

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞE YABANCILAŞMA, ÖRGÜTSEL İKLİM VE
KOÇLUĞUN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE
İSTANBUL İLİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Bilge ÖZDOĞAN

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İŞE YABANCILAŞMA, ÖRGÜTSEL İKLİM VE
KOÇLUĞUN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE
İSTANBUL İLİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan :
Bilge ÖZDOĞAN

Öğrenci No:
120778065

Danışman:
Yrd. Doç Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşe Yabancılaşma, Örgütsel İklim ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 11.04.2014

Bilge ÖZDOĞAN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

10/11/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120778065 numaralı *Bilge ÖZDOĞAN*'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşe yabancılaşıma , Örgütsel İklim ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.03.2014 tarih ve 2014/08 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5...) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. VEDAT ZEKİ YENEN

Adı ve Soyadı : Bilge ÖZDOĞAN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Yabancılaşma, Örgütsel iklim, Koçluk, İş tatmini

ÖZ

İŞE YABANCILAŞMA, ÖRGÜTSEL İKLİM VE KOÇLUĞUN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Bu yüksek lisans tezinde işe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkilerini araştırmaya yönelik bir çalışma hedef alınmıştır. İşe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluk çalışanın iş tatmini açısından önemli bir yer tutmaktadır. İş tatmini ise çalışanın verimli çalışması için önem taşımaktadır. İş tatminini etkileyen faktörlere ilişkin çalışmalar sürekli artmakla birlikte İstanbul ili için işe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle İstanbul ilindeki şirketler üzerinde bu değişkenlere ilişkin ilişkiyi incelemek amacıyla 38 adet soru içeren çok kapsamlı bir anket araştırması yapılmıştır. Araştırmalar sonrasında hazırlanan anket farklı şirketlerde çalışan 207 çalışana uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlarda iş tatminine en çok etki eden faktör ılıman iklim alt faktörü olmuştur. Çalışana değer verilen, yöneticilerle iyi ilişkilerin olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmininin arttığı görülmüştür. Yapılan analiz çalışmasıyla, işe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkisi araştırılmaya çalışılmış, ortaya çıkan bulgular ışığında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

Name and Surname : Bilge ÖZDOĞAN
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master, 2014
Major :Human Resources and Organizational Change
Key Words :Alienation, Organizational Culture, Job Satisfaction,
Coaching

ABSTRACT

THE IMPACT OF WORK ALIENATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND COACHING ON JOB SATISFACTION AND AN EMPIRICAL RESEARCH IN ISTANBUL

The aim of this master thesis is to investigate the effects of work alienation, organizational climate, coaching on job satisfaction. Work alienation, organizational climate, coaching have an important place on workers' job satisfaction. The employee's job satisfaction is important for efficient operation. Studies on the factors affecting job satisfaction increased continuously but there is no research on effects of work alienation, organizational climate, coaching on job satisfaction in Istanbul. Therefore in the province of Istanbul on companies regarding these variables to examine the relationship 38 questions with a comprehensive survey was conducted. Research prepared after the survey was administered to 207 employees who work in different companies. The results obtained show that the most influence sub-factor on the job satisfaction is temperate organizational climate. It is shown that valued employees, good relationships with managers in the organizations increase employee's job satisfaction. The analyzes conducted to investigate effects of job alienation, organizational climate, coaching on job satisfaction and by the assistance of found symptoms, the result of research is discussed and many suggestions are presented for both managers and academicians.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLOLAR LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

1.1. İş Tatmini.....	4
1.2. İş Tatmininin Önemi	5
1.2.1. Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi	5
1.2.2. Yöneticiler Açısından İş Tatmininin Önemi	6
1.2.3. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi	7
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	8
1.3.1. Bireysel Faktörler	8
1.3.1.1. Yaş	9
1.3.1.2. Cinsiyet	9
1.3.1.3. Medeni Durum	9
1.3.1.4. Eğitim.....	10
1.3.1.5. Kişilik Özellikleri	10
1.3.1.6. İş Deneyimi.....	11
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	11
1.3.2.1. Ücret.....	11
1.3.2.2. Yükselme Olanakları	12
1.3.2.3. Yöneticiler ve Yönetim Anlayışı	12

1.3.2.4. Çalışma Koşulları	13
1.3.2.5. Çalışma Arkadaşları.....	13
1.3.2.6. Ödül Sistemi	14
1.3.2.7. Fiziki Çevre.....	14
1.3.2.8 Stres	14
1.3.2.9. İletişim	15
1.4. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar	15
1.4.1. Kapsam Kuramları.....	15
1.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	16
1.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı.....	16
1.4.1.3. David McClelland Başarı-Güç Kuramı	17
1.4.1.4. Alderfer ERG Kuramı.....	18
1.4.2. Süreç Kuramları.....	18
1.4.2.1. Porter İhtiyaç Tatmini.....	18
1.4.2.2. Vroom Bekleyiş Teorisi.....	19
1.4.2.3. Skinner Davranış Koşullandırma.....	20
1.4.2.4. Adams Eşitlik Kuramı	20
1.4.2.5. Locke Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı	21
1.5. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri	21
1.5.1. Puanlama Ölçekleri ve Anketler.....	22
1.5.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı	22
1.5.3. Mülakat Yöntemi.....	22
1.6. İş Tatmininin Örgütler Açısından Önemi	23

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. Yabancılaşma ve İşe Yabancılaşma Kavramı	24
2.2. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri.....	26
2.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları	27
2.4. İşe Yabancılaşmaya İlişkin Önlemler	28
2.5. İşe Yabancılaşmanın İş Tatminine Etkisi.....	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1.Örgütsel İklim	31
3.2. Örgütsel İklimin Boyutları	32
3.3. Örgütsel İklim Tipleri	33
3.3.1. Açık İklim.....	34
3.3.2. Bağımsız İklim	34
3.3.3. Kontrollü İklim.....	34
3.3.4. Samimi İklim	34
3.3.5. Babacan İklim.....	35
3.3.6. Kapalı İklim.....	35
3.4. Örgütsel İklimin İş Tatminine Etkisi	35

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

4.1. Koçluk	37
4.2. Koçluk İle İlgili Kavramlar	38
4.2.1. Mentorluk Kavramı	38
4.2.2. Danışmanlık Kavramı.....	38
4.2.3. Eğitim Kavramı	38
4.2.4. Terapi Kavramı.....	39
4.2.5. Arkadaşlık Kavramı.....	39
4.2.6. Liderlik Kavramı	39
4.2.7 Danışmanlık Kavramı.....	40
4.3. Koçluk Uygulamalarının Faydaları	40
4.4. Koçluk Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi	41

BEŞİNCİ BÖLÜM
İŞE YABANCILAŞMA, ÖRGÜTSEL İKLİM VE KOÇLUĞUN İŞ
TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Metodolojik Uygulama	42
5.2. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması	42
5.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	44
5.3.1. Araştırma Örneklemi	44
5.3.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması	44
5.3.3. Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	45
5.3.4. Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	47
5.4. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	49
5.5. Faktör Analizi.....	49
5.6. Korelasyon Analizi.....	50
5.7 Regresyon Analizi.....	53
 SONUÇ ve ÖNERİLER	 58
KAYNAKÇA	64
EKLER	75
Ek-1: Araştırma Anketi.....	75

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri	43
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi	49
Tablo 3. Korelasyon Tablosu	51
Tablo 4. İş Tatmini Etkileyen Değişkenler	53
Tablo 5. İş Tatmini ile İş Tasarımı, Yabancılaşma, Motivasyon Katsayıları	55
Tablo 6. İş Tatmini ile Koçluk Uygulamaları, Yapısal Y.Katsayıları	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Maslow’a Göre İhtiyaçlar Basamağı ve Endüstri Toplumunda İhtiyaçların Muhtemel Tatmin Düzeyi.....	16
Şekil 2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....	17
Şekil 3. Lawler- Porter Modeli.....	19
Şekil 4. Victor Vroom – Motivasyon Modeli.....	20
Şekil 5. Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi.....	36
Şekil 6. Ankete Cevap Veren Çalışanların Cinsiyetleri	45
Şekil 7. Ankete Cevap Veren Çalışanların Eğitim Düzeyi.....	46
Şekil 8. Ankete Cevap Veren Çalışanların Yaşları.....	46
Şekil 9. Ankete Cevap Veren Çalışanların Çalıştıkları Departmanlar	47
Şekil 10. İncelenen Şirketlerin Faaliyet Alanları.....	48
Şekil 11. İncelenen Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler	48

KISALTMALAR

Vb : Ve Benzeri

Vd : Ve Diğerleri

YÖK : Yükseköğretim Kurumu

SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

GİRİŞ

Çalışmanın Konusunun Seçimi: Konu olarak “İşe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkileri” seçilmesinin nedenlerinden biri yoğun rekabet koşulları altında hayatlarını sürdürmeye çalışan işletmelerin koyulan yüksek hedefler doğrultusunda iş tatminine ne derece önem verdiklerinin anlaşılmasıdır. İşletmelerin en önemli unsuru olan çalışanların iş tatminini sağlamak işletmeler açısından verimi artırıcı olduğundan önemlidir.

Çalışmanın Amacı: Bu araştırma kapsamında iş tatmini, iş tatminini etkilediği düşünülen işe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluk kavramları bağlamında ele alınmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen boyutlar, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminini ölçme yöntemleri ve iş tatminine ilişkin yapılan araştırmalar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yabancılaşma kavramı, nedenleri, sonuçları, yabancılaşmaya ilişkin önlemler ve yabancılaşmanın iş tatminine ilişkin etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iş tatmini ile ilişkili örgütsel iklim kavramı, boyutları, tipleri, örgütsel iklim ile ilgili yapılan araştırmalar ve iş tatminine etkisi ortaya koyulmuştur.

Dördüncü bölümde koçluk ve iş tatmini ilişkisi ele alınmıştır. Bu bağlamda koçluk kavramı, koçluk ile ilgili kavramlar, koçluk uygulamalarının amacı, faydaları, koçluk becerileri ve koçluğun iş tatminine etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde anket çalışmasıyla ilgili metodolojik bilgiler verilerek yapılan çalışma analiz edilmiştir.

Yapılan çalışma işe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun, iş tatminine etkisini inceleme amacına sahiptir. Bu değişkenlerin iş tatminiyle olan ilişkileri ölçülerek anlamlı veriler elde edilmesi amaçlanmıştır.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Bu çalışmada öncelikle daha önceden yapılmış araştırmalar incelenmiştir. Bunun için yazılmış kaynaklar araştırılarak, derlemeler yapılmıştır. Ayrıca araştırma amacında dikkate alınan üç farklı değişkenin iş tatminine ilişkin çalışan görüşlerinin alınması amacıyla araştırma anketi oluşturulmuştur. Araştırma anketi oluşturulmadan önce üç değişkenin iş tatmini ile ilgili olabilecek araştırmalar incelenmiştir. Ardından araştırma ölçeği olan anket çalışan kişilere uygulanmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Konunun literatür bölümünün oluşturulmasında konuyla ilgili farklı üniversitelerin ve YÖK'ün veritabanlarına girilerek farklı birçok kaynağa erişim sağlanmıştır. Ancak kaynakların bazılarında belli sayfalara erişim sağlanmasından ötürü az da olsa zorlukla karşılaşılmıştır. Çalışma ulaşılabilen yurt içi ve yurt dışı kaynakları, anketi yanıtlayanlar ile sınırlıdır.

Çalışmanın Önemi: Günümüzde piyasanın yoğun rekabet koşulları düşünüldüğünde işletmelerin bazı yüksek hedefler doğrultusunda çalışması bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu yoğun rekabet koşulları içerisinde işletmeler çalışma koşullarında çeşitli düzenlemeler yaparak en fazla verime ulaşmaya çalışırlar. Düzenlenen çalışma koşulları çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Çünkü değişen koşullarda çalışacak olanlar yine işletmelerin en önemli unsuru olan çalışanlardır. Çalışanların işletme içerisinde verimli olarak çalışmaları iş tatminleri ile doğrudan ilişkilidir. Yüksek iş tatminine sahip çalışanlardan yüksek verim elde edilebilecekken, düşük verimle çalışanların da iş tatminine ilişkin yaşadıkları sorunlar elde edilebilir.

Özellikle son yıllarda işletmelerdeki verimi artırma, çalışanların motivasyonu sağlama, işe yabancılaşmalarını engelleme, koçluk ve örgüt iklimi konularında yapılan araştırmalar çalışanın iş tatminin artması konusuna

değmektedir. Konu bu denli önem taşıdığından çalışma konusu işe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkisi olarak seçilmiştir.

Varsayımlar: Ana hipotez: Örgüt iklimi ve koçluk uygulamaları iş tatminini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1: Kişiyeye özel iş tasarımı ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır.

H2: İşe yabancılaşma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Motivasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Ilıman iklim ile iş Tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H5: Soğuk iklim ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H6: Sosyal İlişkiler ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H7: Koçluk uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H8: Yapısal yönetim sorunları ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki vardır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

1.1. İş Tatmini

İş tatmini, üzerinde birçok araştırma yapılmış ve literatürde çok sık yer alan önemli konulardan biridir. İş tatmini genel manada çalışanların işlerinden hissettikleri memnuniyeti, mutluluğu ifade eder. İş tatmini, işin özelliği ile çalışan kişilerin talepleri birbiri ile uyumlu olduğunda oluşur ve kişinin görevinin yanında iş yerinin fiziki ve sosyal durumuna yönelik duygusal tepkisi olarak tanımlanabilir (Çelik, 2013). İş ve birey birbirini tamamlar. Beklentileri karşılanmış bir bireyin hem kendi yaşam doyumu hızla yükselir hem de örgüte fayda sağlar.

Bireyin işine karşı sergilediği düşünce, his ve hareket eğilimlerine iş tatmini denir. Bir işin özelliğinin değerlendirilmesinin sonrasında o işe ilişkin iş hakkında oluşan pozitif duyu iş tatmini olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2012,80).

İş tatmini kavramı, kişilerin yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir (Kaynak, 1990). Diğer bir tanımda ise; çalışanın işine ya da iş yaşamına ilişkin değerlendirmeleri sonucunda duyduğu haz ya da hissettiği pozitif duygusal durum iş tatmini olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1991, 198). Çalışanların bu değerlendirme sonucunda olumlu tutum içerisine girmeleri işlerini daha mutlu bir şekilde yapmalarına neden olacaktır. İşini severek yapan çalışanların örgütlere sağlayacakları katkı da bir o kadar artacaktır.

İş tatmini, çalışanların işinden ne elde etmek istedikleri ile gerçekten ne elde ettiğini algılaması arasındaki farkın derecesidir (Güney, 2007). Bunun bilincinde olan çalışan yapacağı değerlendirme sonucunda olumlu bir veri elde ederse iş tatminine ulaşılmış demektir. İş tatmini çalışanın mutluluğunu arttırmanın yanı sıra, çalışanın işine daha bağlı olmasına, çalışma veriminin artmasına, hata oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine sebep olmaktadır (Gül vd, 2008, 2-3).

Bu bakımdan çalışanların iş tatmininin sağlanması örgütlerin verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Farklı tanımların iş tatmininin çalışan ve örgüt tarafından önemli olduğu çatısı altında birleştiklerini söylemek mümkündür. İnsanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü iş yaşamında geçirmektedirler ve iş yaşamlarındaki tatmin olmama durumu hem iş hem de özel yaşantılarına yansımaktadır. Bireyin yaşamının işte geçen süresi dikkate alındığında işten sağlanan tatmin ya da tatminsizliğin bireyin yaşamının genelini etkilemesi kaçınılmazdır. Bu etkinin derecesi kişilere göre değişmektedir. Kişinin iş yaşamından beklentisi, hayatında işi konumlandığı nokta da iş yaşamında tatmin ya da tatminsizliğin derecesini belirler.

1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini çalışan açısından, yönetici açısından ve örgüt açısından önem taşımaktadır. Özellikle insanın ellerindeki en değerli kaynak olduğunu anlayan örgütler iş tatmini çalışmalarına daha fazla yer vermekte ve çalışanlarını “mutlu” etmenin yollarını araştırmaktadırlar. (Oksay, 2005, 49). Çünkü işinden tatmin olan çalışan daha verimli çalışabilmektedir. (Şen, 2008, 5). Çalışanlar, örgüt ve yönetici açısından iş tatmini önem taşımaktadır.

1.2.1. Çalışanlar Açısından İş Tatminin Önemi

Çalışanlar iş tatminleri doğrultusunda çalıştıkları işe katılım sağlarlar. İşinden tatmin olan bir çalışanın mutlu bir ruh hali içerisinde çalışabileceği söylenebilirken işinden tatmin olmayan bir çalışan için aynı durum söz konusu değildir.

İş tatminsizliği; gerginlik, baş ve mide ağrısı, uykusuzluk, iştahsızlık, sindirim sorunları, kusma gibi rahatsızlıklara yol açmaktadır. İşlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucu gibi bağımlılık yapan madde kullanımına neden olmakta, ayrıca saldırgan davranışlar, geriye dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar, işi olurla bırakma ve örgüte yabancılaşma gibi psikolojik sonuçlara da neden olabilmektedir (Tekingündüz, 2012). Bu tür rahatsızlıklara sahip olan çalışanın verimli çalışabilmesinden söz etmek olanaksızdır.

Bireyin çalışma yaşamında iş tatmininin yüksek olması, yaşam tatmininin de yüksek olmasına katkı sağlar. İşinde mutluluğu yakalayan bireylerin yaşam tatminlerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Kişinin çalışma ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici olarak görmesi ile iş yaşamından beklentilerinin karşılanıyor olması tatmini pozitif yönde etkileyen unsurlardır (Keser, 2006).

1.2.2. Yöneticiler Açısından İş Tatminin Önemi

İş tatmini kavramının önemi işe tatmin olunmasından kaynaklı sonuçların yalnızca çalışanı değil, bütün organizasyonu etkilenmesinden kaynaklanmaktadır. (Demir, 2007, 168). İş tatmini işletmeler açısından da çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü işinden tatmin olmuş çalışanlar işletmenin başarılı olmasına sebep olmaktadır. Başlıca olarak yöneticiler üç nedenden dolayı iş tatmini ile ilgilenirler (Karaca, 2001):

- “İş tatmini ve verimlilik arasında bir ilişki olması ihtimali,
- Devamsızlık, iş gören devir oranı ve iş tatmini arasında negatif ilişkinin olması,
- Yöneticilerin çalışanlarına içsel olarak motive edici işler sağlamalarının insani bir sorumluluk olması”.

Yöneticiler örgütlerinde yer alan personel iş tatminine ulaşarak verimli çalıştığı sürece başarıyı yakalamaktadırlar. Kişi çalışmak istiyorsa, yaşamının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiriyorsa, yöneticiler ve yönetim iş yerini çalışanlarına iş tatmini sağlayacak hale getirmelidir. Bu yöneticiler için sosyal bir sorumluluk, ahlaki bir gerekliliktir (Sevimli ve İşcan, 2005). Çalışanların iş yerinde adil muamele görmeleri, ödüllendirilmeleri veya üstleri tarafından takdir edilmeleri, iş tatminlerini artırmanın yanı sıra çalıştıkları örgüte saygı duymalarını da sağlamaktadır.

1.2.3. Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi

Örgütleri belirsizlik ortamından kurtaracak ve örgütlerin geleceklerini yaratacak olan, sahip oldukları insan kaynakları ve bu insan kaynaklarının yetenekleri olacaktır. (Öztürk, 2003, 262)

Örgütlerde görev alan bireyler, örgüte yaptıkları katkı sonucunda eşit muamele gördüklerini hissedерlerse, tatmin olmaları daha kolaylaşır. Bazen tatmin olmuş bir çalışanın, tatmin olmamış bir çalışandan daha verimsiz olduğu anlar da vardır. Kimi insanlar ise sadece çok çalışmaları gerekmediği için işlerinden memnun kalmaktadırlar. İş tatmini sağlanamayan örgütler, çeşitli sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 2008):

- “İşgören devrinde yükseklik; Örgüte giren çıkan personel sayısı artmaktadır.
- Yüksek devamsızlık; İşe gelmemeler işten kaytarmalar artmaktadır.
- Düşük firma sadakati; Örgütü sahiplenme duygusu kaybolmaktadır.
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması; Örgüt artık çalışan tarafından benimsenmez, Başka bir örgütte ya da başka bir işte çalışıyormuş duygusu hâkim olur. Çalışanlar arasındaki küçük problemler bile büyük çatışmaların yaşanmasına neden olur.
- Grevlerin gündeme gelmesi; Toplu bir şekilde iş bırakma gündeme gelir.
- Hırsızlık oranlarındaki artış; Çalışanlar örgüte ait olan makine, teçhizat ve ürünlere, izinsiz sahip olmak isterler.
- Makine ve tesislere zarar verme; Çalışanlar daha da ileri giderek örgüte karşı sabotaj girişimlerinde bulunurlar.
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık; Tatminsizlik duygusu çalışanların hem akıl hem de beden sağlığını etkilemektedir”.

Görüldüğü üzere iş tatmini örgüt açısından da oldukça büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin sağlıklı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri çalışanlarının iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir.

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların yaptıkları işten memnun olup olmamalarının nedenleri bireyden bireye farklılık göstermektedir. Çalışanın iş tatminini, bireysel ve örgütsel faktörler etkilemektedir. Bireysel faktörler, çalışanın kendisi ile ilgili durumlardır. Çalışanın kişilik özellikleri bu faktörün belirleyicisidir. Örgütsel faktörler ise bireyin kişisel özelliklerinin yanında örgüt tarafından sağlanan ekonomik ve sosyal faktörlerle belirlenir.

İş tatminini sağlayan özellikler çalışan kişilerin kişisel özellikleri, yaşları, cinsiyetleri, inanç ve değerleri, çalışma hayatındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri değiştikçe farklılaşmaktadır (Barutçugil, 2004).

İş tatmini bireyin işini pozitif ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. İş tatmini çalışanların kişisel algılarına göre iş yaşamlarını değerlendirmelerinin bir sonucudur (Özkalp ve Kirel , 2010).

1.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini ve işe ilişkin tutumlar çalışanın cinsiyeti, yaşı, unvanı, iş deneyimi, öğrenim durumu ve kişilik gibi birçok değişkenden etkilenebilir. Bu değişkenler örgüt tarafından değiştirilememektedir. Fakat örgütler pek çok çalışan için iş tatminini tahmin edebilmektedir (Yelboğa, 2007, 2). Bireysel faktörleri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kişilik özellikleri, iş deneyimi olarak sıralamak mümkündür. Bu bireysel faktörler her çalışanı diğer çalışandan farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini etkileyen bu faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın işletmeye karşı geliştireceği tutumlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Örücü ve Esenkal, 2005).

1.3.1.1. Yaş

Yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde yaş ve iş tatmini arasında bir ilişkiye rastlanmaktadır. Araştırmaların geneline göre yaş arttıkça kişilerin işlerinden daha fazla tatmin olduğu söylenebilir. Bunun sebebi, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir.

Birçok araştırmacının iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi incelemesi sonucunda, bu iki değişkenin arasındaki ilişki pozitif olarak tespit edilmiştir (Mammadova, 2013). Bir başka ifadeyle yaş ilerledikçe kişilerin iş tatminleri artmaktadır. Bu korelasyonun nedeni genç çalışanların işe başlarken beklentilerinin daha yüksek olmasıdır. Çalışanlar işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu durumda, iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Ünsar, Taştan ve Diğerleri, 2006, 133).

1.3.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar incelendiğinde bazıları cinsiyetin iş tatminini etkilediğini belirtirken bazı çalışmalar ise cinsiyetin değil diğer faktörlerin iş tatmininde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Beklentilerin farklılaşmasının iş tatminini farklılaştırdığı ifade edilmektedir. Örneğin kadınlar işyerinde sosyal ilişkilere ve çalışma koşullarına önem verirken, erkekler ise daha çok ücret, kariyer gelişmesi ve ilerleme fırsatları gibi konulara itibar ederler (Kırel, 1999).

Değişen koşullar ile toplum içerisindeki kadın ve erkek algısı da değişmektedir. Erkeğe özgü değerlerin baskın olduğu toplum olma özelliği, yerini daha esnek ve kadının önemli roller üstlendiği bir topluma bırakmaktadır. Gerçekten pek çok sektörde kadınların artan oranda rol aldığı, hatta son yıllarda yöneticilik için gerekli eğitimi alan kadınların artışıyla, üst yönetim pozisyonlarında yoğunlaştıkları görülmektedir.

1.3.1.3. Medeni Durum

İş tatmini araştırmalarında kullanılan unsurlardan biri de medeni durumdur. Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığından, düzenli bir iş hayatı onun için

önem taşımaya başlamaktadır. Bu nedenle evli kişiler daha düzenli olabilmektedirler. Düzenli yapılan araştırmalar, evli olan iş görenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekar olanlara kıyasla daha çok tatminkar olduklarını göstermektedir (Urlu, 2010).

Evli bireylerin bekârlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu da çeşitli araştırmalarda göze çarpan önemli bir durumdur (Öztekin, 2008). Bunda bir etkende bireylerin işten ayrılırken birden fazla kişiyi düşünerek hareket ediyor olması olarak değerlendirilebilir.

1.3.1.4. Eğitim

Çalışmalarda iş tatminini etkileyen düzeylerden biri olarak eğitim alınmaktadır. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi düşük olanlara oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir (Baysal, 1997). Daha geniş bakıldığında bu etkinin iş tatminine olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır. Olumlu sonucu, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin daha iyi iş olanakları bulabilmeleri dolayısıyla tatmin düzeylerinin yüksek olması şeklinde, olumsuz sonucu ise, çalışanların beklentilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak artması ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda, sahip oldukları yüksek eğitimin iş tatminsizliğine neden olması şeklinde açıklamak mümkündür (Demir, 2005).

1.3.1.5. Kişilik Özellikleri

Kişilik; bireye özgü çok değişken olmayan, belirli bir konuda bireyin ne şekilde davranacağı konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlanır (Tınar, 1999). Çalışanın kişilik özellikleri beklentilerini doğrudan etkilemektedir. Değişen beklenti düzeyleri ise çalışanın iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanın kişisel özellikleri onun iş tatmini de etkilemektedir. Bu durum, çalışanların kendi kişilik yapılarına uygun işlerde mutlu olacaklarını ve iş tatmin düzeylerinin de bu doğrultuda artacağını göstermektedir.

Çalışanların kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve organizasyon içerisinde gelişen olayları farklı bir şekilde algılamalarına neden olmaktadır. Örneğin, bazı çalışanlar işverenlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin kendisinin görevi olduğunu düşünebilir ve bu kişi verilen görevi başardığında doyuma ulaşır. Bununla beraber bazı çalışanlar da işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanıp kararlara katılabılme hakkını isteyebilir ve ancak bu şekilde iş tatmin düzeylerini yükseltebilirler (Özgen vd, 2005).

1.3.1.6. İş Deneyimi

Yapılan araştırmalarda iş deneyimi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır ve kıdem arttıkça iş tatmininin arttığı görüşü ağırlık kazanmaktadır. İş yaşamına yeni başlamış kişiler işlerinden tatmin olma eğilimindedirler. Ancak zamanla bu tatmin düzeyinde düşüş gözlenmiştir. Bu tatminsizlik döneminde yaşanan terfiler veya iş değiştirmeler kişinin iş tatminini yükselten etmenlerdir. Bu etmenler sayesinde işinde deneyim kazanan ve işini daha iyi bir statüde yapan çalışan işinden daha çok tatmin olmaktadır (Çelik, 2013).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri ücret, yükselme olanakları, yöneticiler ve yönetim anlayışı, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, ödül sistemi, fiziki çevre, stres ve iletişim olarak ele almak mümkündür.

1.3.2.1. Ücret

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, iş tatmini ile çalışanın aldığı ücret arasında kuvvetli bir ilişki olduğuna ilişkin sonuçlar ortaya koymaktadır. Şüphesiz iş görenin işine dair tutumunu belirlemede aldığı ücretin yeterli olması, alması gereken ile aldığı ücretin ilişkisi, kişinin ihtiyaçlarını karşılama derecesi önem taşımaktadır. Belli bir seviyeden sonra çalışanın aldığı ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarından çok çalışanlar arasındaki dağılım ile ilgilidir. Çalışanın kendisi ile aynı oranda çalışandan daha az ücret aldığını biliyor olması, özellikle de kendisinden daha

az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996).

Araştırmalara göre, birey yaptığı işin karşılığını aldığı zaman iş tatmini artmaktadır. Bunun tersi olarak beklediği ücreti alamayan, ağır ve zahmetli bir işte çalışan bireyin ise tatminsizliği artmaktadır (Tekingündüz, 2012).

1.3.2.2. Yükselme Olanakları

İnsanların çalışmaları sırasında motivasyonlarını, örgüte bağlılıklarını, iş tatminlerini etkileyen en önemli etkenlerden birisi yükselme umutlarıdır. Çalışanlar genellikle çalıştıkları işlerde bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi de en az ücret kadar kişilerin iş tatminini etkilemektedir.

İşe alınan bir kimse iş yerinde terfi edilemeyeceğini ve alacağı ücretin sabit kalacağını bilse, iş yerinde yaptığı çalışmanın anlamsız olduğunu düşünebilir ve aynı verimle çalışmaz. Bu durumda da tatminsizlik durumu ortaya çıkar. Ancak kişinin terfi edilme gibi bir umudu söz konusu olduğunda ve gerçekten adil bir uygulama ile terfi edildiğinde işinden tatmin olduğunu söylemek mümkün olabilir. Çalışılan şirketteki terfi imkânlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005, 58).

Ancak durumun tam tersi için de iş tatminsizliğinin belirtisi olduğu söylenebilir. Terfi olanağına sahip çalışanların işine bağlılığı ve çalışma arzusunda artış görülürken kariyer sisteminin şeffaf olarak belirtilmediği ve adil bir terfi sisteminin bulunmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik problemi yaşanır (Bozkurt, 2008, 7).

1.3.2.3. Yöneticiler ve Yönetim Anlayışı

Örgütün yapısı, çalışanın yöneticisi ile olan ilişkileri iş tatminini çok önemli boyutta etkilemektedir. Yönetimin çalışanların ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil ve ark., 2004, 19).

Çalışanların hangi işi yapacakları, sorumlulukları, onlara verilen yetkiler belirsiz olunca ortaya tatminsizlik çıkmaktadır ki, buna rol belirsizliği denir.

Rol belirsizliğini şu şekilde tanımlayabiliriz: “çalışanın işine ilişkin açık, net, planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işindeki yetkilerinin tanımlanmamış veya belirsiz olması; sorumlulukların bilinmemesi; görev ile ilgili beklentilerin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin net olmaması durumu” (Kurt, 2010). Rol belirsizliği yaşayan çalışanlar iş tatminsizliği duygusu taşırlar.

1.3.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları bir iş görenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır. Ücret ve sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş-gidişler, gürültü, ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının bütün yönlerini çalışma koşulları içinde düşünmek mümkündür (Eroğlu, 2006).

Çalışma koşulları çalışanların motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel güçlerini doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır. Performansın yanı sıra, çalışanların rahat ve güvenli bir ortamda iş hayatlarını sürdürmeleri, iş tatminini arttırarak işe olan bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (Pekel, 2001).

1.3.2.5. Çalışma Arkadaşları

İş tatmini denildiğinde, işte kazanılan maddi getirilerin yanında, çalışanın beraber çalışmaktan haz duyduğu iş arkadaşları ve birlikte ürün meydana getirmenin sağladığı mutluluk düşünülmektedir (Şimşek, 2008). Kişinin çalışma arkadaşları iş yaşamındaki tatminini etkilemektedir. Çalışanlar günlük yaşamlarının yarısından fazlasını çalışma arkadaşları ile geçirmektedirler. Bu nedenle çalışma arkadaşları ile yaşanan olumlu ya da olumsuz yaşantılar iş tatminlerini etkileyecektir.

Öte yandan iş yaşamındaki hiyerarşik ilişkiler, üstün asta yaptığı davranışlar da çalışanın iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Üstün astlar arasında eşit ve hakkaniyetli bir davranış sergilemesi, anlayışlı ve açık bir iletişim biçimi benimsemesi çalışanların iş doyumunun artmasında belirleyici olmaktadır (Eğinli, 2009, 42).

1.3.2.6. Ödül Sistemi

Ödül sistemi iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Ödül sisteminin içerisinde ücret, yan faydalar ve terfiler bulunmaktadır. Çalışanın, elde ettiği ödüller beklentileri ile uyum halinde ise kişi tatmin olmaktadır. Gerçekleşen ödüller çalışanın beklentilerinden daha düşük düzeyde ise tatminsizlik meydana gelmektedir (Tekingündüz, 2012).

1.3.2.7. Fiziki Çevre

Çalışanların iş yaşamına olan bakışlarında, işe karşı düşünce ve tutumlarında etkili olan faktörlerden fiziki çevre faktörleri, onların tatminlerini de etkilemektedir. İşyerinde geçirilen zamanın çalışan için daha kaliteli olmasında yine fiziki çevre önemli bir yere sahiptir. Fiziki çevreyle amaçlananlardan biri, işyerinin çalışanlar için daha iç açıcı bir görünümde olmasıdır (Şener, 1996).

Çalışanlar açısından işyerinin tehlikeli olması, ya da aşırı sıcak soğuk olması gibi faktörler iş tatminini etkileyen nedenler arasındadır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre çalışanlar, tehlikeli olmayan ve rahat edebilecekleri fiziksel ortamlarda çalışmaktan hoşlanmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005). Bu durum işyerlerinde ihtiyaç duyulan güven duygusunun da tipik bir göstergesidir.

1.3.2.8 Stres

İş tatmininde etkili olan son örgütsel etmen strestir. Stresli iş ortamlarında çalışan iş görenlerde psikolojik memnuniyetsizlik meydana gelmekte ve bunun nedenle fiziksel ve zihinsel bozukluklar oluşmaktadır (Akıncı, 2002). Araştırmalara bakıldığında stresin insan hayatında önemli bir yer edindiği görülür. Stresin

istenmeyen bir ünü olmasına karşılık, ortalama seviyelerde olduğu zaman, yararlı olduğu görüşünü savunanlar da vardır. Şöyle ki; orta derecedeki stres, insanların olay ve durumlar karşısında sürekli hazır vaziyette durmasının sağlar. Fakat stresin aşırı boyutlara ulaşması da mantıklı düşünüp karar almayı engelleyeceğinden, insan ve toplum hayatı için birçok problemlere yol açmaktadır (Eroğlu, 2006).

1.3.2.9. İletişim

İletişim bir bireyin veya bir grubun, diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Tekingündüz, 2012). Örgüt içerisindeki iletişimin sağlıklı olması, çalışanların iş doyumlarının artmasına, örgütün verimliliğinin artmasına yardımcı olacaktır. İletişimin yokluğu örgütsel ortam açısından belirsizlik yaratması nedeniyle sorun oluşturmaktadır. Belirsizlik ise iş yaşamında stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artış gibi bir çok problemi beraberinde getirmektedir. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Bozkurt, 2008, 3).

1.4. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar

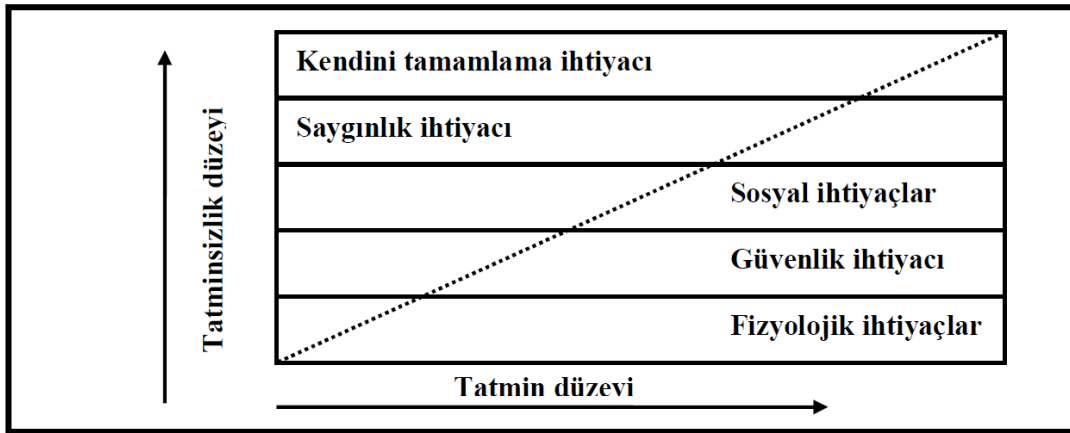
İş tatminine ilişkin kuramları kapsamı ve süreçleri ele almaları açısından iki ana başlık altında incelemek mümkün olabilir.

1.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarının odak noktası, bireysel gereksinimlerdir. Bu teorilerin varsayımı şudur: Yönetici, kişiyi farklı şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere hitap etmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir. Yönetici çalışanları bu şekilde örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirebilir (Koçel, 2005).

1.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow motivasyonu gereksinimlere dayalı olarak açıklamaya çalışmıştır. İki temel güdü alanı belirlemiş ve bu güdüler doğrultusunda gereksinimler hiyerarşisini geliştirmiştir (Acat ve Yenilmez, 2004, 126). Maslow'un bu teorisi ile insanların birçok faktör tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların Şekil 1'de gösterildiği gibi hiyerarşik olarak bulunduğunu belirtmektedir. Maslow önem sırasına göre motive edici ihtiyaçlar Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Maslow'a Göre İhtiyaçlar Basamağı ve Endüstri Toplumunda İhtiyaçların Muhtemel Tatmin Düzeyi

Kaynak: Efil 1999, 122

Maslow'un sözünü ettiği fizyolojik gereksinimler; yiyecek, su, dinlenme ve cinsellik gibi biyolojik gerekliliklerle ilgili gereksinimlerdir. Bu gereksinimler diğer tüm gereksinimlere üstün ve hakimdir. Ardından güvenlik, sosyal gereksinimler, öz saygı ve kendini gerçekleştirme gelmektedir. Maslow'un kuramı yalnızca iş ortamına özgü bir kuram değil aynı zamanda genel bir kuramdır (Onaran, 1981, 13)

1.4.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen kuramda iş tatmini, iki ayrı boyutta ele alınmıştır. Güdüleyici (motive edici, içsel) faktörler ve hijyen (durum koruyucu, dışsal) faktörler. Güdüleyici (motive edici, içsel) faktörler: Başarı, tanınma, büyüme imkânı, ilerleme, takdir, sorumluluk ve gelişme olarak

tanımlanmıştır. Hijyen (durum koruyucu, dışsal) faktörler: Statü, maaş, ücret, iş güvenliği, iş koşulları, işletme politikası, gözetim, ilişkiler ve kişisel yaşantı gibi faktörlerdir (Silah, 2000, 74).



Şekil 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: Koçel, 2005

Herzberg'e göre kişinin kabul edilebilir düzeyinin altına inen değerler kişinin tatminsizliği ile ilişkilidir. Şirketin yönetim politikasının kötü olması, teknik bilginin eksik ve yanlış olması, hiyerarşik ilişkilerin sorunlu olması ve ücret düzeyinin yetersizliği çalışan kişinin kabul edilebilir düzeyinin altına indiğinde o kişi tatminsiz olur. Tatminsizliği ortadan kaldırmak için bu koşulları kişinin kabul edilebilir düzeyine çekmek gerekecektir. Bu tatminsizlik halinin ortadan kalkması herhangi bir tatmin yaratmaz, sadece “nötr” bir durum oluşturur (Eren, 2010).

1.4.1.3. David McClelland Başarı-Güç Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçları olarak üç grup altında toplayan David McClelland bu ihtiyaçların toplumsal açıdan da önem taşıdığını vurgulanmaktadır. Başka bir deyişle bu ihtiyaçlar hem kişinin hem de toplumun ve ulusun yaşamında önem taşımaktadırlar. Düşünüre göre, başarı ihtiyacı kişinin meslek yaşamında mükemmeli arama duygusunun altında yatmaktadır (Kaya, 2013). Kişiler başarılı olmayı istemelerine rağmen başarısızlıktan da çekinirler. Bu korku onları başarıya götürecek faaliyetleri uygulamaktan alıkoyabilir. Bu nedenle bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yönleltecektir (Eren, 2010).

1.4.1.4. Alderfer ERG Kuramı

Alderfer, Maslow' un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığını belirtmiş ve yaptığı araştırmalar sonucunda ERG kuramını geliştirmiştir. Alderfer'in ERG teorisine göre ihtiyaçlar üç temel sınıfa ayrılırlar (Aşan, 2001, 228):

- “Var olma ihtiyaçları: Fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar.
- İlişki ihtiyaçları: Kişiler arası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlar.
- Gelişme ihtiyaçları: Kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlar”.

ERG kuramıyla Maslow'un kuramını çalışma yaşamına uygulamak isteyenler, insanlarda ne gibi temel isteklerin bulunduğu, insanların özellikle çalışma ortamında ne gibi amaçlara yöneldiği, bu gereksinimlerin nelerden etkilendiği sorunlarına karşılık aramaktadır (Onaran, 1981).

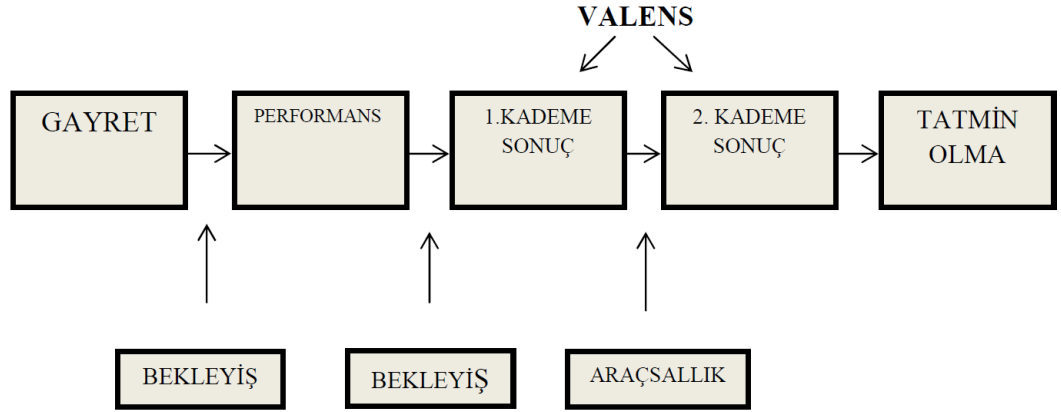
1.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları davranışların ne şekilde harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kuramlardır. Diğer bir ifade ile kişilerin davranışlarının tekrarlanma sıklığının nasıl sağlanabileceğine ilişkin soruyu yanıtlamaya çalışan kuramdır (Koçel, 2005).

1.4.2.1. Porter İhtiyaç Tatmini

Lawler-Porter ödülleri içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Eğer kişinin gerçekte aldığı ödül (içsel ve dışsal) eşit ödül ile uyuşmazsa kişi tatmin olmayacaktır. Bu tatminsizlik onun bekleyişini etkileyecektir. Amaç değeri ve bekleyiş süreci yeniden başlayacaktır (Teke, 2007)

sonucu ifade ederken, aynı zamanda 2. Kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede de araç rolü oynar.



şekil 4. Victor Vroom – Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2005, 650

1.4.2.3. Skinner Davranış Koşullandırma

Pavlov ve Skinner tarafından bazı hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalarda ortaya çıkan; bir davranış sonucunda ödüllendirilen organizmanın, davranışı tekrarladığı, aynı davranışın sonucunda cezalandırılan organizmanın davranışı tekrar etmediğidir. Olumlu pekiştiriciler kullanarak davranış değiştirme yöntemleri, yönetimin çalışanlardan ne tür davranış beklediğı, buna karşılık bu olumlu pekiştiricilerin neler olacağı çalışanlara anlatılarak kullanılabilir (Çetinkanat, 2000).

Amacın dllendirilen davranışın sürekliğini sağlamak olduğu bu durumda ödüller güçlendirici ve pekiştirici konumdadır (Pekel, 2001, 20).

1.4.2.4. Adams Eşitlik Kuramı

John Stacy Adams'ın 1963 yılında geliştirdiğı eşitlik teorisi, iş yerinde çalışanlara karşı adil olma/ davranma kavramını çalışanların motivasyonuna etkisiyle en iyi açıklayan eşitlik teorisi olarak öne çıkmaktadır (Eren, 2010).

Bu teorinin ana fikri, insanların iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranmalarını istemeleridir. Eşit davranma insanı motive eden önemli faktörlerden birisidir. Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilişkilidir. J. S. Adams’a göre, birey, kuruma verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olur. Eğer kurumun kendisine verdikleri daha fazla ise, birey daha çok motive olur (Güney, 2006, 364).

1.4.2.5. Locke Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı

İş başarma kuramı her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Kişiler her zaman belli bir amaç doğrultusunda hareket etmez ve rasyonel davranmazlar. Kimi zaman bilinçsiz ve fazla düşünerek yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer (Eren, 2010).

Locke ve arkadaşları bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur ve işyeri başarılarını, işyerinde güdülenmeyi tamamiyle amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2010).

“- İş başarısı kişinin amaçları açık ve net olduğunda artmaktadır.

- Kişinin amaçlarının kolay erişilemeyecek türden olması onun arzulu ve hırslı çalışmasını dolayısıyla da başarısını arttıracaktır.

- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir”.

1.5. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri

İş tatmini konusunda yapılan araştırmaların önemli bir bölümü, iş tatmininin ölçülmesi ile ilgilidir. Endüstri ve örgüt psikolojisinin ilk yıllarında, iş görenlerle yapılan görüşmeler ve açık uçlu sorularla incelenen bu konu, zamanla bir tutum ölçümü olarak standart ölçme araçlarıyla incelenmeye başlanmıştır. Bunun başlıca nedeni, iş tatmininin çok boyutlu bir yapısının olmasıdır.

1.5.1. Puanlama Ölçekleri ve Anketler

Anket yöntemi ile araştırma yapmak araştırma esnasında elde edilen ek bilgiler sayesinde ise, işletmedeki özel tatmin unsurları veya tatminsizlik nedenlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Anketin hazırlanması, uygulanması ve yanıtların değerlendirilmesi esnasında yönetim ve yönetilenlerin tatmine yönelik konularda çalışan ile iletişim fırsatı yakalanabilir. Anket sorularını yanıtlayanların kimileri için anketler duyguları ifade etme aracıdır. Anketi yanıtlayarak bir anlamda içlerini dökmüş olurlar. Yönetim için ise anket iş görenlerin iyiliğini istemenin göstergesidir. Bu ve benzeri faydaların sonunda iş görenlerin yönetime daha olumlu bakmaları mümkün olabilmektedir (Erdoğan, 1996).

1.5.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı

Kritik olay yöntemi örgütteki kritik olayları kullanarak iş tatminini ölçme metodudur. Herzberg tarafından geliştirilen bu yaklaşımın faydalarından birisi, cevaplayanlar kendini daha rahat hisseder ve düşündüklerini tam olarak ifade edebilirler. Bu faydasının yanında kritik olaylar tekniği ile ölçüm zaman alıcı olmaktadır. Ayrıca yorum ve tepkilerin objektiflikten uzaklaşma ihtimali bulunmaktadır. Cevap veren iş görenler araştırmacıya onun duymak istediği sonuçları vererek yanılgıya sebep olabilmektedir (Erdoğan, 1996).

1.5.3. Mülakat Yöntemi

Mülakat yöntemi ile iş tatminin ölçülmesi olayın daha detaylı incelenmesine olanak tanır. Anketi yanıtlayan kişi, araştırmacının daha ayrıntılı olarak analiz etmek istediği bir konuya değinirse, mülakatı yapanın ek sorular sorması ve konuyu çok boyutlu hale getirmesi olanaklıdır. Mülakat yönteminde araştırmacının değerlendirme yaparken objektif olması gerekmektedir. Soruların kişilere sorulma tekniği ve yanıtların doğru kaydedilmesi elde edilen bilgilerin doğruluğunu etkileyecektir (Erdoğan, 1996).

1.6. İş Tatmininin Örgütler Açısından Önemi

Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tamamlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini artırmak, diğerinin ise çalışanların iş tatminini sağlamak olduğu konusunda birleşmektedirler. İyi bir lider sahip olduğu kaynakları verimli kullanarak örgütsel hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Örgütsel kaynaklar içerisinde insan gücü kaynağı önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, liderin bireysel amaçlar (çalışanların amaçları) ile örgütsel amaçlar arasında paralellik kurması ve çalışanların iş tatminini sağlaması gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2005, 24-25).

Özkalp'e (2010) göre yöneticiler çalışanların iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar; Birincisi tatminsiz çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. İkinci olarak, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır.

Örgütlerin etkinliği iş görenlerin etkinliğine bağlıdır. İş görenlerin etkili olabilmeleri ise onların sağlıklı ve mutlu olmalarını gerektirir. Sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan bireyler örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle örgüt içerisinde bulunan bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması örgütler açısından çok önemlidir (Cemaloğlu, 2007,121)

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu bölümde işe yabancılaşma ve iş tatmini ilişkilerinin incelenmesi için yabancılaşma, yabancılaşma nedenleri, yabancılaşma sonuçları, yabancılaşmaya ilişkin önlemler ve yabancılaşmanın iş tatminine etkisi incelenmiştir.

2.1. Yabancılaşma ve İşe Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kavramının kökü Latin dillerine dayanmakta olup, Yunanca allosiss ve bundan türetilen Latince alienatio sözcüklerinden türetilmiştir. Ayrıca esirme, kendinden geçme, benliğinin dışına çıkma anlamlarını taşımaktadır (Demirer ve Özbudun, 1999, 10). Yabancılaşma birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yabancılaşma kavramı aynı zamanda Hegel, Marx, Durkheim, Weber, Feuerbach, Fromm ve daha birçok düşünür ve yazar tarafından incelenmiştir. Her disiplinin kendi yabancılaşma tanımını Kılçık (2011) şu şekilde özetlemektedir;

- “Felsefe disiplinde yabancılaşma; bir kimsenin, kendi emeğinin ürünlerinden kopması, yaşama kayıtsız kalması ile sonuçlanan toplumsallıktan ayrı düşme (Güçlü ve diğerleri, 2003),

- Sosyoloji alanında yabancılaşma; kişinin içinde yaşadığı topluma, kültürel değerlere ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolması, değer ve normları anlamsız görmesi, kendisini güçsüz ve yalnız hissetmesi durumu (www. ihy. org.),

- Psikoloji alanında yabancılaşma; bireyin dünyayı ve kendisini pasif ve alıcı biçimde, yani edilgin olarak kabul etmesi ve bu doğrultuda davranımlarda bulunması (Fromm, 1992: 125),

- Sosyal Psikoloji alanında yabancılaşma (Seeman,1959); toplumsal, kurumsal ya da kişiler arası sorunların birey üzerinde yarattığı etkiye bağlı olarak ortaya çıkan güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma duyguları,

- Siyaset alanında yabancılaşma; siyasal sistemden uzaklaşma ya da siyasal katılıma kayıtsızlık (Ergil, 1980, akt: Elma, 2003: 65),

- Hukuk alanında yabancılaşma; hukuk kurallarının çoğalması, çapraşıklaşması birbirini tutmayan ve ters yöne iten bir nitelikte olması, zamanında çıkmaması, iş gerekçelerinin uymaması ve ihtiyaçlarına cevap vermemesi gibi durumlarda çalışanların işlerinden soğumaları, uzaklaşmaları (Fettahlıoğlu, 2006: 52),

- Ekonomi alanında yabancılaşma; ekonomi politikalarının ekonomik sorunları çözmede yetersiz kalışı, para ve sermaye piyasası arasındaki istikrarsızlıklar, enflasyonun yarattığı, çözümsüzlüğün dayattığı baskılar gibi durumlarda ortaya çıkan kayıtsızlık durumu,

- Teoloji alanında yabancılaşma; Tanrıdan kopma veya koparılma, onun bilgisinden veya merhametinden kopma, uzaklaşma (Williams, 2007).

- Eğitim alanında yabancılaşma; okul eğitiminin ekonomik ve kültürel yeniden üretimi gerçekleştirememesi ya da bireysel hak ve özgürlükleri artırma işlevini yitirmesi; bireyi toplumsal eşitlik ve özgürlükten uzaklaştırması ve bunların bir sonucu olarak da yönetici, öğretmen, öğrenci ve velinin, eğitimsel etkinlikleri anlamsız bulması; kendisini yetersiz ve güçsüz hissetmesi; kendisini okuldan soyutlaması ve bunların neden ya da sonucu olarak da eğitime karşı olumsuz tutumlar beslemesi (Kılıç, 2007, 9)''.

Görüldüğü üzere yabancılaşma tüm disiplinler arasında görülebilen bir kavramdır (Tolan, 1981). Yabancılaşmayı yalnızca ekonomi, toplumsal ve siyasi ilişkilerdeki bir bozulmanın ürünü ya da sonucu olmayıp, bütün ilişkilerindeki bozuklukların ve aksamaların sonucunda ortaya çıkan insanın kendi özüne, benliğine uygun olmayan biçimde yaşamak zorunda kalması durumu olarak da tanımlamaktadır.

Yabancılaşma kavramı özellikle iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan kavramlardan birisidir. Ergil (1980, Akt: Taş, 71) ise işe yabancılaşmanın genel düzeyde, bireylerin var olan yapıları (toplumsal kurumlara) bağlı beklentiler,

değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması olarak tanımlamaktadır. Görüldüğü üzere yabancılaşma kavramı olarak negatif bir anlamı barındırmaktadır. Dolayısı ile yabancılaşmanın iş yaşamında gerçekleşmesi durumunda çalışanın iş tatmininden olumlu söz etmek söz konusu olmamaktadır.

2.2. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri

Günümüze dek yapılan çeşitli çalışmalarda da belirtildiği gibi, yabancılaşma durumu, bireyin içinde yaşadığı toplumun koşullarından, sosyal çevresi ve iş çevresinin koşullarından kendi bireysel koşullarına dek birçok faktörden etkilenmektedir (Çalışır, 2006, 26-27).İşe yabancılaşmanın nedenlerine ilişkin çok sayıda neden ileri sürülmektedir. Marx’a göre bu nedenler şu şekilde sayılmaktadır (Başaran, 2000, 230):

- “Yabancılaşma durumunda ne üretim araçları, ne de ürettiği ürün çalışanın malıdır.
- Uzmanlık, iş görene işin bütünü küçük bir parça üretme olanağı verdiği için, çalışanın ürettiğinin ne olduğunu görmesi ve yaratıcılığını geliştirmesi engellenmiştir.
- Tekdüze, küçük parça üretimi yüzünden çalışan, ortaya çıkan ürüne “ben ürettim” diyememektedir.
- Çalışan kullandığı teknolojiye uyum sağlamak zorunda kaldığından çalışanın, kendini denetleme isteği elinden alınarak, denetimi makineye devredilmiştir.
- Makine ile baş başa bırakılan çalışanın toplumsallaşmanın ve kişilik geliştirmenin vazgeçilmez gereği olan insanlarla ilişki kurma olanağı elinden alınmıştır.
- Çalışan, örgütün denetimi altına girerek kendi geleceğini denetleme hakkından vazgeçmiştir.

- Çalışan, sonunda örgütteki yaşamında denetlenmeyi ve kendini anlatmayı reddederek işinden soğumaktadır.
- Örgütün yekta sıra dizini ve denetimi çalışanı özünden soğutmaya itmektedir”.

2.3. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

Yabancılaşma kavramının üzerinde son dönemde özellikle durulmasının en temel nedeni, günümüz insanının yaşadığı yabancılaşma durumunun topluma yansıyan yıkıcı etkileridir (Aslan, 2008, 52). Günümüzde insanlar kentlerdeki yaşamları doğrultusunda iş yaşamlarında ürettiklerine yabancılaşmakta ve bu yabancılaşma da tüm yaşantıya yansımaktadır. Bayındır'ın (2002) aktarımına göre yabancılaşmanın ortaya çıkardığı temel sonuçlar;

- “İletişim sorunu,
- Sorumluluk ve karar almadan kaçış,
- İş tatminsizliği,
- Yenilik korkusu,
- Bürokrasi sempatisi,
- Sürekli şikayet durumu,
- İnsanlarla yakın iletişimi yük olarak algılama” şeklinde söylenebilir.

Yabancılaşma sonucunda yukarıda belirtilen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yukarıdaki sonuçlar doğrultusunda iş hayatına devam eden çalışanın sağlıklı bir iş yaşamı sürdüreceğini söylemek mümkün değildir. Zaman içerisinde çalışan farklı nedenlerden dolayı yıpranmaktadır. Bu duruma karşılık yabancılaşan kişilerde oluşan kişilik özelliklerini Yıldırım (2009) şu şekilde sıralamaktadır;

- “Zihinsel bozukluk,
- Yaratıcılığın yok olması,
- Yaşama karşı ilgisizlik,
- Toplumsal ilişkilerden kaçınma,
- Uyuşturucu kullanımı,
- İntihar etmeye karşı eğilim,
- Düzensiz yaşam sürdürmek,
- Kötü ilişkiler,
- Toplumun değer yargıları ve normlarına karşı ilgisizlik ya da bunlara karşı olma,
- Boyun eğme,
- Aşırı bencillik,
- Teslimiyetçilik,
- Sorgulamadan kabul etme ve kadercilik “ olarak sıralanmaktadır.

2.4. İşe Yabancılaşmaya İlişkin Önlemler

İşe yabancılaşma bir örgütün sağlıklı işleminin ve çalışanın sağlıklı bir şekilde çalışmasının engellerinden birini oluşturmaktadır. Sağlıklı çalışan ilişkileri içerisinde, çalışmaya devam edilebilmesi için işe yabancılaşmaya ilişkin önlemler almak sağlıklı olacaktır. İşe yabancılaşmanın engellenmesi yolunda yönetim tarafından yapılabilecek örgütsel müdahaleleri şu şekilde sıralanmaktadır (Büyükyılmaz, 2007, 66):

- **İş Genişletme:** Bir çalışanın tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek, bir arada yapması anlamına gelmektedir. Bu yolla iş monotonluğu azaltılabilir ve çalışanın psikolojik yorgunluğu giderilebilir.

- **İş Değiştirme:** Çalışana farklı zamanlarda farklı işler yapabilmesi için yetenek kazandırmaya dayanır. Bu yolla çalışan değişik işler yapmakta, birçok işi öğrenmekte, farklı alanlarda beceri kazanmakta, ürünün ortaya çıkmasında kendi payını daha iyi hissedebilmektedir.

- **İş Zenginleştirme:** İşin derinliğine genişletilmesi anlamına gelmektedir. Çalışana kendi performansı ile ilgili planlama ve yürütme, kontrolünde ise otonomi ve sorumluluk sağlar. Böylece çalışanın kişisel gelişimi desteklenmekte, iş deneyimi ve işten tatmin düzeyi arttırılmaktadır.

- **İşin Yeniden Tasarımı:** İş yerinin fiziki koşullarının her yönüyle iş ve çalışan açısından uygun şekilde tasarımı ve düzenlenmesi, dinleme ve çalışma saatlerinin ayarlanması, çalışana işinde kendini gerçekleştirme olanağının verilmesi, çalışanın işe olan bağlılığını arttırarak, iş tatmin düzeyini yükseltmektir.

2.5. İşe Yabancılaşmanın İş Tatminine Etkisi

İş, insanların yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. İnsan, ömrünün en az 20-25 yılında yasal çerçevede haftada 40 saat çalışarak işyerinde geçirmektedir. Kişinin yaşamında mutlu olabilmesi, bir bakıma onun işinden doyum alması ile yakından ilgilidir. Kişinin işinden doyum sağlaması, onun hem organik hem psikolojik varlığı için önemlidir (Telman ve Ünsal, 2004,13; akt. Ekinci, 2006, 24).

Örgüte yabancılaşan çalışan, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan çalışan, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Başaran, 2000, 232).

İşe yabancılaşma ve iş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanların iş doyumu ile işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu

belirlenmiştir. Çalışanın iş doyum düzeyi azaldıkça, işe yabancılaşma düzeyinin de artmakta olduğu yapılan birçok araştırma ile ortaya konmuştur (Aldemir, 1983; Al-Kandar, 1984; Minibaş 1993; Duygulu 1991, 1999; akt. Elma, 2003, 59). Bununla birlikte bir kişinin işinden doyum sağlaması halinde bile, eğer işinde içsel bir anlam bulamıyorsa yine işine yabancılaşabileceği belirtilmektedir (Zielinski ve Hoy, 1983,s. 29; akt. Elma, 2003, 59)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu bölümde örgütsel iklim ve iş tatmini ilişkilerinin incelenmesi için örgütsel iklim, örgütsel iklimin boyutları, örgütsel iklim tipleri ve örgütsel iklimin iş tatminine etkisi incelenmiştir.

3.1.Örgütsel İklim

Örgüt iklimi, 1950’li yılların sonlarına doğru işyerleri ile ilgili çalışan sosyal bilimciler tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Araştırmacılar ilk olarak örgüt ikliminin tanımlanması ve boyutlarının ölçülmesi üzerine çalışmalar yapmışlardır (Altun, 2001, 9). Örgütsel iklimin tanımı ve oluşum süreci ile ilgili açıklamalara yer vermeden önce örgütün kendisine değinmek daha sağlıklı olacaktır. Örgüt kavramı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve çalışılmış bir kavramdır. Shein örgütü, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, bir grup insanın etkinliklerinin akılcı koordinasyonu olarak tanımlamaktadır (Sarıbay, 1992, 71). Tanımda yer aldığı üzere örgüt çalışan insanlar arasında bir ilişkiler ağının olduğu ve bir iklime sahip bir yapıdır.

Örgüt iklimi ve örgüt havası kavramları Türkçe yayınlanmış araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Zaman zaman günlük hayatta “havasına giremedi”, “havası bozuk” gibi örgüt havası kavramına ilişkin deyimlerin veya “çok soğuk davranılıyor”, “fırtınalı günler yaşıyoruz”, “aramızda ki buzlar çözüldü” ve “hava bulutlu” gibi örgüt iklimi kavramını çağrıştıran deyimlerin sıkça kullanıldığı görülmektedir. Örgüt iklimi, örgütün amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarından biridir (Bilgen, 1990: 22).

Örgüt iklimine ilişkin birçok tanımlamanın yapıldığını söylemek mümkündür. Bu tanımlamalardan bir kaçını şu şekilde sıralamak mümkündür;

Balcı'ya (1985) göre örgütsel iklim kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır. Örgütsel iklim, bir örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü direktiflerden çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir.

Çırpan'a (1999, 16) göre örgüt iklimi iş görenlerin işletmede var olan uygulama, prosedür ve politikalar hakkındaki ortak algılarıdır. Bu algılar günden güne yapılan uygulamalar sonucunda gelişir ve yerleşir. Örgüt iklimi, yönetimin iddia ettiğine ve şirket içi bültenlerde veya yıllık raporlarda yazılanlara bağlı olarak ortaya çıkmaz. İş görenlerin bu algıları yöneticilerin uygulamalarına ve ödüllendirdikleri eylemlere bağlı olarak gelişir.

Örgüt iklimi kavramını en çok kullanan ve hakkında araştırmalar yapan Tagiuri ve Litwin'e göre örgüt iklimi, bir örgütün iç çevresinin katlanır niteliğidir. Bu nitelik, üyelerin davranışlarını etkileyen, onlarca denenmiş olan bir niteliktir. Örgütün değerleri v.b. aynı zamanda nitelikleri yoluyla betimlenebilir (Karcıoğlu, 1997, 66).

Başaran'a (2002, 222) göre örgütsel iklim örgüte kimliğini kazandıran; çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte egemen olan özellikler dizisidir.

Farklı birçok tanımlama örgütsel iklimi ifade etmek için kullanılmıştır. Örgütsel iklim çalışanlar, yöneticiler ve iş açısından önem taşımaktadır. Örgütler verimliliklerini ve çalışanların performansını örgütsel iklimleri doğrultusunda değerlendirebilirler. Bu nedenle örgüt ve çalışan açısından örgüt iklimi önem taşımaktadır.

3.2. Örgütsel İklimin Boyutları

Örgütsel iklim farklı boyutlarda ele alınabilir. Yapılan birçok araştırmada örgütsel iklimin boyutları farklı yönlerden ele alınmıştır.

Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen bir ölçek genelde araştırmacılar tarafından benimsenmiş olup, dokuz ayrı boyutu içermektedir. Söz konusu iklimsel temel dokuz boyut ‘örgüt yapısı, çalışanlara sorumluluk verilmesi, ödüllendirme mekanizması, çalışanların risk üstlenmesi, destek verilmesi, ilişkilerdeki ılımlı yapı, standartlar, çatışma ve çalışanların kimlik kazanması’ şeklinde sıralanabilir (akt.Yahyagil, 2001, 14).

Ertekin (1978), çalışmasında örgüt iklimi boyutlarını bireysel, örgütsel, çevresel özellikler olarak üç grupta toplamıştır. Bireysel özellikler, tatmin, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkilerini ifade etmektedir. Örgütsel özellikler, örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk olarak verilmektedir. Çevresel özellikler ise sınırlayıcı ve güdeleyici çevre, çalışma koşulları (Sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirmedir.

Çetinkanat (1988, 19-21) ise örgütsel iklimin boyutlarını engellenme, moral, samimiyet ve çözülme boyutlarını çalışanların bakış açısından, yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme olmak üzere sekiz boyut olarak yönetici açısından örgütsel iklim boyutlarını değerlendirmiştir.

Görüldüğü üzere örgütsel iklim incelenen özelliklere göre farklı şekillerde boyutlandırılmaktadır. Ele alınan özellikler aynı zamanda örgütsel iklimin boyutlarını da oluşturmaktadır.

3.3. Örgütsel İklim Tipleri

Örgütsel iklimin boyutlarında farklı yaklaşımlar ele alındığı gibi örgütsel iklim tipleri de farklı açılardan ele alınmıştır. Örgütsel iklim örgütleri birbirlerinden ayıran iç özelliklerin bütünüdür. Her örgütün farklı bir örgütsel iklimi vardır.

3.3.1. Açık İklim

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir (Can, 2002, 230).

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler iş doyumunun artmasını sağlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür (Gündüz, 2008, 13).

3.3.2. Bağımsız İklim

Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadırlar (Çakır, 2009, 16).

3.3.3. Kontrollü İklim

Bu iklim türünde esas olan görevi yerine getirmektir. Üst yönetim tarafından konulmuş olan kuralların dışına pek çıkmaz. Karşılıklı kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar için zamanın yokluğu ve gereksiz çalışmaların varlığı nedeniyle moral oldukça düşüktür (Çevik, 2010). Yöneticinin koyduğu kuralların dışına çıkmaz. Yöneticilerde sadece benim söylediğim doğrudur inancı egemendir (Özdemir, 2006).

3.3.4. Samimi İklim

Yönetici aşırı derecede anlayışlıdır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranış benimsemiştir. Örgütsel amaçlara ulaşmada, denetimin az olmasına karşın, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Samimi iklim yöneticinin kendisini çalışanlardan biri olarak gördüğü iklim türüdür (Hocaniyazov, 2008).

3.3.5. Babacan İklim

Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Yöneticiler personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin çalışanları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklim çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu bir iklim türüdür (Çakır, 2009).

3.3.6. Kapalı İklim

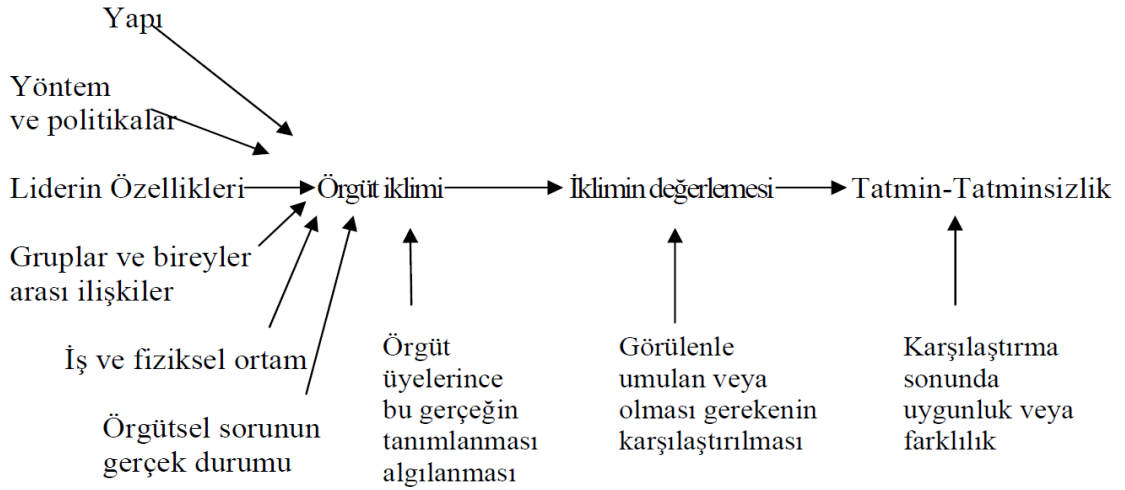
Yöneticinin tek başına emredici olduğu, işlerin nasıl yapılacağı konusunda kişisel kurallar koyduğu, çalışanları güdülemede yetersiz kaldığı ve tutarsız davranışlar gösterdiği bir iklim türüdür (Kasırğa ve Özbek, 2008, 2). Örgüt içerisinde yüksek düzeyde münakaşa ve çatışma vardır. Buna karşın iş görenlerin moral düzeyi, iş doyumunu ve çalışanlar arasındaki samimiyet oldukça düşük düzeylerde (Halis ve Uğurlu, 2008).

3.4. Örgütsel İklimin İş Tatminine Etkisi

İş tatmini kavramı örgütsel iklim kavramı ile ilişkili bir kavramdır. Bu iki kavram çoğunlukla birbirlerini ifade ederken kullanılmaktadır. Örgütsel iklim; personelin çalışma ortamı içindeki politikaların oluşturulması ve pratik olayların algılanması olarak, örgüte ait bir dizi özellikler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. İş tatmini ise, çalışanın sahip olduğu duygusal durumla ilişkilidir.

Bir örgütü diğerlerinden ayıran onun örgütsel iklimidir. Farklı örgütsel iklime sahip örgütler farklı şekillerde iş tatminine sahiptir. Çünkü örgütsel iklim çalışanın iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir.

Bergson (1979) örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde ele almaktadır.



Şekil 5. Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi

Kaynak: Jean Lous Bergson “ Le ClimatOrganizationnelle la Satisfaction Au Travail” Less Aggets Humains de Li Organization, Greaten Moren, Paris 1979’ dan aktaran İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim Örgüt, Bursa Sidre Yayıncılık, 1990, 112.

Şekilde görüldüğü üzere örgüt iklimi örgütte bulunan üyelerce tanımlanarak ve algılanarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonrasında tatmin durumu ortaya koyulmaktadır. Dolayısıyla örgütsel iklimin iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOÇLUK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Bu bölümde koçluk ve iş tatmini ilişkilerinin incelenmesi için koçluk kavramı, koçluk kavramı ile ilgili kavramlar, koçluk uygulamalarının amacı, faydaları, koçluk becerileri ve koçluğun iş tatminine etkisi incelenmiştir.

4.1. Koçluk

Koçluk kavramı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Onu bu denli önemli kılan gündelik hayatta insanlara; çalışma hayatında iş görenlere sunmuş olduğu destektir. Özellikle iş yaşamında çalışan memnuniyetinin sağlanmasına ve iş tatminin artırılmasına sağladığı katkı sebebiyle sıklıkla karşılaşılan bir kavram haline gelmiştir. Literatürde koçlukla ilgili pek çok tanımlama mevcuttur. Türk Dil Kurumu koçluğu kişilerin liderlik veya yöneticilik özelliklerini, becerilerini geliştirmeye yönelik, belli bir amacı hedefleyerek daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlamak üzere verilen hizmet olarak tanımlamaktadır. Koçlukla ilgili yapılan diğer tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

Koçluk, bireylerin değerlendirme, yönlendirme ve beraberinde düzenli geribildirim yolunu kullanarak becerilerini geliştirdikleri ve önceden tanımlanmış bir yeterliliğe ulaştıkları iki yönlü, yapılandırılmış bir süreçtir (Erdöl, 2000) .

Faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmek, problemleri çözümlmek ve spesifik yönetim becerilerini geliştirmek için kullanılan bir araç ve bir tekniktir (Ceylan, 2002).

Koçluk kavramı farklı şekillerde tanımlanmış olsa dahi koçluğu genel olarak bireyin gelişimine farklı açılardan katkı sağlayan bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür.

4.2. Koçluk İle İlgili Kavramlar

Koçluk kavramı ile ilişkili olarak mentorluk, danışmanlık, eğitim, terapi, arkadaşlık ve liderlik kavramları ele alınabilir.

4.2.1. Mentorluk Kavramı

Koçluk, mentorluk değildir.” Mentor, birikim ve deneyimlerine dayanarak, kendi deneyim ve birikimlerinden kaynaklanan önerilerde bulunur, ne yapılacağı konusunda hazır bilgi aktaran ve fikir veren kişidir. Mentorlar danışanlarının kişisel gelişimini hızlandırmak için yol gösteren kişilerdir. Bu süreç bilgi ve tecrübe aktarımına dayanır (Can, 2012).

Mentorluğun koçluk ile birlikte uygulanması bireylerin hayatlarına yeni bir bakış açısı kazandırabilir, kendileri hakkında başka şeylerin farkına varmalarını sağlayabilir (Anafarta, 2002, 125).

4.2.2. Danışmanlık Kavramı

Koçlukla ilişkili kavramlardan biri danışmanlıktır. Danışmanlık kavramı adından da anlaşılacağı gibi, ”danışılan kişi” durumundadır. Yani bir işin nasıl yapılacağını iyi bilen kişidir. Danışman yaşadığı tecrübeler ve edindiği bilgilerini danışanlarıyla paylaşan kişi durumundadır (Çabuk, 2011).

Koçlukta amaç görevleri daha iyi bir şekilde başarması için astı geliştirmektir. Danışmanlık ise çoğu kez kişisel problemlerle ilgilenir. Koç astlarıyla direkt ilgilenmez ancak problemleri çözebilmeleri için onları geliştirme ile ilgilenir, danışman ise direkt astla ilgilenir. (Aydar, 1999, 66).

4.2.3. Eğitim Kavramı

Eğitim programları, eğitimci tarafından oluşturulan belirli öğrenme hedeflerinin edinilmesine dayanır. Koçluk sürecinde koçun kılavuzluğu söz konusu olsa da gündem koçluk yapılan birey ya da ekip tarafından belirlenir. Eğitim ise daha önce oluşturulmuş bir programla doğrudan öğrenme yolunu benimser (Can, 2012).

4.2.4. Terapi Kavramı

Terapi tanım olarak ;”psikologlar, psikiyatrisiler ve diğer terapistler tarafından yapılan zihin sağlığı gelişimini sağlayan psikolojik bir yardım şeklidir”. Zihinsel ve ruhsal performansı etkileyen derin konular veya sorunlar için ihtiyaç duyulan geçmişe odaklanan bir tedavi şeklidir (Damaş, 2010).

Koçluk yaklaşımında ise ruhsal rahatsızlıklar tedavi edilmez. Koçlar kendilerine danışan kişinin ihtiyacı olduğunu görürlerse, bu alanda uzman bir kişi ile çalışması için yönlendirme yaparlar. Yöntem olarak terapi bugünü anlamak için geçmişe bakarken, koçluk yaklaşımında ise istenen hedef veya durum için bugünü keşfederek geleceğe bakılır (Çınar, 2007,16).

4.2.5. Arkadaşlık Kavramı

Arkadaş dinler, fikrini söyler, paylaşır ya da paylaşmaz. Koç, etkili bir şekilde dinler, doğru soruları sorar, danışanın göremediği yönleri ortaya çıkarır. Danışan sürecin sonunda kendine ödev belirler, bunları uygulayarak kontrolü ele alacak adımlar atar. Arkadaşlık, sevgiye bağlı bir ilişkidir. Koçluk ise profesyonel bir ilişkidir. Arkadaşlığın nasıl olacağına iki taraf karar verir, koçluğun nasıl olması gerektiğini ise ilgili standartlar belirler (Çınar, 2007,17).

4.2.6. Liderlik Kavramı

Liderlik ile koçluk arasında amaçlara ulaşma ve problem çözme, yüksek kalite ve verimlilik standartlarına erişme, iletişimi geliştirmeye ve korumaya, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmeye odaklı, sürekli iyileştirmeye hedefli, kişisel ahlak ve iş standartlarındaki uygulamalara yönelik olma vb. (Aydar, 1999: 83) oldukça fazla benzerlik vardır.

Diğer bir bakış açısıyla en temel olarak lider, bulunduğu işletme ya da grubu kendisi üstlenerek taşıyan kişidir (Arat, 2007, 87).

4.2.2 Danışmanlık Kavramı

Danışmanlar, ne yapılacağı konusunda net ve hazır bilgi aktaran, fikir veren kişilerdir. Teknik ve sisteme ait uzmanlık isteyen konularda hizmet verirler. Hizmet alanı birey değil, kurumun tümü veya bir parçasıdır (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010, 23).

Danışmanlık kavramında danışman danışanın sorunlarını düzeltici etkiye sahiptir. Çünkü danışman o konu üzerinde uzmandır ve danışana tavsiyelerde bulunmaktadır. Danışan da bu önerileri uymaktadır. Ancak koçluk kavramında koç o konuda uzman olmak zorunda değildir. Koç sadece danışana çözümleri bulması için yön gösterir ve ona kaynak temin eder. Bu durumda danışan ise çözüme giden yolu bizzat kendisi bulur (Eğmir, 2012).

4.3. Koçluk Uygulamalarının Faydaları

Koçluk davranışı çalışana, yöneticiye ve kuruma farklı açılardan fayda sağlamaktadır.

Koçluğun örgüt açısından yararlarını Palankök (2004) şu şekilde sıralamaktadır:

- “Koçluk, örgütsel ve formel yapı içinde kişiler arası yazılı ve sözlü iletişimi daha verimli hale getirir.
- Danışanın performansının ve verimliliğinin artırılması ile örgütün üretkenliği, verimliliği ve yaratıcılığı artar.
- Örgüt içindeki sorunlar su yüzüne çıkar, bu sorunlar için çözüm yolları geliştirilebilir.
- Örgüt; zaman ve personel yönetimi konusunda esneklik kazanır”.

Koçluk örgüte sağladığı faydaların yanı sıra çalışana da birçok fayda sağlamaktadır. Koçluk desteği alan çalışan kendine güveninin yanı sıra, kendisini tanıır ve yeteneklerinin farkında olur. Ayrıca bazı becerilerinin gelişmesi

doğrultusunda iş ilişkilerinde ve iletişimin de ilerleme kaydedilir. Koçluk çalışanların ortak hedef ve stratejilere odaklanarak kendi gelişimlerinde sorumluluk almalarına yardımcı olunur. Çalışanların yaratıcılıkları artar (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010, 21).

Koçluk yöneticiye de birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Koçluk sayesinde örgüt ve çalışan memnuniyeti artacağı için yönetici de bu süreçten olumlu yönde etkilenecektir. Hedeflere daha kolay ve etkin ulaşarak, örgütün yönetimini daha sağlıklı sağlayabilecektir.

4.4. Koçluk Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi

Koçluk uygulamalarının iş tatminine farklı açılardan etkileri vardır. Koçluk uygulamaları çalışana, örgüte ve yöneticiye doğrudan etki ettiği için iş tatminini de doğrudan etkilemektedir. İşletmeler arası rekabetin arttığı günümüzde çalışanların iş tatmini yöneticiler açısından önemli bir hal almıştır. Koçluk hizmeti, yararlananlar için değerli bir yatırımdır ve her büyüklükteki işletme için olumlu sonuçlar üretmektedir (Torun, 2007, 138).

İş tatminini etkileyen faktörleri ücret, işin niteliği, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi, iletişim yapısı, rol yapısının etkisi ve yükselme olanakları olarak sıralamak mümkündür (Aydar, 1999). Bu değişkenler koçlukla da ilişkili değişkenlerdir.

İş tatmini olmayan çalışanlar olumsuz birçok etkiyi (üretken, verimli ve etkili olmama gibi) örgüte yansıtacağı gibi, iş arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyebilirler (Güney, 2007, 38). Bu nedenle koçluk uygulamalarıyla çalışanların iş tatmini artırılarak daha çok verim elde edilmeye çalışılır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA, ÖRGÜTSEL İKLİM VE KOÇLUĞUN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Metodolojik Uygulama

Bu bölümde tüm bir araştırma boyunca kullanılan yöntem ve uygulama, araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin oluşturulması, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeğin geçerlilik, güvenilirlik , regresyon, korelasyon analizleri ve son bölümde de araştırma modelinin testi şeklinde konu başlıkları olarak ele alınmaktadır.

5.2. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Bu araştırma bağlamında, işletme literatüründe yapılan kapsamlı incelemeler sonucunda ilgili konuda birçok çalışma yapılmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırma ölçeklerinden ülkemiz için geçerli olabilecek ve en iyi sonuç vereceği düşünülen ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir. Çeşitli araştırmalarda kullanılan güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçeklerinde yer alan araştırma kapsamına ilişkin faktörlere ait ölçekler kapsamlı bir anket formunda birleştirilmiştir.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 7’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki tüm boyutlarla ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Yaptığımız döküm ve analizler sırasıyla şunlardır: Araştırma anketini cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve

sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait, güvenilirlik testleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

Tablo 1’de değişkenler ve alt faktörlerine ait soru sayıları görülmektedir.

Tablo 1. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri

Değişkenler ve Alt Faktörler	İçerdiği Soru Sayısı
<i>Yabancılaşma</i>	
Kişiyi Özel İş Tasarımı	5
Yabancılaşma	3
Motivasyon	3
<i>Örgütsel İklim</i>	
Ilıman İklim	7
Sosyal İlişkiler	2
Soğuk İklim	2
<i>Koçluk</i>	
Koçluk Uygulamaları	7
Yapısal Yönetim Sorunları	4
<i>İş Tatmini</i>	5
TOPLAM MADDE SAYISI	38

Anket 41 madde olarak hazırlanmış olup 3 madde değerlendirme dışı bırakılmıştır. 38 madde değerlendirmeye alınmıştır. Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören bazı kriterlere hususlara dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.

- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma tehlikesinin bulunduğu birçok şirket için çalışanların çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.

- Anketin üst sağ tarafında Beykent Üniversitesi logosu kullanılmıştır.

- Anket formundaki değişkenler, bağlı oldukları faktörlere ve başlığa bağlı olarak gruplar halinde sıralanmıştır. Ayrıca yanlarına açıklayıcı kısa cümleler ifade edilmiştir.

- 7'li Likert ölçeğinin doğru bir şekilde kullanılması için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.

- Soru ve cevapların dil ve kullanım olarak basit ve yalın olmasına dikkat edilmiştir.

- Sorular 7'li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan çalışanların soruları yanıtsız bırakması ya da fazla zaman harcanmasına engel olunmuştur.

Araştırmada kullanılan değişkenler ve bunlara bağlı alt faktörlerin bulunduğu soruların yanı sıra ankette yer alan çalışanlarla ilgili demografik bilgiler de bulunmaktadır.

5.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

5.3.1. Araştırma Örneklemi

Şirket odak noktası olduğu araştırmamızda örneklem İstanbul ilinde faaliyet gösteren şirketler üzerinde gerçekleştirilmiştir. İstanbul ilindeki şirketlerde çalışan kişilerden surveey.com aracılığı ile anketler toplanmıştır. Araştırmanın örneklemi İstanbul ili içerisinde farklı şirketlerde çalışan 207 kişi oluşturmaktadır.

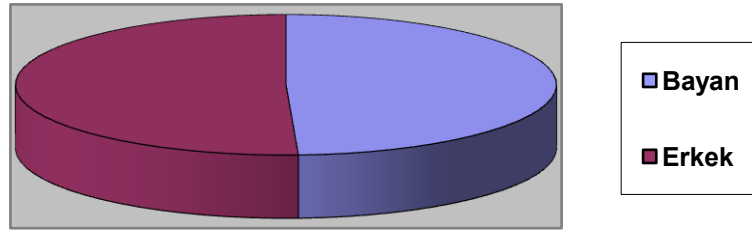
5.3.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırmamızda veri toplama metodu olarak oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında günümüz teknolojik koşullarından da

yararlanılarak mail ve elden anket dağıtımı yollarıyla 207 çalışana ulaşılarak anket sorularına yanıt alınmıştır.

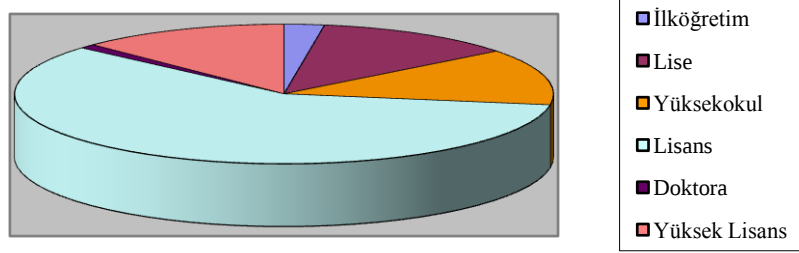
5.3.3. Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine bakıldığında Şekil 6.'da görüldüğü üzere % 50,72 erkek ve % 49,27 bayan olup soruya yanıt vermeyen kişi sayısı bulunmamaktadır. Anketi cevaplayan bayan erkek oranının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu da bayanların artık çalışma hayatında erkekler kadar aktif bir rol aldıklarının bir göstergesidir.



Şekil 6. Ankete Cevap Veren Çalışanların Cinsiyetleri

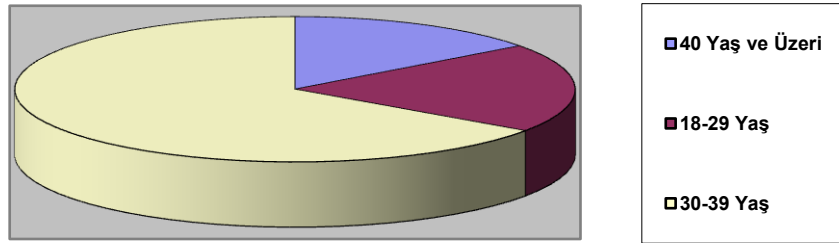
Şekil 7’de görüldüğü üzere ankete cevap veren çalışanların yüksek bölümü % 58,93 oranla lisans eğitimi almıştır. Onu % 13,04 oranla yüksekokul seviyesinde eğitim alan çalışanlar izlemektedir. Yüksek lisans eğitimi alanlar ise anket çalışmasının % 12,56 sını oluştururken, ilköğretim düzeyinde eğitim alan çalışanlar % 2,41 oranındadır. En düşük oran olan % 0,96 doktora eğitim düzeyi yer almaktadır. Bu verilerde de görüldüğü gibi çalışma yaşamında eğitim düzeyinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bunun bilincinde olan çalışanlar eğitim seviyelerini artırma yoluna gitmektedirler.



Şekil 7. Ankete Cevap Veren Çalışanların Eğitim Düzeyi

Ankete cevap veren çalışanların yaşları Şekil 8’de görülmektedir.

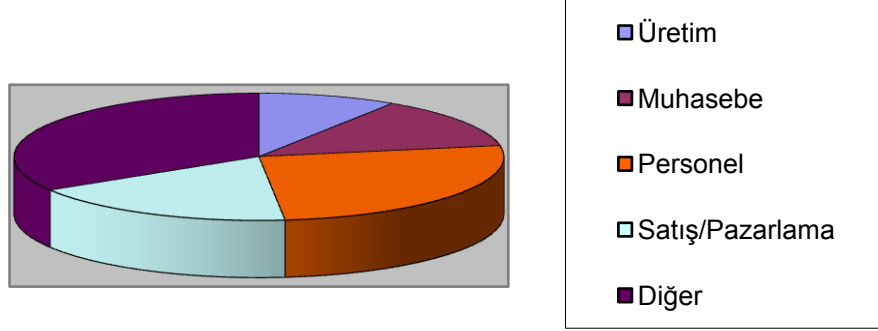
Örneklekimizdeki çalışanların %39,1’i 18-29 yaş aralığında, %49,7’si 30-39 yaşları aralığında, %11,1’i ise 40 ve üzerindeki yaşlardadır. Yaşlarını belirtmeyen çalışan sayısı bulunmamaktadır. Orta yaş grubunun çalışma yaşamında daha aktif rol aldığı görülmektedir.



Şekil 8. Ankete Cevap Veren Çalışanların Yaşları

Anketi cevaplayan çalışanların bağlı bulundukları işletmelerde çalıştıkları departmanı gösteren şekil 9’da gösterilmektedir.

Çalışanların % 9,17'si üretim, %13,04'ü muhasebe, %26,08'i personel, %17,87'si satış/pazarlama , %33,81'i ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Ankete katılan çalışanlar çeşitli departmanlarda görev almaktadırlar.

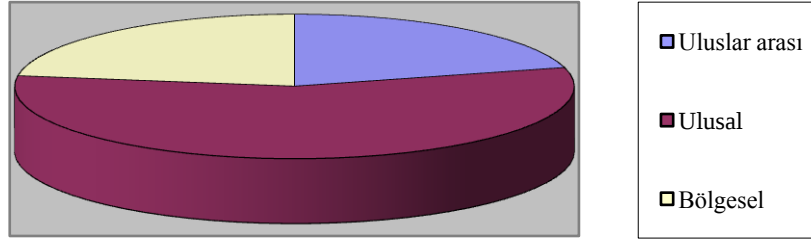


Şekil 9. Ankete Cevap Veren Çalışanların Çalıştıkları Departmanlar

5.3.4. Araştırmaya Cevap Veren Çalışanların Çalıştıkları İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

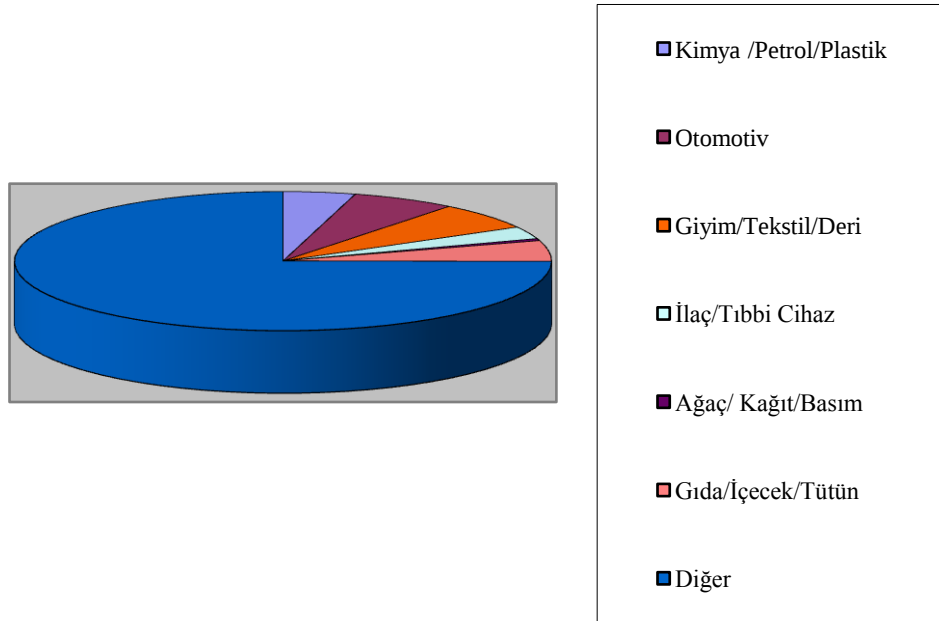
Araştırmamızın katılımcısı çalışanların çalıştıkları işletmelerin faaliyet sınırları Şekil 10'dadır.

Araştırma kapsamımızdaki çalışanlardan %20,83'ü çalıştıkları işletmeleri uluslararası işletme olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanların %56,48'i firmalarının ulusal nitelikli olduğunu düşünürken, %22,68'lik kısmı ise şirketlerinin sadece bölgesel tabanlı olduğunu belirtmişlerdir. Firma faaliyet sınırlarını belirtmeyen çalışan bulunmamaktadır. Ankete katılan çalışanların büyük kısmının ulusal tabanlı firmalarda çalıştığı görülmektedir.



Şekil 10. İncelenen Şirketlerin Faaliyet Alanları

Araştırma anketine cevap veren çalışanların çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler şekil 11’dedir. Araştırmamıza katılan çalışanların çalıştıkları işletmelerin % 4,34’ü’ kimya / petrol / plastik, % 6,28’i otomotiv , % 6,28’i giyim / tekstil /deri, 2,89’u ilaç/tıbbi cihaz , 0,48’i ağaç/kağıt/basım, 4,83’ü gıda/içecek , %74,87’lik büyük kısım da diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir.



Şekil 11. İncelenen Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

5.4. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin daha önceki bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırmamız kapsamında önem taşımaktadır. Ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004).

Tablo 2’de araştırmanın güvenilirlik analizi ile ilgili detaylı bilgiler verilmiştir. Oranlara bakıldığında genel kabul gören eşik değer olan 0,700 Cronbach Alfa Katsayısının tüm ölçeklerde uygun olduğu tespit edilmiştir:

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach Alfa Katsayısı
İşe Yabancılaşma (12 adet)	,794
İş Tatmini (5 adet)	,761
Koçluk Uygulamaları (12 adet)	,801
Örgütsel İklim (12 adet)	,650
<i>Tüm Değişkenler (41 adet)</i>	,912

5.5. Faktör Analizi

Faktör Analizi birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002). Faktör analizi kapsamında yapılan değerlendirmelerde bu araştırmada Kaiser Meyer Olkin adı verilen teknik değerler 0,767 ile 0,833 arasında belirlenmiştir. Böylece bir sonraki aşama olan korelasyon analizine hiçbir kuşku olmaksızın geçilmiştir.

5.6. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında regresyon analizine geçmeden hemen önce faktörler arasındaki bire bir ilişkileri inceleyen korelasyon analizleri uygulanmıştır. Deneklerin ya da bireylerin iki değişkene ait değerlerine sahip olduğunda, iki değişken arasındaki ilişkiyi bulmak için korelasyon teknikleri kullanılır. Uygulamada genellikle değişkenlerden birinin değerlerini göstermek için X, diğer değişkenin değerlerini göstermek için Y sembolü kullanılır. İki değişkenin arasındaki korelasyonu hesaplayabilmek için aynı kişiye ait X ve Y değerleri elde edilir ve her bir kişinin X değeri, ona karşılık gelen Y değeri ile eşleştirilir. (Büyüköztürk vd, 2008) .

Korelasyon ilişkinin miktarı konusunda yorum yapabilmek için korelasyon katsayısının hesaplanması gerekmektedir. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ve +1 arasında değişim gösterir (Köse, 2008). Korelasyon katsayısı iki değişkenin değişimlerinde, ne dereceye kadar uygunluk olduğunu belirler. Fakat hiçbir şekilde neden-sonuç ilişkisi kurmaz.

Deneyssel araştırma kapsamında yapılan analizlerde ilk olarak korelasyon tablosu incelenmiştir. Tablo 3’de görüldüğü üzere iş tatmini, işe yabancılaşma, örgütsel iklim ve koçluk uygulamalarının kendi aralarındaki ilişki net bir şekilde ortaya konmuştur. Bir sonraki aşamada bağımlı değişken olarak ele alınacak olan iş tatmini faktörünün diğer bağımsız değişkenler tarafından birebir ilişkilerde ne ölçüde etkilendiği gözlemlenmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Tablosu

		İş Tasarımı	Yabancılaşma	Motivasyon	Ilıman İklim	Sosyal İlişkiler	Soğuk İklim	Koçluk Uygulamaları	Yapısal Yönetim Sorunları	İş Tatmini
İş Tasarımı	Pearson Korelasyonu	1	,564**	,493**	,767**	,160*	-,326**	,670**	,276**	,736**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)		,000	,000	,000	,021	,000	,000	,000	,000
Yabancılaşma	Pearson Korelasyonu	,564**	1	,430**	,558**	,117	-,538**	,428**	,424**	,653**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000		,000	,000	,094	,000	,000	,000	,000
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	,493**	,430**	1	,383**	,440**	-,369**	,407**	,310**	,414**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Ilıman İklim	Pearson Korelasyonu	,767**	,558**	,383**	1	,183**	-,276**	,745**	,296**	,768**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000	,000		,008	,000	,000	,000	,000
Sosyal İlişkiler	Pearson Korelasyonu	,160*	,117	,440**	,183**	1	-,207**	,237**	,258**	,188**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,021	,094	,000	,008		,003	,001	,000	,007
Soğuk İklim	Pearson Korelasyonu	-,326**	-,538**	-,369**	-,276**	-,207**	1	-,238**	-,389**	-,453**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,003		,001	,000	,000
Koçluk Uygulamaları	Pearson Korelasyonu	,670**	,428**	,407**	,745**	,237**	-,238**	1	,427**	,636**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,001	,001		,000	,000
Yapısal Yönetim Sorunları	Pearson Korelasyonu	,276**	,424**	,310**	,296**	,258**	-,389**	,427**	1	,360**
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	,736**	,653**	,414**	,768**	,188**	-,453**	,636**	,360**	1
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. (Çift Kuyruklu).

* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı. (Çift Kuyruklu).

Korelasyon yüklemelerine bakıldığında iş tatmini ile en yüksek ilişkisi olan faktör örgüt ikliminin içerisinde yer alan bir faktör olan ılıman iklim alt faktörüdür. İki değişken arasındaki ilişki 0,768 korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir. Diğer bir deyişle çalışanlara sağlanan ılıman bir örgüt yapısı ve çalışma ortamı iş tatmini %76.8 pozitif yönde etkilemektedir.

İşinde başarılı olan personelin yöneticileri tarafından takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışma şartlarından memnuniyeti, yeteneklerini kullanabileceği bir işte çalışması, yöneticisiyle tüm sorunlarını paylaşabilmesi gerektiği zaman eleştirebilmesi çalışanın iş tatmininin doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

İş tatmini üzerinde yüksek etkisi olan diğer faktör koçluk uygulamalarıdır. Yöneticilerin çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartabilecekleri işler vermesi, kariyer hedefleri konusunda çalışanlara yardımcı olması, şirket içinde ulaşılabilir olmaları, tüm çalışanlara adil bir şekilde yaklaşması ve koçluk uygulamalarına önem vermesi iş tatminini 0,636 oranında etkilemektedir. Bu sayede çalışan işinden yüksek derecede memnuniyet sağladığı gibi kuruma olan sadakati de artmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen bağımsız değişkenlerden biri olan işe yabancılaşma, iş tatmini üzerinde 0,653'lük bir etkiye sahiptir. İşe yabancılaşma ölçeğinde kullanılan soruların ters ölçek niteliği taşımasından dolayı ortaya çıkan bu korelasyon katsayısı negatif olarak algılanmalıdır. Diğer bir ifadeyle işinin değersiz olduğunu düşünen, yöneticilerin aldığı kararları uygulamak zorunda bırakılan, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmeyen çalışanlar işe yabancılaşma adı verilen ve şirket için büyük bir handikap taşıyan psikolojik bir bunalıma girmektedirler. Bu da iş tatminlerini yaklaşık %65 azaltmaktadır.

Modelde kullanılan diğer değişkenler iş tasarımı, motivasyon sırasıyla 0,736 ve 0,414'lük etkiye sahiptirler. Özellikle kişiye özel iş tasarımı geliştiren ve çalışanın güçlendirildiği kurumlarda iş tatmini artış göstermektedir. İş tatminini artıran diğer bir etken de birçok araştırmada kabul gördüğü üzere motivasyon faktörüdür. Korelasyon tablosu iki değişkenin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip

olduğunu göstermektedir. Bunlardan ilki olan soğuk iklim iş tatmini yaklaşık %45 azaltır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla iş ortamı dışında görüşmek istememeleri, kısa zamanda içerisinde işi bırakma niyetleri iş tatminini doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca çalışanların yöneticileriyle iletişim kuramaması, soru sormaya çekinmesi, yöneticilerinin mesleki anlamda yetersiz olduklarını düşünmeleri bir şirketteki yapısal yönetim sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ilgili faktörün aldığı 0,360'lık korelasyon oranı negatif yönde düşünülmelidir.

5.7. Regresyon Analizi

Regresyon, bir değişkene ilişkin ölçümlerin grup ortalamasına doğru çekilmesine denir. Regresyon analizi ise , aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk vd. , 2008).

Korelasyon analizini müteakiben gerçekleştirilen ilk regresyon analizine araştırma kapsamındaki tüm bağımsız değişkenler dâhil edilmiştir. Bu analizdeki temel amaç araştırma hipotezindeki çoklu nedensellik ilişkisini ortaya çıkarmaktır.

Tablo 4: İş Tatmini Etkileyen Değişkenler

Katsayılar					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1 (Sabit)	1,176	,402		2,926	,004
İş Tasarımı	,214	,058	,246	3,698	,000
Yabancılaşma	,175	,049	,199	3,544	,000
Motivasyon	-,036	,052	-,035	-,688	,492
Ilıman İklim	,363	,068	,379	5,329	,000
Sosyal İlişkiler	,017	,038	,020	,451	,653
Soğuk İklim	-,128	,041	-,147	-3,098	,002
Koçluk Uygulamaları	,075	,065	,073	1,153	,250
Yapısal Y.	,012	,046	,013	,271	,787

a. Bağımlı Değişken : İş Tatmini

Tablo 4’de görüldüğü gibi analiz sonuçlarına göre bağımlı değişken olan iş tatminini doğrudan etkileyen ve bu değişken üzerindeki değişimlerin %70.9 unu açıklayan dört adet bağımsız değişken tespit edilmiştir. Bunlar sırasıyla kişiye özel iş tasarımı, işe yabancılaşma, ılıman iklim ve soğuk iklim bağımsız değişkenleridir.

Özellikle ılıman iklim faktörünün ,000 anlamlılık düzeyinde ve 0,379’luk beta katsayısıyla iş tatmini üzerinde çok güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik olarak rahat ettirildiği, çatışmaların olmadığı ,yöneticilerin herkesin kendini mutlu hissedebileceği bir ortam oluşturmaları ılıman iklim faktörünün çekirdek özellikleridir. Böyle bir ortam oluşturulduğunda motivasyon ve koçluk uygulamaları bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmektedir. Diğer bir deyişle özellikle ılıman iklim faktörü diğer bazı bağımsız değişkenleri gölgelemiştir. Benzer şekilde iş tasarımı 0,246’lık beta değeriyle ,000’lık anlamlılık düzeyinde iş tatmini üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Kişilerin yaptıkları işlerin kendi uzmanlık alanlarına özel olarak belirlenmesi ve iyi bildikleri işi yapmalarının sağlanması beraberinde iş tatminini sağlamaktadır.

Bu analizin dikkat çeken diğer bir yanı ise soğuk iklim faktörünün negatif beta değeri almasıdır. Çatışma sorunlarının fazla olduğu, iletişim bozukluklarının yaşandığı, takım çalışmalarının ve ortak yürütülecek çalışmaların başarısızlıkla sonuçlandığı çalışma ortamlarında soğuk iklimin bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu tür çalışma ortamlarında çalışan kendisini rahat hissedemez ve kendini işine ait hissedemez. Bulunduğu ortamdan kurtulmak amacıyla farklı çalışmalara yönelmeye çalışır. Yapılan analiz sonucunda da soğuk iklim faktörü negatif beta değeri almıştır. Korelasyon analizinde de benzer bir bulgunun çıkması araştırma modelinin doğru şekilde tasarlandığının kanıtıdır. Soğuk iklimin arttığı durumlarda iş tatminin azaldığı görülmektedir. İşe yabancılaşma faktörü 0,199 beta değeriyle ,000’lık anlamlılık düzeyiyle modele etki eden bağımsız değişkenlerin sonuncusudur. Korelasyon analizinde olduğu gibi bu faktörün de içerdiği ters ölçekli sorular nedeniyle negatif değerli hesaplanması gerekmektedir.

Tablo 5. İş Tatmini ile İş Tasarımı, Yabancılaşma, Motivasyon Katsayıları**Katsayılar**

	Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	,819	,264		3,108	,002
	İş Tasarımı	,471	,048	,540	9,752	,000
	Yabancılaşma	,307	,047	,349	6,555	,000
	Motivasyon	-,002	,052	-,002	-,042	,966

a. Bağımlı Değişken : İş Tatmini

Tablo 6. İş Tatmini ile Koçluk Uygulamaları, Yapısal Y.Katsayıları**Katsayılar**

	Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	1,046	,307		3,406	,001
	Koçluk Uygulamaları	,609	,061	,590	9,961	,000
	Yapısal Y.	,106	,058	,108	1,830	,069

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Bir sonraki aşamada istatistiksel olarak tüm analizlerin sonuçlarına ulaşmak için işe yabancılaşma, örgüt iklimi ve koçluk uygulamalarının her biri sadece kendi alt faktörleriyle analize dâhil edilmiştir. Bu analizler sonucunda işe yabancılaşmanın alt faktörleri olan kişiye özel iş tasarımı, yabancılaşma ve motivasyon bir grup halinde regresyon analizine dahil edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında iş tasarımı ve yabancılaşma 0,540 ve 0,349'luk oranlarla ve ,000'lik anlamlılık düzeyiyle bağımlı değişken olan iş tatminini %62.4 etkilemektedir. Bir alt faktör olan motivasyon iş tasarımı ve yabancılaşma faktörleri tarafından gölgelenmektedir. Motivasyon bireyin hareketlerinin arkasındaki güdüdür ve bireyin işine yabancılaşmasında önem taşımaktadır. Ancak yabancılaşma elde edilen analizlerden görüldüğü üzere motivasyondan daha fazla değişkenle ilişkilidir. Çalışanın yabancılaşması ve kişiye özel iş tasarımı analizlerden ulaşıldığı üzere iş yabancılaşmayı daha fazla etkilemektedir. Bu koşulların sağlanmamasında yabancılaşmış bir kişi için motivasyondan söz etmek çok sağlıklı olmamaktadır.

Örgüt iklimiyle ilgili regresyon tablosuna bakıldığında iş tatmini üzerindeki en yüksek etki ılıman iklime aittir. Çalışanların sağlıklı iletişim ilişkilerine sahip olduğu, samimi ve kendini çalıştıkları ortama hissettikleri ortamlar için ılıman iklimin varlığından söz etmek mümkündür. Bu tür ortamlarda çalışan çatışma ve iletişimsizlik sorunları ile daha az karşılaştığından iş tatmini daha yüksek olacaktır. Soğuk iklim ise iş tatminini etkileyen diğer bir alt faktördür. Soğuk örgüt iklimi içerisinde çalışanlar sıklıkla çatışma durumu yaşamakta, iletişim sorunları ve kendini ifade etme problemleri ile mücadele etmektedir. Soğuk iklim ortamında bu tür nedenlerden ötürü çalıştığı örgüte olumlu tutumlar geliştirememekte ve bulunduğu ortamdan hoşnut olmamaktadır. Soğuk iklimin sürdüğü bir örgüt için çalışanların iş tatminlerinin düşük olduğu söylenebilir. Ancak iş ortamı dışındaki görüşmeleri kapsayan ve kişilerin sosyal ilişkileriyle alakalı faaliyetler bu analizde bağımlı değişken üzerinde hiçbir etki gösterememiştir. Özellikle ılıman iklimin hüküm sürdüğü bir kurumda çalışanların iş tatmini doğrudan ve pozitif yönde etkilenmektedir.

Son bağımsız değişken olan koçluk uygulamaları analizde kendi faktörüne bağlı olarak değerlendirmeye alındığında 0,590'lık beta değeri ve ,000'lik anlamlılık

düzeyinde iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Rakamsal olarak ifade etmek gerekirse koçluk uygulamaları iş tatminindeki değişimleri %41.5'ini açıklamaktadır. Koçluk çalışanlara iş yaşamlarında destek sunmasından ötürü önem taşımaktadır. Faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmek, problemleri çözümlmek ve spesifik yönetim becerilerini geliştirmek için kullanılan bir araç ve bir teknik olan koçluk, çalışanın bu tür olumsuz koşullardan çıkmasına yardımcı olarak iş tatminini artırmaktadır (Ceylan, 2002) . Unutulmaması gereken husus, tüm bağımsız değişkenlerin bir arada yer aldığı regresyon modelinde koçluk uygulamalarının diğer değişkenler tarafından gölgelenmiş olmasıdır. Koçluk değişkeni diğer değişkenlerin sağlanmaması durumunda iş tatmini arttırmaya yeterli olmamaktadır. Bu nedenle örgüt bir bütün olarak düşünülmeli ve iş tatminini artırmak için diğer olumsuz koşullarında ortadan kaldırılması gerekmektedir

SONUÇ ve ÖNERİLER

Özellikle son yirmi yılda iş tatmini örgütler açısından büyük öneme sahip bir kavram olmuştur. Örgütler iş tatmini yüksek olan çalışanlarından yüksek performans elde ettiklerinden, daha verimli bir çalışmaya sahip olmaktadır. Örgütler açısından bu derecede önem taşıyan iş tatmini konusunun diğer değişkenler ile ilişkileri de zaman içerisinde araştırılmaya başlamıştır. Özellikle iş tatminin ne olduğuna, özelliklerine, artmasına ya da azalmasına neden olan faktörlere ilişkin literatürde birçok çalışmaya rastlanmaktadır.

Bu yüksek lisans tezinde başta örgüt iklimi olmak üzere koçluk uygulamaları ve işe yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek için yola çıkılmıştır. İş tatminini etkileyebilme olasılığı olan bu değişkenlerin literatür taramaları yapılarak kavramsal tanımlamalarına yer verilmiştir. Tez çalışmasının ilk bölümünde iş tatmini, ikinci bölümünde işe yabancılaşma, üçüncü bölümünde örgütsel iklim, dördüncü bölümünde ise koçluk kavramına ilişkin literatürde yer alan bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Tez çalışmasının beşinci bölümünde ise iş tatmini ile işe yabancılaşma, örgütsel iklim, koçluk değişkenlerinin ilişkileri analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında uygulanan metodoloji açıklanmış, bulgular ve yorumlar açıklanmıştır.

Araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenerek aralarındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmadaki tek bağımlı değişken ise iş tatminidir. Temel amaç, adı geçen bağımsız değişkenlerin tek tek veya çoklu bir şekilde bağımlı değişken üzerindeki etkilerini incelemektir. Sırasıyla; güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve ortaya çıkan rakamlar işletme literatüründeki bilgiler ışığında açıklanmıştır. Bağımsız değişkenler olarak kişiye özel iş tasarımı, yabancılaşma, motivasyon, ılıman iklim, soğuk iklim, sosyal ilişkiler, koçluk uygulamaları ve yapısal yönetim sorunları değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma kapsamında 207 çalışandan elde edilen verilerin analizleri sonucunda ılıman iklimin en yüksek boyutta iş tatminini etkilediği görülmüş, bununla birlikte bazı çarpıcı sonuçlara da ulaşılmıştır. İlıman iklimin bazı bağımsız değişkenleri

gölgeleyerek araştırmanın en etkili faktörü olduğu göze çarpmaktadır. ılıman iklimin etkili olduğu örgütlerde çalışanların çatışmadan uzak, sağlıklı bir iş ortamında yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurarak iş tatminini sağladıkları görülmüştür. Çalışanların çatışma ortamından çok ılıman bir çalışma ortamında memnun olmakta oldukları görülmektedir. Bu şekilde çalışanlar hem kendilerini güvende hissetmekte, hem de herhangi bir kaygı duymamaktadırlar. Bunun sonucunda da işten aldıkları doyum ve iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütün sağlıklı bir ortama dönüştüğü durumlarda çalışandan alınacak verimin oldukça arttığı gözlemlenmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen ılıman iklim ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü etki işletmelerin çalışanı sadece çıktı elde etmeye yarayan birer araç olarak görmesi anlayışını ortadan kaldırmaktadır. İşe motive edilen, kendisine uygun çalışma ortamı sağlanan, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla bir bütün halinde görülen çalışan için iş tatmininin sağlanması kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu bağlamda örgütlerin sosyal birer varlık olduğu unutulmamalı ve yöneticilerin içten, samimi bir iklim yaratarak çalışan tatminini sağlamaları gerekmektedir.

ılıman iklimin sağlandığı örgütlerde çalışanlar karşılıklı ilişkiler kurarak çatışma ortamını en aza indireceklerdir. Bu ortamın sağlanması yöneticiler açısından da büyük kolaylık sağlayacak olup, başta iletişim problemleri gibi birçok sorunu çözümlenmesi kolay bir hale getirecektir.

Araştırmanın dikkat çeken diğer bir yanı soğuk iklim faktörünün negatif yönde bir değer almasıdır. Çalışanların iş arkadaşlarıyla samimi ilişkiler içinde bulunmak istememeleri, yöneticilerinin daha çok emredici konumda olduğu, iletişim problemlerinin daha zor çözümlendiği örgütlerde iş tatmininin negatif yönde etkilendiği görülmektedir. Çalışanların çatışmalı iş ortamlarında iş tatminlerinin düşük olduğu açıktır. Çalışanlar çalıştıkları ortamda iyi ilişkiler içerisinde, iyi bir iletişim ağı içerisinde doyum sağladıklarından soğuk iklimin hakim olduğu bir çalışma ortamı çalışanların doyumuna doğrudan olumsuz yönde bir etkide bulunabilecektir.

Yapılan araştırmada iş tatmini üzerinde yüksek etkisi olan bir diğer faktör ise koçluk uygulamalarıdır. Koçluk kavramı gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından önem taşıyan kavramlardan birisidir. Yöneticilerin çalışanlarına karşılaştıkları sorunlarda yardımcı olması, bilgi ve deneyimlerini onlara aktarması, yol gösterici bir tavır izlemesi iş tatminine pozitif yönde etki etmektedir. Ancak bu faktör diğer değişkenlerle birlikte ele alındığında iş tatminine etkisi azalmaktadır.

Araştırma verilerine göre motivasyon ve kişiye özel iş tasarımı geliştiren örgütlerde çalışanların iş tatmininin pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara yetenekleri doğrultusunda işler vermesi, onları motive edici bir yol izlemesi önemlidir. Yeterince motive olmamış bir çalışan sahip olduğu performansı gösteremeyecek ve bu nedenle verimli de alışamayacaktır. Bunun yanı sıra motive olmamış bir çalışanın iş tatmininden de tam olarak söz etmek mümkün olmayacaktır. Oysa motive olmuş bir çalışan işinden taymin olacak ve yaratıcı bir çalışma gösterecektir.

iş tatminini negatif yönde etkilemesiyle dikkat çeken bir diğer faktör işe yabancılaşmadır. Yaptığı işin değersiz olduğunu düşünen, kendini bağlı bulunduğu örgüte ait hissetmeyen çalışanlar bir süre sonra işe yabancılaşma sorunuyla karşılaşırlar. Yabancılaşma sorunu örgütler açısından en sıkıntılı durumlardan birisini oluştırmaktadır. Yabancılaşma sorunu yaşayan çalışanlar zaman içerisinde iş yerine aidiyet duygusunu tamamen kaybeder ve iş yerinden ayrılmak için farklı arayışlara yönelirler. Böyle bir durumda çalışanın iş tatmini oldukça düşük olacaktır. Araştırmada da yer aldığı üzere bu durum iş tatminini olumsuz yönde etkilemekte çalışanların iş tatminini düşürmektedir.

Yapısal yönetim sorunları iş tatminini negatif yönde etkileyen bir başka faktör olarak araştırmada yer almaktadır. Yöneticiden kaynaklı sorunlar yaşanan işletmelerdeki çalışanların iş tatmini negatif yönde etkilenmektedir. Yöneticinin çalışanlarla iyi iletişim kuramadığı, mesleki anlamda yeterli görülmediği durumlarda iş tatmini azalmaktadır. Yönetici rgtler açısından oldukça önemlidir. İyi bir yönetici yapısal yönetim sorunlarını en aza indirgeyerek çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayabilir, çalışanlar için verimli çalışma ortamları hazırlayabilir.

Yönetici aynı zamanda örgüt içerisindeki iletişimi de yönlendirebileceğinden iş tatminini doğrudan ilgilendirmektedir.

Kurum içerisinde ve dışında çalışma arkadaşlarıyla gerçekleşen sosyal ilişkiler iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir başka faktör olarak yer almaktadır. Çalışanlar günlük yaşamlarının en az üçte birini iş ortamında geçirmektedirler. Bu nedenle iş yerindeki arkadaşlıkları günlük yaşamlarına da taşınmaktadır. Çalışanların kurum içerisinde ve dışında çalışma arkadaşları ile gerçekleştirecekleri sosyal ilişkiler çalışma yaşamına da yansımaktadır. Çalışanların birbirleriyle olan uyumu, kendilerini rahat hissetmeleri, yapılan çeşitli sosyal aktiviteler çalışanları motive ederek performanslarının artmasını sağlamanın yanı sıra daha mutlu bir çalışma ortamına zemin hazırlamaktadır.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında yapılan araştırma sonucunda iş tatmininin ılıman iklim, koçluk, motivasyon ve çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler tarafından pozitif, soğuk iklim, yabancılaşma, yapısal yönetim sorunları tarafından ise negatif etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göz önünde bulundurularak aşağıda yer alan öneriler alanda çalışanlara ve yöneticilere sunulmuştur.

Araştırma kapsamında en önemli hipotez olarak değerlendirilen ılıman iklimin iş tatmini üzerindeki etkisi çok net bir şekilde kanıtlanmıştır. Çalışanların örgüt içerisinde huzurlu ve mutlu olmalarını sağlayan, takdir edilip ödüllendirildikleri bir yönetim anlayışı iş tatmini üzerinde çok yüksek bir artışa sebep olmaktadır. Bunun temel nedeni özellikle iş kaygısı, işi kaybetme korkusu ve pazartesi sendromu gibi psikolojik kaygılar yaşayan çalışanların ılıman bir iklimde bu tip sorunlarla karşılaşmayacakları için performanslarında ve iş tatminlerinde bir düşüş olmamasına yol açacaktır. Bu durum tüm şirketler için en arzu edilen örgüt iklimidir.

Çalışanlarından yüksek verim ve iş tatmini alma gayretinde olan yöneticiler onlara daha iyi çalışma şartları sunarak, örgütleri çatışmadan uzak iyi iletişimin sağlandığı yerler haline getirerek iş tatminini artırma yoluna gidebilirler. İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha mutlu, verimli ve çevresiyle iyi ilişkiler kuran çalışanlar haline gelerek, sosyal birer varlık olan işletmelerin daha güçlü hale gelmelerini

sağlayacaktır. Günümüz rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler açısından örgütün performansının artırılması ise oldukça önem taşımaktadır.

Araştırma verilerine göre çalışanların desteklendiği, kendilerini mutlu hissettikleri, yöneticileri ve arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabildikleri işletmelerde iş tatmininin pozitif yönde geliştiği görülmektedir. Teknolojik olanakları ne kadar kullanırsa kullansın insan faktörünün kullanılmadığı bir örgüt düşünülemez. Bu yüzden teknolojiyi ortaya çıkarıp geliştiren insanın ihtiyaçları, istekleri örgütlerce karşılanmalıdır.

Yöneticilerin koçluk yaparken çalışanların tümüne bilgi ve becerileri doğrultusunda adil bir şekilde yaklaşması, örgüt içinde rahatlıkla ulaşılabilir olması iş tatmininin artışı için önemlidir. Ayrıca mesleki anlamda her türlü deneyim ve bilgi donanımını çalışanlarıyla paylaşan, yol gösterici olan yöneticilerin yapısal yönetim sorunlarıyla daha az karşılaşarak iş tatminini artırıcı rol üstlendikleri görülmüştür.

Soğuk iklimin hüküm sürdüğü örgütlerde ise; çalışanlarda işe karşı isteksizlik, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk, yöneticilerini ve örgütü benimsememe gibi iş tatminini olumsuz yönde etkileyen birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanların iş tatminden söz edilmesi mümkün değildir. Aksine bir süre sonra yapılan işin değersiz görülmesi, aidiyet hissinin yitirilmesi ve sonunda işe yabancılaşma kavramıyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu gibi durumlarda çalışana gerekirse yetkiler verilmeli, iş genişletme, zenginleştirme uygulanarak çalışanın işine sahip çıkması ve aidiyet duyguları geliştirilerek iş tatmininin artışı sağlanmalıdır.

Günün büyük bir kısmını çalışarak işyerlerinde geçiren iş görenlerin iş tatmininin sağlanarak onlara mutlu bir çalışma ortamı sunulmalıdır. Bu konuda yöneticilere yardımcı olabilecek bir kavram da motivasyondur. Kurumun başarısını kendi başarısı gibi gören, yaptığı işle ilgili başarı elde ettiğinde motive olan personelin işinden tatmin olmama durumu oradan kalkmaktadır. İş tatminini artırıcı bir etken olan motivasyonun artışı için çalışanlara maksimum destek verilerek, fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, yaratıcılıklarının kısıtlanmadığı, gerekirse ödüllendirildikleri ortamlar sunulmalıdır.

Örgütlerde çalışma ortamı fiziki anlamda işleri kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır. Çalışma ve dinlenme saatleri uygun şekilde düzenlendiğinde kişiye özel iş tasarımı gerçekleştirilerek örgütte çalışanların iş tatmini artırılmış olur. Çalışma ortamının çalışmaya uygun hale getirilmediği durumlarda motivasyon düşüşü, işe devamsızlıklar, işten ayrılmalar baş göstermektedir. Bunlar örgütlerde istenmeyen bir durumlardır.

KAYNAKÇA

- Acat, M., Yenilmez, K., “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 12, 126-130, 2004.
- Akıncı, Z., “ Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” , Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:4, S:1-25, 2002.
- Altun, S., Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Anafarta, N., “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor) “, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı:1, 2002.
- Arat, M. , 21.Yüzyıl İçin Yönetim , Söz Yayınları, İstanbul, 2007.
- Aslan, H., Endüstri Meslek Liselerinde Kültür Dersleri Öğretmenlerinin Mesleğe ve Kuruma Yabancılaşma Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- Aşan, Ö., Motivasyon Kavramı ve Tanımı, Güney S. (Ed.) , Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Aydar, N., Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1999.
- Balcı, A. , Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Ankara, 1985.
- Barutçugil, İ, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ.E. , Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Bilim Yayınları, Ankara, 2000.

- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış Psikolojisi, Remzi Kitabevi, Ankara, 1991.
- Bayındır, B., Ortaöğretim Dal Öğretmenlerinin Mesleğe Yabancılaşmaları ile Öğretme Öğrenme Sürecindeki Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.
- Baysal, A.C., “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, İstanbul, 1997.
- Bilgen, N., Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1990.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. , “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 1-18, 2008.
- Büyüköztürk, Ş. , Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt:8, Sayı:4, 2002.
- Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi, Ankara, 2008.
- Büyükyılmaz, O., İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyolojik, Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taş Kömürü Kurumunda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2007.
- Can, D., İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk: Tutumlar, Beceriler ve Uygulamalar, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Can, H. (6. Baskı), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

- Ceylan, C., Yönetmel ve Örgütsel Açıdan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama (Basılmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2002.
- Çabuk Ç., Koçluk ve 4. Boyut, Ankara Elma Yayınevi, 2011.
- Çakır, T. , Örgütsel İklim ve Adaletin Tükenmişlikle İlgisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Çalışır, İ., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Bolu İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2006.
- Çelik Y. , Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Cemaloğlu, N., “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma “, Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi , Sayı: 42, 111-126
- Çetinkanat, C., Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayınları, Ankara, 2000.
- Çetinkanat, C., Örgütsel İklim ve İş Doyumu Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.
- Çevik, N. , İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklim ile İş Doyumu Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği) , Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Çınar, Z. , Coaching ve Mentoring, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi 1 , 1-25 , 2007, [http:// www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/zcinar.pdf](http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/zcinar.pdf) Erişim Tarihi: 08.02.2014

- Çırpan, H., Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999.
- Damaş, G., Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Demir, N. , “Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, Cilt 7, Sayı 28, 2007.
- Demir, N., Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama , İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005.
- Demirer, T., Özbudun, S., Yabancılaşma, Öteki Matbaası, Ankara, 1999.
- Efil, İ. , İşletmelerde Yönetim Organizasyon, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1990.
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım, Ankara, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, 1999.
- Eğimli, A, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:23, Sayı: 3, 35-52, 2009.
- Eğmir, E. “Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkililik Düzeyi” , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar, 2012.

- Ekinci,Y., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması , Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2006.
- Elma, C., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.
- Ercan i, Kan İ., Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi, Cilt: 30, Sayı:3, 2004.
- Erdem, İ., Örgütsel Davranış, Organizational Behaviour (Robbins, Stephen P. , Judge, Timothy A. 14.Basımdan çeviri): Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.
- Erdil, O., Keskin , H. ,İmamoğlu, S.Z, Erat, S. , “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları , Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1 , 17-26, 2004.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış (1. Baskı), Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- Erdöl, C., Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme , Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze,2000.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri (7. Baskı) , Beta Basım Yayın, , İstanbul, 2006.
- Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Ankara: Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.174, 1978.

Fettahlioğlu, T., Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi : Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma , Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi , Yök Dökumantasyon Merkezi (No. 204522) , 2006.

Fromm, E., Marx'ın İnsan Anlayışı(Çev: Yurdanur Salmanve Zeynep Tanrıseven) Arıtan Yayınevi, İstanbul, 1992.

Güçlü A., Uzun E. , Uzun S. , Yolsal Ü.H. , Felsefe Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2003.

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H, “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

Gündüz, H., İlköğretim okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İl Örneği) , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2008.

Güney, S. (Ed), Yönetim ve Organizasyon , Nobel Yayın, Ankara, 2007.

Güney, S., Davranış Bilimleri , Nobel Yayın, Ankara, 2006.

Halis, M., Uğurlu, Ö.Y., “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, “İş,Güç”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, ss. 102-123, 2008.

Hocaniyazov, A., Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik, Yüksek Lisans Tezi , 2008.

Karaca, S., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Karcioğlu, F., Özelleştirme ve Örgüt İklimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.

- Kasırğa, İ., Özbek, O., Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Örgüt İklimi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı: 2, 2008.
- Kaya, N., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1990.
- Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon (1. Baskı) , Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.
- Kılçık, F., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları (Malatya Örneği) , Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Kılıç, T., Mobbing (işyerinde psikolojik şiddet) Sanayi Sektöründe Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri, Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007.
- Kırel, Ç., “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi” , İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım 1999.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2005.
- Koroğlu, Ö. , İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 125, 2011.

Köse, K., Korelasyon ve Regresyon Analizi ,

http://168.144.121.167/toraksfd23njl4nj4h3bg3jh/mse-ppt-pdf/Kenan_Kose3.pdf, Erişim Tarihi: 17.03.2014

Kurt, İ. , “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010

Mammadova, İ., İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Oksay, A., Örgütsel Yapının ve Örgüt Kültürünün Sağlık Çalışanının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2005.

Onaran, O. , Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

Örücü E., Esenkal F., “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 14, 2005, s. 147.

Özdemir, F., Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, 2006.

Özgen, H., Öztürk A. , Yalçın A. , İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, 2005.

Özkalp, E., Kırel Ç., Örgütsel Davranış (1. Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2010.

- Öztekin, Z. S. ,Orduda İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Öztürk, M., İşletme ve Yönetimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Palankök, N., Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Koçluk ve Mentorluk, Yayınlanmamış Dönem Projesi, 2004.
- Pekel, H.N., İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Sarıbay, A.Y., Siyasal Sosyoloji, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1992.
- Seeman, M., On Meaning Of Alienation, American Sociological Rewiew , 24, 783- 790, 1959, <http://www.jstor.org/pss/2088565>, Erişim Tarihi: 08.02.2014
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. , “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Akademik Bakış Dergisi”, Cilt:5, Sayı:1, 55-64, 2005.
- Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi Yayınları, Ankara, 2000.
- Sosyal Bilimler Sözlüğü, <http://www.sozluk.ihya.org/sosyal-bilimler-sozlugu/index.html?s=21>, Erişim Tarihi: 05.02.2014
- Şen, T., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

- Şener, S., “İşletmenin Sosyal Dinamikleri”, İktisat Fakültesi Mecmuası, C:1-4, S:691-700,1996.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (6. Baskı) , Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
- Taş, L., Yabancılaşma ve Kimlik. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007).
YÖK Dökümantasyon Merkezi (No.207694)
- Teke, A., “ Yaratıcılık ve Motivasyon” , Gata Sağlık Bilimleri Dergisi, Gata Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı, 2007.
- Tekingündüz, S., Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Tengilimoğlu, D., “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 23-45, 2005.
- Tınar, M.Y., Çalışma Yaşamı ve Kişilik, Mess Mercek Dergisi, Cilt:4, Sayı:14, 92-97, 1999.
- Tolan, B., Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma , İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara, 1981.
- Torun, A., İşyerinde Psikolojik Danışmanlık, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No: 37, 2007.
- Urlu, F., İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği, 2010.

- Uyar, D., Bayraktaroğlu G.A. , Yönetimde Koçluk Yaklaşımı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Ünsar, S., Taştan, İ., ve Diğerleri, “İş Tatmininin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler : Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması” , Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, Şubat 2006.
- Williams, R., Anahtar Sözcükler (Çev. S. Kılıç) , İletişim Yayınları, İstanbul, 2007.
- Yahyagil, M.Y., Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik, İ.Ü İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı. 38, 7-16, 2001.
- Yelboğa, A., “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi” , Cilt: 4, Sayı:2, 2-18, 2007.
- Yıldırım, T., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Adanma ve Yabancılaşma Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2009.

EKLER

Ek-1: Araştırma Anketi



Sayın Çalışan,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü tarafından yürütülmekte olan “**İşe yabancılaşıma, örgütsel iklim ve koçluğun iş tatminine etkileri üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma**” isimli tez çalışmasının araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; Örgütlerde çalışanların iş tatminini artırmada bu üç faktörün etkisi ile ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Bilge ÖZDOĞAN

Araştırma Sorumlusu: Bilge ÖZDOĞAN bilgeozdogan87@hotmail.com
Araştırma Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@gmail.com
<mailto:ealtindag@gyte.edu.tr>

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Cihaz ☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Otomotiv ☐ Kimya/Petrol/Lastik ☐ Diğer
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	:
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5	6	7
Kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım işle ilgili karar alabilmem sağlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sadece maddi nedenlerden ötürü bu işyerinde değilim aynı zamanda duygusal bağlılık da hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çoğu zaman rolümün ve yaptığım işin değersiz olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerinin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşimi yaparken farklı yeteneklerimi keşfediyorum ve bağlı olduğum şirkette bunlara değer verileceğini biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketin genel başarısında benim de payım olduğunun bilincindeyim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşimle ilgili her zaman başkalarının verdiği kararları uygulamak zorundayım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yaptığım işle ilgili başarı elde ettiğimde bu beni motive eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kendimi geliştirebileceğim bir işe sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Maddi olanaklarım olsa bu iş yerinden ayrılırdım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kendimi bu işyerine ait hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Harcadığım çabanın tam karşılığında bir ücret alıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu şirketime karşı yüksek bir bağlılığım var.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecek sene başka bir işte çalışıyor olacağım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu işyerinde çalışmak bana mutluluk veriyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
İşimde başarılı olduğumda yöneticim tarafından takdir edilir, ödüllendirilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma şartlarımdan genel olarak memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeteneklerimi kullanıp ortaya çıkarabileceğim bir işte çalışıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aldığım ücret beni yeterince tatmin etmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş ortamı dışında yapılan sosyal aktiviteler sonrasında işime daha çok motive olmamı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma arkadaşlarım arasında yaşanan bir anlaşmazlık benim de çalışmamı etkiler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket politikaları çalışanların da kararlar alabilmesini sağlayıcı niteliktedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticimi gerekirse eleştirebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş arkadaşlarımla iş ortamı dışında görüşmeyi tercih etmem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zorunlu sebepler olmasaydı şimdi işimi bırakabilirdim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma ortamında herhangi bir sorunla karşılaştığımda bunu yöneticimle rahatlıkla paylaşabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş ortamında kendi kararlarımı uygulama fırsatı veriliyor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin yöneticiniz ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim yeteneklerimi ortaya çıkarabileceğim işler verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim sadece olumsuz eleştirileriyle beni yönlendirmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim bilgilerini benimle paylaşır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticimle aramdaki mesafeler sayesinde yakın bir iletişim ortamı sağlayamıyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kariyer hedeflerimi belirlemem konusunda yöneticim bana yol gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim koçluk yaparken herkese bilgi ve becerileri doğrultusunda adil şekilde yaklaşır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim bana üstesinden gelemeyeceğim sorumluluklar yükleyerek beni zor durumda bırakır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket içinde destek almak için yöneticime rahatlıkla ulaşabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim hal ve hareketleriyle beni önemsediğini belli eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticimden gelecekte meslekte kullanacağım bilgiler alırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticime iş ile ilgili bazı soruları sormaya çekinirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim mesleki anlamda yeterli değildir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında İzmir’de doğan Bilge ÖZDOĞAN, İlköğrenimini Atatürk İlköğretim Okulunda, Lise öğrenimini Aliğa Anadolu Lisesinde tamamlamasının ardından üniversite eğitime Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde devam etmiştir. 2010 yılındaki mezuniyetinin ardından 2011 yılında Türkiye Vakıflar Bankasında başladığı iş yaşamını 2012 yılında görev almaya başladığı T.C. Sosyal Güvenlik Kurumunda devam ettirmektedir.

Bilge ÖZDOĞAN