlılık sistemini zayıflattığı, iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azalttığı hatta yok ettiği ileri sürülmektedir (Atan ve Tekingündüz, 2014: 55). Bu bakımdan iş tatminin örgüt sağlığı ve gelişimi açısından çok önemli bir yeri bulunmaktadır.

Örgüt açısından bir başka önemli konu olarak değerlendirilen, örgütsel sapma davranışları ise hem işgörenleri hem de örgütleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. İşgörenlerin yoğun rekabet koşullarında, değişken ve belirsiz bir çalışma ortamında bulunmaları davranışlarının şekillenmesinde de etkili olabilmektedir. Kişinin, sapma davranışlarındaki etkenleri yalnızca iş ve işyeri çerçevesinde sınırlandırılması mümkün değildir. Çünkü bireyin fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur sapma davranışında bir etken olarak görülebilir (Demir ve Tütüncü, 2010: 65). Her örgütün kuruluş amacı başta kar elde etmektir. Bu doğrultuda kendisine belirlediği misyon ve vizyon doğrultusunda hareket eder. Örgütsel sapma davranışları ise örgütün belirlemiş olduğu planların yolunda gitmemesine neden olmaktadır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İş Tatmini

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Tatmin ise duygusal bir tepki biçimidir (Oshagbemi, 2000a:88). İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden tatmin olması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman ve Ünsal, 2004: 12). İş tatmini, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde üzerinde birçok araştırma yapılmış önemli konulardan biridir. Tatmin kişinin yaşamından, işinden, çevresinden ve ilişkilerinden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissetmesini ifade etmektedir. İş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, personelin işlerinden duydukları hoşnutluğu ifade etmektedir (Trevor, 2001: 621).

Locke, iş tatminini bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durumun sağlanması olarak tanımlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:7). İş tatminini, çalışanın yaptığı işe genel tutumu olarak belirtmek uygundur (Greenberg ve Baron, 2000:170). Galbraith'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır ve iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 75).

İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içerisindedir. Tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler zihinsel ve fiziksel sağlığa sahiptirler. İş tatmini, şirketin kalifiye elemanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli bir rol oynar. Bu ise; bir organizasyonun devamlılığı ile yakından ilgilidir (Keleş, 2006:5). Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 2004:112).

Organizasyonların başarı göstergelerini oluşturan, müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmininin de sayılması, iş tatmininin örgütler için ne derece önemli olduğunu açıklamaktadır (Fitzgerald, 1994: 93). Verimlilik üzerindeki potansiyel etkisi yüzünden çalışan iş tatmininin nasıl artırılacağını bilmek önemlidir. Ayrıca çalışanların iş doyumusuzluğuna neden olan, problemlerin çözümüne yönelik zorlukları da anlamak önemlidir (Gratto, 2001:15).

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade ettiğini ve işverene yön veren bir olgu olduğunu savunmaktadır. Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır. Personelin işten ayrılması sorunu, personel davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen hala örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Personelin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Şahin, 2007: 46; Çekmecelioğlu, 2005: 28).

#### 2.1.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Personelin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün personele sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı personel tatmini, örgütün personele sağladığı faktörlerin bileşkelere karşı personelin tutumudur (Şahin, 2007: 47; Davis, 1988; 95). Smith, Kendall ve Hulin'e göre, iş tatminini etkileyen ve işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu vardır (Luthans, 1994; 114):

- ✓ İşin kendisi: İşin içeriğinden duyulan tatmin (işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi)
- ✓ Ücret: Ücretten duyulan tatmin (farklı örgütlerle karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi)
- ✓ Yükselme fırsatı (Terfi): İşyerinde ve meslekteki gelecekte duyulan tatmin (Örgütte yükselme olanağının bulunması)
- ✓ Yönetim: Yönetim anlayışından duyulan tatmin (Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması)
- ✓ İş arkadaşları: Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan tatmin (İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri)

### 2.1.1.1. Kişisel Faktörler

Bireylerin işinden tatmini çok sayıdaki fiziksel, psikolojik, demografik, durumsal ve işyeri değişkeniyle ilişkili olup, bu faktörlere verilen değer kişiden kişiye göre değişebilmektedir. Yani bir işgören işinin değişik yönleriyle ilgili değişik tutumlara sahip olabilmektedir. Bu kapsamda bireysel değişkenlerin çeşitliliğinin de iş tatmini üzerinde potansiyel bir etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Akademik çalışmalar iş tatmini ile yaş, cinsiyet, hizmet süresinin uzunluğu, medeni durum, akademik derece ve mesleki konum gibi kişisel özellikler arasında direkt bir bağ olduğunu göstermektedir (Pearson, 2005, Connolly, 2003, Volkwein, 2003, Sweeney, 2002, Feinstein, 2001, Ford, 2000, Zhao, 1999, Nelson, 1995). Ayrıca, Higgins, Duxbury ve Irving (1992) yaptıkları çalışmada, iş-aile çatışmasının da meslek yaşantısının kalitesini düşürdüğünü ve bunun nedeninin de uzun ve yorucu çalışma süreleri olduğunu saptamışlardır (Hom ve Kinicki, 2001: 977).

İş tatmini, personelin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. Personelin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, personelin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Şahin, 2007: 47; Eren, 2001: 202). Bu bağlamda örgütün sahip olduğu insan kaynağının özelliklerini iyi bilmesi ve onlarla olan etkili iletişimlerini önem arz etmektedir.

### 2.1.1.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmini konusunda işgörenin kişisel özellikleri kadar çalıştığı örgütün de önemli rol oynadığı bilinmelidir. İşgörenlerin çalışma ortamlarından ve çevrelerinden kaynaklanan bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle örgütleri ile bütünleşemedikleri, verimli çalışmadıkları ve doyumsuz oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla işgören ile örgütleri arasındaki ilişkiler incelenerek, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını giderecek ve belirlenen amaçlara ulaştıracak bir atmosfer oluşturmak, işgörenlerin iş tatminini artırmada önemli rol oynayacaktır (Öztekin, 2008:13). İş tatminini etkileyen faktörler arasında örgütün büyük önemi bulunmaktadır.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 1987: 100) ;

- ✓ Fiziksel Özellikler
- ✓ Ücret Düzeyi
- ✓ Özendirme
- ✓ İş Arkadaşları
- ✓ Ast Üst ilişkileri
- ✓ İlerleme imkânları
- ✓ Kararlara Katılma

- ✓ İş ve işin özellikleri
- ✓ İletişim
- ✓ Geri Bildirim

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Şahin, 2007: 58; Erdoğan, 1994: 378). Personelin iş tatmininin sağlanması için, personel çabalarının takdir edilmesi ve tanınması, adil bir ücret, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu hissettirmek, işlerini kişiselleştirme şansı ve ait olma duygusu, işyerinde kararlarda etkili olması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve objektif şikâyet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Eade, 1993:211).

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki, iş tatmini başarıyı artırır, görüşünün aksine, bugün, iş tatmini başarıya zemin hazırlar, görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için personelin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir (Şahin, 2007: 60). Fakat bu destekleyici değişkenler bile bazen yetersiz gelebilir. Ve sonuç olarak personel negatif tutumlar sergileyebilir.

Rusbelt vd. (1988), personelin iş tatminsizliğine karşı bazı farklı tepkiler geliştirdiğini ifade etmektedir. Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan örgütten ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır.

İş tatminsizliğinin sonuçları örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunları ve personel devir hızında artış olarak ortaya çıkabilir. Bunun aksine iş tatmini örgütün iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak da görülebilir. İş tatmini genelde etkin bir yönetimin sonucu olarak görülmektedir (Örücü vd., 2006: 50). İş tatminini sağlayabilen ve uzun dönemde bunu devam ettirebilen organizasyonlar rakiplerine oranla rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek ise günümüz şartlarında çok önemli bir dinamik olarak değerlendirilmektedir.

## 2.2. ÖRGÜTSEL SAPMA

Vardi ve Wiener (1996)'e göre sapma davranışı; örgüt üyelerinin, paylaşılan örgütsel norm ve beklentilere veya temel toplumsal değer, gelenek ve standartlara karşı koyan her türlü kasıtlı eylemi olarak tanımlanmaktadır. Robinson ve Bennett örgütsel sapmayı, örgüt üyelerinin anlamlı örgüt kurallarını bozan aynı zamanda örgütün ya da üyelerin iyi durumunu da tehdit eden davranışlar olarak tanımlamışlardır. Gruys ve Sackett'e göre ise örgütsel sapma, örgüt üyeleri tarafından örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan kasıtlı davranışlardır.

Örgütsel sapma örgüt kurallarına ve beklentilerine uyumsuzluk olarak tanımlanabilir. Örgütsel sapma, söylenti yaymak ve iş arkadaşlarını utandırmak gibi çok önemli sonuçları olmayan davranışlardan, hırsızlık ve sabotaj gibi önemli sonuçları olan davranışlara kadar değişiklik gösterebilmektedir (Avcı, 2008: 32). Buradaki önemli ayrıntı ise bu davranışların sapma olarak kabul edilebilmesi için kasıtlı olarak yapılması gerekmektedir.

Araştırmacılar bu tür davranışları, işyeri sapma davranışı, uyumsuz davranış, anti sosyal davranış, işlevsiz davranış, kötü davranış ve zararlı davranış olarak farklı şekillerde adlandırmaktadır (Appelbaum vd. 2007: 586).

Örgütsel sapma davranışları, çalışanların performansını veya örgütün etkinliğini gönüllü bir şekilde yıkmaya yönelik davranışlar olarak belirtilmektedir. Bu davranışlar çalışanların intikam alma duygularından beslenmektedir. Örgütsel sapma davranışları; örgütün varlığına zarar verme, iş

süreçlerini kesintiye uğratma, hırsızlık, müşterilere karşı ilgisizlik, çalışma arkadaşlarına kayıtsızlık, sabotaj, işten ayrılma, asosyal davranış, misillemede bulunma, duygusal istismar gibi eylemler şeklinde sonuçlar doğurmaktadır. Bu tür kasıtlı davranışların bilinçli ve sistematik şekilde uygulanması örgütün çıkarlarına zarar vermektedir (Colbert vd. 2004: 599). Örgütsel sapma davranışı, mali kayıplar yanında örgütün etik iklimini de bozmaktadır. Bu durum, örgütün geleceği için tehlike arz etmektedir (Kidwell vd. 2005: 136). Sonuç olarak bakıldığında bu sapma davranışları, örgütlerde uyarıcı görevi görmekte ve gelecekte karşılaşılabilecek problemlerle ilgili önceden haber vermektedir (Avcı vd. 2007:3).

### 2.2.1. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler

Örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler sosyal, bilişsel, durumsal, çevresel ve kişisel olarak sınıflandırılmaktadır. Bu faktörler yaşanan iş deneyimine, kişisel özelliklere ve sosyal çevrenin işe uyarlanmasına bağlı olarak değişim göstermektedir. Sosyal çevrenin işe uyarlanması örgütteki adalet algısı ile ilgili olmaktadır (Kantur, 2010: 70).

Motivasyon teorilerine göre dışsal baskılar veya içsel eğilim dürtüleri bireyleri suça yatkın bir yaşam tarzını seçmeye zorlamaktadır. Kontrol teorileri ise davranışların uzun dönemli sonuçlarının düşünülmesi, sosyal normların içselleştirilmesi, sosyal bağın güçlü olması veya davranışı önleyen diğer dışsal koşullar gibi faktörlerin etkisiyle, birey ve sapkın eylem arasında güçlü engeller olabileceğini savunmaktadır (İyigün, 2011:61). Bu iki teori örgütsel sapma davranışının psikolojik bir yönü bulunduğunu göstermektedir. Ve bu durum farklı faktörlerden etkilenmektedir.

Bennett ve Robinson (2003)'e göre örgütsel sapmayı etkileyen faktörler 3 grupta toplanmaktadır. Birinci grup, Deneyimlere tepki; Sapma davranışlarını inceleyen çoğu araştırma, hırsızlık, barbarlık ve saldırı gibi davranışların, bireyin örgütünde yaşadığı hangi deneyimlere tepki olarak ortaya çıktığı üzerine yapılmıştır. Çalışmalar sapma davranışlarının hayal kırıklığı, denetimsizlik ve tehditlere karşı bir tepki olarak ortaya çıktığını belirlemiştir. İkinci grup, Kişilik yansımaları: Güçsüzlük hissi bireyi sabotaj, şiddet ve yıkıcı davranışlar gibi sapma davranışlarına yönlendirebilmektedir. Yetkilendirme ise sapma davranışını azaltmaktadır. Ayrıca bireyin toplum içinde utandırılması ve hakarete uğraması kişinin kendisini küçük görmesine ve olumsuz yönde değerlendirmesine neden olur. Bu da sapma davranışını şiddetli saldırganlık olarak ortaya çıkarır. Üçüncü grup ise Sosyal çevreye uyum: Sosyal değerlerin, işaretlerin ve kısıtlamaların örgütsel sapmadaki rolü üzerine yapılan çalışmalar bu grupta yer almaktadır. Tanım olarak sapma davranışları yönetim tarafından desteklenen örgütsel değerlere saldırıyı içermesine rağmen, alt çalışma grubunun sosyal baskısı, değerlerinin desteklediği ve kabul ettiği davranışlar sapmaya neden olabilmektedir.

## 3. SONUÇ

Algılanan iş tatmininin yönünün ve şiddetinin ne olduğu işletmelerin performansını doğrudan etkileyen göstergeler arasında yer almaktadır. Çalışanlarının iş tatmini düşük seviyelerde olan işletmelerin performanslarının iş tatmini yüksek seviyelerde bulunan işletmeler ile rekabet edebilmesi her geçen gün daha da güçleşmektedir. Çünkü işletmeler, devamlılıklarını sağlayacak ve karını artıracak olan personellerin işten ayrılması veya düşük performans göstermesi nedeniyle üretimde azalma gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Çalışanların eskiden olduğu gibi çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını sağlayan dinamikler değişmektedir. Ücret bunların en başında gelmekte iken bunun yanında sosyal ortam, kurum imajı gibi faktörler artık daha fazla önemsenir hale gelmektedir. Bu yüzden ücret kozunu öne süren eski tip yönetim anlayışlarının bu davranış şeklini değiştirmesi gerekmektedir. Bu anlayış değişimini gerçekleştirebilen yöneticilerin rakiplerine oranla üstünlük kazanabileceği değerlendirilmektedir.

Algılanan iş tatmininin düşük olmasının örgütsel sapma üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu tartışılmaz bir gerçektir. Çalışanın iş yerinde yeterince mutlu olamaması ve buna bağlı olarak işe veya işyerine karşı olumsuz tavırlar geliştirmesi mümkün olabilmektedir. Ancak burada önem arz

eden faktör bu davranışların boyutunun ne olduğudur. Literatürde iş tatminin düşük olmasının iş yeri açısından ciddiye alınmayacak davranışlara yol açtığı görülürken, iş yeri açısından ciddi sorunlara neden olabilecek davranışlara neden olduğu durumlar da vardır. İş yeri araç ve gereçlerine veya diğer çalışanlara zarar verme, hırsızlık ve sabotaj bunların başında gelmektedir. Bu tür davranışların her zaman açığa çıkmaması yani gizli yapıyor olması da işletmeleri farkına varmadan tehlikeye sürükleyen ve işletme sermayesini olumsuz etkileyen bir durum yaratmaktadır. Aldığı ücretten tatmin olmayan veya bir yöneticinin tavrından rahatsız olan bir çalışan, yönetim veya diğer çalışanlara belli etmeden işletme araç ve gereçlerini sabote ederek işletmeyi zarar ettirebilir. Bunun dışında yine iş tatmini düşük olan çalışan kurum ürünlerini gayri resmi yollardan satarak haksız kazanç sağlayabilir ve bu şekilde adaleti sağladığını düşünebilir. Bu tür davranışlar örgütsel sapma davranışları olarak değerlendirilir ve önlem alınmadığı takdirde ilerleyen dönemde işletme açısından görülmeyen tehlikeler olarak işletmeyi yolundan saptırabilir.

İş tatmini ve örgütsel sapma üzerinde yakın bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkinin iş tatminin yönüne göre örgütsel sapma davranışlarını etkilediği yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Buradan iş tatmini düşük olan işgörenlerin sapma davranışlarında artış olduğu, iş tatmini yüksek olan çalışanların ise sapma davranışlarının düşük olduğu sonucuna varılmaktadır. Üzerinde durulması gereken konu ise iş tatminin gerçek anlamda belirlenebilmesinin güç oluşudur. İşletmeler genellikle personellerinin tatmin olmasını belirlemek için bir anket çalışması yapmaz bunun yerine çalışanın tutumlarından bunu gözlemlemeye çalışırlar. Bu yaklaşım iş tatminini tespit edilmesinde yanıltıcı olabilir. Öte yandan anket bile bazen iş tatminini belirlemede Hawthorne Etkisi gibi nedenlerden dolayı yetersiz kalabilir. Çünkü yönetim adına yapılan bu araştırmaların muhtemel sonuçları çalışanlar üzerinde işlerini kaybetme korkusunu açığa çıkarabilir. Bu yüzden işgörenler araştırma sorularına samimi cevap veremeyebilirler. Sonuç olarak belirlenemeyen tatmin sapma davranışlarını etkileyebilir.

İşletme adına negatif olan bu durumun yönetici-sahiplik ve işgören arasındaki samimi ve şeffaf bir ortamda en aza indirilebileceği düşünülmektedir. İşletme, çalışanları ile ne kadar sıkı bir bağ kurup aidiyet duygusu yaratabilirse çalışanlar o kadar kurumlarına bağlı olacaklardır. İşletme bazı imkanları çalışanlarına sağlayamasa bile bunun için çaba sarf ettiğini onlara benimsetebilirse iş tatmininin artarak sapma davranışlarının zamanla azalabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Appelbaum S. H., Iaconi, G.D. ve Matousek, A. (2007). "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions", *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Atan, M. ve Tekingündüz, S. (2014). Ambulans Çalışanlarının (112)Tükenmişlik, Algılanan İş Stresi ve İş Tatminlerinin Kişisel Özelliklere Göre İncelenmesi, *NWSA-Social Sciences*, 9(3), 54-69.
- Avcı N., Küçükusta, D. ve Tütüncü, Ö. (2007). İşyeri Sapma Davranışı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, Çeşme, 1-10.
- Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 13 (1) , 29-61.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S.L. (2003). *The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research*. Greenberg J.S. Editör. *Organizational Behavior: The State of the Science*, Lawrence Erlbaum Associate, U.S.A.

Colbert A. E., Mount, M.K. Witt, L. A. Harter, J. K. & Barrick, M. R. (2004). "Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.

Connolly, K. M. & Myers, J.E. (2003). "Wellness And Mattering: The Role Of Holistic Factors In Job Satisfaction", *Journal of Employment Counseling*, 40(4),152-160.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *ÇÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(2), 23-39.

Demir, M. & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.

Eade, V. H. (1993). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona, USA.

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

Feinstein, A. H. (2001) "A Study Of Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Restaurant Employees", *Research Gate Publication/313524267*, 1-26.

Fitzgerald, W. K. (1994). *The Perpetual Quest For Renewal*, *Personel Journal*, 73(3).

Ford, J. & Honnor, J. (2000). "Job Satisfaction Of Community Residential Staff Serving Individuals With Severe Intellectual Disabilities", *Journal Of Intellectual & Developmental Disability*, 25(4), 343-362.

Gratto, F. J. (2001). *The Relationship Between Organizational Climate, and Job Satisfaction for Directors of Physical Plants. Doctoral Dissertation, University of Florida, USA.*

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations; Understanding and Managing the Human Side of Work (Sixth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, (7th Edition), New Jersey.

Gruys, M.L. & Sackett, P.R. (2003). "Investigating the Dimentionality of Counterproductive Work Behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.

Hom, P. W. & Kinicki, A. J. (2001). *Toward A Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover*, *The Academy of Management Journal* 44(5), 975-987.

İyigün, N. Ö. (2011). "Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü Ve Bir Araştırma", *Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Kantur D., (2010). "Emotional Motives and Attitudinal Reflections of Workplace Deviant Behavior", *The Business Review*, 14(2), 70-77.

Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.*

Kidwell R. E. & Kochanowski, S. M. (2005). "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", *Journal of Management Education*, 29(1), 135-152.

Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc, USA.

Nelson, D. L. & Quick, J.C. (1995). *Organizational Behavior: Foundations, Realities And Challenges*, West Publishing Company.

Oshagbemi, T. (2000). *Satisfaction with Co-Workers' Behaviour*, *Employee Relations*, 22 (1), 88-106.

- Örücü E., Yumuşak, S. & Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 13(1), 39-51.
- Öztekin, Z. S. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Pearson, L.C. & Moomaw, W. (2005). “The Relationship Between Teacher Autonomy And Stress, Work Satisfaction, Empowerment, And Professionalism, Educational Research Quarterly, 29(1), 37-53.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, Academy of Management Journal, 38(2), 555-572.
- Rusbelt, F., Rogers & Mainous, (1988). “Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction”, Academy Of Management Journal, 31(3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sweeney, A.; Hohenshil, P.; Thomas H. & Fortune, J. C., (2002). “Job Satisfaction Among Employee Assistance Professionals: A National Study”, Journal of Employment Counseling, 39, 50-60.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Trevor. C. (2001). Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover, The Academy of Management Journal, 44(4), 621-638.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. Organization Science, 7(2), 151-165.
- Volkwein, J. F. & Zhou, Y., (2003). “Testing A Model Of Administrative Job Satisfaction”, Research In Higher Education, 44(2), 149-171.
- Yazıcıoğlu, İ. & Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 73-95.
- Yılmaz H. & Karahan, A., (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 197-214.
- Zhao, J., Thurman, Q. & HE, N. (1999). “Sources Of Job Satisfaction Among Police Officers: A Test Of Demographic And Work Environment Models”, Academy Of Criminal Justice Sciences, 16(1), 153-172.