

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE KONUYA İLİŞKİN BİR
UYGULAMA**

Kemal EROĞLUER

Danışman
Prof. Dr. Necati TAŞKIRAN

2008

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../... / 2008

Kemal EROĞLUER

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Kemal EROĞLUER
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Doktora
Tez Konusu : Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine
Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama

Sınav Tarihi ve Saati:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRI ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET
Doktora Tezi
Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi
Ve
Konuya İlişkin Bir Uygulama

Kemal EROĞLUER

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Doktora Programı

Bu çalışmanın amacı, örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde vazgeçilmez bir sistem olan iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisini araştırmaktır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, iş tatmini hakkında genel bilgiler verilmiştir. İş tatmini kavramı ve tanımı, iş tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörler, iş tatmini teorileri ve iş tatmininin çalışan, yönetici ve örgüt bazında yararları ile çalışmada belirlenen iş tatmini boyutları incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, iletişim ile ilgili bilgiler verilmiştir. İletişim kavramının tanımı ve önemi, iş yaşamında iletişim, örgütlerde iletişim sürecinin elemanları, iletişimin işlevleri, örgütlerde iletişimin görevleri ve düzeyleri, örgütsel iletişim kanalları ve iletişim modelleri, örgütlerde iletişim biçimleri ile örgütlerde iletişimin iyileştirilmesi konuları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırma ile ilgili genel bilgiler yanında araştırmanın yöntemi ve takip edilen aşamalar, araştırmanın örnekleme ve ölçüm araçları verilmiştir. Yine bu bölümde iletişim ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler hakkında genel bilgiler verilmiştir. İş tatmini boyutları olarak belirlenen yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği, terfi ve kariyer boyutları ile iletişim arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren altı örgüt üzerinde gerçekleştirilen ve üç bölümden oluşan bir araştırma yapılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanan soru formunun birinci bölümünde, araştırmaya katılan örgütlerdeki çalışanlara ait elde edilen demografik özelliklere ilişkin bilgiler ile iletişim boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır. Yine bu bölümde yapılan t testi ve varyans analizi testi sonucunda farklılık arz eden demografik özellikler kontrol değişkeni olarak alınmış ve iletişim boyutlarının her bir iş tatmini boyutu üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Beşinci bölümde ise araştırma sonucunda elde edilen verilere dayanılarak ulaşılan sonuçlar ile önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, İletişim, Örgüt

ABSTRACT
Doctoral Thesis
(The Effect of the Organizational Communication on the Job Satisfaction
of Workers and A Research Related to this Topic)

Kemal EROĞLUER

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business
Doctorate Program

The purpose of this study is to investigate the effects of job satisfaction of communication employees who have major importance to survive organizations. The study is established from five chapters.

In the first chapter, it is given general knowledge about job satisfaction. The concept and definition of job satisfaction, internal and external factors which influence job satisfaction, job satisfaction theories, advantages of job satisfaction on employee, manager, organization and in the consequence of literature investigation, it is tried to investigate the dimensions of job satisfaction.

In the second chapter, it is given knowledge about communication. The concept and definition of organizational communication, communication in work life, items of communication process, functions of communication, the mission and the level of communication in organization, organizational communication channels and communication models, sort of communication in organizations and the subjects about improving communication in organizations.

In the third chapter, besides general knowledge about the investigation, method of investigation, followed processes, sample, measurement substances are given. In addition, it is given general information about the relationship between the dimensions of job satisfaction of employees and communication. It is investigated the relationship between

“characteristic of work, manager, and management politics, coworkers, promotion and career” which are known as dimensions of job satisfaction and communication.

In the fourth chapter, it is thought a survey that is established by three parts and is verified in six corporates which belongs to service and production sectors.

It is investigated the relationship between dimensions of communication, dimensions of job satisfaction and demographic characteristic of employees in organization which joined to the first part of investigation prepared with the help of previous studies. In addition, by taking up differences of demographic characteristic that is resulted in the consequence of prepared t- test and one way ANOVA analyze as control factor, it is investigated the effects of dimensions of communication on each dimension of job satisfaction.

In the fifth chapter, it is given a place to suggestion and reached results based upon data in the consequence of investigation.

Key Words: Job Satisfaction, Communication, Organization

**ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ
VE
KONUYA İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XIII
TABLO LİSTESİ	XIV
ŞEKİL LİSTESİ	XX
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ**

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI	1
1.2. İŞ TATMİNİNİN YARARLARI	5
1.2.1. Çalışan Açısından İş Tatmininin Yararları	6
1.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Yararları	7
1.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Yararları	8
1.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	9
1.3.1. Bireysel Faktörler	10
1.3.1.1. Cinsiyet	10
1.3.1.2. Yaş ve İşte Kalma Süresi	11
1.3.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi	13
1.3.1.4. Statü	15
1.3.1.5. Kişilik	15
1.3.1.6. Sosyo - Kültürel Çevre	16
1.3.1.7. Zeka ve Yetenek	17
1.3.2. Örgütsel Faktörler	17
1.3.2.1. Fiziksel Özellikler	17
1.3.2.2. Ücret Düzeyi	18
1.3.2.3. Özendirme	19
1.3.2.4. Birlikte Görev Yapılan Diğer Çalışanlar	20
1.3.2.5. Ast Üst İlişkileri	20
1.3.2.6. İlerleme İmkanları	21
1.3.2.7. Kararlara Katılma	22
1.3.2.8. İletişim	23
1.3.2.9. İşin Yapısı	24

1.4. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ	24
1.4.1. İçerik Teorileri	24
1.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	25
1.4.1.2. Çift Etmen Teorisi	27
1.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	28
1.4.1.4. ERG Yaklaşımı Teorisi	29
1.4.2. Süreç Teorileri	30
1.4.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	30
1.4.2.2. Beklenti Teorileri	31
1.4.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	32
1.4.2.2.2. Lawler – Porter Modeli	33
1.4.2.3. Eşitlik Teorisi	34
1.4.2.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli	34
1.5. İŞ TATMİNİ BOYUTLARI	35
1.5.1. İşin Niteliği Boyutu	36
1.5.2. Yönetici	37
1.5.3. Yönetimsel Yaklaşım	40
1.5.4. Çalışma Arkadaşları	42
1.5.5. Ücret	43
1.5.6. Örgüt İmajı	44
1.5.7. Terfi	46
1.5.8. Çalışma Koşulları	47

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM

2.1. İLETİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ	50
2.2. İŞ YAŞAMINDA İLETİŞİM	54
2.3. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM	55
2.4. İLETİŞİM SÜRECİNİN ELEMANLARI	59
2.4.1. Kaynak	61
2.4.2. Mesaj	61
2.4.3. Kanal	62
2.4.4. Alıcı	64
2.4.5. Geribildirim	65
2.4.6. Gürültü	66
2.5. İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ	67
2.5.1. Bilgi Sağlama İşlevi	67
2.5.2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi	68
2.5.3. Emredici ve Öğretici İşlevi	69
2.5.4. Birleştirme İşlevi	69

2.6. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN GÖREVLERİ	70
2.6.1. Kontrol	70
2.6.2. Gündüleme	70
2.6.3. Duyguların İfade Edilmesi	71
2.6.4. Bilgi İletme	71
2.7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN DÜZEYLERİ	72
2.7.1. Bireyin İç İletişimi	72
2.7.2. Bireylerarası İletişim	73
2.7.3. Küçük Gruplarda İletişim	74
2.7.4. Büyük Gruplarda İletişim	74
2.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI	74
2.8.1. Biçimsel İletişim Kanalları	75
2.8.1.1. Dikey İletişim Kanalları	76
2.8.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	76
2.8.1.1.2. Aşağıdan Yukarı Doğru İletişim	77
2.8.1.2. Yatay İletişim Kanalları	78
2.8.1.3. Çapraz İletişim Kanalları	79
2.8.1.4. Örgüt Dışı İletişim Kanalları	80
2.8.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	81
2.9. İLETİŞİM MODELLERİ	82
2.9.1. Tekerlek Modeli	82
2.9.2. Yıldız Modeli	83
2.9.3. Zincir Modeli	83
2.9.4. Çember Modeli	84
2.10. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BİÇİMLERİ	84
2.10.1. Açık İletişim	85
2.10.2. Açık Olmayan İletişim (Sözsüz İletişim)	85
2.10.3. Savunmacı ve Savunmacı Olmayan İletişim	87
2.11. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ	87
2.11.1. Mesajın Tekrarı	88
2.11.2. Sonucu İzleme	89
2.11.3. Haber ve Bilgi Akışının Yönetimi	89
2.11.4. Empati	90
2.11.5. İletişimde Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi	90
2.11.6. İletişim Kanallarının Arttırılması	91
2.11.7. İletişimde Bilgisayar Kullanımının Özendirilmesi	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK
KURAMSAL BİR İNCELEME

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	94
3.2. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	94
3.3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI	95
3.3.1. Araştırmaya İlişkin Değişkenler	95
3.3.2. Araştırmaya İlişkin Hipotezler	95
3.3.3. Analiz Yöntemi	96
3.4. İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	96
3.4.1. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası ile İletişim Arasındaki İlişki	97
3.4.2. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları ile İletişim Arasındaki İlişki	114
3.4.3. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici ile İletişim Arasındaki İlişki	119
3.4.4. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği ile İletişim Arasındaki İlişki	128
3.4.5. İş Tatmini Boyutlarından Ücret ile İletişim Arasındaki İlişki	135
3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	142
3.6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	144
3.6.1. Yükseliş Makine	145
3.6.2. Cardin Mobilya	145
3.6.3. Taha Tekstil	145
3.6.4. Başarda Tekstil	146
3.6.5. Barka Tekstil	146
3.6.6. Karacan İnşaat	146
3.6.7. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	147
3.7. ÖLÇÜM ARAÇLARI	152
3.7.1. İş Tatminini Ölçme	152
3.7.2. İletişimi Ölçme	153
3.7.3. Faktör Analizi	155
3.7.4. Güvenirlik Analizi	158
3.8. ARAŞTIRMANIN ÖNKABULLERİ VE KISITLARI	159

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK GÖRGÜL ARAŞTIRMA

4.1. İLETİŞİM BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGULAR	161
4.2. İŞ TATMİNİ BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGULAR	197
4.3. İLETİŞİM BOYUTLARININ İŞ TATMİNİ BOYUTLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	229
4.3.1.İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	229
4.3.2.İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	232
4.3.3.İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	234
4.3.4. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	236
4.3.5. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	238

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR	241
5.2. ÖNERİLER	257
KAYNAKLAR	259
EKLER	275
EK-1 İletişim Boyutları ve Boyutlara İlişkin İfadeler	275
EK-2 İş Tatmini Boyutları ve Boyutlara İlişkin İfadeler	277
EK-3 Soru Formu	279

KISALTMALAR

bkz.	Bakınız
s.	Sayfa No
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	Statistical Packages for the Social Sciences
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
ANOVA	Varyans Analizi

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	s.147
Tablo 3.2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	s.147
Tablo 3.3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	s.148
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	s.148
Tablo 3.5: Araştırmaya Katılanların Görev Aldıkları Departmanlara Göre Dağılımları	s.149
Tablo 3.6: Araştırmaya Katılanların Örgütteki Pozisyonlarına Göre Dağılımları	s.150
Tablo 3.7: Araştırmaya Katılanların Meslek Hayatlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	s.150
Tablo 3.8: Araştırmaya Katılanların Halen Görev Yaptıkları Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	s.151
Tablo 3.9: Araştırmaya Katılanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	s.151
Tablo 3.10: İletişim İfadelerine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları	s.156
Tablo 3.11: İş Tatmini İfadelerine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları	s.157
Tablo 3.12: İletişim Boyutlarının Cronbach Alpha (α) Değerleri	s.159
Tablo 3.13: İş Tatmini Boyutlarının Cronbach Alpha (α) Değerleri	s.159
Tablo 4.1: İletişim Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	s.161
Tablo 4.2: Demografik Özelliklerden Cinsiyet İle İletişim Boyutlarına İlişkin Değerler	s.163
Tablo 4.3: Bilgilendirme Boyutu ile Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.164
Tablo 4.4: Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.165
Tablo 4.5: Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.166
Tablo 4.6: Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumu Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.166
Tablo 4.7: Bilgilendirme Boyutunun Çalışanların Görev Aldığı Departmana Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	s.167
Tablo 4.8: Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonu Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.168
Tablo 4.9: Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.168
Tablo 4.10: Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.169
Tablo 4.11: Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.169
Tablo 4.12: Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütteki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.170
Tablo 4.13: Amir ile iletişim ile Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.171
Tablo 4.14: Amir ile iletişim Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.171
Tablo 4.15: Amir İle İletişim Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.172

Tablo 4.16: Amir ile iletişim Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.172
Tablo 4.17: Amir İle İletişim Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.173
Tablo 4.18: Amir ile İletişim ile Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.174
Tablo 4.19: Amir ile iletişim Boyutu ile Çalışanların Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.174
Tablo 4.20: Amir İle İletişim Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.175
Tablo 4.21: Amir ile iletişim Boyutu ile Çalışanların Meslek Hayatlarındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.176
Tablo 4.22: Amir İle İletişim Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamlarındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.176
Tablo 4.23: Amir ile iletişim Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerindeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.177
Tablo 4.24: Amir ile iletişim Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.178
Tablo 4.25: Amir İle İletişim Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.178
Tablo 4.26: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.179
Tablo 4.27: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.179
Tablo 4.28: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.180
Tablo 4.29: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.181
Tablo 4.30: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.181
Tablo 4.31: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresine Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.182
Tablo 4.32: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Meslek Hayatındaki Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.182
Tablo 4.33: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.183
Tablo 4.34: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.183
Tablo 4.35: İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.184
Tablo 4.36: İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.185

Tablo 4.37: Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.185
Tablo 4.38: İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.185
Tablo 4.39: İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Görev Aldığı Departman Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.186
Tablo 4.40: İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.187
Tablo 4.41: İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.188
Tablo 4.42: İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.188
Tablo 4.43: İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.189
Tablo 4.44: Ücretlendirme Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.189
Tablo 4.45: İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.190
Tablo 4.46: İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.190
Tablo 4.47: Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.191
Tablo 4.48: İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.191
Tablo 4.49: İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Görev Aldığı Departman Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.192
Tablo 4.50: Çalışanların Örgütteki Pozisyonuna Göre Yükselme Bilgisi Boyutunun Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	s.193
Tablo 4.51: Çalışanların Örgütteki Pozisyonu ile Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.193
Tablo 4.52: İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.194
Tablo 4.53: Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamlarındaki Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.194
Tablo 4.54: İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerindeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.195
Tablo 4.55: İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.196

Tablo 4.56: Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.196
Tablo 4.57: İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	s.197
Tablo 4.58: Cinsiyet İle İş tatmini Boyutları Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	s.199
Tablo 4.59: İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu ile Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.200
Tablo 4.60: İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.201
Tablo 4.61: İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.202
Tablo 4.62: İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu ile Çalışanların Görev Aldıkları Departmanlar Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.202
Tablo 4.63: İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.203
Tablo 4.64: İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.204
Tablo 4.65: İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.204
Tablo 4.66: İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.205
Tablo 4.67: İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu ile Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.205
Tablo 4.68: İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.206
Tablo 4.69: İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.207
Tablo 4.70: İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu ile Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.208
Tablo 4.71: İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	s.208
Tablo 4.72: Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi ile Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.209
Tablo 4.73: İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerde Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.210
Tablo 4.74: İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.210

Tablo 4.75: İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu ile Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.211
Tablo 4.76: İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.212
Tablo 4.77: İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.212
Tablo 4.78: İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu ile Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.213
Tablo 4.79: İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.214
Tablo 4.80: Çalışanların Örgütteki Pozisyonu ile Yönetici Boyutu Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.215
Tablo 4.81: İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.215
Tablo 4.82: İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütte Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.216
Tablo 4.83: İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.216
Tablo 4.84: İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.217
Tablo 4.85: İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.218
Tablo 4.86: İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.219
Tablo 4.87: İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.219
Tablo 4.88: İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.220
Tablo 4.89: İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.221
Tablo 4.90: İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütte Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.221
Tablo 4.91: İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.222
Tablo 4.92: İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.223
Tablo 4.93: İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.223
Tablo 4.94: Ücret Boyutu ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.224
Tablo 4.95: İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.224
Tablo 4.96: Ücret Boyutu ile Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.225

Tablo 4.97: İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Görev Aldıkları Departmanlar Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.225
Tablo 4.98: İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonu Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.226
Tablo 4.99: İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.227
Tablo 4.100: Ücret Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	s.227
Tablo 4.101: İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.228
Tablo 4.102: İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları	s.228
Tablo 4.103: İletişim Boyutları ile İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular	s.230
Tablo 4.104: İletişim Boyutları ile İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular	s.232
Tablo 4.105: İletişim Boyutları ile İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular	s.234
Tablo 4.106: İletişim Boyutları ile İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular	s.237
Tablo 4.107: İletişim Boyutları ile İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular	s.239

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi	s. 6
Şekil 2: Cranny-Smith'in Süreç Modeli	s. 35
Şekil 3: İletişim Süreci	s. 60
Şekil 4: İletişimde Tekerek Modeli	s. 83
Şekil 5: İletişimde Yıldız Modeli	s. 83
Şekil 6: İletişimde Zincir Modeli	s. 84
Şekil 7: İletişimde Çember Modeli	s. 84

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Günümüzde siyasal, sosyal, teknolojik ve sağlık alanındaki gelişmelere paralel olarak nüfusun sürekli artması insanların kendi ihtiyaçlarını kendilerinin karşılamasını olanaksız hale getirmiştir. Kişiler ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli gruplar içinde yer almak zorundadırlar. Bu gruplar sosyal ihtiyaçları karşılamak için en küçük toplumsal birliktelik olan aileden başlamak üzere çok farklı iş ve arkadaşlık grupları ve çalışılan örgütler olabilir.

Kişilerin maddi ve manevi bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıkları örgütlerde işlerini makine gibi sürekli ve kesintisiz olarak en iyi şekilde yapması beklenemez. Çalışanlar işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım maddi ve manevi unsurların desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu unsurlar sağlandığında çalışanlar işlerine karşı daha istekli olabilecekleri gibi işlerini daha etkili ve verimli bir biçimde yapabileceklerdir.

Çalışanların kendilerinden beklenen standartlara ulaşip başarılı olabilmeleri için yaptıkları işi benimsemeleri ve sevmeleri gereklidir. Bu da çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlar. Çalışanın iş tatmini üzerinde ekonomik ve duygusal etkenler önemli rol oynar. Çalışanın yaptığı işin ekonomik olarak ihtiyaçlarını tatmin ederken aynı zamanda duygusal beklentilerini de karşılaması iş tatminini arttıracaktır.

1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke (1976; 1300) iş tatminini, "bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan memnuniyet verici veya olumlu duygusal bir durum şeklinde tanımlamaktadır.

Davis (1982) iş tatminini, "kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik" olarak tanımlarken, Hackman ve Oldham (1975), "çalışanların işinden duyduğu mutluluk" olarak tanımlamışlardır. Vroom (1964) ise iş tatmini,

“kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır (Baş ve Ardıç, 2001: 1).

İş tatmini; insanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının (Smith vd., 1985) yanı sıra, verimlilik, etkinlik ve üretkenlik gibi, iş ile ilgili davranışlar üzerindeki etkisi nedeniyle, sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konularda birisi olmuştur (King vd.,1982; Van ve Katz, 1976). Yapılan yoğun çalışmalar ışığında, “iş tatmini”, en genel anlamda “bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal reaksiyonları” şeklinde kavramsallaştırılabilir (Aktaran: Baş ve Ardıç, 2002: 72).

Smith’e (1969) göre iş tatmini bireyin bir işe veya bir pozisyona karşı olan etkili duygusudur (Aktaran: Mengüç, 1995: 36).

Çalışanların iş tatmini Mosadeghrad ve Yarmohammadian’a (2006: 12) göre, işleri ve işlerini icra ettikleri örgütleri hakkındaki düşünceleri olarak tanımlanabilir. Metodolojik olarak iş tatmini çalışanların elde ettikleri sonuçlarla arzu ettikleri sonuçları karşılaştırarak o işe karşı verdikleri tepkidir.

İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. Bingöl (1996) iş tatmini kavramı ile, yapılan işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluğun” akla geldiğini vurgulamıştır (Aktaran: Şimşek vd., 2003: 150).

İş tatmini kişinin belli bir işe karşı olan pozitif duygusal reaksiyonu ile ilgilidir. İş tatmini çalışanın işten elde ettiği gerçek sonuçlarla, işten beklediği, umduğu ve hak ettiği sonuçların kendisi tarafından karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Oshagbemi, 1997: 108). Başka bir ifade ile bir çalışanın çalışma ortamından beklediği maddi ve manevi faydaların, gerçekleşenle aynı veya daha üst seviyede olması durumunda iş tatmini ortaya çıkabilir. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalırsa, bu durumda iş tatminsizliğinin ortaya çıktığı ifade edilebilir.

İş tatmini kavramı farklı şekillerde ifade edilse de genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir ölçüsü olduğu söylenebilir. Luthans’a göre (1989: 170-172) iş tatmininin üç önemli boyutu vardır:

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve bu gibi tutumlardır (Aktaran: Baş ve Ardıç, 2001: 2).

İş tatmini ile güdülerin tatmini de birbirinden farklı anlamlar taşır. İnsan güdülerinin tatmini, iş tatmininden çok daha geniş ve kapsamlı bir kavramdır. İş tatmini yalnız çalışanın işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin tatmini ise işi de içine alan ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları da içerir. Bir işin niteliği ne olursa olsun insanın tüm güdülerini tatmin etmesi beklenemez (www.insankaynaklari.com).

İş tatmini çalışanlar ve yöneticiler için kariyer planlarını yapmada yardımcı olmakla birlikte iş tatmininin yöneticiler tarafından dikkate alınması, anlaşılması onların iş yeri problemlerinin çözümlerini keşfetmelerine olanak sağlar (Mattila, 2006: 36).

Oshagbemi'ye (2003: 1210) göre iş tatmini konusunda yapılmış araştırmaların çoğu, iş tatmininin; devamsızlık, yapılan iş, iş performansı ve davranışların potansiyel belirleyicisi olduğunu ve ayrıca çalışanların iş tutumlarının temel önceliklerinin yönetim tarafından değiştirilebileceğini öngören varsayımlar üzerine kurulmuştur.

İşin ilginç ve zevkli olmasının iş tatminini sağlayan olumlu bir etken olduğu yapılan çalışmalar sonunda belirlenmiştir. Çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılması, işin monotonluğu, iş çevresi ile ilgili değişkenlerden bazılarıdır (Güney vd., 1996: 56). Bu değişkenlere ilave olarak iş tatminini etkileyen faktörler, başarı hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, fark edilme, yüksek ücret, terfi fırsatı, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik, iyi koordine edilmiş iş, bütün bu değişkenler iş tatminini etkileyen değişkenler olarak sayılabilir (Lam, 1996: 41; Adler vd., 1985: 270). Algılanan iş

stresi de, iş tatmini etkileyen faktör olarak görülmüştür (Norbeck, 1985: 253) (Aktaran: Baş ve Ardıç, 2001: 3).

Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Ancak bu önemli kaynak çeşitli nedenlerle örgütün değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisidir. Çalışanların işlerine yönelik gösterdiği çaba örgütlerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların yaptıkları işten memnun olmalarına bağlıdır. Bu nedenle yönetim, çalışanların memnuniyetinin ne olduğu ve çalışanların nasıl memnun edilebileceği hususları üzerinde önemle düşünce üretmelidir (Erdil vd., 2004: 18).

Bu tanımlar ışığında iş tatmini, çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları mevcut durum arasındaki fark olarak ifade edilebilir. Çalışanlar işlerinden bekledikleri sonuçları elde ettikleri oranda tatmin olmaktadır. Aksi takdirde tatminsizlik yaşamaktadırlar. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması; örgütte verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir hızının ve işe devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi tüm örgütler tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. İş tatmini aynı zamanda çalışanların yaşam tatmini ile de yakından ilişkilidir (Tengilimoğlu, 2005: 27).

İş tatmini kavramının en önemli özelliği dinamik bir kavram olmasıdır. Yöneticiler örgütlerinde veya bölümlerinde bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu göz ardı edemezler. İş tatmini gösterilen çabaya bağlı olarak hızlı elde edilebildiği gibi, çok daha hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, bir anlamda örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır veya ortadan kaldırır (Akıncı, 2002: 3).

İş ile ilgili nesnel görüşlerinin geliştirilmesi çalışanlarda daha yüksek iş tatminine neden olur. Bunun için ya iş ile ilgili beklentiler azaltılmalı ya da olumlu görüşlere daha çok ağırlık verilirken, iş ile ilgili olumsuz görüşlerin azaltılması gereklidir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 3).

Miner'a göre (1992) çalışanların, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip oldukları zaman, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, çalışanın iş gücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı iş gücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın sağlık durumu da olumsuz yönde etkilenmektedir. İş tatmin seviyesi düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile sinirsel ve duygusal çöküntüler arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Aktaran: Akıncı, 2002: 3).

1.2. İş Tatmininin Yararları

İş tatminin yararları çalışan, örgüt ve yönetici açısından üç grupta incelenebilir. Çalışanların iş tatmini her şeyden önce kendilerine maddi ve manevi anlamda katkılar sağlar. İş tatmini yüksek olan bir çalışan birlikte görev yaptığı yöneticisine işin zamanında ve istenen kalitede yapılması konusunda katkı sağlayabilir. Çalışan ve yönetici üzerinde görülen olumlu etkiler birleştirildiğinde örgüte olumlu yönde katkı sağlayabilecektir.

Çalışanların iş tatmininin sağlanması ile örgütün amaçlarına etkin olarak ulaşabilmesi, daha az kaynak kullanması, çalışanların örgütün başarısı için daha çok çaba sarf etmelerine neden olacaktır. Yönetimin çalışanların yeni projelerini uygulamada onlara destek olması çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayacaktır. İşini benimsemiş bir çalışan işini severek yaparken performansı daha yüksek olacaktır. Kendisine verilen işi standartlarına uygun bir şekilde yapması çalıştığı bölümünün başarısını doğrudan etkileyecek ve nihayetinde çalıştığı örgüte yaptığı katkı sayesinde örgütün bulunduğu sektörde daha ileriye gitmesini, hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.

Şekil 1: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi



Kaynak: Akıncı, 2002, s. 5

Şekil 1'e göre iş tatmini veya tatminsizliğine çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve genel örgütsel faktörler olarak adlandırılan iş ortamına bağlı örgütsel faktörlerin etki ettiği görülmektedir. Çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği sonucu işe ve örgüte bağlılık, işe devamsızlık, iş gücü devir hızı, çalışanların sağlığı, yaratıcılığı ortaya koyma, kolay veya zor güdülenme gibi konuların olumlu veya olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir.

1.2.1 Çalışan Açısından İş Tatmininin Yararları

Çalışanın beklentisi ve ihtiyaçları çalıştığı örgütte karşılanabiliyorsa, çalışan mutlu ve huzurlu olacak, dengeli bir çalışma temposu yakalayacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme isteği duyacaktır. Çalışanın kendine ve çevresine olan güveni artacak, davranışlarında uyumlu bir yol izleyecek ve işbirliğine daha yatkın olacaktır. Böylece amaç birliği prensibine göre örgüt amaçları doğrultusunda çaba harcayacak, çalışma isteği artarken, verimli de olacaktır (Telman, 1998: 116).

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye göre değiştiği gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde algılanır. Farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olur. Yaşamının önemli bir kısmını görev yaptığı örgütte geçiren bir çalışanın tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 7).

İş tatmini, çalışanların yaşamları üzerindeki en önemli tatmin faktörlerden biridir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha büyüktür. Çünkü yaşam tatmini iş tatminini de içerir. İşinde mutlu olan çalışanın özel yaşamında da mutlu olması beklenir. İşinde mutsuz olan çalışanın özel yaşamı da bu durumdan etkilenir (Akıncı, 2002: 7).

1.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Yararları

Akat ve Üner'e (1993: 109) göre kuruluş statüleri, sermaye birikimi, niceliği, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan örgütlerin sonuçta amaçları hep aynıdır. Her örgüt genel hatlarıyla;

- Üretimini arttırmak,
- Ürettiği ürünlerin kalitesini yükseltmek,
- Üretim maliyetlerini düşürerek karını arttırmak çabasıdır

Bu nedenle, örgütün bütün olanak ve kaynaklarının yukarıda belirtilen amaçlara uyularak düzenlenmesi ve uyumlu biçimde yürütülmesi gerekir. Bu amaçla, "üretim faktörlerinin en rantabl bir biçimde kombine edilmesi" çalışması ya da "örgütte işbirliği çabalarının uyumlaştırılması" çalışmalarının yürütülmesi gerekir (Akat ve Üner, 1993: 109). Bu çalışmalar yönetim tarafından gerçekleştirilir. Yönetimin söz konusu amaçlara ulaşması, çalışanların işlerinden elde ettikleri tatminlerine bağlıdır.

İş tatmininin örgütler açısından bir yararı da çalışanların örgüte yapacakları katkıyı arttırmasıdır. Günümüzde mal ve hizmet kalitesinin yüksek olması kadar

müşteri memnuniyetinin sağlanması da önemli bir hale gelmiştir. Bu aşamada örgütler sadece dış müşterilerin değil aynı zamanda iç müşteri olan çalışanların memnuniyetini de sağlamalıdır. Sadece dış müşterilerin memnuniyetinin hedef alınması, çalışanların ihmal edilmesi, mal ve hizmet kalitesini düşüreceğinden çalışanlar arasında tatminsizlik yaratabilir. Schlesinger ve Haskett (1991) müşteri tatmininin çalışanların iş tatminine yüksek derecede bağımlı olduğunu vurgulamışlardır (Aktaran: Edvardson ve Gustavson, 2003:148). Müşterilerine kaliteli mal ve hizmet sunmak isteyen bir örgüt öncelikle çalışanlarının iş tatminini artırıcı önlemler almalıdır.

Mutlu ve doyumlu çalışan ve gruplar uyum içinde çalışırlar. Böylece örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edecek güç birliği sistemi gelişir. Bu durum, üretime katılan bütün faktörlerin verimliliğini artırır. Örgütte verimliliğin artışı, üretim maliyetlerini düşürür ve örgütün bulunduğu sektördeki rekabet gücünü, pazar payını ve karlılığını artırır (Ulusal, 1998: 28).

1.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Yararları

Örgütlerin hedeflerine ulaşması ancak örgütü oluşturan tüm bölüm veya birimlerin koordineli bir şekilde çalışarak kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmeleri ile mümkündür. Bölüm içi ve bölümler arası koordinasyonu sağlayan ve çalışanlarını yönlendiren yöneticilerin başarısı, personelin teşkilat amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. İş ve işyeri ile ilgili beklentileri karşılanan çalışanların iş tatmininin sonuçları yöneticiler için de olumlu olacaktır. Yöneticilerin gerek çalışanlar gerekse işe yönelik olarak karşılaşacakları sorunlar azalacağından ilgi ve dikkatlerini daha farklı alanlara kaydırarak örgüte yapacakları katkı artabilecektir.

İş tatmininin yönetici açısından olumlu sonuçlarının ortaya çıkmasında yöneticinin sergilediği yönetim anlayışı da çok önemlidir. Örneğin çalışanın üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmesi, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını arttıracaktır.

Yöneticiler çalışanlarının iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar (Sertçe, 2003: 2).

- a. Doyumsuz çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını arar.
- b. İş tatmini yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar.
- c. Doyuma ulaşan çalışan olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Doyumsuz çalışan ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder.

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, örgütteki çalışanların iş tatmininin yüksek olmasını beklerler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve arttırmak için olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve artırılması için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Akıncı, 2002: 4).

Çalışanın işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör çalışanın iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. Etkilendiği başka faktörler de vardır (Akıncı, 2002: 4).

Çalışanların tatmin düzeyini etkileyen faktörler yapılan çalışmalarda genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplandığı görülmektedir. Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi, medeni durum olarak sıralanabilir. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve terfi imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2005: 27).

1.3.1. Bireysel Faktörler

Eren (1996)'e göre iş tatmini, çalışanın yaptığı işten beklentilerine ulaşması ile ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. Çalışanın genetik özellikleri, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynar. Çalışanların sahip oldukları kişisel özellikler, her çalışana diğer çalışandan farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Akıncı, 2002: 4).

1.3.1.1.Cinsiyet

Çalışma hayatında yer alan kadın ve erkek çalışanların işe karşı göstermiş oldukları yaklaşımlarda farklılıklar olmaktadır. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki pek çok çalışmada incelenmekle birlikte iş tatmini ve çalışanların cinsiyeti arasındaki ilişkiyle ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Mosadeghrad ve Yarmohammadian (2006: 22) çalışanların cinsiyeti ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler saptamışlardır. Gazioğlu ve Tansel (2002: 5), kadınlar ile erkeklerin işlerinden beklentilerinin farklı olduğunu belirtmişler ve İngiliz çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmaya göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işlerinden daha çok tatmin duydukları sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan işin özelliğine göre bazen kadınların erkeklerden daha fazla tatmin olduğu görülürken, bazen de erkeklerin yaptıkları iş itibarıyla kadın çalışanlardan daha fazla tatmin oldukları görülebilir. Her ne kadar bu alanda yapılan birçok çalışmada özellikle diğer değişkenlerin istatistiksel olarak kontrol edildiğinde iş tatmini ve cinsiyet arasında önemli bir ilişki olmadığı belirtilse de bu ilişkiyi gözlemlemek çok önemlidir.

İş tatmini çalışmalarında cinsiyet faktörü farklı sonuçlar vermiştir. Kimi çalışmalarda Renaud'un (2002: 137) da belirttiği gibi erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elbette bu sonuca ulaşılmasında çalışmanın yapıldığı zaman, yer ve çevresel koşullar çok önemlidir.

Antalya'da beş yıldızlı otellerde görev yapan orta ve üst düzey 102 yönetici üzerinde Aksu ve Aktaş (2005: 486) tarafından yapılan araştırmaya göre cinsiyet ile genel iş tatmini seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Örgütte çalışanların cinsiyetlerine göre ayırım yapılması, terfi ve mesleki ilerlemelerde gizli de olsa dikkate alınması çalışanların görev yaptıkları bölümlerine ve örgütlerine olan bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Settles vd. (2006: 47-56) ABD' de 208 bilim insanının katılımıyla yaptıkları araştırmaya göre örgütlerde kadın ve erkek çalışanların cinsiyetlerine göre ayrımcılığa uğramaları özellikle bayan çalışanların geri plana itilmeye çalışılması bayan çalışanların örgütleri ve işleri ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmalarına ve iş tatminlerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

1.3.1.2. Yaş ve İşte Kalma Süresi

Günümüzde çalışanların istihdamında örgütlerin uyguladığı farklı politikalar mevcuttur. Genellikle örgütler çalışanların yapacakları işe ve örgüt içinde işgal edecekleri pozisyonları dikkate alarak personel temin etmektedirler. Bu alımlarda çalışanların yaş grupları da belirleyici rol oynamaktadır. Yaşam koşullarındaki iyileşme ile birlikte insan ömrünün uzaması pek çok problemi de beraberinde getirmiştir. Bunlardan birisi de iş yaşamında çalışanların yaş gruplarıdır. Bu sorun örneğin, iş gücü yaş dağılımındaki değişimle çok açık görülebilmektedir. Eicher (1991: 609), yeni çalışma piyasası trendine göre iş gücünde yaşlı çalışanların artan oranda önemli bir rol üstlendiklerini belirtmektedir. Bu yüzden yaşlı çalışanların iş yaşamındaki önemleri giderek artmaktadır.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre tecrübeleri ve hayattan beklentileri doğrultusunda iş tatminleri daha yüksektir. Genç çalışanların işlerinde çabuk yükselmek, daha iyi maddi olanaklara daha çabuk ulaşma istekleri onların zaman zaman işlerinden memnun olmamalarına başka iş arayışlarına girmelerine neden olabilmektedir.

Davis (2004: 497) küçük örgütlerde çalışanların yaşı ile iş tatminleri arasında belirleyici ilişkiler olmadığını saptamıştır. Özellikle 40 yaşın üstündeki çalışanlar ile daha genç çalışanlar arasında yaptığı karşılaştırmada yaş ile çalışanların iş tatminleri karşılaştırıldığında önemli bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Deniz'in (2006: 1) Emniyet Hizmetleri sınıfında yapmış olduğu araştırmada benzer şekilde çalışanların yaşları ile iş tatmini boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki olmadığını saptamıştır. İş tatmini ile yaş değişkeni arasındaki ilişkilerden ziyade iş tatminini üzerinde işte kalma süresinin daha etkin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bazı çalışmalarda ise yaş ile iş tatmini arasında olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Mosadeghrad ve Yarmohammadian'ın (2006: 22) yaptıkları çalışmada yaş ve işte kalma süresi ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler saptamışlardır.

Gazioğlu ve Tansel (2002: 5) yaptıkları çalışmada yaş ile iş tatmini boyutları arasında yapılan çalışmalardan farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Çalışma sonucunda çok genç çalışanlar ile yaşlı çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Antalya'da beş yıldızlı otellerde görev yapan orta ve üst düzey 102 yönetici üzerinde Aksu ve Aktaş (2005: 486) tarafından yapılan araştırmaya göre yaş grupları ile genel iş tatmini seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Toker'in (2007: 102) İzmir'de dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı çalışmaya göre çalışanların yaşının iş tatmini düzeylerinde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlarının yaşları ilerledikçe iş tatminlerinde artış görüldüğü saptanmıştır. Literatürdeki araştırmalar da yaş ile tatmin arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermekte ve araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte çalışanların, iş deneyimleri nedeniyle daha uyumlu davranışlar göstermesidir. Öte yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında beklentilerinin karşılanması konusunda

tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir. Bunun yanında, iş tatmininin yaş ile ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahip bulunmaktadır.

1.3.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi

İş tatminini etkileyen faktörlerden bir tanesi de çalışanların meslek ve eğitim düzeyleridir. İnsanların seçerek ya da zorunlu olarak yaptıkları mesleklerinden memnun olmaları ya da olmamaları iş tatminleri üzerinde etkilidir. Yapmak istedikleri mesleğe sahip olan çalışanların mesleğini istemeden, zorunluluktan dolayı yapan çalışanlara göre işlerine yaptıkları katkı ve beklentilerinin karşılanma oranı daha yüksek olurken, bu çalışanların iş tatminleri de yüksek olabilecektir.

Eğitim düzeyi kişinin mesleğini belirlemede rol oynaması bakımından önemlidir. İnsanlar hedefledikleri mesleğin gerektirdiği yetkinliğe ulaşabilmek için bu yönde eğitim almaya çalışırlar. Eğitim düzeyinin artması ile çalışanların olaylara bakışı ve mesleğin gereklerini yerine getirme bilinci de değişebilecektir. Eğitim düzeylerine bağlı olarak çalışanların mesleklerinden beklentilerine ulaşmaları daha kolay olacak ve buna bağlı olarak da iş tatminleri olumlu yönde artacaktır.

Mosadeghrad ve Yarmohammadian (2006: 22) yapmış oldukları çalışmada eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki saptanmışlardır. Ücret, çalışma koşulları ve örgütten sağlanan faydaların çalışanların eğitim düzeyinden algıladıkları iş tatminini etkisiz hale getirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Yaptıkları çalışmada örgütte uzun süre çalışan düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların da iş tatminine sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Eğitim imkânı olan çalışanlarla eğitim imkânı olmayan çalışanların iş tatminlerine bakıldığında Gazioğlu ve Tansel'e göre (2002: 10) eğitim imkânı olan çalışanların diğer çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine aynı çalışmaya göre vasıfsız veya daha alt seviyedeki çalışanlara göre yüksek eğitilmiş çalışanların daha az iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Antalya'da beş yıldızlı otellerde görev yapan orta ve üst düzey 102 yönetici üzerinde Aksu ve Aktaş (2005: 486) tarafından yapılan araştırmaya göre eğitim seviyesinin genel iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatminleri üzerine Verhofstadt vd. (2007: 135) tarafından Belçika'da 23 yaşındaki 2212 çalışanın katılımı ile yapılan araştırmaya göre, yüksek eğitilmiş çalışanların daha düşük eğitilmiş iş arkadaşlarına göre daha kaliteli işe sahip olmaları açısından iş tatminlerinin bu çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toker'in (2007: 102) İzmir'de dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Lise mezunu çalışanlar üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatmin elde etmektedirler. Bu sonuç, özellikle üniversite mezunu çalışanların lise mezunu olanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları biçiminde yorumlanabilir.

Kavanaugh vd. (2006: 313) yaptığı araştırmanın sonucuna göre çalışanların eğitim seviyesi ne kadar yüksekse çalışanların denetimden ve iletişimin kalitesinden aldığı tatminin de o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim seviyesiyle iş tatmini arasında yapılan bazı çalışmalara göre her zaman olumlu sonuçlara ulaşılamamıştır. Eskildsen vd. (2003: 132)'nin Baltık ülkelerinde 9623 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada eğitim seviyesi yüksek çalışanların diğer çalışanlara oranla iş tatminlerinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akıncı'nın (2002: 16) beş yıldızlı otellerde yaptığı araştırmaya göre çalışanların büyük bir bölümünün örgütlerinde sosyalleşme ve kendini geliştirme konusunda yeterli eğitim olanaklarının sunulmasını istedikleri belirlenmiştir. Çalışanlar, kendilerini gelişen ve değişen şartlara göre geliştirmek zorunda hissetmektedirler. Hizmet içi eğitim, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlarken, aynı zamanda örgüt içinde çalışanlar arasında kaynaşma, birlik ve

dayanışma duygusunun gelişmesine ve bir amaca yönelik ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Böylece çalışanlar arasında ekip çalışmasının önemi daha iyi anlaşılabilir. Çalışanlar birbirlerinin rakipleri değil, tedarikçileri ve iş arkadaşı olduklarını bu tür eğitimlerle daha iyi anlarlar. Aynı zamanda bölümler arası sinerji sağlanmış olur. Böylece, bölümler ve kişilerarası dedikodu, tartışma ve kırgınlıklar en aza indirilir. Hizmet içi eğitime katılım, ödül ve terfi verilmesinde belirleyici bir kriter olarak değerlendirilmelidir.

1.3.1.4. Statü

Statü çalışanların iş yerinde iş bölümü ihtiyacından kaynaklanan işgal ettikleri mevki olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2003: 18). Çalışanların sahip olduğu statünün kendilerine sağladığı bir takım maddi ve manevi yararları vardır. Çalışanlar bu sayede iş yerinde farklı bir konuma ulaşırlar. Bu konum kişinin iş yerindeki değerini göstermesi bakımından sahibine olumlu duygular kazandırır. Statü yükseldikçe kişinin sahip olacağı olanaklar artacağından bu durum çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Mosadegh ve Yarmohammadian'ın (2006: 22) 2004 yılında İran'daki 12 üniversite hastanesinde 814 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, statüsü yüksek olan çalışanların iş tatmini beklendiği gibi daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi çalışanın işi üzerinde daha çok kontrole sahip olması, yönetim kadrolarında yer almaları nedeniyle karar verme aşamalarında daha etkili olması, hastane hiyerarşisinde önemli bir mevkide bulunması yüksek bir maaş, konumunun sağladığı olanaklar ve sosyal bir çevre tarafından tanınması gibi faktörlere bağlanabilir.

1.3.1.5. Kişilik

Eren (2000: 67) kişiliği "bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir." şeklinde tanımlamıştır. Çalışanların kişilikleri yaptıkları iş esnasında ve çevreleri ile etkileşimde bulduklarında kendisini gösterecektir. Çalışanların kişilikleri yaptıkları işi seçme, icra etme ve sonuç alma konusunda belirleyici rol oynayacaktır. Ne istediğini bilen ve ona göre davranan çalışanın ulaşacağı sonuçlar ve işinden sağlayacağı tatmin diğer çalışanlara göre daha olumlu olacaktır.

Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirirler. Çalışmaya başlayan bir insan örgüte kendi kişilik yapısı ile gelir. Çalışanın kişiliği yapacağı iş ve görev yaptığı örgüt ile uyum gösterdiği takdirde çalışanın iş yaşamındaki başarısı artacaktır. Aksi halde çalışanın beklentileri ile karşılaştığı ortam farklı olacağından çalışanın başarısı düşebilecektir. Bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Bu hususlar bireyin kişilik gelişimine de katkıda bulunur. İş çevresi, çalışanın kişiliği üzerindeki etkilerini sürekli olarak artırmaktadır. Örgütler çalışanlarına kariyerlerini geliştirme olanağı sunduğu ölçüde motivasyonlarının ve iş başarılarının artmasına katkıda bulunurlar. Örgütlerin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşumuna yaptığı etki kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır (Aytaç, 2002: 7).

1.3.1.6. Sosyo - Kültürel Çevre

Açık bir sistem olan örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli olarak içinde buldukları çevre ile ilişki kurmak durumundadırlar. Örgütler çevrelerinden bir takım girdiler alır, yine çevrelerine bu girdilerden elde ettikleri bir takım çıktılar verirler (Can, 1999: 47). Örgüt içinde yer alan çalışanlar ise hem çevrelerinden getirdikleri özellikleri ile örgütleri etkilerler hem de örgütten etkilenirler.

Çeşitli nitelikteki gruplar ve örgütler içinde yer alan kişilere bu grup ve örgütler belirli roller ve görevler yükler ve kişilerin bu rol ve görevlere uygun davranış göstermesini bekler. Kişinin içinde yer aldığı sosyo-kültürel çevre onun yaşama biçimi, alışkanlıkları ve iş görme anlayışı üzerinde doğrudan etkide bulunur. Bu etki farklı gruplara mensup kişilerde farklı seviyelerde ortaya çıkabilir. Dolayısıyla farklı grup ve örgütlere mensup çalışanların işlerinden beklentileri ve bunun sonucunda ortaya çıkan iş tatminleri de farklı seviyelerde kendini gösterecektir.

1.3.1.7. Zeka ve Yetenek

İş tatminini etkileyen içsel faktörlerden bir diğeri de zeka ve yetenektir. Çalışanların işlerini standartlara uygun şekilde yapabilmeleri için o işin gerektirdiği yeteneğe, bilgi birikimine sahip olmalıdırlar. Bilgi birikiminin olması için de çalışanın belli bir zeka düzeyine sahip olması gereklidir. Yeteneğine uygun işte istihdam edilen çalışanların iş başarısı, işe bağlılıkları ve katkıları işin gereğini yerine getirecek yeteneğe sahip olmayan çalışanlara göre daha yüksek olacaktır. Zeka ve yetenek çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratan faktörlerdendir.

Zeka düzeyinin yüksek olması çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilir. Zeka düzeyi yüksek çalışanlar genellikle beklentilerine uygun işler seçerek işlerinden beklentilerini daha yüksek oranda karşılayarak iş tatminlerini arttırabilirler.

Örgütlerin amaçlarına ulaşması çalışanların performans düzeylerine bağlıdır. Performans düzeyleri de büyük ölçüde bir insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır (Barutçugil, 2002: 40). Zeka ve yetenek düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması iş tatmini açısından önemli bir faktördür.

Çalışanların yeteneklerine göre görevler verilmesi başarıları üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Yetenekli ve yaratıcı çalışanların örgüte yapacakları katkının değeri daha yüksek olacaktır.

1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen diğeri bir grup faktör örgütsel faktörler olarak da adlandırılan dış faktörlerdir. Bu faktörler fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, birlikte görev yapılan diğeri çalışanlar, ast-üst ilişkileri, ilerleme olanakları, kararlara katılma, iletişim ve işin yapısı olarak sıralanabilir.

1.3.2.1. Fiziksel Özellikler

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında yer alır. Çalışma ortamındaki fiziksel koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın işini daha etkili ve verimli bir

şekilde yapmasına neden olacaktır. Bu durum çalışanın moral yapısını etkileyerek örgütle bütünleşmesini kolaylaştırırken iş tatmininin de artmasını sağlar. Bu nedenle fiziksel koşullar, çalışanların iş temposunu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmelidir. Dolayısıyla örgütte fiziksel koşullarının iyileştirilmesi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Baş ve Ardıç, 2001: 3).

Çalışma ortamının iyi düzenlenmesi ve fiziki şartların yeterli olması çalışanlar açısından önemli bir unsurdur. Çalışma ortamının aşırı sıcak veya soğuk, aydınlık veya karanlık olması, havadar olması, işin yapılmasına yönelik yeterli araç, gereç ve teçhizatın bulunması çalışanların iş görme istekleri üzerinde etkili olabilecektir.

1.3.2.2. Ücret Düzeyi

Çalışanları örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanın örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret elde etmesidir. Ülke koşulları ve faaliyette bulunulan sektör dikkate alındığında iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir. Diğer unsur ise, çalışanın bulunduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya “önemli” sayılan bir konumda bulunmasıdır. Kişisel isteklere bağlı olarak, ücret düzeyi yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda üst düzey statüye sahip iş konumları zaman zaman tercih edilebilmektedir (Uzun, 2006: 5).

Yıldız’a (2006: 1) göre ücret; çalışanın bedensel veya zihinsel emeği karşılığında ödenen bedeldir. Çalışanların ücret düzeyini belirleyen etmenler objektif ölçütlere göre seçilmelidir. Örgütün ekonomik koşullarını zorlamadan, fakat çalışanın tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir noktayı yakalamayı gerektirir. Örgütlerde yürütülen ücretlendirme işleminde ana amaç uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla çalışanların işe karşı daha etkin bir şekilde motive edilmesi suretiyle örgüt performansının artırılmasıdır.

İş yaşamında çok az kişi aldığı ücretten memnun olmakta ve yeterli seviyede bulunmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Türkiye’de ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Erdoğan, 1996: 239).

Ücret yönetiminde yöneticiler açısından önemli olan, çalışanların beklentilerini örgütün ekonomik koşullarını pek zorlamadan ortak bir noktada buluşturmalarıdır. Bununla birlikte çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek ortak bir noktayı yakalamak da bir zorunluluktur (Güven vd., 2005: 133).

Mosadeghrad ve Yarmohammadian'ın (2006: 22) yaptıkları çalışmada çalışanların aldıkları ücret ile iş tatminleri arasında olumlu yönde önemli ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Gazioğlu ve Tansel (2002: 7) de çalışmalarında yüksek ücret ile iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda ise farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Antalya'da beş yıldızlı otellerde görev yapan orta ve üst düzey 102 yönetici üzerinde Aksu ve Aktaş (2005: 486) tarafından yapılan araştırmaya göre ücret ile genel iş tatmini seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

1.3.2.3. Özendirme

Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Örgüt içinde daha olumlu bir atmosferde çalışan ve güdülenmiş personel, örgüt üzerinde olumlu etkisi olan işlevsel kaliteyi de yükseltecektir. Dubrin'e (1972) göre güdüleme ve işe ilişkin önceki araştırmalarda verimlilik, çaba ve doyumunu artırmak için bazı ilişkiler üzerinde durulmuştur. Yeni yaklaşımlarda ise daha karmaşık yollarla bireyin rolü ile ilişkisi, çalışanı işine daha tatmin edici bir biçimde bağlayarak onu özendirmek, daha fazla sorumluluk ve karara katılma olanağı, çeşitlilik, hem bireysel düzeyde hem de grup içinde bağımsızlık verilmesi gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır (Aktaran: Ramazanoğlu vd., 2003: 3).

Yöneticiler verimlilik, kalite, karlılık ve müşteri odaklılık gibi konularda ilerleme sağlamak istediklerinde, çalışanların daha fazla sorumluluk ve kararlara katılma yetkisini arttırmalı ve belirli sınırlar içinde çalışanlarına özgürlük

vermelidirler. Yöneticiler çalışanlarına "Yapabileceğini biliyorum." mesajını vererek onları cesaretlendirerek, iş yapmaya özendirmelidir (Barutçugil, 2002: 34). Bu şekilde çalışanların işe karşı duydukları ilgi ve başarıya güdüsü harekete geçirilerek iş tatminleri arttırılabilir.

1.3.2.4. Birlikte Görev Yapılan Diğer Çalışanlar

Luthans'a (1994) göre iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren işin kendisi, ücret, yükselme fırsatı, yönetim ve iş arkadaşları olmak üzere beş iş boyutu vardır. Bu beş boyuttan biri olan iş arkadaşlarının diğer bir ifade ile birlikte görev yapılan diğer çalışanların iş konusundaki teknik uzmanlık dereceleri ve sosyal anlamda destek olma dereceleri diğer çalışanlar ve örgüt için önemli konulardır (Aktaran: Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Birlikte görev yapılan diğer çalışanların zeka ve yetenekleri, iş görme anlayışları ve işlerine olan bağlılıkları iş ortamının genel atmosferini etkiler. İş yapmaktan sürekli kaçan, işini çeşitli şekillerde bir başkasına yaptırmaya çalışan veya işini savsaklayan çalışanların bir örgütte yer alması çalışma ortamının ahenginin bozulmasına neden olacaktır. Bu tür olumsuz davranışların sürekli yaşandığı örgütlerde diğer çalışanların da işe karşı tutumları değişebilecektir.

Çalışanın işine, örgütüne ve diğer çalışanlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışların toplamı iş yerindeki örgüt iklimini belirleyici rol oynar. Örgüt ikliminin olumlu olması çalışanların moral ve motivasyonları üzerinde olumlu etki yaratır. Yaratılan bu olumlu etki tüm çalışanların davranışlarında kendisini gösterir ve çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

1.3.2.5. Ast Üst İlişkileri

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek üzere istihdam ettiği çalışanlarıyla ihtiyaçları doğrultusunda örgüt teşkilatını oluşturur. Bu teşkilata göre çalışanların bir kısmı yönetici, üst veya amir olarak görevlendirilirken diğer bir kısım çalışanlar da yönetilen ast grubunu oluştururlar.

Çalışanlar arasında oluşturulan ast üst ilişkileri örgütsel faaliyetlerin disiplin içinde yürütülmesine ve örgütün amaçlarını kolayca gerçekleştirmesine yöneliktir. Örgüt yönetimince planlanan tüm faaliyetler üstler ve amirler tarafından takip ve kontrol edilirken astlar tarafından icra edilirler.

Çalışanların bu rollerini oynarken göstermiş oldukları uyum, ilişkilerin niteliğini de etkileyecektir. Ast üst ilişkilerinin olumlu ve yapıcı olması çalışanların performansları üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Ast üst ilişkilerinden kaynaklanan olumlu performans çalışanların iş tatminleri üzerinde önemli bir etki yaratacaktır. Çünkü iş yaşamındaki ilişkilerin büyük çoğunluğu bu tür ilişkilerdir. Bu ilişkilerin olumlu yönde yapıcı ve kuvvetli olması çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkide bulunacaktır.

1.3.2.6. İlerleme İmkanları

Örgütlerde çalışanların ilerleme imkanlarının olması çalışanların iş ile ilgili beklentileri üzerinde önemli etki yaratır. İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşılayacak parayı kazandıktan sonra iş ile ilgili beklentilerinde farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Önceleri ihtiyaçlarını karşılayacak parayı kazanmak için çaba gösteren çalışanların bu ihtiyacı tatmin edildikten sonra yaptıkları iş ile ilgili olarak manevi anlamda da kendilerinin tatmin edilmesini beklerler.

Örgütlerde çalışanların ilerleme imkanlarının olması çalışanların o örgütte çalışmaya devam etmek isteme nedenlerinden birini oluşturur. İlerleme imkanı aynı zamanda çalışanların bir üst statüye veya makama geçebilmeleri için sahip olmaları gereken nitelikler açısından da kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Bu gelişim ise çalışanın örgüte yapacağı katkının artmasına neden olacaktır.

İlerleme imkanlarının tüm çalışanlar için yetenekleri ve iş yapma becerileri açısından değerlendirildiğinde, örgütlerde ilerleme imkanının olması aynı zamanda bir motivasyon aracı olarak da değerlendirilir. İlerleme ve yükselme konusunda önü açık olan çalışanın işine bağlılığı ve yaptığı katkı işinden tatmin olmasına imkan sağlayabilecektir.

Mosadeghrad ve Yarmohammadian'ın (2006: 22) yaptıkları çalışmada örgüt çalışanlarının ilerleme imkanları ile iş tatmini arasında olumlu yönde önemli ilişkiler saptamışlardır.

1.3.2.7. Kararlara Katılma

Çalışanların iş tatmini etkileyen dışsal faktörlerden biri de örgütle ilgili alınan kararlara çalışanların da katılmasıdır. Örgütlerde yürütülen faaliyetler üzerinde alınan kararlara çalışanların da katılması, onların görüş ve fikirlerinin alınması yaptıkları işi sahiplenmeleri, benimsemeleri açısından önemli bir husustur.

Örgütlerde verimliliğin artırılmasında çalışanların alınan kararlara ve yönetime katılmaları suretiyle motive edilmeleri önemli rol oynar. Yönetimsel kararların alınmasına ve alınan kararların uygulamasına katılan bir çalışan, bu kararda kendisinin de payı olduğunu için uygulamasını titizlikle yapacaktır. Çalışanların çeşitli yöntemlerle yönetime katılmaları psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakla birlikte, üretilen mal ve hizmetin miktarı ve kalitesinin artmasına da katkıda bulunur. Yönetime katılma sürecinin etkili olabilmesi için iletişim kanalları, çalışanların etkili olabilecekleri biçimde yönlendirilmeli ve fikirlerini rahatlıkla açıklayabilecekleri ortam sağlanmalıdır (İbicioğlu,1999: 10).

İş tatmini yüksek çalışanların süregelen iş kalitesini arttırmak için icra edilen faaliyetlerinde diğer çalışanlara göre yenilikçi hareketlerde ve uygulamalarda daha etkin oldukları ve örgütün karar alma sisteminde daha çok yer aldıkları, karar alma sürecinde etkin rol oynadıkları görülmüştür (Kivimaki ve Kalimo,1994: 246-253).

Çalışanlara yaptıkları işin gerekleri ve bu işin örgüt için önemi açıklandığı takdirde işe yaklaşımları ve işlerini sahiplenme dereceleri daha yüksek olacaktır. Bu çalışanların iş ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olmaları halinde işin gereklerini yerine getirmek için daha fazla çaba göstererek işe yaptıkları katkı daha fazla olacaktır.

Çalışanların alınan kararlara katılımlarının sağlanması ile sadece faaliyetleri icra etmekle kalmayıp aynı zamanda faaliyetleri planlayan ve uygulayan kişiler olmalarına imkan verilmesi nedeniyle çalışanların işlerinden beklentilerini

karşılama ve daha yüksek düzeyde tatmin elde etmelerine olanak sağlaması yönünden de olumlu etkileri bulunmaktadır.

1.3.2.8. İletişim

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için icra ettikleri faaliyetler çok çeşitlidir. Birbiri ile ilgisi olmadığı değerlendirilen faaliyetler aslında birbirini çeşitli şekillerde tamamlayan ve işin başarılmasında etkisi olan faaliyetlerdir. Örgütlerde iletişimin en önemli etkisi ise bu faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli en önemli unsurlardan birisi iletişimdir.

Örgütlerde en üst kademedeki yöneticiden en alt kademe de yer alan çalışana kadar tüm personel gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konularda çeşitli şekillerde iletişimde bulunurlar. Bu iletişim örgütlerin kuruluş şemasında da yer aldığı gibi resmi iletişim kanalları ile yapılabileceği gibi çalışanlar arasındaki çeşitli ihtiyaçlardan kaynaklanan doğal iletişim şeklinde de yapılabilir.

Çalışanlar arasında tesis edilen resmi iletişim, faaliyetlerin icrasında temel rol oynamaktadır. Bu yüzden resmi iletişim kanallarının her zaman açık ve kullanılabilir olması gerekmektedir. Resmi iletişim kanallarının ihtiyaca cevap verememesi durumunda faaliyetlerde koordinasyon bozukluğundan kaynaklanan aksamalar ortaya çıkabilecektir. Bu durum örgütün belirlediği hedeflerinde sapmalara neden olabilecektir.

Örgüt içi iletişim sisteminin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesi çalışanların işe ilişkin bilgi ihtiyaçlarını karşılayacağından iş ile ilgili sorunlarının azalmasını sağlayacaktır. Örgüt içinde oluşturulan etkili bir iletişim sistemi çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Türkmen'e (2000: 55) göre örgütlerde bilgi içerikli, çok yönlü ve açık iletişim sistemlerinin yaşama geçirilmesi çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyen ve örgütün hem iç çevrede hem de dış çevrede saygınlığının artmasına yol açan olumlu bir etkidir. Sürekli gelişimi kendine rehber edinmiş üst yöneticilerin bulunduğu örgütlerde örgüt içi iletişim açık ve özgün bir üslup kazandıkça belirgin bir

şekilde verimlilik artışının ortaya çıktığı gözlenmektedir (Aktaran: İbicioğlu, 1999: 10).

1.3.2.9. İşin Yapısı

İşin yapısı bu işi yapacak çalışanların uygun yetenekte seçilmelerini gerektirir. Çok karmaşık bir yapıya sahip işin yetenekleri ve tecrübesi kısıtlı çalışana verilmesi işin yapılamamasına neden olabilir. Aynı şekilde çok yetenekli bir çalışanın basit bir işle görevlendirilmesi hem çalışan açısından hem de örgüt açısından iş kaybına neden olabilir.

Örgütlerde yapılacak faaliyetler belirlenirken işin yapısına uygun çalışan istihdam edilmesi çalışanın moral ve motivasyonu üzerinde etkili olurken örgüt açısından da çalışanların devir hızını bir diğer ifade ile işten ayrılma oranlarını düşüreceğinden örgütün faaliyetlerinden kaynaklanan maliyetlerde tasarrufa neden olacaktır.

1.4. İş Tatmini Teorileri

Yönetim biliminin gelişimiyle beraber üzerinde sürekli olarak çalışılan iş tatmini araştırmalarının Mayo'nun 1930'lu yılların başlarında Western Elektrik Firmasının Hawtorne Fabrikasında yaptığı çalışma ile başladığı kabul edilir. İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı yaklaşımların yanında içerik ve süreç teorileri olarak iki temel sınıflandırma mevcuttur. İş tatmini teorileri kimi çalışmalarda ise içerik, süreç ve diğer teoriler olarak sınıflandırılmıştır (Mattila, 2006: 37). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Teorisi, McClelland'ın Başarma Teorisi, McGregor'un X ve Y Teorisi, Locke'un Teorisi, Değişim ve Eşitlik Teorisi, Hackman ve Oldham'ın Teorisi bu çalışmada kısaca incelenecek teorilerdir.

1.4.1. İçerik Teorileri

İçerik teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye yöneliktir. Bu konudaki varsayım göre; eğer yönetici personeli belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve

kavrayabilirse, bu faktörleri kullanarak personelini daha iyi yönetebilir (Koçel, 2001: 510).

İçerik teorileri içsel faktörlere ağırlık verir. Bu çalışmada içerik teorileri kapsamında dört teori incelenecektir. Bunlar sırasıyla Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederic Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımıdır.

Süreç teorileri davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan dış faktörleri incelerken, içerik teorileri çalışanı harekete geçiren ve yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve durduran, motivasyonu etkileyen bireysel ve iş ile ilgili içsel faktörleri inceler. En çok bilinen içerik teorileri Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir.

1.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsan ihtiyaçlarını en temelden başlayarak bir hiyerarşi içerisinde ele alıp inceleyen ve güncelliğini en çok koruyan güdüleme teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını en alt seviyeden başlayarak ayrıntılı bir biçimde kuramsal bir piramit şeklinde ele almıştır (Demir, 2005: 4).

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen teorilerden olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olmasıdır. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Diğer bir varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Buna göre kişiler belirli bir hiyerarşik sırada yer alan ihtiyaçlara sahiptir (Koçel, 2001: 511).

Kişi ihtiyaçlarının bir basamaktan diğerine geçebilmesi için, bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belli bir dereceye kadar tatmin edilmesi gerekir. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkânsızdır. Bu

durumda yönetici bir üst basamakta yer alan ihtiyaçlara ve tatmin yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir (Can, 1999: 177).

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini beş aşamada düzenlemiştir. Birinci seviye su, yemek ve güvenlik gibi temel fizyolojik ihtiyaçlardan oluşmuştur. İkinci seviyede fiziksel ve finansal güvenlik yer almaktadır. Üçüncü seviye ait olma, sevgi ve diğerleri tarafından kabul edilme gibi sosyal ihtiyaçları içerir. Dördüncü seviye kendine güven ve iş arkadaşları tarafından tanınmayı içerir. Beşinci ve en yüksek seviye kendini geliştirme, otonomi ve kendi kendini yönlendirmeden oluşur. Maslow'un teorisi yönetim ile ilgilidir. Çünkü yöneticiler insanları motive edebilmek için gerekli temel ihtiyaçların giderilmesinin gerekli olduğunu anlamak zorundadırlar (Mattila, 2006: 39).

Maslow'un teorisi insanın bir ihtiyacı giderildiğinde bir diğerinin ortaya çıkacağını öne sürer. İnsan daima büyüme, gelişme, mutluluk ve doyuma doğru hareket eder. Maslow'un teorisinin temel özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Bilgin, 2001: 44-45):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bu ihtiyaçlar organizmanın yaşamını sürdürebilmesi için karşılanması gereken temel ihtiyaçlardır. Yemek, içmek, üremek gibi. Bu ihtiyaçlar uzun süre karşılanmazsa birey yaşamını sürdüremez.
- **Güvence İhtiyacı:** Bu gereksinim bireyin düzenli, tutarlı ve kestirilebilir bir dünyada yaşama isteğiyle ilgilidir.
- **Ait Olma ve Sevme İhtiyacı:** Birey diğerleriyle yakın ve sevecen ilişkiler kurmak ister. Bir gruba ait olmak ona mutluluk verirken sosyalleşme ihtiyacını da karşılar. Aile, arkadaş, komşu, iş arkadaşı gibi.
- **Onur İhtiyacı:** Bu psikolojik ihtiyaç ikiye ayrılır: Diğerlerinden saygı görme ve kendine saygı duyma. Diğerlerinden saygı görme, tanınma, kabul, takdir edilme ve statü sahibi olma istekleriyle belirlenir. Kendine saygı duyma ise yeterlik, güven, başarı, bağımsızlık ve özgürlükle ilgilidir. Bu ihtiyaçlar karşılanmazsa birey cesaretsiz, güçsüz ve içedönük olur.
- **Kendini Gerçekleştirme:** Eğer önceki ihtiyaçlar karşılandıysa bu ihtiyaç ortaya çıkabilir. Kendini gerçekleştirme bireyin potansiyelini sonuna kadar kullanma isteği ile ifade edilir. Bu aşamadaki birey enerjisini alt evrelerdeki

gibi gerilim azaltmak amacıyla değil, gerilim yaratmak amacıyla kullanır. Bu gerilim gelişmeye ve sonunda yaratıcı tepkiye yol açar.

Bu teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. En temel ihtiyaçlardan başlamak üzere insanlar belirli bir hiyerarşik sıralama ile ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Maslow'a göre ihtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde yer alan yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına çoğu kişi gelemeyebilir (www.insankaynaklari.com içerik ekibi).

Balcı'ya (1989: 9) göre üst basamaklara doğru çıktıkça ihtiyaçlar miktar ve şiddeti azalan bir eğilim izler. Maslow, her ihtiyacın kategorisinin bir önceki ile ilgili olduğunu belirterek, belli ihtiyaç kategorisinden, bir üstündeki kademeye geçebilmek için o ihtiyacın tam olarak doyurulmasının gerekmediğini savunmuştur. Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi, eğer yönetici çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli bir yönde davranmalarını sağlayabilir (Aktaran: Demir, 2005: 4).

Maslow'un teorisi çeşitli yönlerden eleştiriye uğramıştır. Bu eleştiriler içinde en önemlisi bütün kişilerin ihtiyaçlarını aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koymanın zorluğudur. Kişilere göre farklı ihtiyaçlar ön plana çıkabilirken bu ihtiyaçları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak oldukça zordur. Bir diğer eleştiri ise, tatmin edilen ihtiyacın ortadan kalkacağı görüşü alt kademelerdeki ihtiyaçlar için geçerli olabileceği ancak, aynı şeyin üst kademeler için de geçerli olmayabileceğidir (Can, 1999: 178).

1.4.1.2. Çift Etmen Teorisi

Herzberg'in teorisi hijyen ve motivasyon gibi iki çeşit ihtiyaca dayanmaktadır. Maaş, statü ve güvenlik gibi unsurları kapsayan ve hijyen olarak nitelendirilen ihtiyaçlar dışsaldır. Motivasyon ihtiyaçları ise içsel olup kişisel gelişim, başarı ve tanınma gibi unsurları kapsar. Herzberg'e göre hijyen faktörlerinin yokluğu çalışanların tatminsiz ve motivasyonsuz olmalarını etkilemez, ancak hijyen faktörlerinin varlığı tatminsizliğe karşı koruyucu rol oynar. İş tatmini yaratabilmek için hijyen ve motivasyon faktörlerinin her ikisinin de var olması gerekmektedir (Mattila,

2006: 39). Hijyen koşullar sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış çalışanı güdüleyici bir rol oynayacaktır (Eren, 2001: 506).

Herzberg, iş yeri şartlarının tatmin ve tatminsizliğini araştıran motivasyon hijyen teorisiyle geliştirdiği çift faktör teorisine göre, iş yerinde kötümser olunmasına yol açan ve çalışanların işten ayrılmasına ve tatminsizliğine neden olan hijyenik etmenler ile iş yerinde çalışanı mutlu eden, iş yerine bağlanmayı özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2001: 504). Herzberg bazı faktörlerin çalışanları tatminsizliğe iterken diğer çalışanları ise tatmin ettiğini ortaya çıkarmıştır. Tatminsizliğin ise iş çevresi, ödül sistemi gibi unsurlardan kaynaklandığına inanmıştır (Mattila, 2006: 39).

Eren (2001: 504) Herzberg'in araştırma sonuçlarına göre yukarıda belirtildiği gibi hijyenik etmenleri iş güvenliği, ücret, iş yeri koşulları, örgüt politikası ve yönetim, sosyal durum olarak, doyum sağlayan etmenleri ise bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarılarıyla tanınma, ödüllendirilme, yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yetki ve sorumluluk sahibi olma, kendini geliştirme ve çevresine olumlu katkıda bulunma olarak belirtmiştir.

Herzberg'in teorisinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile benzerlikleri vardır. Herzberg'in hijyen ihtiyaçları ile Maslow'un düşük seviyedeki ihtiyaçları ile ilişki kurulabilirken Herzberg'in motivasyon ihtiyaçları ile Maslow'un üst seviye ihtiyaçları arasında da ilişki kurulabilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre her kişi en alt seviyedeki bir ihtiyaçtan en üst seviyedeki kendini gerçekleştirme ihtiyacına kadar bir ihtiyaç hiyerarşisi içindedir. Kişi daha alt seviyedeki ihtiyaçları giderilirse daha üst seviyedeki ihtiyaçlara odaklanır (Mattila, 2006: 39).

1.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından geliştirilen teoriye göre, kişi ilişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyacı etkileri altında davranış gösterir. İlişki kurma adından da anlaşılacağı gibi başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri ifade eder. Güç kazanma ihtiyacı ise kişinin güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını göstermesine neden olur. Başarı

gösterme ihtiyacı içinde olan kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektirecek anlamlı amaçlar seçecek bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde etmeye çalışacaktır (Koçel, 2001: 516).

McClelland diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanılacağını ileri sürer. Modelin temeli başarı, güç ve arkadaşlık gibi üç temel güdünün oluşması için insan davranışları ile çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır. McClelland bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını ifade eder. Modele göre bireyin bir işi etkin ve verimli bir biçimde başarma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir birleşimine bağlı olduğu ifade edilir (Can, 1999: 180).

Yönetim ve güdüleme teorileri açısından başarı ihtiyacının önemi örgütlerde çalışanı faaliyete geçirmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun içinde herhangi bir maddi ödüle çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Diğer bir ifade ile, yeterli çevresel ve örgütsel koşullar sağlanıp, çalışana belli yetki ve sorumlulukları vererek başarı güdüsünü harekete geçirebilir (Eren, 2001: 516).

1.4.1.4. ERG Yaklaşımı Teorisi

ERG Yaklaşımı teorisi Clayton Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin basitleştirilerek oluşturulmuş halidir. İhtiyaçlar hiyerarşisi bu modelde daha basit olarak ele alınmıştır. Teoride bir sıralama mevcuttur ve bu sıralamadaki ilke İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile aynıdır. Önce alt düzey ihtiyaçların tatmini daha sonra üst düzey ihtiyaçların tatmini gelir. Bu model üç kategorideki ihtiyaçlar üzerinde durmaktadır. Maslow'un kuramı ile aynı şekilde yorumlanmaktadır (Koçel, 2001: 516).

- | | |
|--|---|
| a. Varolma (Existence) İhtiyacı | E |
| b. Aidiyet-İlişki kurma (Relatedness) İhtiyacı | R |
| c. Gelişme (Growth) İhtiyacı | G |

1.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorileri kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri, diğer bir deyişle belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanır sorusuna cevap arar. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden etmenlerden sadece bir tanesidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2001: 517). Süreç teorileri davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar aynı zamanda bu teoriler kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini incelemiştir (Eren, 2001: 526).

1.4.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Süreç teorilerinin temelinde öğrenme süreci yer almaktadır. İnsan davranışlarını etkileyen temel etmenlerden birisi öğrenme sürecidir. Öğrenme gerek biçimsel eğitim gerekse deneyimler sonucu davranışlarda değişiklik sağlama sürecidir. Örgütlerdeki davranışların tümünün öğrenilmiş davranışlar olduğu düşünüldüğünde konunun önemi daha da artmaktadır (Can, 1999: 180).

Şartlandırma kavramlarından birisi klasik şartlandırma diğeri ise sonuçsal şartlandırmadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilir. Bu şartlandırmada önemli olan husus uyarıların davranışları etkilemesidir (Koçel, 2001: 517).

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanan Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırmadır. Bu şartlandırmaya göre birey çeşitli nedenlerden ötürü bir davranış gösterir ve bu gösterilen davranışın alacağı tepki önemlidir. Davranış sonucu karşılaştığı tepkiye göre kişi ya o davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir (Koçel, 2001: 518).

Klasik koşullandırmada olaylar dizisi davranıştan bağımsızdır. Diğer bir ifade ile tepki zaten vardır ve uygun bir koşullandırma ile bu tepki harekete geçirilir.

Sonuçsal koşullandırmada ise davranış sonuç adı verilen araçlarla kontrol edilir. Kişinin karşılaştığı sonuçlar aynı davranışın tekrar edilip edilmemesini etkiler (Can, 1999: 181).

Koşullandırma ile ilgili olarak E. Thorndike tarafından geliştirilmiş olan Etki Kanunu kişilerin davranışlarının sonuçlarına göre nasıl hareket etmeleri gerektiğine ışık tutar. Bu kanuna göre kişi kendisini mutlu edecek davranışları tekrar ederken kendisine zarar verebilecek davranışlardan kaçınır. Bu anlayış öğrenme konusunun temel ilkelerinden birisi haline gelmiştir (Koçel, 2001: 519).

Yönetim biliminde Davranış Değişirme Modeli olarak kullanılan sonuçsal koşullandırmaya göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise cezalandırılmalıdır. Bu sonuca ulaşabilmek için ilkelere birisi öğrenmede çok önemli bir yeri olan pekiştirme. Güdüleme davranışın içsel nedeni olurken, pekiştirme davranışın dışsal nedeni olarak kullanılmalıdır. Tekrar edilmesi istenen davranışlarda olumlu pekiştirmeye ağırlık verilirken, tekrarlanması istenmeyen davranışlara da olumsuz pekiştirme uygulanmalıdır. Diğer önemli ilke ise cezalandırmadır. Genellikle başka bir uygulama yolu varsa tercih edilmemesi gerekir ancak davranış değişikliğinde etkili olduğu kabul edilir. Kayıtsız kalmakta davranış değişikliğinde diğer bir ilkedir. Kişinin belirli aralıklarla yaptığı davranışın görmezden gelinmesi durumunda kişi davranışını tekrarlamada bir yarar görmeyeceğinden davranışı tekrarlamayacaktır (Can, 1999: 182).

1.4.2.2. Beklenti Teorileri

Motivasyon konusundaki önemli teorilerden birisi de Beklenti Teorileridir. Bu teori Vroom ile Lawler ve Porter tarafından geliştirilen iki ayrı teoriden oluşmaktadır (Koçel, 2001: 520). Beklenti teorileri genel olarak insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır (Can, 1999: 182).

1.4.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Birincisi Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), diğeri ise bekleyiştir. Teorinin matematiksel olarak ifadesi ise şu şekildedir (Koçel, 2001: 520):

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiştir.}$$

Bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş davranışın sonuçları olarak açıklanmaktadır. Bu modele özgü üç varsayım ise şu şekilde ifade edilmektedir. Birincisi kişilerin davranışlarının ortaya çıkmasında kişisel özellikler ile çevresel etkilerin önemli bir yeri vardır. İkinci varsayım ise kişilerin ihtiyaçları, arzuları ve yetiştirme tarzları farklı olduğu için kişilerin beklediği ödüller de farklılık gösterir. Bazı çalışanlar yaptıkları iş karşılığında bir teşekkür beklerken bazıları ise daha büyük ödüller bekleyebilirler. Diğeri varsayım ise kişilerin arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunmalarıdır (Eren, 2001: 527).

Bekleyiş teorisinin üç temel kavramı mevcuttur. Bunlardan birincisi başarı, ödül ve ümit ilişkisi olarak belirtilen bireyin her davranışının sonucuna göre ödül veya ceza alacağına inanması, her ödül veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti olduğunu ifade eden istek veya ihtiyacın şiddetidir. Bir diğeri kavram ise çaba-başarı ve beklenti ilişkileri olarak ifade edilen bireyin bir işte göstereceği çabanın kendisini başarıya ulaştırıp ulaştıramaması olasılığının beklentilerini karşılayıp karşılayamayacak olmasıdır (Eren, 2001: 528).

Modelde yer alan kişinin ödülü arzulama derecesi olarak ifade edilen Valens kavramının alacağı değer -1 ile +1 arasında yer alır. Bekleyiş kavramı ise kişinin ödül ile belirli bir davranış arasında ilişki görmesi sonucunda 1 değerini alırken tersi durumunda ise 0 değerini alacaktır. Modele göre çalışanın hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o çalışan motive olacaktır. (Koçel, 2001: 521).

Bu modelde yer alan üçüncü bir kavram ise araçsallık kavramıdır. Buna göre birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin subjektif yargıları olabilir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Dessler'e

(1979) göre, çalışan belirli bir düzeyde gösterilen bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına ve bu performansında belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa çalışmasını artırır. Aynı zamanda çalışan bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci kademe sonuçlar için gerekli görüp hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu çalışan motive olacaktır (Aktaran: Koçel, 2001: 521).

1.4.2.2.2. Lawler – Porter Modeli

Lawler-Porter modeli Vroom'un modelini esas almakla birlikte bazı ilaveler de yapmaktadır. Vroom'un modelinde yer aldığı gibi kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmesi bu modelde de yer almaktadır. Lawler ve Porter kişinin yüksek performans gösterebilmesi için iki değişkenin daha olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi kişinin işini başarabilecek yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır. Diğeri ise kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir (Koçel, 2001: 523).

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit rol değişkenidir. Buna göre herkes kendi performansını başkalarının performansı ile karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Kişinin fiilen algıladığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır (Koçel, 2001: 523).

Bu teoride yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için çalışanların bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Teori, bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 2001: 534).

Beklenti modelinin literatüre temel katkısı çalışanların amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanacak yöneticileri; çalışanların görevlerini başarmaları için gerekli eğitimleri almalarını sağlamaları,

çalışanların karşısına çıkabilecek örgütsel engelleri ortadan kaldırmaları, çalışanlarına işlerini başarabilecekleri konusunda güven vermeleri, çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmaları, ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmaları, iş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmeleri gereklidir (Can, 1999: 183).

1.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri de Eşitlik Teorisidir. Grey'e (1977) göre bu teorinin ana fikri, çalışanların iş ilişkilerinde, diğer çalışanlarla eşit muamele görmek arzusunda oldukları ve bu arzunun çalışanların motivasyonu etkilediği şeklinde ifade edilebilir (Aktaran: Eren, 2001: 524).

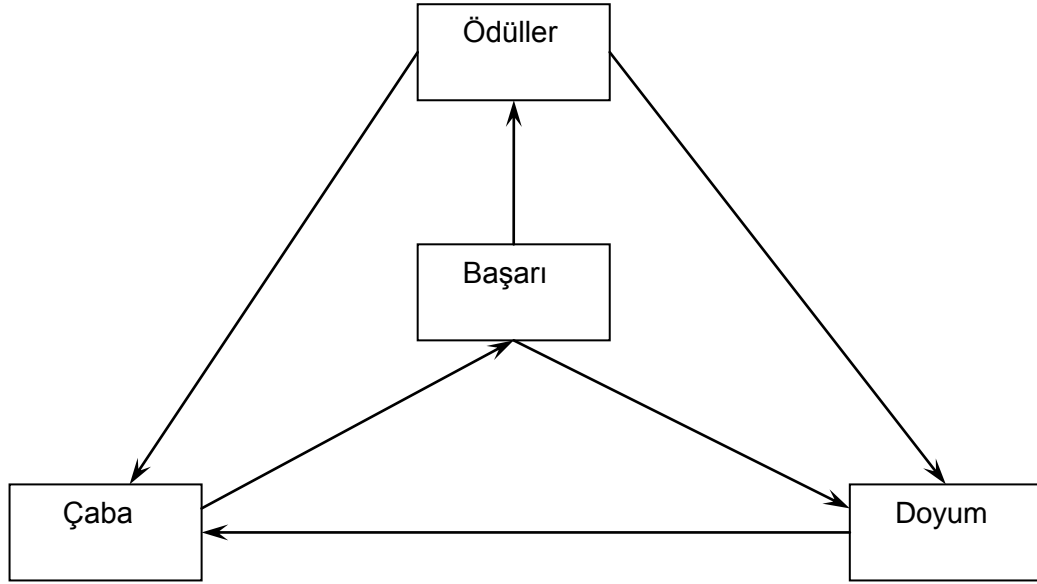
J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Adams'a göre çalışan gösterdiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında diğer çalışanların gösterdiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle çalışanın, sergilediği gayret ve bu gayretin sonucunu içeren bir oran oluşturması ile olur. Karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan çalışan bu eşitsizliği giderici şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır (Eren, 2001: 525).

1.4.2.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Cranny ve Smith'in ümit teorisinden etkilenecek geliştirdikleri basitleştirilmiş süreç modelinde ümit kuramının karmaşıklığını gidererek çaba, doyum, başarı ve ödüller arasındaki ilişkiyi anlaşılır hale getirmeyi amaçlamışlardır. Şekil 2'deki modele göre, ödül, doyum ve çabadan oluşan bir üçgen oluşmuştur. Bu üç değişken birbirleri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadırlar. Başarı modelin ortasında yer alırken ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmaktadır. Başarı değişkeni çaba değişkeninden etkilenmektedir (Eren, 2001: 536).

Modele göre ödüllendirme tek başına başarıyı etkileyememektedir. Başarıyı doğrudan etkileyen unsur çabadır. Çaba ise ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir.

Şekil 2. Cranny-Smith'in Süreç Modeli



Kaynak: Eren, 2001, s. 537.

1.5. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini genel olarak çalışanların işin içsel ve dışsal unsurlarına karşı olan duygularını içeren çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanır. Çalışanlarda iş tatmininin ortaya çıkması çeşitli beklentilerin karşılanmasına bağlıdır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde iş tatmini ile ilgili çeşitli boyutlar tespit edilmiştir. Misener vd. (1996: 87-91) göre iş tatmini ücret, fayda, terfi, çalışma şartları, yönetim, örgütsel deneyimler ve çalışma arkadaşları gibi boyutlardan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmalar kapsamında Irvine ve Evans (1995: 246-253) iş tatminini etkileyen hususlar olarak tek düze(rutin), otonom(özerklik) ve geri bildirim gibi işin özelliklerinin; iş rolünün belirlenmesindeki özellikler olarak rol çatışması ve rol

belirsizliğinin ve iş çevresini oluşturan özellikler olarak da liderlik, stres, yükselme olanakları ile katılım ile iş tatmini arasındaki ilişkinin altını çizmişlerdir.

Ücret, başarı, tanınma, iletişim, çalışma koşulları, işin önemi, çalışma arkadaşları, uzmanlık derecesi, organizasyonun iklimi, insanlar arasındaki ilişki, kurumun imajı, yönetim desteği, pozitif etkileşim, iş güvenliği, iş yeri esnekliği, takım çalışması ve genetik faktörler iş tatminini doğrudan etkileyen sayısız faktörlerdendir. İş tatmininin düşük olması kalitesiz iş gücü veya işe uygun nitelik taşımayan çalışanları işe almaktan, dokümantasyon ve aynı işin tekrarlanmasından, çalışanların rol beklentilerindeki çatışmadan, görevlerdeki belirsizlikten, görevden kaynaklanan çatışmalarından, iş sorumluluğundan, mesai için gittikçe artan ilave iş taleplerinden, çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerden, kişisel faktörler ve örgütten kaynaklanan faktörlerden etkilenmektedir (Erdil vd., 2004: 19).

İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırmalara göre Friday ve Friday (2003: 429-430); Crossman ve Abou-Zaki (2003: 369); Savery (1996: 19); Lam, (1995: 74); ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Aktaran:Erdil vd., 2004: 19).

1.5.1. İşin Niteliği Boyutu

İşin niteliği boyutu çalışanların yaptıkları işi sevmeleri veya sevdikleri işi yapmaları, yaptıkları işin bilgi ve yeteneklerine uygun olmasını aynı zamanda kişisel gelişimlerine katkı sağlamasını ifade eder. Bu boyutta yine kişilerin yaratıcılıklarını kullanabilmeleri de önemli bir husustur. Çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması ve yetki ve sorumluluklarının denk olması da önemli bir faktördür.

İş ve işin özellikleri; toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir.

Robbins' e (1991) göre çalışanlara kendi yeteneklerini kullanma olanağı verildikçe, yetenekleri kapsamında işleri zenginleştirildikçe, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, yaptıkları işin sonuçları ile beraber kendilerine başarılı oldukları konusunda yöneticilerinden bilgi geldikçe işlerinden duydukları tatmin düzeyi daha da artar (www.bilgiyonetimi.org).

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatmininin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli iki nokta vardır. Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir (Taştan, 2005: 1).

Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, çalışanlarda motivasyonu artırır. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa çalışanlar zamanla sıkılır ve yorulur. Tam tersine eğer işte çalışanların yeteneklerini aşan çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer (Taştan, 2005: 1).

Çalışanlara işlerinde tanınan belirli seviyedeki özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun aksine yönetimin çalışanlar üzerinde çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür, iş yapma isteklerini ve şevklerini kırarak işlerinde duydukları tatmin düzeyinin düşmesine neden olabilirler. Çalışanlar için her hareketlerinin yöneticiler tarafından kontrol edilmesi genellikle hoş karşılanmayan bir durumdur (Taştan, 2005: 1).

1.5.2. Yönetici

İş tatmini boyutlarından bir diğeri de yöneticidir. Yönetici kavramı kar ve riski başkasına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek, ortaya koymak için üretim faktörlerini araştıran bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönlendiren kişidir (Koçel, 2001: 16). Yönetici örgütü amaçlarına ulaştırmak için belirlenen faaliyetleri başkalarına yaptıran ve bu faaliyetleri koordine eden kişidir. Dolayısıyla yöneticinin çalışanları işe yönlendirmede kullandığı teknik ve uygulamalar çalışanların tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır.

Örgütler için en önemli kaynak sahip olduğu çalışanlarıdır. Dolayısıyla yöneticiler insan davranışları ve tavırlarının çalışanları nasıl etkilediğini öğrenmek için azami çaba harcamalıdır. Başarılı bir yönetici olabilmek insan doğasını, insanın temel ihtiyaçlarını, arzu ve yeteneklerini anlamayı gerektirir. Yöneticilerin bir çalışanı her açıdan motive etmesi beklenemez ama gösterdiği davranışları ve katılımcı tavırlarıyla çalışanlarına motive edici bir iş ortamı yaratabilir.

Örgütlerin hedeflerine ulaşması yöneticilerine ve yöneticilerinin sahip olduğu liderlik vasıflarına dayanır. Uygun liderlik şekli kullanarak, yöneticiler çalışanların iş tatminini, işe katılımını ve üretkenliğini olumlu yönde etkileyebilirler. Liderlik stili yönetsel yaklaşımların, karakteristiklerin ve yeteneklerin birleşimi olarak düşünülebilir. Bu özellik kişisel ya da örgüt değerlerine, liderlik ilgilerine ve çalışanların güvenirliliğine bağlıdır (Mosadeghrad ve Yarmohammadian, 2006: 13).

Çalışanları belirli hedeflere yönlendirmek için bu hedeflere ulaşmada onların kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu bilmek ve bunu dengelemek, daha sonra da bu çalışanları bir amaç etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Bu işe, etkin liderlikle mümkün olabilir. Çağlar'a (2004) göre çalışanları örgüt faaliyetleri ile ilgili olarak yönlendiren, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir ve çalışanların işlerinden tatmin olmasını sağlayabilir (Tengilimoğlu, 2005: 24).

Değişen ve gelişen çevresel koşullar pek çok konuyu etkilediği gibi yöneticileri ve yönetim tarzını da etkiler. Peker ve Aytürk'e (2000) göre günümüzde liderler ve lider yöneticiler, geçmiş dönemlerdeki klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahip olmalıdırlar. Çünkü çağımız, örgütsel ve yönetsel bakımdan karmaşık ve bütünsel ilişkileri içinde barındırmaktadır. Yöneticilerin değişime ayak uydurması hatta değişime yön vermesi proaktif olması aranan bir özellik haline gelmiştir (Aktaran: Özsalmanlı, 2005: 140-141).

İnsan kaynakları, örgütte istihdam edilen ve örgütsel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır. Gerek çalışan maliyetlerinin büyüklüğü, gerekse çalışanların örgütsel etkililik açısından oynadıkları rollerin önemi, yöneticileri, çalışan tatmini konusuna eskiye oranla daha duyarlı hale

getirmiştir. İş tatmini çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Çalışan tatmini ve çalışan yakınmalarını etkileyen temel unsurlardan en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir (Vural, vd., 1999: 14). Karaduman'ın (2002: 88) yapmış olduğu çalışmada ekip liderinin, süreçlere ilişkin davranışındaki olumlu değişiklikler, ekip üyelerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve ekip liderinin, ekip üyelerinin sosyal yaşamlarına yaptığı katkı, üyelerin lidere ve dolayısıyla da ekibe bağlılığını artırdığını saptamıştır (Aktaran: Tengilimoğlu, 2005: 29).

Modern örgütlerin itici gücü olan liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir (Özsalmanlı, 2005: 141).

- Karizmatik olmak
- Misyon sahibi olmak
- Vizyon sahibi olmak
- Güçlü olmak
- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak
- Hırslı ve heyecanlı olmak
- Etkili iletişim kurmak
- Üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak
- Pozitif (olumlu) olmak
- İnançlı olmak
- Azimli ve çok çalışkan olmak
- Başarılı ve olumlu bir imajı olmak
- Etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak
- Güven duymak ve güvenilir olmak
- Genel kültür sahibi olmak
- Cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak
- Kararlı ve tutarlı olmak
- Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak
- Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak
- Hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak
- Zamanı iyi kullanmak
- Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak

Her yöneticinin lider özellikleri taşıyan kişi olması beklenemez. Ancak lider özellikleri olan bir yönetici çalışanların en üst seviyede performans göstermeleri için zorlarken onların yaptıkları işten tatmin olmalarını da sağlayabilir.

Yöneticinin yönetim tarzı, çalışanları tarafından sevilmesi ve çalışanları ile kurduğu iletişim çalışanların iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Yöneticinin yetenekli olması işi bilmesi, adil ve dürüst olması çalışanlar üzerinde önemli etkileri olan özelliklerdir. Örgüt içindeki ahenkli çalışma ortamının oluşmasında en büyük pay şüphesiz yöneticindir.

Çalışanların iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar (Cooper vd., 1989: 366-370; Şahin ve Batugün, 1997: 57-71; Toplu, 1998: 5-20), iş tatmininin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Bu konuda yöneticilere düşen görev, çalışanların iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır. Özellikle kamu kuruluşlarında çalışanlardan işleri en kısa zamanda, en ekonomik ve kaliteli biçimde yapmaları beklenir. Çalışanlardan istenen nitelikteki hizmeti almak için işleri onlara baskıyla yaptırmak yerine isteyerek yapmalarını sağlamak yöneticilerin yeteneklerine ve bu konuda duyarlı olmalarına bağlıdır (Aktaran: Tengilimoğlu, 2005: 25).

Mosadegh ve Yarmohammadian'ın (2006: 21) 2004 yılında İran'daki 12 Üniversite hastanesinde 814 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada yöneticilerin uyguladıkları liderlik şekliyle çalışanların iş tatminleri arasında güçlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.3. Yönetimsel Yaklaşım

Mitchell ve Larson (1987: 139-140)'a göre yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan iş ortamının fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Aktaran: Erdil vd., 2004: 19).

Yönetimin çalışanlara saygı göstermesi, dürüst, adil ve düzenli bir şekilde çalışması, verimliliği ödüllendirmesi ve açık iletişim yollarına sahip olması yönetimin

çalışanlar üzerindeki etki ve otoritesini güçlendirir. Örgütün bu tarz bir yönetsel yaklaşım uygulaması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

Çalışanların karşılaştıkları problemlerinin çözülmesinde yönetimin izlediği yol ve problemin çözümü konusunda gösterdiği çaba, örgütün kaynaklarından tüm çalışanlarının yararlanmasının sağlanması, yönetim tarafından örgüt içinde çalışanlardan gelen yenilikçi düşünce ve davranışların teşvik edilmesi, çalışanların işin daha etkili ve verimli yapılması ile ilgili yaptıkları tekliflerin yönetim tarafından dikkate alınması ve bu konuda çalışanlara teklif sonucunun bildirilmesi, faaliyetlerin örgütün belirlediği faaliyet takvimine paralel olarak yürütülmesi gibi yönetim ile ilgili hususların çalışanların iş tatmininde önemli bir yeri vardır.

Örgütün sergilediği yönetsel yaklaşım çalışanların beklentilerini yönetime iletme konusunda onlara cesaret verir. Çalışanların yönetimden beledikleri önemli hususlar arasında saygı görmek ve yönetim tarafından tanınmak da yer alır. Faaliyetlerin icrasında çalışanların yönetimden destek görmesi, alınan kararlara çalışanların katılımının sağlanması, iletişim kanallarının açık tutulması, çalışanlara hak ettikleri saygının gösterilmesi, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu yönde tedbirler alınması iş tatmini üzerinde etkili olacaktır.

Örgütlerin sergiledikleri yönetsel yaklaşım içinde buldukları çevre ile yakından ilgilidir. Sürekli değişen çevresel koşullar altında faaliyet gösteren örgütlerin uygulayacakları yönetim şekilleri ve yaklaşımları ile çevresel koşulların çok çabuk değişmediği veya icra ettikleri faaliyetler itibariyle değişime hemen tepki göstermek zorunda olmayan örgütlerde ise daha farklı olacaktır. Sürekli değişen çevrede faaliyet gösteren örgütler değişikliklere hemen uyum sağlamak amacıyla çalışanlarına çeşitli yönetsel yetkiler tanıırken, durağan çevrede faaliyet gösteren örgütlerde tüm faaliyetler yönetim tarafından emredilerek takip ve kontrol edilir.

İşe yönelik örgüt tarafından yapılan düzenlemeler, çalışanların etkili ve verimli kullanımında fayda sağlayabilir. Bu kapsamda yapılacak işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi yapacak çalışanlarda bulunması gereken nitelikler belirlenir. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Adil bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre verilecek sorumlulukların açık bir

şekilde belirlenmesiyle örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Örgüt içinde yapılan şeffaf ve standart düzenlemelerin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 5).

1.5.4. Çalışma Arkadaşları

Örgütler, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması açısından çok önemli sosyal sistemlerdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında başarılı yönetici ve çalışanların çok önemli bir payı vardır. Örgütlerin çalışanlarının çabası ve bağlılığı olmadan başarıya ulaşmaları düşünülemez. Örgütlerin kaliteli ve iyi eğitilmiş çalışanları elinde tutması ve örgütte kalmalarını sağlama çabalarında iş tatmini kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Mosadeghrad ve Yarmohammadian, 2006: 11).

İş yerinde oluşturulan ahenkli bir çalışma ortamı, çalışanlar arasında olumlu iletişim, işlerin çalışanlara adil olarak dağıtılması ve çalışanlar arasında oluşturulan birlik ruhu ve amaçlara bağlılık çalışanların iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışma arkadaşları ile uyumlu olan bir çalışanın işin kendisine düşen parçasını tamamlamada ve bütünün bir parçası olma konusunda daha da motive olmasını sağlayacaktır. Bu bakımdan iş yaşamında verilen görevleri birlikte yapan işin çeşitli aşamalarında birlikte faaliyet gösteren çalışma arkadaşlarının çalışanların iş tatmininde önemli bir yeri vardır.

Çalışanlar arasında yardımlaşma ve çalışanların yaptıkları işte uzman olmaları işin daha çabuk ve kaliteli bir biçimde yapılmasına ve çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarına neden olur.

Başaran'a (1991: 204) göre, örgütsel yaşamda çalışma arkadaşları arasında işin yapılması amacıyla dayanışmanın olması çalışanların tatmin düzeyini artırmaktadır. Aksi durumda, çalışanlar arasında dayanışmanın olmaması çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerinin düşmesine neden olabilir. Örgütlerde yöneticilerin çalışanlara karşı takındıkları tavır çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde belirleyici etkisi vardır.

1.5.5. Ücret

Ücret iş yaşamının en temel belirleyici unsurlarından birisidir. Günümüzde insanların çok çeşitli ihtiyaçlarının tamamının kendisi tarafından karşılanması olanaksız hale gelmiştir. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri almak için çalışarak para kazanmak zorundadır.

Özelmas'a (1976: 11) göre ücret, çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hâsıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedel olarak ifade edilebilir. Ücret ödemeleri, çalışanın yaptığı hizmetin fiyatı olunca hizmetin en önemli unsurlarından biri olan emeğin de fiyat kuramının bağlı olduğu esaslara uyması gerekir. Arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde de etkili olmaktadır (Kestane, 2006: 1).

Çalışanların aldıkları ücretin belirlenmesi kolay olmamaktadır. Ücretin belirlenmesinde ülkenin ekonomik düzeyi yanında sektörün şartları da belirleyici rol oynar. Ücret, ülkenin ekonomik ve siyasal yapısı ile birlikte, gelişme seviyesine bağlı olarak şekillenir. Belirlenen ücret örgütün mali olanaklarını zorlamayacak seviyede olması gerekirken, aynı zamanda belirlenen bu ücret çalışanlara insanca yaşama imkanı da sağlamalıdır. Bu imkanı sağlamayan ücret seviyesi çalışanlar üzerinde doyumsuzluk, örgütten soğuma ve işten ayrılma eğilimini arttıracaktır.

Çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için zorunlu olan ücret yine çalışanların iş tatmininde de önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında almaları gereken ücreti alamamaları durumunda kendilerine yeni iş arayacaklardır. Bu şekilde ortaya çıkan iş gücü devir hızı örgütler için yeni maliyetleri de beraberinde getirecektir. Çünkü yeni bir çalışan istihdam etmenin maliyeti çoğu zaman yetişmiş çalışana elde tutmanın maliyetinden daha yüksek olur.

Schler'e (1995) göre çalışan katkıları toplam ücretlendirmenin dolaylı bir biçimidir. Bunlar, iş dışında geçen zamanlarda ödeme, sigorta ve sağlığın korunması, çalışan hizmetleri ve emeklilik aylığını kapsar. Pek çok örgütte yalın ücrete ilave olarak verilen ilave maddi katkılar önemli bir harcama kalemini oluşturur. Korallik ve Harrison'a (1986: 35) göre bu katkılar iyi çalışanları cezbeder, çalışanların

moralini yükseltir, işgücü devrini azaltır, çalışanları motive ederek onların iş tatminini artırır, çevrede ve çalışanlar arasında örgütün imajını yükseltir ve paranın iyi yerde harcanmasını sağlar (Aktaran: Ramazanoğlu vd., 2003: 4).

Çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması çalışanların nazarında örgütün imajı için önemli bir husustur. Aynı işi yapan çalışanlar arasında ortaya çıkacak ücret dengesizliği çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamalarına neden olabilecektir. Aynı şekilde, aynı işi yapan çalışanlar arasında yeterli performansı göstermeyen çalışanlara da aynı ücretin ödenmesi tatminsizlik yaratabilecektir. Gereğinden fazla veya az olan ücret çalışanları belli bir noktadan sonra motive edemeyecektir.

Personel yönetiminin en önemli işlevlerinden olan ücret politikası, çalışanların yaşam standardını ve düzeyini doğrudan belirleyici özelliği vardır. Ücretin ekonomik boyutunun yanında toplumsal bazı etkileri olduğu da bilinmektedir. Güvenlik duygusu, sosyal statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel ihtiyaçlar ile alınan ücret arasında çok yakın bir ilişki vardır (Ramazanoğlu vd., 2003: 4).

Çalışanlara ödenen ücretlerle ilgili önemli bir konu da çalışanlara aldıkları ücret ile ilgili yeterli açıklamaların yapılması, ücret sistemi ile ilgili bilgilerin verilmesidir. Örgütün çalışanlarına ne kadar ücret vereceği, ne kadar sürede ve ne oranda ücretinin artacağı, hangi kriterlere göre alacağı ücretin belirlendiği ödemenin ne şekilde yapılacağı gibi konularda bilgi vermelidir. Bu uygulama örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında ücret konusunda ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları önlenmiş olacaktır.

1.5.6. Örgüt İmajı

Örgütlerde tıpkı insanlar gibi kendilerine özgü bir kişiliğe sahiptir. Bireyleri diğerlerinden ayırt eden temel fiziksel ve psikolojik özellikler bütünü olan kişilik, yoğun rekabet ortamında, rakipleriyle yarış halinde olan örgütlerin tüketicileri tarafından fark edilmelerini ve rakiplerine nazaran sahip oldukları farklılıkların ortaya çıkmasında önemli bir unsur olmaktadır. Bu önemli unsur örgüt kimliği ve onun

tüketiciler nezdindeki imajı olarak kendini göstermektedir. Örgüt kimliği ve örgüt imajı örgütlerin insani yönlerini ortaya koymaktadır (Yeygel, 2005: 78).

Kişilerin çalıştıkları örgütün kendisi ve diğer kişiler nezdindeki itibarı örgüt imajı olarak nitelendirilebilir. Kişi eğer herkesin çalışmak istediği bir örgütte çalışıyorsa bu durum ona manevi bir tatmin sağlayacaktır. Kişinin çalıştığı örgütü benimsemiş olması örgütün imajı konusunda ona olumlu yaklaşımda bulunmasını sağlayacaktır. Örgütün elde ettiği başarıların çalışanlar tarafından duyulması, basın yayın organlarında örgüt ile ilgili haberlerin ve başarıların yer alması çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırma önemli bir rol oynayacaktır. Çalışanlar aldıkları manevi tatmin ile örgütün başarısı için daha çok çaba sarf edecekler ve dolayısıyla çalışanlar yaptıkları işten daha fazla haz duyacaklar ve iş tatminleri olumlu yönde etkilenecektir.

Van Riel ve Balmer'e (1997) göre iyi yönetildiği zaman örgüt kimliği ve imajı birçok disiplini birleştirme yanında örgütün başarısında rol oynayan farklı faaliyetlerde güçlü bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Örgüt kimliği, bütün örgütsel iletişimlerin birbirleriyle tutarlı olması ve örgütün, tanımlanmış inançları ve karakteri ile uygun bir imaja ulaşmasını sağlamak için gerekli görsel tutarlılığı da beraberinde getirebilir. Örgüt kimliğinin etkili yönetimi sayesinde örgütten beklentileri olan değişik çıkar grupları arasında anlayış ve bağlılık kurulabilir. Tüketici ve çalışanları cezbetmek, elinde bulundurmak, stratejik birliği başarmayı, finansal pazarların desteğini kazanmak ve emir ve amaç hissini doğurmak gücünü ortaya koyabilir (Aktaran: Elden, 2005: 55).

Örgüt kimliği, genel anlamda örgütlerin sahip oldukları davranış tarzları, iletişim yapıları, yönetim felsefeleri ve tüm bunların görsel anlamda ifadesini bulduğu örgütün logosu, renkleri, ürün ambalaj ve dizaynları, yazı tipografisi, iç ve dış mimari dizaynı ve bunlar gibi örgütsel tasarım unsurlarını içeren temelde örgütün sahip olduğu kendine has ve onu rakiplerinden ayıran gelecek ile ilgili vizyon, misyon, amaç ve hedefleri üzerinde yükselen soyut ve somut olarak ifade edilen tüm değerlerdir. Ancak örgüt kimliği sadece bir örgütün logosu ya da renklerini kapsayan görsel bir içeriğe değil, birbirini tamamlayan ve bir arada tutarlı bir bağlamda yer aldıkları zaman örgütü gerçek anlamda yansıtabilecek dört temel öğeden oluşmaktadır. Bu temel öğeler; örgütün tarihsel olarak geçmişinden getirdiği ve kim

olduğunu ortaya koyduğu örgüt felsefesi; örgütün mensuplarının birbirleriyle ve örgütün dış hedef kitleleri ile kurduğu ilişkilere rehberlik eden örgütsel davranış kalıpları; örgütün iç ve dış iletişim yapısını oluşturan örgütsel iletişim ve görsel kimlik olarak da adlandırılan örgütsel tasarım olarak sınıflandırılabilir (Elden, 2005: 55).

İmaj kelimesinin anlamı “görünüş”, ”biçim” veya “siluet” olarak ifade edilmekle birlikte bu konuda hala kesin çizgilerle sınırları belirlenmiş bir örgüt imajı tanımı yoktur. Günümüzde sıkça kullanılan imaj ve kimlik kavramlarının ne anlama geldiği, bu kavramların birbirleriyle ilişkisi var mıdır, imaj ve kimlik sahibi örgütler toplumda nasıl algılanmaktadır gibi sorulara, iletişim alanında yapılan araştırmalarda sık sık rastlanmaktadır. Örgüt imajı genel olarak insanlar üzerinde örgütün bıraktığı etki olarak ifade edilebilir. Örgütlerde imaj ve kimlik kavramları birbirlerini tamamlayan ifadelerdir. Kimliği olmayan bir örgütün toplum nazarında imajı da olmayacaktır (Elden, 2005: 56).

Davies vd. ne göre (2001) imaj örgütün hissedarları ve müşterileri tarafından görünüşüdür. Örgütün çalışanları tarafından görünüşüne ise kimlik denir. Aynı şekilde ün, kimlik ve imajı da içine kapsayan örgütün tüm paydaşları tarafından algılanışıdır (Aktaran: Wei, 2002: 269).

Christensen ve Askegaard'a göre (1999: 296) örgüt kimliği örgüt tarafından planlanarak örgüt dışına gönderilen mesaj olarak nitelendirilirken, imaj örgütte yapılan çalışmaların sonucunda örgütün biçimsel sınırları dışında kalan toplum tarafından algılanış biçimidir.

1.5.7. Terfi

Çalışanların görev yaptıkları örgütte yükselme olanaklarına sahip olduklarını bilmeleri işlerine verdikleri değeri ve önemi daha da artırırken, örgütsel faaliyetlerde daha fazla çaba göstermesine ve örgüte olan bağlılığının daha da artmasına neden olabilir. İş yerinde terfi imkanının olmadığına ve çok sınırlı olduğuna inanan çalışanın işinden beklentisinin olması çok zordur. Beklenti düzeyi azaldıkça veya yok olduğunda ise çalışan açısından örgütte kalmanın bir önemi olmayacaktır. Çalışanlar için ihtiyaçlarını karşılayacak kadar ücret almaları sonrasında örgütlerinden en büyük beklentileri terfi imkanına sahip olmalarıdır. Çalışanların

kariyer planı yapılması çalışanların ulaşacak hedefleri olduğunu bilmeleri işlerine daha çok sahip çıkmalarını sağlayacaktır.

Terfi olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin çalışanca duyulması bu değişkenin tatmin edici özelliğini artıran öğelerdir (Başaran, 1991: 203). Terfi olanağı olan çalışanların terfi edebilmek için o pozisyon veya makam için asgari bilgi ve beceri şartlarını sağlamaları gerekmektedir. Bu şartları sağlayabilmesi için de çalışanın kendisini sürekli geliştirmesi göz ardı edilemez bir zorunluluktur. Kendisini geliştirip terfi olanağına kavuşmak isteyen çalışan hem bulunduğu mevkiyi korumak hem de daha büyük hedeflere ulaşmak için daha çok çalışacaktır. Çalışan hedeflerine ulaştıkça iş tatmini de buna paralel olarak artacaktır.

Çalışanların işlerinde terfi etmeleri kendilerine verilen veya devredilen yetki ve sorumluluk sınırlarını genişletir. Genişleyen yetki ve sorumluluklar maddi olanak ve imkanlar ile manevi tatmin düzeyinin artmasını da beraberinde getirir. Belirli bir statü ve üzerinde yer alan çalışanlar için paranın sağladığı tatmin terfi olanağının sağladığı tatminden daha düşük seviyede kalabilmektedir. Bu seviyedeki çalışanlar için statü daha büyük bir önem arz etmektedir.

Çalışanların büyük çoğunluğu için işinde terfi etmek önemli bir motivasyon aracıdır. Ancak, örgütün uyguladığı terfi sistemi ve bu sistemin esaslarını çalışanları ile paylaşması çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Terfi politikası ve pozisyonlara göre uygulanan terfi kriterlerinin çalışanlara iletilmesi terfi politikasının güvenilirliği açısından önemlidir. Çalışanlar arasında rekabeti artırıcı bir terfi politikasının tüm çalışanlara eşit koşullarda uygulanması çalışanların örgütlerine olan inanç ve bağlılıkları üzerinde etkili olabilir.

1.5.8. Çalışma Koşulları

İş yerindeki aydınlatma, ısıtma ve soğutma durumu, büro ve atölyelerin düzeni ve fiziki şartları olarak adlandırılan çalışma koşullarının kişilerin iş verimlilikleri üzerinde önemli etkileri vardır. İş yerinin az aydınlatılması, kışın soğuk olması, yazın aşırı sıcaklarda soğutma sisteminin çalışmaması gibi olumsuz durumlar çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

İş ortamını etkileyen iş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ile iş teçhizatı ve koruyucu melbusatın kalitesi gibi çalışma ortamıyla doğrudan ilgili unsurlar Bozkurt ve Turgut'a (1999) göre çalışanın iş tatminini etkiler. Çalışma ortamında kullanılan makine ve teçhizatın sağlamlığı, kullanılabilirliği ve yeniliği üretilen mal ve hizmetin kalitesi üzerinde etkili olacaktır. Çalışma koşulları kişisel rahatlık, verimlilik, performans ve işin yapılması açısından önemlidir (Erdil vd, 2004: 17-26).

Çalışanların iş esnasında kullandıkları araç ve gerecin sağlam ve yapılacak işin gereklerini karşılayacak nitelikte ve yeni teknolojiye sahip olması, çalışanların bu teknoloji düzeyi yüksek araç gereci kullanabilecek yeterlilikte olması ve bu yönde eğitim alması, belirli dönemlerde bu eğitimlerin tekrarlanması da çalışanların performansını olumlu yönde etkileyen nedenlerdendir.

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını üzerinde de etkilidir. Fazla mesailer, ilave görevler ve uzun çalışma saatleri çalışanların iş yüklerini arttırdığından aile ve arkadaşlarına fazla zaman ayıramamalarına ve kendilerini yenileyememelerine yol açmaktadır. Çalışanların sosyal yaşamdan uzaklaşmaları ailelerine daha az zaman ayırmaları, sosyal faaliyetlere ve etkinliklere katılamamaları stres düzeylerini yükselterek tatmin düzeylerinin düşmesine neden olabilecektir. Çalışanlar açısından çalışma saatleri veya çalışma gününün belirlenen saatlerle sınırlandırılması ve bu sınırların aşılmasına özen gösterilmesi çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmalarını ve iş ile ilgili oluşacak stres düzeylerinin daha düşük olmasını sağlayacaktır (Erdil vd, 2004: 17-26).

Birdal ve Aydemir'e (1992) göre çalışanlar, örgütün kendilerine sağladığı imkanlar ve yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de gidermeye, örgüt için önemli bir değer olduklarını kendilerine hissettirmeye çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak örgütlerini amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönetmeye çalışmalıdırlar (Aktaran: Öğüt vd., 2004: 286). Bu sürecin etkin bir şekilde kullanılması örgütlerin buldukları sektörlerdeki konumunu, değerini ve karlılığını önemli ölçüde etkileyecektir.

Yönetim tarafından örgütte yaratılan olumlu çalışma atmosferi ve çalışma koşulları çalışanların üzerinde işin yapılmasına ilişkin olarak gönüllü bir zorunluluk hissi doğurabilir. Çalışanlar çok zor koşullar altında bile işlerinin gereklerini yaratıcılıklarını kullanarak yerine getirebilirler. Burada önemli olan çalışanları amaca doğru kendi istekleri ile yönlendirecek motivasyon unsurlarını kullanmaktır.

Çalışanlar açısında çalışma koşullarını iyileştiren veya zorlaştıran unsurlardan biri de örgütün sahip olduğu makine ve teçhizatın mal ve hizmet üretiminde hedeflenen kaliteyi sağlayacak seviyede kullanılabilir ve modern olmasıdır. Modern makine ve teçhizat kullanımı mal ve hizmetlerin daha az çaba ile daha hızlı ve kaliteli yapılmasını sağlar. Bu noktada bu makine ve teçhizatı kullanacak olan çalışanın eğitimi ön plana çıkmaktadır.

Örgüt yönetimi çalışanların belirli zaman aralıkları ile göreve yönelik eğitim almalarını sağlamalıdır. Bu hem çalışanların kendilerini geliştirmelerine hem de yenilikleri takip ederek işlerinde uygulamalarına fayda sağlar. Özellikle yeni makine ve teçhizatın kullanımı ile ilgili alınacak eğitimler örgütün ileride karşılaşacağı bakım ve onarım giderlerinin düşmesini sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM

Günümüzde insanlar zamanlarının büyük çoğunluğunu diğer bireylerle çeşitli amaçlar taşıyan kimi zaman sürekli kimi zaman geçici, anlamlı veya herhangi bir anlam taşımayan iletişim kurarak geçirirler. İletişim insan yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Hayatın her alanında her zaman ve her koşulda insanın olduğu her yerde iletişim kaçınılmazdır.

Birden fazla kişi veya örgütün yer aldığı ve ilişkide bulunduğu her alanda iletişimin çok önemli bir yeri vardır. Yapılan her faaliyet daha düşünce aşamasından başlayarak planlama ve uygulamaya kadar pek çok birimden ve bu birimler arası planlama, koordinasyon ve icradan geçmektedir. Örgütün başarısı için yerine getirilmesi zorunlu olan bu faaliyetlerin temelinde yer alan koordinasyon işlevi aynı zamanda iletişimin sağladığı önemli bir faaliyettir.

Örgütün temel unsuru olan çalışanlar ve örgütün yapısı örgütsel iletişimin oluşumunda ve sağlıklı işleyişinde çok önemli role sahiptir. Özellikle yönetici ve çalışanların iletişim konusundaki bilgileri ve yetkinlikleri örgüt içi ve dışı iletişimi ve buna bağlı olarak kişisel ve örgütsel başarıyı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu başarı duygusu ise kişilerin iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır.

2.1. İletişimin Tanımı ve Önemi

İletişim ile ilgili yapılmış pek çok çalışma bu kavramın insan ve örgüt yaşamındaki önemine işaret etmiştir. İletişim kavramının dilimizde kullanılışı yakın zamanlarda başlamıştır. Bu kavramdan önce Türkçe'ye Fransızca'dan geçen komünikasyon sözcüğü ile birlikte aynı anlamı karşılamak üzere haberleşme kavramı kullanılıyordu. Günümüzde kullanılan iletişim kavramı haberleşmeyi de içine alan daha geniş kapsamlı bir bilgi alışverişini ifade etmektedir. İletişim kavramının yazılı kaynaklarda yapılan meta analizlerine göre 4560 çeşit kullanımı olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir (Zıllıoğlu, 1993: 4):

- İletişim düşüncenin konuşma ile karşılıklı değiş tokuşudur;
- İletişim, bireyde benlikle ilgili olarak belirsizliğin azaltılmasıdır;
- İletişim organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşimdir;
- İletişim, iki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındaki kişiye kendini anlatabilmesidir;
- İletişim, duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma sürecidir;
- İletişim, bir kişinin tekeline olanın başkaları ile paylaşılması, başkalarına da aktarılması sürecidir.

İletişim, bilginin aktarılması ve anlaşılması olarak tanımlanabilir. İletilmek istenen bilginin aktarılmaması neticesinde iletişim oluşmaz. İletişimin oluşması ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için aktarılan bilginin anlaşılması gereklidir (Robbins ve Coulter, 2003: 282).

İletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve bu grup içinde ahenkli bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir sistemdir (Eren, 2000: 333).

Oliver'a (1997) göre iletişim iki veya daha fazla kişi arasındaki fikirlerin, duyguların ve düşüncelerin, kelimeler, harfler ve semboller aracılığıyla alınıp verilmesidir. Bunun teknik bir olgu olarak tanımlanabileceğini belirtilir. Çünkü sembollerin ne kadar doğru aktarıldığı, semantik olarak sembollerin ne kadar iletilmek istenen olguyu karşıladığı ve iletilen olgunun istenen yönde ne kadar etkili olduğu belirsizdir (Aktaran: Kalla, 2005: 303).

Gürgen'e (1997: 9) göre yaşamımızla iç içe geçmiş, her an her yerde birlikte olduğumuz iletişimle insan, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirmekte, başka bir deyişle biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak, toplumun bir üyesi olmaktadır. Latince'deki "communis" sözcüğünden türetilmiş ve iletişim sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan "communication" sözcüğü de anlam olarak bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı birlikteliği anlatmaktadır.

İletişim; insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. İletişim sayesinde bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla bir noktadan (kaynak), diğer bir

yere akması (alıcı) ile sağlanır. Böylece, iletişim gerçek kimliğini bilgi ile, gerçek değerini de bilgi aktarımı ile kazanır. İnsanlar iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler (Telman ve Ünsal, 2005: 19).

İletişim; bir bireyin veya grubun, diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 342).

İnsan iletişimi, anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. İletişimin kişi açısından özel amaçları ne olursa olsun, temeldeki amacı çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında davranış ve tutum geliştirmek ve değiştirmektir (Zıllıoğlu, 2003: 7-13).

Bir süreç olarak iletişim, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde, bir paylaşma eylemidir. Dolayısıyla iletişim tek yönlü olmayıp, iki yönlü bir süreçtir (Gürgen, 1997: 10).

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Dökmen, 1998: 19). Bir başka tanım ise “anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatı”dır (Williams ve Egglend 1991: 4). Bireyler arası iletişim ise Nelson ve Quick’e (1997: 222) göre, “örgütlerde iki ya da daha fazla kişi arasında meydana gelen iletişim” olarak tanımlanabilir (Aktaran: Demir, 2003: 136).

Örgütü oluşturan bireyler ve birimler arasında karşılıklı bilgi, veri ve düşünce aktarımı şeklinde algılanan iletişim arz ettiği önem dolayısıyla yöneticilerin günlük mesailerinin nerede ise tamamına yakın bir kısmını kapsar. Örneğin, telefon görüşmeleri, faks metinlerini hazırlama ve gelen metinleri inceleme, çeşitli toplantılar yapma, gelen raporları gözden geçirme ve çeşitli konulara ilişkin emir ve direktifler gibi faaliyetlerin hemen hepsi hemen her gün tekrarlanan iletişim örnekleridir. Bu yüzden bir örgüt içinde etkili ve sürekli bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Şimşek, 1999: 183).

Köknel'e (1993: 345) göre çalışma koşullarının olumlu oluşu, hem çalışanların işyerine uyumunu, hem de işin benimsenmesini, çalışmak ve başarılı olmak için güdülenmesini sağlar. Güdülenme, ilgi, sevgi ve saygı kazanma, güven duyma, kendini gerçekleştirme doğrultusunda oldukça çalışan insan mutlu olur ve iş verimi artar. Kişinin amaç ve beklentileri arasında denge, düzen ve uyum sağlamak, bireyle işin bütünleşmesi demektir. Bu durum işyerinde insanlar arasında sağlıklı iletişim kurulmasına ve bunun sürdürülmesine bağlıdır (Aktaran: Demir, 2003: 136).

İçinde yaşadığımız çevrenin, toplumun ve kültürel ortamın özellikleri iletişimin gerçekleşmesinde son derece önemli rol oynamaktadır. Tüm insanları şu ya da bu şekilde kuşatan bireysel ve toplumsal yaşamı belirli kural ve sınırlılıklar ile çevreleyen bu koşullar, iletişim kurma biçim ve özelliklerini de belirler. Gelenekçi ve baskıcı bir toplum yapısında yaşayan kişilerin, düşüncelerini özgürce dile getirmeleri bir yana kendilerine ait bir düşünceyi de geliştirmeleri pek mümkün olmaz. Çünkü böyle bir toplum ya da örgüt ortamında, varolan egemen-bağımlı ilişki biçimi insanların kendilerinden istenenlerini sorgulamaksızın, yalnızca yerine getirmekle sınırlı bir iletişim ağı içinde yaşamalarını buyurur (Gürgen, 1997: 15).

Yapılan bazı çalışmalarda iletişim ile etkili iletişimin farkı vurgulanırken (Bové ve Thill, 2000), bazı çalışmalarda ise iletişim her zaman etkili iletişim olarak kabul edilmiştir (Oliver, 1997; Spence,1994). Örneğin Bovée ve Thill (2000) etkili iletişimin sadece ortak bir anlayışa ulaşıldığında, diğer çalışanları harekete geçirebildiğinde ve insanları yenilikçi fikirleri düşünmeye yönlendirebildiğinde gerçekleştiğini savunurlar (Aktaran: Kalla, 2005: 303).

Günümüzde teknolojinin sürekli gelişimi tüm bireysel ve toplumsal olgular üzerinde etkili olduğu gibi iletişim üzerinde de etkili olmaktadır. Zıllıoğlu'na (2003: 53) göre iletişim yoluyla kazanılan kültürel birikim yeni teknolojilerin gelişmesine neden olurken buna bağlı olarak iletişim teknolojileri de gelişmektedir. İletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ise toplumsal ve kültürel değişimi ve bu değişimin yayılmasını hızlandırmaktadır. Bu süreç birbirini etkileyerek devam etmektedir.

İletişimin gerçekleşmesi için iki sistem gereklidir. Bu sistemler iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine olabilir. Nitelikleri ne olursa olsun, iki sistem arasındaki bilgi alışverişi iletişim olarak kabul edilebilir (Dökmen, 2006: 19).

2.2. İş Yaşamında İletişim

İletişim her geçen gün toplumsal yapı içerisinde büyük önem kazanmaktadır. İletişim kavramının gelişmesine paralel olarak ortaya çıkan bilgi toplumu kavramı 1950'li yıllardan beri yazın alanında yer almasına rağmen zamanla kullanımı sıklaşmış ve günümüzde hemen her alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bir düşünce ya da bilginin anlam kazanmasının tek yolu onun paylaşımıdır. Teknolojik gelişmelerle beraber bu değişime uyum sağlayıp benimseyen, öğrenmekten hoşlanan, yaratıcı insan modelinin ortaya çıkmasına neden olmuş ve bilgi toplumunda insanın özellikleri de değişime uğramıştır. Artık bilgi toplumu insanı açık ve etkili bir biçimde düşünebilmek, yazabilmek, bilgi edinme konusunda eleştirel bir anlayışa sahip olmak, diğer kültürlerden haberli olmak, ahlaki ve manevi değerler üzerinde düşünmek, alanında derinlemesine ve aynı zamanda yatay bilgi sahibi olmak gibi özelliklere sahip olmalıdır (Selimoğlu, 2004: 1).

Bilgi düzeyi yüksek ve kendini geliştiren insanlar iş yaşamında yer aldıkça örgütlerin etkinlik ve verimlilikleri ile buna paralel olarak kaliteleri de artmaktadır. Bu çalışanların diğer çalışanlara ve örgüte yaptıkları katkı, bilgi paylaşımını ve beraberinde örgütte başarıyı getirmektedir. Bu tür çalışanlar görev yaptıkları alanlarda sahip oldukları bilgi birikimleri ile aranan çalışanlar olmaktadır.

İletişim becerileri arasında en etkili olanı sözlü iletişim becerisidir. Çünkü en etkili ve hızlı bir iletişim şeklidir. Günlük hayatta ve iş hayatında sürekli kullanılan sözlü iletişim şekli çoğu kişi tarafından etkin bir şekilde kullanılamamaktadır. Bu nedenle kişiler arasında iletişim çatışmaları ortaya çıkmakta, duygu, düşünce ve bilgi aktarımı daha sağlıklı bir şekilde yürüyememektedir (Selimoğlu, 2004: 2).

İş yaşamında alınan kararlar, çalışanlara verilen emirler, müşteri ve tedarikçiler ile yapılan anlaşmalar gereği iletişim daha fazla resmiyeti gerektirmektedir. Bu nedenle bu tür ilişkilerde yazılı iletişim sözlü iletişimden daha

önemli hale gelmiştir. Örgütsel faaliyetler yapılırken herkes için standart uygulamalar sağlaması bakımından yazılı iletişim metodu kaçınılmazdır. Yapılan yazılı iletişim çalışanlar açısından emir ve talimatların iletilmesi, örgüt açısından da yaptıkları iş ve anlaşmalar gereği hukuki sorumluluklar doğurmaktadır. Bu yüzden gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı yapılan yazışmaların belirli kurallara uygun olması ve arşivlenmesi iş yaşamında çalışanlar ve örgütün başarısı için önemli bir konudur (Selimoğlu, 2004: 3).

Kişiler ya da örgütler arası iletişimlerde somut belgelerin olması, belgelerin gerçek ve doğru bilgiler içermesi nedeniyle yazılı iletişim iş yaşamında vazgeçilmez bir iletişim tekniğidir. Bu nedenle yazışmalarda kullanılan dil, anlatım şekli ve sadelik içerik açısından önemlidir. Yazı yazılırken kullanılan kelimeler ve bunların dilbilgisi kurallarına uygun olması ve sadelik yazının muhatabı olanların anlayabilmesi için bir zorunluluktur. Aynı zamanda yazıların, yasal mevzuata uygun, dilbilgisi kurallarına dikkat edilerek yazılması, konunun doğru, açık, kısa, sade ve tam olarak ifade edilmesi yanında, örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun yazılması gerekir. Şekil açısından da yazışma tekniklerinde kullanılan kurallara dikkat edilerek yazılması etkin ve verimli yazılı iletişimi gerçekleştirmesi açısından önemlidir (Selimoğlu, 2004: 3).

2.3. Örgütlerde İletişim

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulan örgütlerde temel unsur olan çalışanlar açısından iletişim öncelikle bir canlı olarak var oluşun, sonra da psikolojik ve kültürel bir varlık olarak toplumsal ve kültürel çevreyi anlamlandırmanın ve kendisini bu çevre içinde konumlandırmanın temel unsurlarından biridir (Zıllıoğlu, 2003: 60).

Demir'e (2003: 135) göre örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışırlar. Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkili bir iletişim ağını oluşturmaları gerekir. Diğer bir ifade ile örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim sistemi oluşturulabilmesine bağlıdır. İletişimin örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturduğu kabul edilen bir gerçektir.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 342).

Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, çalışana anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin çalışanı etkilemesini, hem de çalışanın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir (Gürgen, 1997: 34).

Kiessling ve Spannagl'a göre örgütsel iletişim "kuruluşa, derneğe, kuruma veya örgüte karşı, kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (Aktaran: Kocabaş, 2005: 247).

Örgütsel iletişim konusu literatürde iki farklı bakış açısına göre incelenmektedir. Bunlardan birisi bilgi akışına dikkat eden işlem perspektifi ve diğeri de çalışanların algılarına ve eğilimlerine önem veren algı perspektifidir. Algı perspektifi deneysel olarak Downs ve Hazen (1977) tarafından araştırılmıştır. Bu araştırmada iletişimden duyulan tatminin ölçütü olarak bireyin bilgi akışından ve ilişki değişkenlerinden duyduğu tatmin toplamı tanımı kullanılarak yola çıkılmıştır (Aktaran: Gray ve Laidlaw, 2002: 213).

Faaliyet alanı ne olursa olsun tüm örgütlerde, iletişim süreklilik gösteren bir süreçtir. Çünkü çalışanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile birbirleri ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. Örgütsel iletişim yönetim süreci içinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında önemli bir rol oynar. Çok genel bir ifadeyle iletişim örgütün yaşam sigortasıdır. Varlığında örgütsel faaliyetler yürütülürken yokluğunda örgütün yaşamı sona erebilir.

Daft'a (1997: 560) göre örgütsel iletişim bilginin karşılıklı paylaşımının yanında aynı zamanda bu bilgilerin iki veya daha fazla kişi tarafından anlaşılması süreci olarak tanımlanmıştır. Örgütsel iletişimde bilginin aktarılmasının ötesinde göndericinin alıcıyı etkileme isteğinin olması bu süreçte önemlidir (Aktaran: Kelly, 1999: 92).

Deetz (1992), iletişim kuramını yapıcı bir süreç olarak tanımlarken, iletişimin organize etmek, etkileme ve karar verme ile aynı anlamda olmadığını belirtir. Ancak, yapıcı işlem sürecinin organize etme, etkileme ve karar verme ile daha iyi anlaşılacağını belirtir (Aktaran: Zalabak ve Ellis, 2000: 376).

Kuchi'ye (2006: 219) göre örgütlerde oluşturulacak etkin bir iletişim örgütlerin stratejik planlarını gerçekleştirmede en önemli yardımcısıdır. Örgütlerde stratejik planlama seviyesinde iletişimin proaktif, iyi organize edilmiş etkin olarak kullanılabilir olması örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynar.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla ön plana çıkan iç ve dış müşteri olarak nitelendirilen örgüt çalışanları ile örgütün faaliyetlerini etkileyen ve ondan etkilenen çevreler örgütün hedef grupları, araçlar, hissedarlar, çalışanlar v.d. gönderdiği tüm mesajların planlanması, uygun iletişim kanallarını seçerek göndermesi, denetmesi ve önlem alarak, yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanan örgütsel iletişimin stratejik olarak planlanması çok önemlidir. Örgütsel iletişim örgütün içine ve dışına yönelik olarak belirlenen çeşitli iletişim yöntem ve araçlarının stratejik rollerini değerlendirerek tutarlı ve en üst düzeyde iletişim etkisi yaratacak biçimde bir araya getirebilmeyi amaçlar (Kocabaş, 2005: 249).

Sabuncuoğlu'na (1984: 111) göre birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Bir diğer deyişle, örgütlerin var olabilmeleri, kurdukları bu ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının izlenmesine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Örgütler açısından bakıldığında, iletişimin bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımı, bu paylaşma

sürecindeki her türlü araç-gereç ve yönetimi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Aktaran: Gürgen, 1997: 33).

Etkili bir iletişim stratejisi oluşturamamış örgütler optimum performansı yakalayamazken, etkili iletişim stratejilerini uygulayarak genellikle başarılı olan örgütlerde örgüt içi iletişim çok önemli bir rol oynar. Ancak örgütlerde iletişime verilmesi gereken önemle gerçekte verilen önem ve buna ayrılan kaynağın dengesiz olduğu görülür. Her ne kadar örgütlerde iletişim bilinci ve önemi artsa da bunun pratikte pek uygulanmadığı görülmektedir (Kalla, 2005: 302).

Örgüt içi iletişim, bireysel, bireylerarası ve gruplar arası iletişim boyutlarının yanı sıra örgütün dış çevre ile olan iletişim boyutunu da kapsar. Ayrıca örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapısına bağlı olarak örgütlerde iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki alt sistem içerir. Bu iki alt iletişim sistemleri, birlikte bir örgütün toplam iletişim sistemini oluşturur. Bu iki alt sistem arasında karşılıklı bir etkileşim vardır ve bu örgüt üyelerinin iletişim davranışını etkiler (Gürgen, 1997: 33).

Örgüt içi iletişimin (içsel iletişim) pek çok değişik tanımı yapılmıştır. Örneğin Bovée ve Thill (2000) içsel iletişimi örgüt içinde bilgilerin ve fikirlerin alış verişi olarak tanımlanmışlardır. Argenti (2003) ise içsel iletişimi örgüt içinde bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamıştır. Örgütteki iletişim, bir yöneticiden diğerine, bir ustabaşından bir işçiye aktarılacak taşınmalıdır ama örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça örgüt içi iletişim zorlaşır ve örgüt içi iletişimin kalitesine olan ihtiyaç artar (Aktaran: Kalla, 2005: 304).

Varol'a (1993) göre örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda çalışanları aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,

- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak” (Aktaran: Kocabaş, 2005: 250).

Bir örgütün gücünün temelinde hemen hemen etkili iletişim yer alır. Bunu ise iç içe yöneticilik ve açık kapı (şeffaflık) politikaları sağlar. İç içe yöneticilikte, bir işin yapılıp yapılmadığının anlaşılması için, yöneticilerin çalışanlarla iç içe olması ve olup bitenden haberdar olması gerekir. Bu yüzden yöneticiler, çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerini ve onların daha iyi çalışmaları için ne yapılması gerektiğini bulmalıdırlar. Açık kapı politikasında ise yöneticilerin iş çevresine katkıda bulunmak amacı ile kendilerini özgür ve rahat hisseden çalışanları belirlemeleri, onların önerilerini dinlemeleri ve onlara öneriler sunmaları beklenir (İbicioğlu, 1999: 10).

Örgütsel iletişim ile çalışanlar ve onların bağlı oldukları bölümler uyum içinde ve koordineli olarak amaçları gerçekleştirmek üzere birlikte görev yapabilirler. Örgütsel iletişim taraflar arasında bir bilgi alış verişi olarak düşünüldüğünde örgütteki faaliyetlerin sürdürülmesi, ortaya çıkan problemlerin çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşmasına yardım eder. Örgütsel iletişim hızlı değişen çevre koşullarına örgütlerin uyum sağlamasına yardım ederek örgütün rekabet gücünü korumasını ve arttırmasını sağlar. Tüm bu faaliyetlerin temelinde yer alan yönetim sürecinin planlama, koordinasyon, karar verme, güdüleme ve kontrol konularının örgütlerde uygulanmasında temel rol örgütsel iletişimedir.

2.4. Örgütlerde İletişim Sürecinin Elemanları

Doğan’a (2002: 260) göre iletişim sürecinin üç temel ögesi vardır. Bunlar; bir mesajı gönderen gönderici, mesajı ileten gönderme aracı ya da kanal ile mesajı alan ve onu algılayıp yorumlayan alıcıdır. Bu ögelere ilave olarak Zillioğlu (2003: 97) iletişim sürecinin elemanlarını kaynak, hedef, ileti, kanal ve araç olarak belirtmiştir.

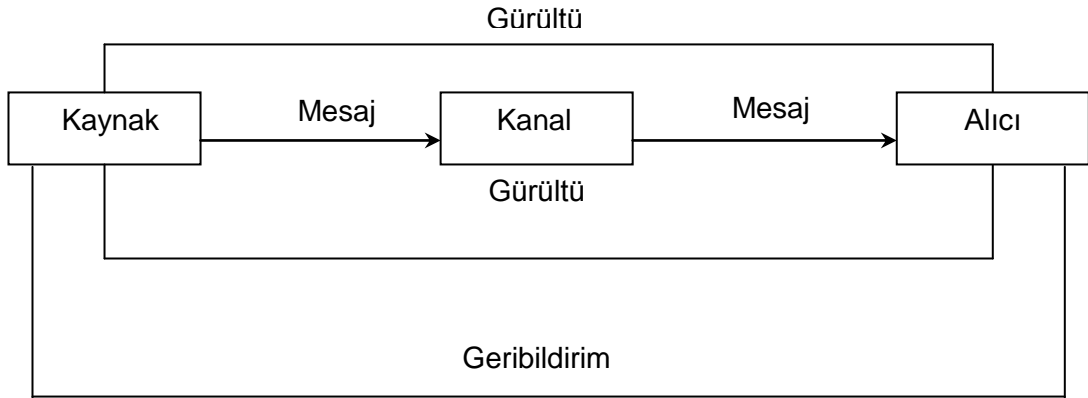
Robbins ve Coulter (2003: 283) iletişim sürecinin elemanlarını kaynak, mesaj, kodlama, kanal, kod çözme alıcı ve geri bildirim olarak ifade etmiştir.

İletişim en yalın anlamda duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli simgelerle anlatan gönderici yani kaynak ile bu simgeleri çözümleyip, algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir. İletişim sürecinde yer alan diğer öğeler ise mesaj, kodlama, kod açma, kanal, etkileme ve geribildirim ve gürültüdür (Gürgen, 1997: 13).

Kelly (1999: 92) iletişim sürecinin elemanlarını iletişim kaynağı, kod açma, mesaj, kanal, alıcı, kod çözme ve gürültü olarak belirtmiştir. İletişim kaynağı aynı zamanda gönderici olarak adlandırılmaktadır. Gönderici bir amaçla iletişimi başlatan kişi veya kişilerdir. Kod açma göndericinin amacını bir mesaj formuna sokmasıdır. Mesaj bir düşüncenin veya amacın kodlanarak iletilmesidir. Kanal mesajın iletiildiği bir araçtır. Alıcı mesajı alan kişidir. Kod çözme alıcının mesajı kendi duygu ve düşüncelerine göre değerlendirmesidir. Gürültü ise iletişim esnasında ortaya çıkan ve iletişimi olumsuz yönde etkileyen unsurlardır.

İletişim, duygu ve düşüncelerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirir ve onunla başlar. Bu nedenle en yalın anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişi ya da kişiler ya da örgüt olarak tanımlanabilir. Örgütsel iletişim açısından kaynak, bir üst, bir ast, örgütün çevre ile iletişimde ise, örgüt veya çevre olabilir. Kaynak iletmek istediği duygu, düşünce ve bilgisini alıcının algılayıp, anlayacağı simgeleri kullanarak kodlayıp mesaja dönüştürür. (Gürgen, 1997: 14).

Şekil 3. İletişim Süreci



Kaynak: Gürgen, 1997, s. 13

2.4.1. Kaynak

Kendisine dışarıdan gelen veya kafasında oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi semboller yardımıyla kodlayıp hedef ya da alıcıya ileten insan ya da kurum olabilir. Gönderici veya vericinin görevi, alıcıya gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra da bu mesajın anlaşılır nitelikte oluşmasına yardımcı olmaktır (Şimşek vd., 2003: 118). Bir diğer tanıma göre kaynak, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir (Zillioğlu, 2003: 98).

Kaynak bir düşünceyi kodlayıp mesaj olarak gönderir. Kodlanmış mesajın etkinliğinde dört husus önemli rol oynar. Bunlar kaynağın yetenekleri, davranışları, kaynağın bilgisi ve sosyo kültürel sistemdir (Robbins ve Coulter, 2003: 283).

İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde kaynağın bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. İletişim önce kaynağın zihninde başlar. Kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihinde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembolere dönüştürür ve bunları belirli bir iletişim kanalından mesaj olarak alıcıya gönderir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için kaynak alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanmalı, soyut ifadelerden çok somut ifadeler kullanmalı, sembollerini alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanmalı ve alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır (Eren, 2000: 334).

2.4.2. Mesaj

İletişimin temel unsurlarından olan mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel ürünüdür. Konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler kodlanmış ve alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur (Eren, 2000: 338).

Mesaj, vericiden alıcıya gönderilen ve iki taraf arasında ortak bir anlayış zemini yaratmayı amaçlayan bazen yalın bazen karmaşık simgelerden oluşan bir iletişim unsurudur. Mesajın dili ve içeriği büyük önem taşır. Mesajın dili alıcı ve hedef tarafından kolayca anlaşılabilir, açık, net ve kesin bir nitelik taşınmalıdır. Mesajın içeriği ise yanlış yoruma meydan vermeyecek biçimde açık ve sistematik bir dil ve

düşünceden oluşmalıdır. Mesajın içeriği özellikle alıcının eğitsel ve toplumsal düzeyi ile diğer özelliklerine hitap edecek nitelikte olmalıdır (Şimşek vd., 2003: 118).

İletişimin amacına ulaşabilmesinde ve etkili olabilmesinde mesajların oluşturulması, aktarılışı ve alınışındaki başarı düzeyi önemlidir. Mesajın anlamla ilgili içerik ile simge ve kodlarla ilgili yapı olmak üzere iki önemli ögesi vardır (Zıllıoğlu, 2003: 99).

Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel veya görsel – işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür. İçerik ve yapı, mesajın iki önemli ögesini oluşturur. İçerik anlamla, yapı ise simge ve kodlarla ilgilidir. Kişiler arasındaki iletişim sorunları genellikle anlam uyumsuzluğundan kaynaklanır. Bu nedenle anlamların paylaşımı olarak da tanımlanan iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için oluşturulan mesajın anlamlı olması gerekir. İletişimde, mesajda yer alan simgelerin, alıcılar tarafından anlaşılır olması gerekmektedir. Aksi takdirde iletişim bir gürültü olmaktan ileri gidemeyeceği söylenebilir (Gürgen, 1997: 16).

Mesaj kaynak tarafından kodlanmış gerçek bir fiziksel üründür. Yazılı veya sözlü olabileceği gibi mimik ve beden dili kullanılabilir. İletişimde kullanılan semboller, mesajın içeriği ve kaynağın bunları kullanma kararı mesajı etkileyen faktörlerdir (Robbins ve Coulter, 2003: 283).

2.4.3. Kanal

Kanal, alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır (Eren, 2000: 339). Kanal kaynak tarafından üretilen ve alıcıya iletilmek istenen mesajların gönderildiği yol olarak da belirtilebilir.

İletişimin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesinde kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. İletişimde ulaşılmak istenen amaç, hedefin özellikleri ve zaman, mekân sınırları ya da olanakları kanalın seçiminde temel bir rol oynar. Başka bir ifade ile kime, neden ve ne iletmek istendiğinde kullanılacak kanal arasında sıkı bir ilişki vardır (Zıllıoğlu, 2003: 117).

Örgütlerde günümüzde teknolojik gelişmelere bağlı olarak iletişimde kullanılan resmi ve resmi olmayan kanal sayısı artmıştır. Bu kanallara örnek olarak; kişiler arası yüz yüze iletişim, telefon, koordinasyon toplantıları, resmi takdimler, kısa notlar, faks, ilan tahtası, bilgisayara dayalı iletişim (e-mail), sesli mesaj, video konferansı, örgüt gazetesi/dergisi, dedikodu, söylenti vb. verilebilir. Kanal seçimi mesajın içeriği ve anlaşılması kadar önemli bir konudur. Yöneticiler vermek istedikleri mesaja uygun kanal seçmelidirler. Uygun seçilmeyen kanal verilmek istenen mesajı tam anlamıyla yansıtamayabilir (Koçel, 2001: 424).

Mesajın alıcıya iletiildiği veya içinde aktığı yol kanal olarak ifade edilebilir. Örneğin telefon hattı gibi. İletişim kanalları ve araçları çoğu kez aynı anlamda kullanılsa bile aralarında fark vardır. Örneğin faks sisteminde telefon hattı iletişim kanalı oluştururken, faks cihazı ile bu cihazdan karşı tarafa geçilen ve mesajı içeren yazılı kağıt haberleşme aracını oluşturur. Son yıllarda gelişme gösteren elektronik iletişim türlerinden internet, e-mail, intranet ve benzeri teknikler bu süreci kolaylaştıran unsurlar olarak kabul edilebilir. İletişim araçları yazılı, sözlü, sözsüz veya görse-ışitsel araçlar şeklinde olabilirler. İletişimde hangi kanal ve/veya aracın seçileceği iletişimin niteliğini belirleyecektir. Kuşkusuz seçilen farklı kanal ve araçların etkinliği de farklılık arz edecektir. Hangi tür iletişim kanal veya aracı seçilirse seçilsin bunların pürüzsüz ve net olmalarına özen gösterilmelidir (Şimşek vd., 2003: 119).

İletişimin gerçekleşmesi mesajın gönderilmesine ve alıcılar tarafından alınmasına bağlıdır. Kanal, ışık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları sinir sistemi gibi mesajı taşıyan fizik araçlardır. İletişim kanalları genel olarak kişiler arası ve kitle iletişimi olarak iki ana başlık altında sınıflandırılabilir. Kişiler arası iletişim kanalları, kaynak ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda, örneğin söz, yazı, resim, fotoğraf ya da hareket bağlamında söz konusudur. Kitle iletişim kanalları, kaynak tarafından kodlanan bir mesajın, televizyon, radyo, film, gazete, video vb. gibi kitle iletişim araçlarıyla iletilmesi durumunda gerçekleşir. Kitle iletişimde kullanılan kanallar, birey ya da grup olarak kaynağın çok sayıdaki alıcı gruplara mesajları ulaştırmalarını sağlar (Gürgen, 1997: 20).

İletişimin etkili olabilmesinde, kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişimin amaçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekânın

sınırlılıklarına bağılı olarak değişir. İletişimde, kime, ne için, neyi iletmek istediğimiz ile kullanacağımız kanal arasında sıkı bir bağı bulunmaktadı. Özellikle kitle iletişimde kanal seçimi, en az maliyetle en çok sayıda kişiye hangi kanalların ulaşabileceğı, hangi kanalın en çok etkiye sahip olduğı, hangi kanalların kaynağın amaçlarına daha çok uygunluk taşıdığı ve hangi kanalların mesaj içeriğine daha uygun olduğı gibi bir takım ölçütler dikkate alınarak belirlenir (Gürgen, 1997: 20).

2.4.4. Alıcı

İletişim sürecinin sonuncu halka veya elemanını alıcı oluşturur. Alıcı olmadan iletişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir. Alıcı tek bir birey olabileceğı gibi bir grup da olabilir. Alıcı kendisine ulaşan mesajı kendi değer yargıları (filtresi) ve çıkarlarına uygun bir biçimde değerlendirir. Kuşkusuz sağlıklı bir iletişimin olabilmesi için alıcının mesajı mümkün olduğunca önyargıdan uzak bir biçimde değerlendirmeye tabi tutması gerekir. Bunun yanında alıcının aynı zamanda iyi bir dinleyici de olması gerekir. Vericinin gönderdiği mesaja verdiği anlam ile alıcının kafasına ulaşan mesaja aynı anlam verildiğı zaman tamamlanmış etkin bir iletişimin varlığından söz edilebilir (Şimşek vd., 2003: 120).

İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye iletişim sürecinde alıcı adı verilmektedir. Alıcı bir kişi, örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş bir grup, örgüt ya da toplum olabilir. Alıcı, kullanılan iletişim kanallarına göre ya da kişilik, toplumsal yapı ve örgütlenme biçimine göre aktif, başka bir deyişle kaynak tarafından gönderilen mesajlara tepki gösteren ya da tepkisini belli etmeden salt mesajı alan edilgen biri olabilir. İletişimin çift yönlü bir süreç olma durumu, alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir. Alıcının tepki göstermesi ise öncelikle kendisine gönderilen mesajı almasına bağılıdır. Alıcının mesajı duyu organları aracılığıyla algılaması hem uyarıcıların hem de algılayan kişinin özelliklerine bağılı olarak gelişir (Gürgen, 1997: 21).

İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde alıcının mesajın içeriğini gönderilme amacına uygun olarak anlamasına bağılıdır. Hem kaynağın hem de alıcının aynı sembollere aynı anlamları yüklemesi iletişimin gerçekleşmesinin temel koşuludur.

Algılamının gerçekleşmesi her şeyden önce söz konusu mesajın alıcının dikkatini çekmesine bağlıdır. Dikkat çekmeyen bir mesajın algılanması olanaksızdır. İnsanlar uyarıların tümünü değil bunların arasından bazılarını seçerek algılar. Seçici algı olarak tanımlanan bu durum, çevre uyarıcılarından bazılarının ihmal edilmesi ve seçilenlerin üzerine odaklanması anlamını taşır. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, alıcının örgüt ya da grubu içindeki yeri, düşünceleri, inanç ve tutumları, toplumsal ekonomik konumlarına ilişkin bilgilerin öğrenilmesi gerekir. İletişimin etkinliği alıcının çok iyi tanımlanmasına, özelliklerinin bilinmesine bağlıdır. Ayrıca, alıcının çeşitli iletişim araçlarına karşı duyarlılığı ile hangi iletişim kanallarına açık oluşu ve hangi iletişim kanalına ilişkin deneyimli oluşunun da önemi oldukça büyüktür (Gürgen, 1997: 21).

2.4.5. Geribildirim

Alıcı iletişim sürecinde kendisine ulaşan mesajı cevaplandırarak gönderici konumuna geçer ve bunu bir kanaldan alıcıya iletir. Buna iletişim mekanizmasında geribildirim denir. Geribildirim veya cevap göndericinin mesajının doğru bir şekilde algılanıp algılanmadığını ve doğru bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlar (Eren, 2000: 339).

İletişim sürecinin tamamlanmasında kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından nasıl anlaşıldığını belirten karşıt bir mesajın alınması önemli rol oynar. Bir diğer ifade ile geribildirim işleminde alıcı verici durumuna geçerken, vericide alıcı rolünü üstlenmektedir. Geribildirim olarak bilinen bu aşamada iletişim sürecinin başlangıç aşamasında ortaya çıkmış olan tüm güçlükler tekrarlanabilir. Çünkü iletişim kanallarındaki gürültü ve parazit, zaman baskısı, olumsuz faktörler vb. mesajın anlam ve biçim yönünden değişikliğe maruz kalması riskini her zaman ortaya çıkarabilirler (Şimşek vd., 2003: 120).

Alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıt, geribildirim olarak adlandırılır. Geribildirim, kaynağın mesajını alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olur. Geribildirim, gecikmeli ve gecikmesiz olarak da gerçekleşir. Gecikmesiz geribildirim, ancak yüz yüze iletişim biçiminde gerçekleşir. Burada alıcı tepkisini anında kaynağa iletme olanağına sahiptir. Diğer yandan, kitle iletişiminde alıcılar bu gecikmesiz geribildirim olanağından yoksun oldukları için,

tepkilerini gecikmeli olarak iletirler. Bu durum yüz yüze iletişimi, kitle iletişiminden ayıran ve aynı zamanda, onu kitle iletişiminden çok daha güçlü ve etkili kılan bir özellik olarak değerlendirilir (Gürgen, 1997: 24).

İletişim sürecinde önemli bir yere sahip olan geribildirim olumlu ve olumsuz geribildirim olarak ikiye ayrılır. Çalışanlar genellikle kendileri ve yaptıkları işler ile ilgili olarak olumlu geribildirim duymak isterler. Ancak bu durum çalışanlara işleri ile ilgili eksiklikleri içeren olumsuz geribildirimlerin verilmemesi anlamına gelmez. Doğal olarak çalışanların başarısız olduğu konuların da kendilerine bildirilmesi gerekir. Olumsuz geribildirimde çalışanların savunmaya geçmeleri kaçınılmazdır. Olumsuz geribildirim başarılı olabilmesi için geribildirim kaynağının tarafsız, güvenilir ve üst düzey bir yöneticinin olması sayısal ve güvenilir verilere ve olumsuz olayı içeren net örneklere dayanması çalışanların bu geri bildirimini kabul etmeleri açısından önem arz eder (Akat, Budak ve Budak, 2002: 351).

Geribildirim etkili olabilmesi için bir takım özellikler taşıması gerekir. Öncelikle geribildirim genel olmaktan ziyade daha sınırlı ve özel durumları içermelidir. Geribildirim iş ile ilgili olmalı, kişisel olmamalı, yargılama ve değerlendirme içermemelidir. Geribildirim amaçlara odaklı olmalıdır. Geribildirim etkili olabilmesi için tam zamanında verilmesi önemlidir. Geribildirim alıcı tarafından anlaşılması da etkili olabilmesi için önemlidir. Geribildirim etkili olabilmesi için alıcının kontrolü altında olan konulara yönelik olması gereklidir. Kendi yeteneklerinin ve yetkilerinin üstünde yapılan geribildirimler anlamsız ve etkisiz olacaktır (Robbins ve Decenzo, 2004: 353).

2.4.6. Gürültü

Eren'e (2000: 340) göre gürültü, iletişimin doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsurdur.

İletişimi bozan müdahaleler olarak tanımlanan gürültü, çok değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin iki kişinin konuşması sırasında radyodan gelen müzik bile duruma göre gürültü olarak algılanabilir. Genel anlamda bakıldığında, içinde gizli de olsa hata payı taşımayan doğal ya da insan yapısı iletişim sistemi yoktur. Her türlü elektronik sinyal, yazılan ya da konuşulan sözcüklerin hepsi mutlaka içlerinde

amaçlanan anlama şu ya da bu ölçüde de olsa belli bir engel oluşturabilecek bir yapı taşırlar. Örneğin, öksürme, güç okunan bir el yazısı ya da mekanik sinyallerde oluşan parazitler anılan türden engeller gürültü olarak tanımlanabilir. Gürültü kanaldan, alıcıdan, kaynaktan ya da mesajın kendisinden de kaynaklanmış olsa da daima kaynağın iletişim konusundaki niyetlerini bozabilmektedir (Gürgen, 1997: 25).

2. 5. İletişimin İşlevleri

Örgüt içinde iletişimin planlama, kontrol ve uygulama gibi pek çok işlevinden söz edilebilir. Bunlar arasında en önemlisi koordinasyon işlevidir. Örgütlerde iyi bir iletişim sistemi kurulamadığında, örgüt üyeleri faaliyetlerini birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleştireceğinden örgütsel amaçlara ulaşmak oldukça zorlaşır. Bir örgüt içinde iletişimin pek çok işlevi olmasına karşın çalışmada iletişimin bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emir verme ve öğretim-eğitim ve birleştirme işlevlerini kısaca incelemenin uygun olacağı değerlendirilmiştir (Gürgen, 1997: 25).

2.5.1. Bilgi Sağlama İşlevi

Bilgi alış verişi iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin toplumsallaşması ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için en gerekli öğelerden biridir. Diğer yandan örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için de bilgiye gereksinim vardır. Örgütlerde üst yönetim, çalışanlara örgüt politikası ve hedefleri, üretilen mal ya da hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi iletmeden örgütsel faaliyetleri gerçekleştiremez. Örgütsel iletişim, çok önemli yaşamsal bir ihtiyaç olan bilginin, örgütün içinde paylaşılmasını sağlar. Bir örgütte iletişim sistemi sağlıklı ve etkin çalışmadığında, örgüt üyelerinin ihtiyaç duydukları bilgi zamanında ve doğru olarak kendilerine ulaşmadığında, o örgütün verimli, etkin ve başarılı olması beklenemez (Gürgen, 1997: 26).

İletişim, toplumsal yaşamın işleyişini sağlayacak iletileri aktararak, tehlikeleri bildirerek, olup bitenleri duyurarak toplumsal çevrenin gözetimini yerine getirirken, diğer yandan bilgi ve haberlerin belli kaynaklarda toplanması, bir yandan da bu kaynaklardan çevreye yayılması iletişim ile sağlanır (Zıllıoğlu, 2003: 80).

İletişim, karar vermede de önemli bir işleve sahiptir. Yeterli ve doğru bilgi ulaşmadan bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, kişiler bir karar verirken, fikirlerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini birbirleriyle iletişim aracılığı ile paylaşırlar.

İletişim, örgütlerde belirsizliğin azalmasında da önemli bir işlev üstlenir. Belirsizlik genel olarak “görevi yapmak için gerekli olan bilgi ve eldeki bilgi arasındaki fark” olarak tanımlanır. Belirsizlik arttıkça, görevin etkin ve verimli olması için gerekli bilgi miktarı da artar. Gerekli olan bilgi iletişimle sağlanır. Belirsizliğin giderilmemesi, performansın olumsuz yönde etkilenmesine neden olur (Gürgen, 1997: 26).

İletişim ile çalışanlara örgütün amaçları, politikaları ve yönetim ile ilgili bilgiler, çalışanların görevleri, yetki ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler, yıllık raporlar, teknolojik gelişmeler ile ilgili bilgilendirmeler yapılabilir. Bu tür bilgilendirmeler çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için önemli bir uygulamadır.

2.5.2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi

İkna etme, bireyin karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce veya tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme işlemi olarak tanımlanabilir. İkna etmeye yönelik iletişim, amacını açıkça ortaya koymasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler (Gürgen, 1997: 56).

Örgüt yönetiminin çalışanlarla yüz yüze kuracağı iletişim etki gücü açısından diğer iletişim metotlarına göre daha güçlüdür. Yazılı iletişimin belge bazındaki gücü karşısında yüz yüze iletişimin ikna etme ve etkileme gücü yadsınamaz. Örgütsel faaliyetlerin icrasında kimi zaman çalışanların verimliliklerinin artırılmasında onlarla bu tür iletişim kurulması gerekli olabilir.

Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişimin önemli bir bölümü, insanların düşünce, tutum ve davranışları üzerinde etki yapmayı amaçlar. Örgüt üyelerinin, örgütün amaçları yönünde etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, büyük

ölçüde örgütün hedeflerini benimsemelerine, örgütle özdeşleşmelerine bağlıdır. Bu benimseme ya da özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi ise ikna ve etkilemeye yönelik iletişim sürecinin başarılı bir şekilde işletilmesini gerektirir (Gürgen, 1997: 27).

2.5.3. Emredici ve Öğretici İşlevi

Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil, neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla iletişimde bulunurlar. Bu tür bir iletişim, çalışanlara görev ve sorumluluklarını bilmelerini sağlar. Yöneticiler astlarına verdikleri emirlerle bazı işlerin yapılmasını isterler ve astlar da yerine getirdikleri bu görevlere ilişkin bilgiyi sözlü ya da yazılı raporlarla üstlerine bildirirler (Gürgen, 1997: 27).

Yöneticilerin pek çok görevi yanında astlarını yetiştirme görevi de vardır. Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermeleri için eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Çalışanların belli bir anlayış düzeyine getirilmesi, talimatları iyi bir biçimde kavramaları ve uygulamalarına yönelik eğitim süreci iş başında yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Aynı zamanda bir iletişim süreci olarak da değerlendirilen bu eğitimin başarılı olabilmesi, eğitici ile eğitilen arasında bir bağ kurularak, ortak bir anlayışı sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır (Gürgen, 1997: 28).

2.5.4. Birleştirme İşlevi

İletişimin bir diğer işlevi de birleştirme ve koordinasyon sağlamadır. Kültürel olarak birbirlerine bağlı bir toplumsal sistem içinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri iletişim ile mümkündür. Bir örgüt birden fazla kişinin bir araya geldiği ve karşılıklı olarak bu kişilerin ve bölümlerin birbirine bağımlı olduğu ve bundan ötürü aralarında koordinasyonun gerekli olduğu bir toplumsal sistemdir. Söz konusu kişiler ve bölümler arasında koordinasyonu sağlayan iletişimdir. Çalışanların örgütsel amaçlar etrafında birleşmelerini sağlayan iletişim, aynı zamanda çalışanların psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işlev yüklenir (Gürgen, 1997: 28).

2.6. Örgütlerde İletişimin Görevleri

Scott ve Mitchel (1976), Aldag ve Stearns (1991) iletişimin, örgütlerdeki dört ana görevini; kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletme olarak tanımlamışlardır (Aktaran: Demir, 2003: 138).

2.6.1. Kontrol

İletişim, örgütsel faaliyetlerin koordinasyonunda oynadığı rol kadar icra edilen faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesinde ve kontrolünde de önemli rol oynar. Faaliyet sonuç raporları uygun iletişim kanalları kullanılarak yönetime iletilir. Planlanan faaliyetler ve gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılıp kontrol edilerek yapılan faaliyetler ile ilgili durum tespitinde bulunulur.

Durum tespiti aynı zamanda faaliyetlerin sonucunu yansıttığı için faaliyetlerin kontrolünün kolayca yapılmasına da olanak tanır. Örgütsel amaçlara ulaşılmasında faaliyetlerin kontrolü sonucu hedeflere ulaşmada sıkıntı yaşanıp yaşanmayacağı konusunda yönetim bilgi sahibi olabilir. Yapılan kontrol sonucunda tespit edilen amaçlardan sapmalara zamanında müdahale edilerek amaçların gerçekleştirilmesi sağlanabilir. İletişimin aynı zamanda faaliyetleri kontrol görevini de yerine getirmesi örgütsel işleyişe yardımcı olması açısından önemlidir.

2.6.2. Güdüleme

Güdüleme Usal ve Kuşluvan'a (2000: 315) göre grup üyelerinin kendiliklerinden istenen bir davranış ya da davranışlar ortaya koymaları için isteklenmelerini-eğilimli olmalarını sağlayacak dürtüler kullanmak demektir. Bu amaçla kullanılacak dürtülerin her biri güdü adını alır. Güdüleme faaliyetlerin istenen niteliklerde yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar. Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının temel anahtarlarında biridir.

Örgütün amaçlarına ulaşılmasında güdülemenin olduğu kadar iletişimin de rolü çok büyüktür. İletişim sayesinde çalışanlar işlerine karşı isteklendirilirken, yine iletişim sayesinde faaliyetlerin çalışanlar arasında bölünmesi ve koordinasyonu sağlanmaktadır. İletişim çalışanların örgüt ile ilgili duygularını etkiler, örgütü

benimsemelerini, örgütsel amaçlara karşı olan bağlılıklarını ve dolayısıyla güdülenmelerini arttırır.

2.6.3. Duyguların İfade Edilmesi

İletişim tanımında da yer aldığı gibi birbirinin farkında olan en az iki kişi arasında iletilmek istenen duygu, düşünce ve taleplerin paylaşılmasıdır. İletişim hayatın her alanını düzenleyen, insan davranışlarını yönlendiren bir süreçtir. İnsanlar isteklerini, beklentilerini, şikâyetlerini karşı tarafa çeşitli iletişim yöntemlerini kullanarak aktarırlar.

En küçük gruptan başlayarak toplumun her alanında insanların sosyalleşme ihtiyacını karşıladıkları iletişim ister sözlü isterse sözsüz olsun toplum yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. İletişim en temel birliktelik olan aileden başlayarak tüm topluluklarda insanların duygularını aktardıkları bir araçtır.

Duyguların ifade edilmesi ile insanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olan iletişim iş yaşamında da sosyal ilişkilerin kurulması ve çalışanların duygusal tatmin yaşamalarında da çok önemli bir yere sahiptir. İş yaşamındaki olumsuz koşullar ve hızlı değişimlerin çalışanlar üzerinde yarattığı stresi azaltması bakımından da iletişim örgütlerde bir tedavi süreci olarak kullanılabilir (Demir, 2003: 138).

2.6.4. Bilgi İletme

İletişimin en önemli görevlerinden birisi de bilgi akışının sağlanmasıdır. İletişim sürecini başlatan kaynağın amacı olumlu veya olumsuz, kişisel veya genel nitelikli olsun bir bilgiyi alıcıya iletmeğidir.

İletişim bilgi iletme işlevi ile kişisel ve toplumsal yaşamın düzenlenmesini sağlarken, aynı şekilde örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesini, amaçlarına ulaşmasını ve başarılı olmasını da sağlayan bir süreçtir. Örgüt yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgüt içinde bilginin aktarılmasını ve paylaşılmasını sağlayarak örgütün faaliyetlerini yaparak hayatını idame ettirmesinin temel aracını oluşturur.

Demir'e (2003: 138) göre örgütlerde iletişimin görevlerinden birisi de faaliyetlerinin icrasında karar vermede kullanılacak bilgiyi iletmektir. Alınan kararların etkili olabilmesi için yöneticilerin karar verecekleri durum ile ilgili alternatifler, gelecekteki durum ve kararların olası sonuçlarına ilişkin bilgilere ihtiyaçları vardır. Bu bilgi ihtiyacı da iletişimin örgüt içindeki bilgi iletme işlevi ile sağlanır.

2.7. Örgütlerde İletişim Düzeyleri

Kreps'e (1990) göre son derece karmaşık bir süreç olan iletişim, örgüt yaşamında, çeşitli düzeylerde meydana gelmektedir. Örgütlerde iletişim benzerlik ve farklılıklarına göre dört temel hiyerarşik düzeyde çözümlenebilir: bireyin iç iletişimi, bireyler arası iletişim, küçük gruplarda ve büyük gruplarda iletişim (Aktaran: Demir, 2003: 138-139).

2.7.1. Bireyin İç İletişimi

Bir insanın düşünmesine, duygulanmasına, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasına, iç gözlem yapmasına, rüya görerek kendi içinden mesaj almasına, kendi içinde sorular sorarak, yanıtlar aramasına iç iletişim denir. İnsanın çevresi ile kuracağı iletişim, iç iletişimle başlar (Dökmen, 2006: 21).

İletişim sürecinde kişi, bazen alıcı bazen de kaynak olabilir. Bu süreç öncesi ve esnasında birey dış çevre ile iletişim kurarken, aynı zamanda kendi içinde de iletişimini sürdürür. İnsanın kendisi ile olan iletişimi, bu ilişkide iç iletişim sistemini oluşturur. Bu iç iletişim sistemi, insanın yaşadığı toplumsal ve fiziksel çevreden bağımsız bir niteliğe sahip değildir. İnsan, insan olarak kendini biçimlendirirken bunu içinde bulunduğu koşullardan bağımsız olarak yapamaz. Bu koşulları, içinde yaşadığı kültürel çevre, ideolojik yapı, dünya görüşleri, inançlar, gelenek ve görenekler, yaşam koşulları ve bunun yarattığı psikoloji göz önüne alındığında, insanın iç iletişim sistemi, diğer insanlardan tümüyle ayrı, kendine özgü bir yapıya sahip olmadığı görülür. Bireyin kendisi kadar içinde bulunduğu ortam ve şartlar da önemlidir. Çünkü insan yaşadığı çevreden etkilenir. Birey dış dünya ile ilişki kurarken zorunlu olarak kendi içinde kendisi ile iletişim halindedir (Mora, 2006: 1).

Göndericiden gelen mesajları yorumlayan ve geliştiren bireyin iç iletişimi, en temel düzeydeki iletişimdir. Diğer bir deyişle bireyin düşünce ürettiği, kendisi ile yaptığı iletişimdir. Bu iletişim sürecinde iletmek istenen mesajın oluşturulması, şifrelenmesi, alınan mesajın yorumlanması, çözümlenmesi işlemleri yapılır. Şifreleme ve çözümlenme, anlamlar ve mesajlar olarak ifade edilen iletişimin iki önemli ögesine yöneliktir (Demir, 2003: 138-139).

Kişinin iç iletişimi diğer iletişim düzeylerine de etki eder. Kendi içinde olumlu ve sağlıklı bir iletişim kurması dış dünya ile kuracağı ilişkiler açısından önem taşır. Kendi iç dünyasında dengeli ve olumlu bir iç iletişim kuran birey düşünme, değerlendirme ve karar verme yeteneğini olumlu yönde geliştirebilir. Bu olumlu sonuçları yanında bireyin iç dünyasının diğer bireylere kapalı olduğunu düşünülürken birey tüm değerlendirmelerini kendi değer yargılarına göre yapacağından bireyin yanlış düşünceleri ve önyargılarının dış etkenlerden etkilenmesi daha düşük seviyede olacaktır (Mora, 2006: 3).

2.7.2. Bireylerarası iletişim

İletişimin gerçekleşebilmesi için bireyler arasında karşılıklı olarak fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan bir ilişkinin kurulması gerekmektedir (Eren, 2000: 333). Birbirinin farkında olan en az iki kişinin kendi aralarında vermek istedikleri mesajları karşılıklı olarak ileten kişiler arasında iletişim gerçekleşmektedir.

Dökmen'e (2006: 24) göre bireyler arasında bir iletişimin oluşabilmesi için hem kaynak hem de alıcı insan olmalıdır. İletişime katılanlar belirli bir yakınlık içinde ya da yüz yüze olmalıdır. İletişime katılanlar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alış veriş olmalıdır. İletilen mesajlar yazılı veya sözlü olmalıdır.

Bireyler arası iletişim iki kişi arasında, genellikle yüz yüze gerçekleşebileceği gibi bu süreçte çeşitli iletişim araçları da kullanılabilir. Bireyler arası iletişimin en önemli sonucu örgütteki insan ilişkilerini geliştirmesidir. Bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede bireyler arası koordinasyonu geliştirir (Demir, 2003: 138-139).

Bireylerarası iletişim gerçekte örgütsel iletişimin temelini oluşturur. Örgütü oluşturan çalışanlar arasında gerçekleşen biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim ile

bir yandan örgüt faaliyetleri icra edilirken, diğer yandan çalışanların sosyal ihtiyaçları tatmin edilir.

2.7.3. Küçük Gruplarda İletişim

Küçük gruplarda iletişim, iş ortamına uyum ve amaçların kabul edilmesini sağlayan, üç veya daha fazla birey arasında gerçekleşen iletişimdir. Küçük gruplarda iletişim şekil genellikle yüz yüze iletişim şeklindedir. Ancak, küçük gruplarda iletişim bireyler arası iletişimden daha karmaşıktır. Bunun nedeni iletişim kurulan kişilerin sayısının daha fazla olmasıdır. Bireyler arası iletişimden farklı yönü grup dinamikleri boyutudur. Küçük gruplar örgütler için önemlidir. Küçük gruplar iş gruplarından, bölümlerden, eğitim sınıflarından ve karar verme komisyonları gibi gruplardan oluşur. Küçük gruplardaki olumlu ve güçlü iletişimin bilgi sağlama ve problem çözmede önemli rolleri vardır (Demir, 2003: 138-139).

2.7.4. Büyük Gruplarda İletişim

Büyük gruplar, birbirine bağımlı birbiri ile ilişki içindeki küçük gruplardan oluşan sosyal sistemlerdir. Diğer iletişim çeşitlerine göre düşük düzeyde bir iletişim gerçekleştirirler. Büyük örgütlerde bütünleştirici bir görev üstlenirler. Modern örgütlerde örgütsel yapının çok büyük olması ve buna paralel olarak ilişkilerin karmaşık olması nedeniyle örgüt üyeleri arasında yüz yüze iletişim kurulması çok zordur. Bu noktada örgütün ve üyelerin amaçlarını gerçekleştirmek için iletişim koordinasyon görevini de üstlenir. Büyük gruplarda oluşturulacak hiyerarşik yapılanma hem grubun yönetimini kolaylaştıracak hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere örgütte bulunan çalışanların yapı içindeki yerini belirleyerek ortaya çıkması muhtemel karışıklıkları önleyecektir. Hiyerarşik yapılanmada kullanılacak biçimsel iletişim kanalları örgüt yaşamının kolaylaşmasını sağlayacaktır (Demir, 2003: 138-139).

2.8. Örgütsel İletişim Kanalları

Örgütler, iletişimin en yoğun olarak yaşandığı yerlerdir. Bilgilerin iletilmesi için tüm örgütlerde bir iletişim sistemi vardır. Bu sistem, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar,

uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilir. Örgütlerde bu tür iletişimlerini yüklenen biçimsel ve biçimsel olmayan biçiminde iki tür iletişim kanalı vardır (Akat, Budak ve Budak; 2002: 356). Benzer şekilde örgütsel iletişim Robbins ve Coulter (2003: 293) tarafından da biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

Örgütlerde çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin bir biçimde yönlendirilmesinde iletişim çok önemli bir süreçtir. Örgüt stratejileri ve politikaları doğrultusunda belirlenen biçimsel iletişimin yanı sıra, örgüt içinde varlığı önceden belirlenmemiş ve öngörülmemiş, tamamen çalışanların sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanan biçimsel olmayan iletişim de vardır. İletişim yolu ile çalışanlar ve örgüt yöneticileri yapılacak faaliyetlerde ortak bir karara vararak örgütün temel hedeflerine ulaşabilmesi için işbirliği yaparlar. Bu nedenle çalışanlar ve yönetim arasında biçimsel iletişimin olduğu kadar kısmen biçimsel olmayan iletişimin de etkisi vardır. Ancak biçimsel iletişim yoğun olarak çalışanlar arasında görülür.

2.8.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim örgütlerde emir, talimat ve raporların örgüt kuruluşunda belirlenen yolların takip edilerek ilgili çalışanlara iletilmesi ile ortaya çıkar (Robbins ve Coulter, 2003: 293). Örgütlerde belirlenen hiyerarşiye uygun olarak çalışanlar arasında bilgilerin resmi kanallar aracılığıyla iletilmesiyle biçimsel iletişim ortaya çıkar.

Örgütlerde biçimsel iletişim kanallarının kullanımı ile belirli bir düzen, bölümler arası bütünlük sağlanır. Çalışanların görevler, yetki ve sorumlulukları belirlenir. Çalışanların örgüt şeması içindeki yerleri belirlenerek iletişim yapısı ortaya çıkar. Ancak biçimsel iletişim genellikle ağır işleyip esneklikten yoksun olduğundan hem örgütün hem de çalışanların iletişim ihtiyaçlarını tamamen karşılayamaz.

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Örgüt yapısını gösteren şemalara bakıldığında, kimin kiminle iletişim kurması gerektiği görülür. Örgütlerde karar verme, koordinasyon ve diğer yönetsel işlevlerin etkili

olması için bilgi akışını sağlayan kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek şekilde açık ve belirgin olması gerekmektedir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 356). Biçimsel iletişim kanalları şunlardır:

2.8.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim, bir örgüt yapısında bilgi ve mesajların yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru örgüt basamaklarını izleyerek akmasıdır. Bu tip iletişim, genellikle klasik komuta örgüt yapısında görülür (Doğan, 2002: 265).

Örgütlerde biçimsel iletişimin bir boyutu dikey iletişimdir. Dikey iletişim yönetimden çalışanlara doğru yani yukarıdan aşağıya doğru olduğu gibi tam tersi yönde de olabilecek şekilde planlanmalıdır. Biçimsel iletişimin bir diğer boyutu ise yatay iletişimdir ve aynı düzeyde bulunan bölümler, kişiler arasında iletişimin kurulmasını ifade eder. Çapraz iletişim kavramı ise farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında iletişimi anlatmak için kullanılmaktadır (Kocabaş, 2005: 249).

2.8.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşılması çalışanların bu amaçlar yönünde özendirilmeleri ile sağlanır. Bu ise örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilmesi ile olur. Görevlerin etkin bir şekilde yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgilerin uygun zamanda ve uygun kanalı kullanarak gönderilmesi ile gerçekleşebilir. Örgütlerde etkin bir iletişim sürecinde ast ve üstler arasında ne tür bilgilerin iletilmesinin gerektiği de belirlenmelidir. Buna göre; örgütte uyulacak ve uygulanacak emir ve talimatlar, iş yapma metodu, örgütün iş görme yöntem ve uygulamaları, çalışanların başarılarına ilişkin bilgiler, yukarıdan aşağıya doğru iletişim yoluyla aktarılır (İbicioğlu, 1999: 11).

Örgütlerde yukarıdan aşağı doğru iletişim biçimi yaygın olarak kullanılır. Bu iletişim biçiminde örgütün hedefleri, politikaları ve stratejileri ile ilgili bilgiler, emirler, talimatlar ve haberler yöneticilerden daha alt düzeydeki çalışanlara doğru iletilir.

Örgüt hiyerarşisinde en üst kademedeki yöneticiden başlayıp en alt kademedeki çalışana kadar uzanan iletişim metodu yukarıdan aşağı doğru iletişimdir. Bu tür iletişim çalışanlara emir ve talimatların verilmesi, faaliyetlerin koordine edilmesi ve çalışanların değerlendirilmesinde kullanılır. Yöneticilerin çalışanlara aktaracakları mesajlar, örgütsel amaçlar, örgüt politikaları, iş görme usulleri, kurallar, iş emirleri, bilgi talepleri, dikkat edilmesi gerekli örgütsel problemler, performans değerlendirmeleri gibi konularda yukarıdan aşağı doğru iletişim kanalı kullanılmalıdır (Robbins ve Coulter, 2003: 293).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin en zayıf yönü, mesajın en alt kademeye ulaşıncaya kadar değişikliğe uğrayarak asıl içeriğini kaybetmesidir. Bu nedenle bu tip iletişimde, mesaj yazılı biçimde olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve hızla aşağı kademelere iletilmelidir (Doğan, 2002: 265).

Dikey haberleşme biçimi yapısal süreçleri birinci planda tutan klasik örgüt ve yönetim anlayışına uygun düşmektedir. Klasik örgüt ve yönetim anlayışının pek çok alanda olduğu gibi iletişim alanında da yetersiz kalması ve Neo-klasik yaklaşımın etkisiyle örgütlerin yapısal süreçler kadar sosyal bir sistem oldukları gerçeğinin kabulünden sonra, dikey iletişimin yanında yatay ve çapraz iletişim sistem ve kanallarının önem kazanmaya başladığı görülür (Şimşek, 2003: 124).

2.8.1.1.2. Aşağıdan Yukarı Doğru İletişim

Dikey iletişim yöntemlerinden birisi de astlardan üstlere doğru bilgi, haber ve raporların aktığı aşağıdan yukarı doğru iletişim biçimidir. Çalışanlarına değer veren, onların düşüncelerini önemseyen modern örgütler tarafından yoğun olarak kullanılan bir iletişim şeklidir. Bu iletişim biçiminin bir özelliği de etkili bir şekilde uygulandığı zaman örgüt faaliyetleri hakkında yönetime geri bildirim sağlamasıdır.

Aşağıdan yukarı doğru iletişim örgüt çalışanlarından yöneticilere doğru olan bir iletişimdir. Bu iletişimde astlar amirlerine yaptıkları faaliyet sonuçları ile ilgili bilgileri, karşılaştıkları sorunları, çözüm önerilerini, beklentilerini ve şikâyetlerini iletirler. Bu kanalın etkin bir şekilde kullanılması çalışanların istek ve beklentilerinin öğrenilerek gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak vermesi, sorunların önceden belirlenerek sorun çıkmasının önlenmesi bakımından önemlidir. Çalışanların işleri ve

çalışma ortamları hakkındaki olumlu düşüncelerinin oluşmasında ve gelişmesinde bu iletişim şekli kilit rol oynar.

Çalışanın kendisi, çalışma şekli ve sorunları, çalışanın çevresi ile ilgili görüşleri ile örgütün uygulama ve politikaları ve göreve ilişkin bilgiler aşağıdan yukarıya doğru iletişim ile aktarılır (İbicioğlu, 1999: 11).

Aşağıdan yukarı doğru iletişim, astların gerekli olan bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Bu iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikayet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler, bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir. Ancak, bu tür iletişimin gerçekleşmesini engelleyen birçok etmen söz konusudur. Bilgilerin her kademedeki geçerken değişikliğe uğraması, amirin davranışı ve gelenekler bunlardan bazılarıdır (Akat, Budak ve Budak, 2002: 357).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yaygınlaşmasında örgüt kültürünün de önemli rolü vardır. Yöneticiler örgütte saygı ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratıp, çalışanları karar verme sürecine aktif olarak katabilirlerse etkili bir aşağıdan yukarıya doğru iletişim sistemi kurabilirler. Ancak, durağan ve sıkı otorite altında faaliyet gösteren örgütlerde bu iletişim sadece sınırlı bilgilerin yöneticilere aktarılmasından başka bir işlev görmez (Robbins ve Coulter, 2003: 294).

2.8.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Yatay iletişim aynı düzeyde görev yapan yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak yaşanan iletişim şeklidir. Çalışanların kendi işleri ile ilgili konularda başka bölüm veya birimin çalışanları ile doğrudan iletişim kurmaları ile bu tür iletişim ortaya çıkar. Bu iletişim aynı düzeydeki yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleştiğinden genelde daha samimi ve sıcaktır.

Bir örgütte birbirine eşit miktarda yetkiye sahip olan çalışanlar arasındaki iletişim yatay iletişim olarak adlandırılır. Diğer bir deyişle, yatay iletişim, aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir. Yatay iletişim hem bölümler içinde, hem de bölümler dışında diğer örgütsel bölümlerde sürekli olarak meydana gelir. Aynı bölümde çalışanlar işle ilgili konular ya da kişisel sorunlarla ilgili olarak

birbirleri ile konuştukları zaman bölüm içi yatay iletişim söz konusudur. Bölüm dışı yatay iletişimde, aynı düzeyde bulunan ancak farklı bölümlerde çalışanlar arasında mesaj alış veriş söz konusudur. Yatay iletişimin en önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktır. Özellikle, modern ve büyük örgütlerde aşırı işbölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası koordinasyon ve dolayısıyla da yatay iletişimin önemini arttırmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 2002: 360).

Aynı örgüt kademesindeki çalışanlar arasında meydana gelen yatay iletişim bugünün karmaşık ve hızlı değişen iş çevrelerinde zaman kazanımı ve faaliyetlerin koordinesinde çok gerekli bir iletişim şekli haline gelmiştir (Robbins ve Coulter, 2003: 294). Ancak yatay iletişimin çok fazla ön planda tutulması örgütteki hiyerarşik yapıyı yöneticileri dışarıda tuttuğu için zaman zaman etkileyebilir.

Büyük ve karmaşık yapıları örgütlerde yatay iletişim faaliyetlerin hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasında zorunlu bir iletişim şeklini almaktadır. Zamanında faaliyetler ile ilgili kararlar alabilmek için yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgilerin akışının hızlanmasında yatay iletişimin önemli bir rolü vardır. Yatay iletişimin bir diğer önemli faydası da her konuda yöneticiler ile iletişim kurarak yöneticilerin zamanlarının boş yere harcanmasının önüne geçilmesi sağlar. Ancak bu tür uygulamaların önceden belirlenmiş faaliyetler için ve yöneticilerin bilgileri dahilinde yapılmasında yarar vardır. Bilgi ihtiyacını daha samimi bir şekilde karşılayan çalışanlar işlerinde huzurlu ve daha istekli olacaklarından motivasyonları ve iş tatminleri olumlu yönde etkilenecektir.

2.8.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Örgütlerde çapraz iletişim hiyerarşik yapının takip edilmeyerek farklı birim ve bölümlerdeki yönetici ve çalışanların kendi aralarında iletişim kurmaları ile gerçekleşir. Çapraz iletişimin ortaya çıkmasını sağlayan olağanüstü koşullar göz önüne alındığında bu tür iletişimin çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri olabilecektir.

Bazı durumlarda, iletilen bilginin niteliğine göre iletişimde çapraz bir yol izlenebilir. Çapraz iletişimde bir bölümdeki çalışanlarla diğer bölümlerdeki ast ve

üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak emir-komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise zaman alıcı bir yoldur. Bunu önlemek için bu yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir. Böylece örgütsel hiyerarşide sorumlu kişiler atlanmış olmakla beraber, sistemi gereksiz mesajlarla yüklü tutmamak için, bu tür ilişkilerin yeri geldiğinde kullanılması yararlıdır (Akat, Budak ve Budak, 2002: 360).

Çapraz iletişim hem iş alanlarında hem de örgüt kademelerinde ortaya çıkar. Örgüt faaliyetlerinde etkinlik ve hız sağlaması bakımından faydalı olabilir. Ancak, bu iletişimin sağladığı hız ve etkinlik yanında yöneticilere bilgi verilmemesi durumunda ortaya çıkaracağı problemlerde kaçınılmaz olacaktır.

Yönetim çapraz iletişimden kaynaklanacak problemleri gidermek için bu tür iletişimi güçlendirmek yerine, onu iki koşula bağlı bir yönetim aracı olarak özendirilebilir: Biricisi, çalışan tarafından daha önce bağlı olduğu yöneticinin izni alınmalıdır. İkincisi, her iletişimci, bağlı olduğu yöneticisini çapraz iletişimin herhangi önemli bir sonucundan haberdar etmelidir. Eğer bu iki koşul gerçekleştirilirse, hem iletişim hattı gereksiz formaliteden arındırılmış olur ve hem de çalışanın bağlı olduğu yöneticisi durumdan haberdar olduğundan herhangi bir kuşku ya da huzursuzluk içinde kalmaz (Akat, Budak ve Budak, 2002: 361).

2.8.1.4. Örgüt Dışı İletişim Kanalları

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için mutlak suretle içinde yer aldıkları çevre ile iletişim kurmak durumundadırlar. Dış çevre ile iletişim kurmamaları durumunda dış çevrede meydana gelen değişimleri takip edemezler, faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde sürdüremeyerek rekabet avantajlarını kaybedebilirler. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin dış çevre ile olan iletişimlerini sağlıklı olarak sürdürebilmeleri için iletişim kanallarını iyi kullanarak çevresel etkileri sürekli takip etmeleri ve zamanında tepki gösterebilmeleri gerekir.

Örgütün dış müşterileri, hissedarları, tedarikçileri ve içinde bulunduğu toplumda olumlu bir imaj yaratması kullandığı iletişim kanalları ve bu kanalların

etkinlik derecesine bağlıdır. Örgütlerin kendilerini tanıtmasında çok önemli yeri olan dış iletişim kanallarının seçimi ve bu kanalların kullanımına dikkat edilmelidir.

Örgütün iç ve dış çevresi ile olan iletişimleri her zaman biçimsel iletişim kanalları vasıtasıyla gerçekleştirilemez. Çalışanlar açısından daha kolay ve samimi bulunan biçimsel olmayan iletişim kanalları da kullanılır.

2.8.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Örgüt içi iletişim her zaman ve her durumda çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olmayabilir. Bu gibi durumlarda hiyerarşik yapılanmanın dışında örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ilişkilerden kaynaklanan ve kendiliğinden oluşan doğal bir iletişim şekli ortaya çıkar. Esnek ve hızlı işleyen bir iletişim şekli olan doğal iletişim biçimsel olmayan iletişim olarak da adlandırılabilir.

Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda, çalışanların iletişim ve bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulur. Genellikle örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlıklar ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Demir, 2003: 145).

Doğan'a (2002: 266) göre biçimsel olmayan iletişim, çalışanlar arasında hiyerarşik ilişkilerin olmadığı doğal örgütlerde bir makamı temsil etmeyen ya da bir görevi bulunmayan kişiler arasında oluşan iletişimdir.

Biçimsel olmayan iletişim bir diğer ifade ile örgütün hiyerarşik yapısı dışında oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya geldiklerinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel faaliyetlere hız ve etkinlik kazandırmak amacıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2003: 293).

Biçimsel olmayan iletişim söylenti ve dedikodudan oluşmaktadır. Söylenti, bir kişinin örgütte herhangi bir kaynaktan elde ettiği bilgi veya haberi kendi kişisel amaçlarına göre değiştirerek iletmesidir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 362). Dedikodu ise, gerçekliği kanıtlanmaksızın iletilen bir söylenti ağı bilgisidir (Demir, 2003: 146). Dedikodu ve söylentiler ile örgüt içinde en etkili mücadele yöntemi konu

ile ilgili bilgilerin biçimsel iletişim kanalları vasıtasıyla çalışanlara sürekli olarak iletilmesidir.

İnsanın olduğu her yerde bu tür iletişim yöntemlerinin olması kaçınılmazdır. Örgüt yönetimi çoğu kez bu tür iletişim modellerini ortadan kaldıramaz çünkü bu iletişim şekli çalışanların ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin bu konuda biçimsel olmayan iletişimi kontrol altında tutmaya ve bu iletişim şekline yararlanmaya çalışmaları, biçimsel iletişimin bir tamamlayıcısı gibi düşünmeleri iletişimden kaynaklanan problemlerin çözümünü kolaylaştıracaktır.

2.9. İletişim Modelleri

Örgütlerde faaliyetlerin koordinesinde ve yapılmasında kilit rol oynayan iletişim çalışanlar arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. İletişimde önemli olan ihtiyaç duyulan bilgilerin ihtiyaç duyulan zamanda ve uygun iletişim kanalı kullanılarak iletilmesidir. İletişim modelleri üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, bir grup içinde görülebilecek iletişim modelleri tekerlek, yıldız, zincir ve çember olarak belirlenmiştir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 351-353).

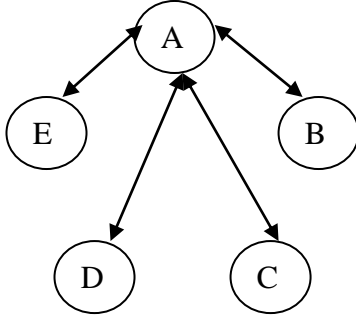
2.9.1. Tekerlek Modeli

Bu iletişim modeli otoriter yönetimlerde kullanılan bir modeldir. Otorite ve karar alma yetkisi grubun en üst yöneticisinde toplanmıştır. Şekil 4'deki modelde örgütün tüm bilgi alış verişi grup lideri "A" bireyinde toplanmıştır. Emir komuta zincirini atlanmadan diğer bireylerin birbirleri ile iletişimi olanaksızdır. Yönetici veya lider "A" yetki ve kontrol gücüne sahiptir. Bu sistem yöneticinin yetersiz olması durumunda örgütsel faaliyetleri tehlikeye sokabilir. Örgütün diğer üyeleri kendi aralarında iletişime girmedikleri için bu süreçten olumsuz etkilenebilirler. Karmaşık sorunların çözümünde grup üyelerinin katılımına olanak vermez. Öte yandan bu modeldeki bilgiler çabuk ve doğru bir şekilde aktarılabilir. Model örgütlemenin ilk evrelerinde bir takım yapı sorunlarının aşılması için kullanılabilir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 351)

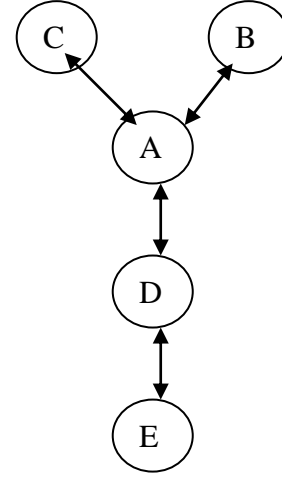
Tekerlek veya merkezi model olarak adlandırılan bu iletişim modeli daha çok ordu, polis teşkilatı ve itfaiye gibi mekanik örgüt yapılarında kullanılır. Gelişmekte ve

değişmekte olan örgütlerde etkin ve verimli olarak kullanılamaz. Bu modelde merkezleşme derecesi çok yüksek, iletişim kanalı sayısı az, yönetici tatmini yüksek, grup tatmini düşük seviyedeysen iletişim hızı ve doğruluk derecesi çok yüksektir (Şimşek vd., 2003: 126).

Şekil 4. İletişimde Tekerlek Modeli



Şekil 5. İletişimde Yıldız Modeli



Kaynak: Akat, Budak ve Budak, 2002, s. 351.

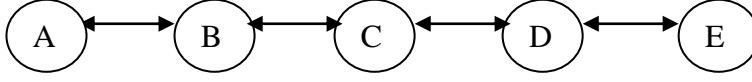
2.9.2. Yıldız Modeli

Tekerlek modelinde olduğu gibi "A" grubun ve iletişimin yöneticisidir. Şekil 5'te de görüldüğü gibi bilgi "A" ya kademe kademe gelir. Başlangıçta açık ve demokratik bir görünüme sahip olan iletişim zamanla otokratik grup yapısına dönüşür. İşin yerine getirilmesindeki hız ve mesajın doğruluk derecesi yüksektir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 351). Yönetici tatmini oldukça yüksek, iletişim kanalı az, çalışanlarda moral ve iş tatmini düşük, iletişimin hızı ve doğruluğu yüksektir.

2.9.3. Zincir Modeli

Şekil 6'da görülen modelde bilgiler kademe kademe aktarıldığından doğruluk olasılığı ve hızı azalır. Yıldız modelinden daha az merkezi iletişim sağlar. İletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecelerine göre işlediğinden grubun bazı üyeleri gerekli bilgilerden uzak kalabilir. Sonuç olarak iletişim işlevsel niteliğini yitirerek bireyler arası ilişkileri zayıflatabilir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 351). İletişim kanal sayısı, yönetici, grup ve kişisel tatmin orta derecededir. İletişim hızı ve doğruluk derecesi fazla yüksek değildir (Şimşek vd., 2003: 126).

Şekil 6. İletişimde Zincir Modeli

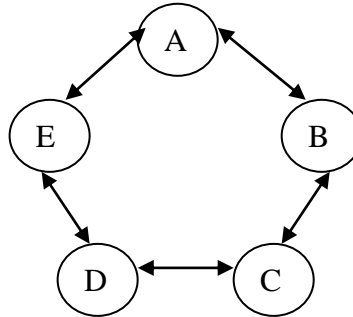


Kaynak: Akat, Budak ve Budak, 2002, s. 351.

2.9.4. Çember Modeli

Çember modelinde iletişim demokratik bir yapıya sahiptir. Şekil 7’de de görüldüğü gibi grupta belirgin bir lider yoktur. İletişim tek bir bireyin tekelinde değildir. Herhangi bir birey iletişimi başlatabilir ya da herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Çalışanların morali yüksektir fakat bilgi pek çok kişiden geçtiğinden dolayı doğruluğu azalabilir. İletişim süreci yavaşladığı gibi karar verme hızı da düşüktür (Akat, Budak ve Budak, 2002: 351).

Şekil 7. İletişimde Çember Modeli



Kaynak: Akat, Budak ve Budak, 2002, s. 351.

2.10. Örgütlerde İletişim Biçimleri

Örgütlerde faaliyetlerin yapılması için çeşitli iletişim biçimleri kullanılmaktadır. Kullanılan bu iletişim biçimleri açık olabileceği gibi açık olmayan (sözsüz) iletişim ile savunmacı ve savunmacı olmayan iletişim biçimlerinin de uygulanması söz konusudur.

2.10.1. Açık İletişim

Açık iletişim örgütlerde sözlü ve yazılı olmak üzere iki şekilde meydana gelmektedir. Can'a (1999: 257) göre en etkili iletişim sözlü ve yüz yüze olanlardır. Bunun nedeninin ise alıcının yalnızca duymakla kalmayıp, göndericinin duygu ve niyetini açıklayan el ve yüz hareketlerini de görebilmesi ve kısa sürede geri bildirim almasıdır.

Robbins (1994: 145)'e göre sözlü iletişimin üstünlükleri hız ve geri bildirimdir. Sözel bir mesaj çok kısa bir zamanda gönderilebilir ve karşılığında bir tepki alınabilir. Eğer alıcı mesajdan emin değilse, hızlı geribildirim göndericinin bunu erken fark etmesini ve erken düzeltme yapmasını sağlar. En önemli zayıflığı ise mesajın çok sayıda insandan geçmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Mesaj ne kadar çok insandan geçer ise bozulma olasılığı da o oranda artar (Aktaran: Demir, 2003: 148).

Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bir mesaj için bilginin gerçeklik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere, yazılı iletişim araçları tercih edilmelidir (Akat, Budak ve Budak, 2002: 351-353). Yazılı iletişim fiziksel bir varlığa sahiptir ve kanıtlanabilir. Sınırsız bir dönem içinde saklanabilir. Öte yandan yazılı iletişim zaman alıcıdır ve geribildirim yoktur (Robbins, 1994: 145). Bu iletişimin üstünlüğü yazılı kanıt niteliğinde olmasıdır. Ancak her çalışan verilen mesajı aynı şekilde yorumlamayabilir. Geribildirim özelliğinden yoksundur (Can, 1999: 258).

2.10.2. Açık Olmayan İletişim

İnsan ilişkilerinde iletişim sadece yazılı ve sözlü olarak gerçekleşmez. En az bu iletişim türleri kadar etkili olan sözsüz iletişim de gerek örgütlerde gerekse günlük yaşamda sıklıkla kullanılır. Sözsüz iletişimde, yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, sesin tonu gibi sözlü olmayan mesajlar kullanılarak iletişim kurulur. Bu tür mesajlar iletişimin önemli bir bölümünü oluşturur (Selimoğlu, 2004: 4).

Kişiler arası iletişimde sözsüz iletişimin iki önemli işlevi vardır. Bu işlevlerden birincisi, sözsüz iletişimle bir takım anlamlar iletilebilir. İkinci işlevi ise, sözlü iletişimi desteklemesi, akıcılığına katkıda bulunmasıdır. Konuşan kişi mimik ve beden

hareketleri ile sözlü anlatımını destekleyerek kuvvetlendirebilir. Dinleyenler ise, konuşmacının mesajlarına karşılık sergilediği yüz ve beden ifadeleri ile geri bildirim verir. Göz teması ve vücutla yönelme gibi iki sözsüz iletişim türü kişiler arası iletişimi başlatmada önemli rol oynar (Dökmen, 2006: 34).

Sözsüz iletişimde önemli bir yeri olan beden dili sözel olmayan ve mesajın anlamına katkıda bulunan vücudun çeşitli hareketleri ve duruşlarından oluşur. Kişiler arasında gerçekleşen yüz yüze iletişimde sözsüz iletişim çok önemli bir rol oynar. Beden dili jestler ve mimiklerle gerçekleşir. Yüz kaslarının hareketleri ile ortaya çıkan ve bir anlam ifade eden mimikler, diğer bir deyişle yüz ifadeleri; baş, el, kol, ayak, bacak hareketleri, dokunuş ya da bedenin tümünü kullanmak jestleri oluşturur (Gökcan, 2006. 2).

Beden dili sözsüz iletişimde pek çok unsuru içerir. Bunlar, yüz ifadelerinden oluşan mimikler, vücut hareketlerinden oluşan jestler, beden duruşu, sesin kullanımı, kişilerarası mesafe ve alan kullanımı, bedensel temas hareketleri, fiziksel ortamın düzenlenişi ve bedensel aksesuarlardır (Telman ve Ünsal, 2005: 98-114).

Sözsüz iletişimde bir diğer önemli nokta ise insanların kendilerini güvende hissettikleri kişisel alandır. Her insanda bir kişisel alan algısı vardır. Kişisel alan, insanın kendi vücudunun sınırlarından itibaren başlayan ve iletişim kurulan kişilerin önem derecesine göre yaklaşabildikleri mesafe olarak ifade edilebilir. Kişisel alan olarak adlandırılan bu mesafeyi izin verilmedikçe bir başkası giremez. Bu alana diğer bireyler tarafından zorla girilmesi insanlarda saldırganlık da dahil olmak üzere çeşitli olumsuz duyguların uyanmasına neden olabilir (Gökcan, 2006: 2).

İnsanlar iletişimde bulunurken sözcüklerden başka sadece ses de çıkarabilirler. Sözlü iletişimde konuşulan bireylerin seslerinin tonu, ritmi, yükselip alçalması, monotonluğu, tınısı gibi duyguları aksettiren ve çoğu kez sözlerin anlamına ışık tutan sözsüz iletişimin öğeleri her sözcüğe farklı anlamlar yükleyebilir. Ses tonunda meydana gelen yükselme ve alçalmalar konunun önemi hakkında bilgi verebilir (Gökcan, 2006: 2).

İletişim esnasında kullanılan yüz ifadeleri verilmek istenen mesajı yazılı ve bazen de sözlü mesajlardan daha etkili bir şekilde verir. Kişilerle konuşurken kurulan

göz teması ve bakışlar iletişim esnasında verilen mesajlara katılma, katılmama, kendine güven, kendini saklama gibi çeşitli mesajlar verir. Göz teması kurularak verilmek istenen mesajlar kimi zaman sözlü veya yazılı mesajlardan alıcı üzerinde daha kuvvetli bir etki bırakır.

2.10.3. Savunmacı ve Savunmacı Olmayan İletişim

Nelson ve Quick'e (1997: 232-234) göre örgütlerde savunmacı iletişim çalışanlar arasında engeller oluşturur, öte yandan savunmacı olmayan iletişimin uygulanması diğer çalışanlar arasında ilişkilerin başlamasına yardımcı olur. Savunmacı iletişim hem saldırgan ve öfkeli hem de pasif ve içine kapanık iletişimi içerir. Savunmacı olmayan iletişim ise iddialı, doğrudan iletişimin güçlü bir biçimidir. İş ilişkilerinde savunmacı iletişimin olumlu ve sağlıklı bir iletişim şekli değildir. Savunmacı olmayan iletişim kuran bir çalışan bilgi verici, dürüst, kontrollü ve gerçekçidir.

Örgütlerde savunmacı iletişim çalışanlar arasındaki ilişkilerde önemli problemler doğurur. Duyguların incitilmesi, iletişimin kesilmesi, iş ilişkilerinde yabancılaşma, verimsizlik ve problem çözmede başarısızlık bu problemlerden sadece bazılarıdır. Örgütlerde bu tür problemler ortaya çıktığında tüm çalışanlar birbirini çalışmamakla suçlama eğilimine girebilirler. Sonuçta, karşı koyma veya geri çekilme şeklinde ortaya çıkan tepkiler iletişimi rayından çıkarır. Savunmacı olmayan iletişim tersine, herhangi bir saldırı karşısında savunmasız olduğunda bile bireyin kendini koruması için bir temel sağlar (Demir, 2003: 149).

2.11. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Yönetici başkaları vasıtasıyla örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan ve bu başkalarını bir diğer ifade ile çalışanları emir ve direktiflerle yönlendiren kişi olduğuna göre, kendisiyle astları arasındaki haber akışının ne denli önemli olduğunu ve iletişimin onun etkinliğinde büyük bir rol oynadığı gerçeği kendiliğinden ortaya çıkar. İşte iletişimin örgütlerdeki bu rol ve önemi ile onun daha etkili işleminin sağlanması, yöneticileri bir takım iyileştirme önlemleri almaya yöneltmektedir (Şimşek vd., 2003: 127).

Örgüt içi iletişimin eksikliği ve örgüt içinde yaşanan çatışmalar çalışanları mutsuz eder. Bu mutsuzluk artarak örgüt üyelerinin tamamını etkiler. Örgüt içi iletişimin sağlıklı olması örgütte güven ortamı yaratarak, örgüt içinde yaşanan hoşnutsuzlukların azalmasını ve zamanla ortadan kalkmasını sağlar. İç halkla ilişkiler uygulamaları ile elde edilen bilgiler, yöneticilerin örgütün son durumunu, çalışanların açısından görmelerine yardımcı olur. Örgüt içi iletişimden sağlanan bilgiler mevcut ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunların belirlenmesine önemli katkıda bulunur. Çalışanlar, genel olarak örgütün ücret politikası, yönetsel yaklaşımı, terfi imkanları, iş güvenliği ve karlılığı konusunda bilgi almak isterler. Bu nedenle örgütte iyi bir iletişim politikasının oluşturulması gerekir (İbicioğlu, 1999: 11).

Örgütlerde etkin bir iletişim için, örgüt içinde katılımcılık ruhunun geliştirilmesi ve yerleştirilmesi önemli bir konudur. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimi teşvik eder. Bunun anlamı katılımcı yönetim bir başka ifade ile yönetim ile çalışan arasında psikolojik ortaklık kurulmasıdır (İbicioğlu, 1999: 12).

Örgüt faaliyetlerinin belirlenen şekilde yerine getirilerek örgütün rekabet gücünün ve karlılığının artırılmasında örgüt içi iletişimi iyileştirmeye yönelik olarak geliştirilmiş bulunan ve örgüt yöneticilerinin etkin olarak kullanabilecekleri mesajın tekrarı, sonucu izleme, haber ve bilgi akışının yönetimi, empati, iletişimde kullanılan dilin sadeleştirilmesi, iletişim kanallarının artırılması, iletişimde bilgisayar kullanımının özendirilmesi gibi teknikler vardır (Şimşek vd., 2003: 127-128).

2.11.1. Mesajın Tekrarı

Örgütlerde karşılaşılan pek çok iletişim probleminin ortaya çıkışında doğrudan doğruya yanlış anlaşılma veya mesajın yanlış aktarılması yer alır. Yöneticilerin iletişim sürecinde mesaj tekrarını kullanmaları bu tür problemlerin ortaya çıkışını azaltacaktır. Mesaj tekrarı sözlü veya sözsüz olabilir. İyi bir geri bildirim evet veya hayır cevaplarından daha fazla bilgi içermelidir. Etkili bir geribildirim sağlanmasında yöneticilerin çalışanlara yönelteceği sorular önem arz eder (Robbins ve Coulter, 2003: 291).

Vericiden alıcıya aktarılan mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ve amaca uygun biçimde algılanıp algılanmadığını anlamanın en etkili yolu alıcıdan

mesajın tekrarını istemektir (Şimşek vd.,2003: 127). Bu yolla kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından istenilen şekilde anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü sağlanmış olur. Yanlış anlaşılmalardan kaynaklanabilecek hatalı işlemler daha başlangıçtan itibaren önlenebileceğinden örgütler için zaman ve kaynak tasarrufu sağlar. Askerlikte emir tekrarı bu konuya örnek olarak verilebilir.

2.11.2. Sonucu İzleme

Örgüt faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayan iletişim aynı zamanda faaliyet sonuçlarının takip edilmesinde geri bildirim mekanizması olarak kullanması da önemlidir. Yönetim tarafından verilen emir ve talimatların çalışanlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, faaliyetlerin bu çerçevede yapılıp yapılmadığı ve belirlenen amaçlardan sapma olup olmadığı ancak bu mekanizmanın sağlıklı işlemesi sayesinde takip edilebilir. Kullanılacak iletişim şeklinin sağlayacağı kolaylık sayesinde faaliyet sonuçları daha etkin bir şekilde takip edilebilir.

Geribildirim mekanizmasını kullanarak mesajın ilgili olduğu konu ile ilgili alıcıdan bilgi istemek şeklinde gerçekleşen iletişim eyleminin sonucunu izleme ve ona göre gerekli ilave önlemleri alma iletişim sürecinin etkinliğini arttırabilir (Şimşek vd., 2003: 127).

2.11.3. Haber ve Bilgi Akışının Yönetimi

Günümüzde iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucu örgütlere ve çalışanlara çeşitli vasıtalarla aşırı miktarda bilgi gelmektedir. Bu bilgilerin bir kısmı iş ile ilgiliyken bir kısmı da çalışanlar için gereksiz nitelikte bilgilerdir. Her türlü bilginin yönetim kademesine taşınması ise mevcut iş yükünün ve yoğunluğunun artmasına ve çalışanların asıl işlerinden kopmalarına neden olmaktadır. Bu yüzden örgütlerde haber ve bilgi akışının yönetimi kaynakların etkin ve verimli kullanımı açısından çok önemlidir.

Örgüt yöneticileri günün yirmi dört saatinde örgüt içinden ve dışından gelen çeşitli konulara ilişkin önemli-önemsiz haber ve bilgi bombardımanı altındadırlar. İstisnalarla yönetimde olduğu gibi haber akışının yönetiminde de karar mevkiindeki yöneticiye sadece standarttan sapan bilgi ve haberler gönderilmeli, geri kalan

haberler alt kademelerde değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Bu bilgi akışı sağlanabilirse üst yönetimin stratejik haber ve bilgi akışını yönetmesi daha kolay hale gelecektir (Şimşek vd., 2003: 128).

2.11.4. Empati

Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Empati tanımına dikkat edildiğinde üç öğeden oluştuğu görülür. Bu öğelerden birincisi, her insan hem kendisini hem de çevresini kendine özgü bir biçimde algılar. Bu nedenle empati kurmak yani karşısındaki insanın anlaşılması, onun yerine geçerek dünyaya ve olaylara onun bakış açısıyla bakılmayı gerektirir. İkincisi, empati kurmak için karşısındaki insanın düşüncelerini anlamanın yanında, onun ne hissettiğini de anlamak gerekir. Üçüncü öğe ise, empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın karşısındaki kişiye iletilmesi davranışıdır. Karşısındaki insanlara empatik tepki vermenin; yüz ve bedeni kullanarak onun anlaşılmasının ifade edilmesi ile sözlü olarak anlaşılmasının ifade edilmesi olmak üzere iki yolu vardır (Dökmen, 2006: 135-137).

Empati, bireylerin diğerlerini anlaması ve belirli durumlarda diğerlerinin nasıl karşılık vereceğini tahmin etmesidir. Anlayış ve tahminleme empatiyi etkili iletişimin geliştirilmesinde potansiyel bir araç haline getirirken aynı zamanda çalışanlar arasında, çalışanlar ile yönetim arasında ve çalışanlarla müşteriler arasında ilişkilerin geliştirilmesini sağlar (Rogers vd., 1994: 15).

Örgüt içinde etkin bir iletişimin sağlanabilmesi için kaynağın mesajı alıcının anlayabileceği şekilde kodlayarak göndermesi gereklidir. Bunun için de kaynağın kendini alıcının yerine koyarak mesajını formüle etmesi gereklidir. Bu sağlanabilirse mesaj daha az filtrelenecek ve daha iyi algılanabilecektir (Şimşek vd., 2003: 127).

2.11.5. İletişimde Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi

Yöneticiler mesajlarını oluştururken kullandıkları kelime ve cümle yapılarını alıcıların anlayabileceği bir şekilde ve dikkatlice seçmelidirler. Çünkü dil aktarılacak istenen mesajları iletmek için bir aracı olduğu gibi aynı zamanda iletişimde bir engel oluşturabilir. Yöneticiler iletmek istedikleri mesajları alıcıların anlayabileceği şekilde

açık, sade ve yalın bir dille oluşturarak aktarmalıdır. Etkili bir iletişim için mesajın yollanması kadar anlaşılması da önemlidir (Robbins ve Coulter, 2003: 291).

İletişimde kullanılan dilin sadeleştirilmesiyle mesajın formüle edilmesinde kullanılan dilin her iki tarafın anlayabileceği şekilde yalın ve sade olması ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2003: 127). Kullanılan sembollerin hem gönderici hem de alıcı tarafından aynı anlamları taşıması iletişimin amacına ulaşması için zorunlu bir nedendir.

2.11.6. İletişim Kanallarının Arttırılması

Örgütlerde çalışanların kendileri arasında ve çalışanlar ile yönetim arasında oluşturulan iletişim kanallarının sürekli açık olması, sağlıklı bir şekilde işlemesi, iletişimin daha hızlı ve kolay olması için örgüt yönetimi tarafından gerekli tedbirlerin alınması iletişim etkinliğini arttıracaktır.

Değişen çevre koşullarında faaliyet gösteren örgütlerde hızlı ve sağlıklı bilgi akışının sağlanması çok önemlidir. Örgüt yönetiminde hızlı değişen durumlara uyum sağlayabilmek için çabuk karar vermek gerekir. Yöneticilerin karar vermesinde ihtiyaçları olan bilgiyi zamanında almaları örgütte kullanılan iletişim kanallarının kalitesine ve sayısına bağlıdır. Teknolojik gelişmeler sonucu iletişimde kullanılan kanal sayısı artması ile yeni kanalların örgütsel iletişimde kullanılması bilginin daha hızlı bir şekilde hedefine ulaşmasını sağlayacaktır.

Örgüt içinde yazılı ve sözlü iletişim kanallarının artırılması iletişimde çapraz kontrol olanağını yükseltecek ve bu da iletişimin kalitesinin iyileşmesi ile sonuçlanacaktır (Şimşek vd., 2003: 127).

2.11.7. İletişimde Bilgisayar Kullanımının Özendirilmesi

Teknolojik gelişmeler kişiler arasındaki iletişimi etkilediği gibi örgüt çalışanları arasındaki iletişimi de radikal bir şekilde değiştirmiştir. Bilgi teknolojilerinde yaşanan iki önemli gelişme mevcut yönetsel iletişimi de etkilemiştir. Bu gelişmelerden biri ağ bağlantılı bilgisayar sistemi diğeri ise kablosuz sistemlerdir (Robbins ve Coulter, 2003: 283) .

Günümüzde örgütsel faaliyetlerin planlamasında ve icrasında bilişim sistemlerinin çok önemli bir payı olduğu açıktır. Bilişim teknolojilerinin kullanılması örgüt yapılarında önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Çağdaş örgüt yapısı, bilgisayar ağlarının etkisini örgüte uyarlamak için sürekli değişmek durumundadır. Bilişim teknolojileri; uluslararası rekabete, yönetimde esnekliğe, yeni ürün geliştirme gibi çalışmalara ve örgütlerin yeniden yapılanmalarına olanak sağlarken örgüt yönetimindeki değişikliklere de etki etmektedir. Bilişim teknolojileri aynı zamanda yönetim faaliyetlerindeki bürokratik işlemlerin azalmasında, örgüt içi ve dışı iletişimin artmasında, çalışanların denetiminde ve yönetsel kararların etkinliğinin sürdürülmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Elibol, 2005: 160).

Bilgisayarlar örgüt içi iletişimde bilgi akışını hızlandıran ve çok fonksiyonlu araçlardır. Yöneticiye hız ve güncel bilgi sağlayan bu araçlar yöneticinin hem sağlıklı karar almasını hem de etkili bir örgütsel denetim uygulamasına yardımcı olur. Bu bağlamda, bilgisayar kullanımına paralel olarak internetin örgüt içi versiyonu olan intranet örgütlerde yararlı olarak kullanılabilir (Şimşek vd., 2003: 127).

Örgütlerde yaygın olarak kullanılan bu sistemde personelin pek çok işlemi daha kısa süre içinde gerçekleştirilebilmekte ve istenilen bilgilere daha kolay ulaşım sağlanabilmektedir. Bilgisayar sistemleri internet ve intranet kullanımını sağlamaktadır. Bu sistemler örgüt içi ve örgüt dışından kullanıcılar arasında e-mail (elme) yoluyla iletişim kurmalarına imkan vermesi, çalışanların daha kısa sürede ve çoğu zaman belli şekilsel düzenlemelere bağlı kalmadan ihtiyaç duyulan bilgileri birbirlerine iletmeleri, faaliyetlerin icrasını daha da kolaylaştırmıştır.

Zeffane'e (1994: 10) göre iş yaşamında bilgisayarların kullanılması işin yapısında ve çalışanların iş ile ilgili davranışlarında değişiklikler meydana getirmektedir. Örgütlerde bilgisayar kullanımı çalışanlar açısından pek çok kolaylığı beraberinde getirmiştir. Tüm kullanım alanlarının yanında bilgisayarlar aynı zamanda çalışanların eğitimlerinde de kullanılmakta, hazırlanan eğitim programları ile çalışanların iş motivasyonları ve tatminleri artırılmaktadır. Örgütlerde iletişimde bilgisayarların kullanılması örgüt içinde yer alan basit yapı ve davranışların yanı sıra iş akışını da değiştirmektedir.

Örgütlerde bilgisayar kullanımı ve kullanımın yaygınlaştırılmasının iş tatminine olan etkisine yönelik olarak Zeffane (1994: 15) tarafından 1300 çalışan üzerinde yapılan araştırmada örgüt içinde bilgisayar kullanımının iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığı özellikle örgütlerde farklı alanlarda artan oranda bilgisayar kullanımının iş tatminini farklı düzeylerde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İleri bilişim teknolojilerinin örgütler ile bütünleştirilmesinde kullanılan yöntemler, örgütün üretim, sunum ve dağıtım ekonomilerinde değişime neden olmaktadır. Maliyet yapıları iyileştirilen örgütlerin rekabetçi üstünlükleri artmakta, dolayısıyla örgütsel sinerji katsayısında önemli gelişmeler sağlanmaktadır. Bilişim teknolojileri, örgütlerde aynı faaliyetin daha az çalışanla ve daha az stok düzeyi ile gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, örgütler en az maliyetle, planlanan çıktıya ulaşabilmektedir. İleri bilişim teknolojileri, ayrıca ürün ve hizmet çeşitlendirmesini hızlandırıcı bir faktör olarak da değerlendirilmektedir (Öğüt vd., 2005: 310).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ BOYUTLARI İLE İLETİŞİMİN İLİŞKİSİNE YÖNELİK KURAMSAL BİR İNCELEME

Bu bölümde, çalışmanın ilk iki bölümünde verilen nazari bilgilerin ışığında iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan yazın taraması sonucunda elde edilen bilgilerin yanı sıra araştırmanın amacı ve araştırma boyunca takip edilen yöntem ve araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgütlerde iletişim ile çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgüt içindeki iletişimin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi belirlemek üzere iletişim bağımsız, iş tatmini boyutları ise bağımlı değişken ve yapılan t-testi ve varyans analizi sonucunda farklılık arz eden demografik özellikler ise kontrol değişkenleri olarak alınarak aralarındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Belirlenen bu amacı gerçekleştirmek üzere altı sanayi kuruluşu ile irtribat kurularak örgütlerdeki iletişim ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak hazırlanan soru formunun uygulanması sağlanmıştır. Soru formu ile elde edilen bilgiler uygun istatistiksel teknikler kullanılarak değerlendirilmiş ve çalışmanın belirlenen amaçlarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Türü

Çalışmanın amacı, bağımsız değişken iletişim boyutları ile bağımlı değişken iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek olduğu için çalışma açıklayıcı niteliktedir. Açıklayıcı araştırmanın amacı, araştırmaya konu edilen değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi oluşturmaktır.

3.3. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmanın konusu belirlendikten sonra çalışmanın ana hatları belirlenmiştir. Belirlenen değişkenler ve hipotezler araştırmanın ana hareket noktasını oluşturmuştur.

3.3.1. Araştırmaya İlişkin Değişkenler

Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın amacı göz önünde tutulduğunda, çalışmada iki grup değişken incelenmiştir. İletişim boyutları olarak belirlenen bilgilendirme, amir ile iletişim, arkadaşlarla iletişim, ücretlendirme ile terfi ve kariyer boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. İş tatmini boyutları olarak belirlenen yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret boyutları ise bağımlı değişken olarak alınmıştır.

Demografik özelliklerden analizlerde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilen çalışanların cinsiyeti, çalışanların medeni durumu, örgütteki pozisyonu, çalışanların eğitim durumu ve halen görev yaptıkları örgütteki çalışma süreleri gibi özellikler kontrol değişkeni olarak analizlere dahil edilmiştir.

3.3.2. Araştırmaya İlişkin Hipotezler

Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatminleri üzerine olan etkisini incelemek amacı ile çalışmada incelenecek olan hipotezler şunlardır:

H1: Örgütte iş ile ilgili genel politikaların çalışanlara bildirilmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H2: Örgütlerde faaliyetlerin koordinasyonun sağlanması maksadıyla çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiler.

H3: Çalışma arkadaşları ile kurulan sosyal nitelikli iletişim çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H4: Yöneticilerin gerek iş gerekse özel durumları ile ilgili her konuda iletişim kurmaları çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H5: Çalışanların yapacakları işlere ait önceden belirlenen yetki ve sorumlulukların kendilerine bildirilmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H6: Çalışanlara aldıkları ücretin nasıl belirlendiği konusunda tatminkar bir açıklama yapılması iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

Belirlenen bu hipotezler çalışma içinde ilgili olduğu bölümlerin en sonunda verilmiştir. Bu hipotezlerin değerlendirme sonuçları ise bir sonraki bölümde bulgular başlığı altında regresyon analizleri ile birlikte verilmiştir.

3.3.3. Analiz Yöntemi

Araştırmada belirlenen boyutlar düzeyinde iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan analizlerde şu aşamalar izlenmiştir.

a) İlk aşamada analizlerin gerçekleştirilmesi amacıyla görüşülen örgütlerden veri elde etmek amacıyla soru formu hazırlanmıştır. Bu hazırlanan soru formlarında daha önce yapılan çalışmaların ölçüm araçlarından yararlanılmıştır.

b) Hazırlanan soru formları, görüşmeler sonucu uygulamayı kabul eden Malatya, Eskişehir ve Bursa'da faaliyet gösteren altı sanayi kuruluşuna gönderilerek uygulanması sağlanmıştır.

c) Uygulamayı yapan örgütlerden geri dönen soru formları SPSS 15.0 programı kullanılarak veri girişleri yapılmıştır.

ç) Veri girişleri tamamlandıktan sonra elde edilen bilgileri değerlendirmek amacıyla tanımlayıcı istatistikler, t-testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.4. İletişim İle İş Tatmini Boyutları Arasındaki İlişkiler

İş tatmini boyutları olarak belirlenen yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret boyutları ile iletişim arasındaki ilişkiler bu bölümde incelenmeye çalışılmıştır. Test edilecek olan hipotezler yazın alanında yer alan

çalışmalarda tespit edilen ilişkilerin de belirlendiği kendi bölümlerinde verilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları ise iletişim ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizlerinin yer aldığı dördüncü bölümde bulgular başlığı altında verilmiştir.

İş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu kapsamında örgütlerin sergilediği yönetsel yaklaşım, örgütte uygulanan terfi politikası ve örgütteki çalışma koşulları, işin niteliği boyutu kapsamında ise yetki ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların işlerini severek yapmaları, işin çalışanların beklentilerini karşılması gibi konular ile iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışma arkadaşları boyutunda birlikte görev yapılan kişiler ile ortak çalışma yapabilme, yardımlaşma, iyi ilişkiler kurma ve iş için uygun personel olup olmadığı gibi konular incelenirken, ücret boyutunda ise çalışanların aldıkları ücretin belirlenmesi, uygulanan ücret politikasının çalışanlara bildirilmesi gibi konular ile iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yönetici boyutunda ise yöneticinin yetenekleri, imkan ve kabiliyetleri, çalışanlara desteği, adaleti gibi konular ile iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.4.1. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle İletişim Arasındaki İlişkinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi

Araştırmada yönetim politikası kapsamında örgütün sergilediği yönetsel yaklaşım, örgütün çalışanlarına sunduğu çalışma koşulları ve terfi politikası incelenmeye çalışılmıştır.

Yöneticilik pek çok kişi için her koşul altında rahatlıkla yerine getirilebilecek bir faaliyet olarak düşünülse de aslında uygulamada karşılaşılan sorunlar dikkate alındığında oldukça önemli ve zor bir faaliyettir. Yöneticiler örgüt yönetimi konusunda yaşanan son gelişmeleri takip ederek, çevresel koşullar ve örgütlerinde özellik arz eden noktaları dikkate alarak uygulamaya geçirmelidirler. Değişimi takip etmek, ona uyum sağlamak pek çok durumda ona karşı durmaktan daha kolay ve avantajlıdır. Örgüt yönetiminde ise sektörel gelişmeleri takip etmek örgütün rekabet gücü ve karlılığı üzerindeki etkisi gözardı edilmemesi gereken bir husustur.

Yönetim düşüncesinde zamana ve çevresel şartlara göre meydana gelen değişimler 1960-70'li yıllarda örgüt kaynaklarının etkili kullanımını vurgularken, 1980'li yıllarda küresel rekabet örgütlere yeni stratejiler uygulamayı zorunlu hale getirmiştir. Toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim düşüncesi örgütlerin verimlilik ve tatmini arttırabilmesinde örgütün davranışsal görüşünün önemini vurgular (Rogers vd. 1994: 14)

Kaizen adlı eserinde Masaaki İmai (1994), Japonya'da olan üretim süreciyle özellikle ABD'deki üretim sürecini karşılaştırmış, Japonya'nın üretim ve kalitedeki başarısını Kaizen'e (sürekli iyileştirme) bağlamıştır. Kaizen felsefesi ise üretimde ve teknolojiye iyileştirmeyi öngördüğü kadar bireylerin gelişmesine de olanak sağlayarak, onların süreçte önemli bir rol oynamalarını sağlamaktır. Bu konuda dikkat çeken noktalar arasında yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı da yer almaktadır. Her ne kadar örgütlerin asıl amacı kar elde etmek olsa da bunu sağlamanın yolu her zaman satışları arttırmak değildir. Çünkü genelde örgütlerin piyasadaki pazar payları bellidir ve pazar payını arttırmak için önemli yenilikler, çalışmalar ve yatırım yapmak gereklidir. Bunun yanında maliyet kalemlerini azaltmak da bu kapsamda alınacak önlemler arasında yer alır.

Örgüt politikasının belirleyici olduğu bu durum ancak çalışanların işlerine motive edilmesiyle sağlanabilir. Bir çalışanın motive edilmesi ise birçok faktöre bağlı olmasına rağmen yapılan araştırmalar çalışanların motivasyonunda en etkin faktörlerden birisi olarak örgütün sergilediği yönetsel yaklaşımı göstermektedir (Kalla, 2005: 311).

Örgüt yönetiminde yapılacak işe yönelik düzenlemeler, çalışanların etkili ve verimli kullanımı için düzenlenecek programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. İlgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak çalışanlarda aranması gereken nitelikler belirlenir. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlendirme gibi örgütsel düzenlemelerle çalışanlar açısından belirsizliğin mümkün olduğunca azaltıldığı bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 5).

Örgütlerde olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasında çalışanların değer, inanç, tutum ve davranışları üzerinde etkili olacak yönetsel yaklaşımlar sergilenmesi, çalışanların birbirleriyle daha etkin ve empatik iletişim kurmalarına olanak sağlayarak, birbirlerini ve sorunlarını anlamalarına ve tartışabilecekleri bir ortamı hazırlayarak, katılımcı çözümler üretmelerini kolaylaştırmak hedeflenmelidir. Örgütün etkinlik-verimlilik sürecinde sergilediği yaklaşım; örgüt üyelerinin amaçları açık hale getirilerek, onların birbirleriyle işbirliği yapabilecekleri, duygu, düşünce ve beklentilerini paylaşabilecekleri empatik bir örgütsel ortam hazırlanmasında ve yaratılmasında yatmaktadır (Silah, 2002: 146).

Örgütlerde bölüm ve kısımların uyumlu çalışması ve başarılı olması için yönetiminin, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini takip edip, yaşadıkları sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesi gereklidir. Bu süreçte, çalışanlar kendi kişisel yetenek ve mesleki becerilerine uygun biçimde yönlendirilerek örgütlerde iş barışı, uyumu ve buna paralel olarak verimlilik sağlanmış olur. Büyük örgütler çoğunlukla, böyle bir yönlendirmeyi bir örgüt geliştirme tekniği olan "süreç danışmanlığı" uygulamalarına bünyelerinde yer vererek gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Süreç danışmanlığı, örgütsel ilişkilerin her çalışan tarafından yeterince doyum alındığı, üretim ve hizmetin biz bilinciyle sağlanıp düzeyinin yükseltildiği, demokratik bir etkileşim ve yönetim ortamını amaçlamaktadır (Silah, 2002: 144).

Kinjerski ve Skrypnek'in (2006: 286) yaptıkları araştırmaya göre, güçlü bir örgüt yapısı için çalışanlardan örgütün vizyonu ve amacı hakkında düzenli olarak geri bildirim ve değerlendirme alınmalı, çalışanlara bilgi verilmelidir. Böylece çalışanlar birey olarak ya da kolektif olarak örgütsel faaliyetlerde fark yaratıp yaratmadıkları hakkında bilgi edinirler. Örgütün amacının ne olduğu ve nereye doğru gittiği gibi konularda bilgi sahibi olurlar.

Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü; sorumluluğa göre yetki verilmesi, iş ile ilgili alınacak kararlara çalışanların katılımının sağlanması, emir alınan amir sayısı, örgüt yönetiminde görüş ve önerilere değer verme, performans ve yeteneğe göre terfi olanağı, bilgi akışı ve disiplin uygulamalarında haklılık oranı ile ilgili değişkenlerden oluşturulmuştur. Bu faktör, aynı zamanda örgüt kültürü seviyesinin belirlenmesinde etkin olan değişkenleri içermektedir. Yönetim tarzı ve

örgütsel uygulamaların çalışanların iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu kabul edilir (Akıncı, 2002: 12).

Mevcut kaynaklarını iyi kullanamayan bir örgütün zaman içinde etkinlik - verimlilik düzeyi zayıflayacaktır. Örgütün yaptığı işten sürekli memnun olması, yarının da bugün gibi olacağını düşünmesi, rekabet gücünü yitirmesi, işgücünü motive edememesi, toplumsal değerlerdeki ve müşteri taleplerindeki değişimlere uyum sağlayamaması örgütsel faaliyetlerde zamanla başarısızlığa uğrama sorunu yaratmaktadır. Bu süreçteki örgütsel büyüme ve gerileme ile ilgili ortaya çıkan sorunlarının çözümlenmesi için yönetsel beceri ve tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Silah, 2002: 145). Bu aşamada örgütün sergileyeceği genel yönetim politikası önemlidir. Temeli yapıcı ve etkili iletişim olan bir süreçle örgütün sorunlarına çözüm araması sorunların kısa sürede ve daha kolay bir şekilde çözüme ulaşmasını sağlayacaktır.

Örgütün izleyeceği yönetsel yaklaşımı, genel iş politikalarını çalışanlara bildirmesi, örgütün beklentilerinin çalışanlar tarafından bilinmesi örgütün içsel iletişimi etkin bir şekilde uygulanması ile sağlanabilir. Örgüt yönetiminin çalışanlarla etkili bir iletişim kurması örgütün sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmesi için çok önemlidir. Örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında bilgi akışı vücudun kan dolaşımı gibidir. Çalışanların örgütün beklentilerini bilmemesi, yaptığı işin örgüte sağlayacağı katkı konusunda bilgi sahibi olmaması, örgüt ile çalışan arasında kopukluk yaratacaktır.

Örgütlerin çalışanları ile kuracakları etkili bir iç iletişim çalışanların istekleri, ihtiyaçları, şikâyetleri ve beklentilerini içeren aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim yönetime çok önemli bilgiler sağlayacaktır. Uygulanması düşünülen yeni iş politikaları, süreçlerle ilgili değişiklikler ve kurallar, karar alma sürecine çalışanların da dahil edilmesi çalışanların örgüt politikasını benimsemelerinde ve uygulamalarında çok önemli bir rol oynayacaktır. Genel iş politikaları ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması diğer iş tatmin faktörleri kadar çalışanlar üzerinde etkilidir. Nitekim çalışanların iş tatminini sadece aldıkları ücrete bağlamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çalışanlar ekonomik olarak belli bir seviyede kazanç elde ettiklerinde örgütlerinden beklentileri farklılaşacaktır. Örgütlerinden saygı görmek, kendilerine değer verilmesi yanında örgüt faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olma,

yönetimin uygulamaları ve bunların nedenleri konusunda da bilgilendirilmeyi isteyecektir.

İşin yapılması ile ilgili yönetim tarafından alınan kararların çalışanlara aktarılması çalışanların performansları üzerinde etkili olacaktır. Çalışanın görevini iş süreçlerinde belirlendiği şekilde yapması çalışan ile yönetim arasında işin yapılmasından kaynaklanacak sorunların yaşanmasını engelleyecektir. Yönetimin çalışanlara karşı sergilediği destekleyici tutumun çalışan tarafından algılanması ve iş politikaları ve süreçleri hakkında çalışanların bilgilendirilmesi iş tatminlerini etkileyecektir.

Klein'a (1996: 32) göre yönetimin çalışanları içinde bulunduğu durum veya gerçekleştirmeyi düşündüğü değişim konusunda bilgilendirmesi çalışanların değişime sahip çıkmasını, desteklemesini sağlar. Bir örgütte yaşanan değişim sürecinde sadece üretim süreçlerinde yapılan iyileştirmelerin çalışanlara neden ve nasıl yapılacağı konusunda bilgi verilmediği zaman üretimde bir miktar artış meydana gelirken, iş davranışlarında olumsuz yönde etkilenmelerin yaşandığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise yönetim ile çalışanlar arasında zayıf bir iletişim olmasına bağlanmıştır.

Yönetim ile çalışanlar arasında mutlaka kurulması gereken iletişim sisteminin temelinde yönetim ile çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı yer almalıdır. Bilgi paylaşımı çalışanların verimlilikleri üzerinde etkili olurken, çalışanların motivasyonlarını artırır ve örgüte olan güven duygularının artmasını sağlar. Örgüt içi kurulan iletişimde diğer örgütlere karşı rekabet avantajı elde edilebilmesinde bilgi paylaşımının çok önemli bir yeri vardır. Örgütteki bilgi paylaşımı alınan kararların etkinliğini de önemli ölçüde etkiler.

Örgüt içi iletişim bilgi paylaşımını arttırsa da, örgüt içi iletişimin gereksiz bilgilerin aktarımında kullanılması, iletişim kanallarının gereksiz yere meşgul edilmesi örgüte yarar sağlamaz. Zorn ve Taylor'a göre (2004) bilgi yönetiminin son yıllarda bu kadar önemli hale gelmesinin nedeni elde edilebilir bilgi miktarındaki büyük artış ve buna bağlı olarak aşırı bilgi yüklemesidir. Çalışma ortamında gereğinden fazla ve yerine göre örgüt faaliyetlerini engelleyen bilgi fazlalığının olması tercih edilen bir durum değildir (Aktaran: Kalla, 2005: 311).

Yönetim ile çalışanlar arasında bilgi paylaşımının bir diğer yararı ise çalışanlarda güvenlik hissini attırmasıdır. Günümüz iş dünyasında çalışanlar giderek artan bir baskı altındadır. Bu baskı sonucunda ise çalışanlarda bitkinlik ve stres artışı gözlemlenir (Eisenberg ve Goodall, 2004). Tourish ve Hargie'e (2004) göre iş güvenliğinin azalması ve örgütlerde küçülmenin yaşanması sonucunda artan belirsizlik ve düşük güven duygusunun ortaya çıkması ile çalışanları motive etmek ve kendilerini güvende hissedecekleri ortamı yaratmak önemli bir konu haline gelmiştir (Aktaran: Kalla, 2005: 311).

Örgüt yönetiminin uygulayacağı iletişim stratejileri çalışanların beklentilerini karşılama oranında iş tatminleri üzerinde etkili olacaktır. Ilozor ve Ilozor'un (2002: 82) IBM'de 43 ofis dışında çalışan (telecommuters) üzerinde yaptıkları araştırmada yönetimin, işin sorumluluğunu, amaçlarını ve beklentilerini açık ve net bir şekilde belirtmesinin çalışanların iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetimin uygulama kararı aldığı konularda sergilediği tutum ve davranışlar örgütün çalışanlar nezdinde güvenilirliğini etkiler. Örgütün aldığı kararlar ile bunları uygulama konusundaki ciddiyeti çalışanların bu kararlara uyma isteklerini olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Yönetimsel yaklaşım konusu ile ilgili olarak Paswan ve Pelton (2005: 5) 'un ABD'de bir fast food zincirinde 185 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre çalışanların motivasyonu ile yönetimsel yaklaşımın uygulanma samimiyeti doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta da günümüzde örgütlerin çalışanlarının iş tatminine giderek artan oranda ilgi göstermeleridir. Rekabet koşulları ve rakip örgütlerin yetişmiş çalışanları kendi örgütlerine kazandırma gayretleri bu konunun sürekli gündemde kalmasını sağlamıştır. Bazı örgütlerin çalışanlarını yetiştirmek için yurt dışındaki örgütlere göndermeleri alışıldık bir durum haline gelirken, kaliteli çalışanları örgütte tutmanın maddi ve manevi bedeli de sürekli olarak artış göstermektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre en üst seviye olarak nitelendirilen kendini gerçekleştirme insanların diğer ihtiyaçları karşılandıktan sonraki sırada yer alır. Her gerçekleşen ihtiyaç ise bireyi belli bir ölçüye kadar tatmin eder. Bireylerin kendini geliştirmeleri uğruna harcanan emek, zaman ve para çalışanların iş tatmini olarak

geri dönecektir. Çalışana yapılan yatırım örgütün mal ve hizmet kalitesini arttırırken çalışanlar hem kendilerini geliştirdikleri hem de yönetimin kendilerine verdiği önemin farkına varacakları için iş tatminleri önemli ölçüde artacaktır.

Örgüt yönetiminin izlediği yönetsel politikalar arasında çalışanların meslek içi eğitimlere tabi tutulmaları da yer alır. Çalışanlara meslek içi eğitim verilmesi işleri ile ilgili bilgi düzeylerini arttıracığından örgüte sağlayacakları katkıyı arttıracaktır. Artan rekabet, küreselleşme ve değişimin hızı örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde bir baskı ve tehdit unsuru olmaktadır. Rowden ve Conine Jr. (2005: 217) örgütlerin hayatta kalmasında bu unsurlarla mücadele etmesinin önemini vurgulamışlar ve mücadelenin anahtarı olarak da iş yerinde öğrenmeyi göstermişlerdir. İş yerindeki öğrenmeyi faaliyetlerin etkinliğini arttıran bir süreç olarak nitelmişlerdir. Araştırmacılar iş yerinde öğrenmeyi formal, informal ve tesadüfî öğrenme olarak üçe ayırmışlardır. Bunların içinde en önemlisi olarak da iş yerinde tesadüfî öğrenmeyi belirlemişlerdir. ABD'de küçük ticari bankalar üzerinde yaptıkları araştırmada iş yerinde öğrenmenin çalışanların iş tatminleri üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütlerde yetişmiş ve kaliteli çalışanların elde tutulması günümüzde önemli bir sorun haline gelmiştir. Örgütler uyguladıkları çeşitli yönetsel yaklaşımlarla çalışanlarını örgütte tutmaya çalışmaktadırlar. Kale'ye (2006: 3) göre çalışanları elde tutma yöntemlerinden birisi de içsel pazarlama yöntemini uygulamaktır. İçsel pazarlama müşteri ve çalışan odaklı olarak iki boyuta ayrılmıştır. Çalışan odaklı boyutta örgütlerin en iyi çalışan için rekabet etmeleri, çalışanlar açısından tercih edilen iş yeri olma, çalışanların örgütün vizyonuna dahil edilmeleri, iç müşteri olan çalışanların tanınması, çalışanlar için destekleyici alt yapı sağlamak, çalışanları yaptıkları işler için takdir etmek, çalışanlarla iletişim kurmak, güçlü performansı ölçmek ve ödüllendirmek, çalışanların becerilerinin artması için eğitim gibi hususlar yer almaktadır.

Çalışanların örgüt vizyonuna dahil edilmesi çalışanların örgüte ve işlerine olan bağlılığı arttırır. Kale'e (2006: 5) göre örgütlerin müşterilerine sunduğu hizmetin kalitesi kadar çalışanlarına karşı davranışları da önemlidir. Çalışanlara uzun vadede öğrenme ve kendilerini geliştirmek için eşit imkân sağlanması, çalışanlara müşterilerine gösterdikleri ilgi, saygı ve dikkati örgüt içinde gösterilmesi onların işe

ve örgütlerine ilişkin olumlu düşüncelerini arttıracaktır. Henry'e (2003) göre çalışanların örgüte olan bağlılıklarını geliştirmede maddi değerlerden çok bir bütünün parçası olmak daha etkilidir. Bir örgütün parçası olmak çalışanların tatmini için önemli bir kriter olduğunu belirtir (Aktaran: Kale, 2006: 5).

Örgüt içinde çalışanların arzu, istek ve ilgilerinin anlaşılabilmesi onların motivasyonlarının sağlanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanların istek, beklenti ve sorunlarının anlaşılabilmesi, örgütün tüm birimleri arasında sürekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması ve işletilmesi ile mümkün olur. Örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanların tatmin edilmesi önemli bir faktördür. Burada çalışanların beklentilerinin doğru tespit edilmesi gerekir. Çünkü ihtiyaç ile beklentilerin ortaya çıkmasında kişilik faktörleri ile birlikte çevresel faktörler de önemli rol oynar. Örgüt içinde kurulacak etkin bir iletişim ağı çalışanlarla ilgili gerekli bilgilerin yönetime ulaşmasını sağlayacaktır.

Smith ve Gardner'in (2007: 3) Yeni Zellanda'da büyük bir örgütte 153 çalışanın katılımıyla yaptıkları çalışmada, yönetimin çalışanlara sağladığı genel iş politikaları bazında esnek çalışma saatleri, evden çalışma, çeşitli ücretli ve ücretsiz izinler ile çocuk ve yaşlı bakımında sağladığı çeşitli olanaklar çalışanların ev ve iş yerinde yaşadıkları bir takım çatışmaları ortadan kaldırması bakımından çalışanların iş tatminleri, iş gücü devri ve örgütün gelişmesi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yönetimin aldığı bu tür önlem ve iyileştirme örnekleri çalışanların örgütleri için daha fazla fedakârlık göstermesine neden olabilecektir.

Carnicer vd. (2004: 224)'e göre örgüt yönetiminin çalışanlarına sunduğu yüksek maaş, eğitim olanakları, sosyal haklar ve iş akitleri işin çekiciliğini arttıran hususlardır. Ancak çalışan üzerinde etkili olabilmesi için bu hususların çalışanlara iletilmesi ve çalışanların bunlardan faydalanabilmesi için imkân yaratılması gereklidir. İşin çekiciliğinin artırılması hem iyi çalışanların örgütte tutulması hem de işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının artması bakımından önemlidir. İşin çekici olması çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olan bir özelliktir.

Örgütlerin uyguladıkları modern yönetim tekniklerinden biri de Toplam Katılım Yönetimidir. Aktan'a (1999) göre, örgütteki tüm çalışanların yönetime aktif olarak katılımını ifade eden toplam katılım yönetiminde çalışanlara yetki ve

sorumluluklarının bildirilmesi, ekip çalışması, bilgi ve kazanç paylaşımı, iletişim ve geri bildirim gibi unsurlar önemlidir. Toplam Katılım Yönetimi unsurları arasında yer alan iletişimin güçlü olduğu örgütlerde yönetici ve çalışanların problemleri birlikte teşhis etmeleri ve problemlere birlikte çözüm aramalarının örgütsel işleyiş üzerinde önemli faydaları olacaktır. Çalışanların da yönetime dahil edildiği çağdaş örgütlerde yönetimin görevlerin yapılması ile ilgili çalışma grupları oluşturması, genel iş politikaları ile ilgili düzenlemelerin yapılması, iş zenginleştirme yöntemlerini uygulaması, kalite çemberleri kurması ve işletmesi, örgüt içinde belirli projelerde kendi kendini yöneten takımlar oluşturması, fonksiyonel çalışma grupları ve fonksiyonlararası çalışma grupları oluşturarak sergilediği iş politikaları çalışanların örgütlerine ve yaptıkları işlerine karşı olan ilgilerini arttırarak iş tatminleri üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

Çağdaş örgütlerde yönetim kademesinin çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlık durumlarını yakından takip etmesi günümüz koşullarında örgütlerin başarısı için önemli bir konu haline gelmiştir. Sağlık problemlerine bağlı olarak ortaya çıkan işgücü kayıpları ile sağlık harcamalarının azaltılması örgütlerin performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Hillier vd.'e (2005: 420) göre çalışanların sağlıklı olması kişi ve grup verimliliğini, mal ve hizmetlerin kalitesini, yaratıcılık ve yenilikçi düşünce ile örgütün entelektüel kapasitesini arttırır.

Çalışanların görev yaptıkları örgütte kalmak, örgüt için çalışmaya devam etmek istemelerinin altında çeşitli nedenler yer almaktadır. Örgüt içindeki çalışma koşulları, çalışanların mesleki tatmini, örgütün sergilediği yönetsel yaklaşım ve günlük problemlerin çözümünü kolaylaştıran çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendiren açık iletişim bu nedenlerden bazılarıdır. Bu tür olumlu davranışlar gösteren çalışanlar örgütlerinde daha uzun süre çalışmaktadırlar. Diğer bir ifade ile bu örgütlerde çalışanların devir hızı daha düşüktür (Taplin ve Winterton, 2007: 9).

İş tatmini boyutlarından yönetim politikası kapsamında yer alan terfi sistemi ve bu sistemin adil bir şekilde uygulanması, tüm çalışanlar tarafından kabullenilmesi örgüt içinde yapılan terfilerde örgüte karşı oluşan adalet duygusu üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Terfi veya yükselme çalışanın mevcut iş pozisyonundan daha üst bir makama ve daha geniş boyutlu bir göreve atanmasıdır. İş pozisyonunun değişmesi ile birlikte çalışanın etki alanı genişler, yetki ve sorumlulukları yanında sosyal ve ekonomik olanakları artar. Çalışanlara sunulan terfi ve ilerleme imkânlarının şartları çalışanlar için önemlidir. Genellikle uygulanan kıdeme göre terfi sistemi örgütün faaliyet gösterdiği iş koluna göre değişecektir. Kıdemin önemli olduğu terfiler kadar performansa bağlı olan terfiler de önemlidir.

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan çalışma isteğini tatmin eden bir araçtır. İşe alınan çalışan terfi olanağının bulunmadığı veya çok sınırlı olduğu düşüncesine kapılırsa işe yönelik her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutum takınabilir (Eren, 2000: 232).

Terfi veya yükselme çalışanın örgüt faaliyetlerindeki performans ve başarısı sonucu elde ettiği değerli bir ödül ve motivasyon aracıdır. Çalışanın kendini gerçekleştirme, diğer çalışanlardan saygı görme ihtiyacını tatmin eder.

Çalışanların büyük çoğunluğu açısından örgütte yükselme ve terfi önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanların terfi etmesinde pek çok unsurun etkisi vardır. Eğitim düzeyinden kişisel özelliklere, aile yapısından sosyal ilişkilerin niteliğine, temsil kabiliyetinden iletişim kurma becerisine kadar pek çok unsur yönetim tarafından dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Sadece kıdem veya o iş yerinde çalışma süresinin uzunluğu günümüzde örgütlerinin uyguladığı terfi politikasının belirleyici unsuru olarak kabul edilmemelidir.

Takım çalışmasının, değişime ayak uydurmanın, proaktif olmanın, çabuk ve doğru karar almanın önemli olduğu örgütlerde terfi edecek çalışanların iletişim yeteneklerinin kuvvetli olması gereklidir. Gerek dış müşteriler ile olan ilişkilerde gerekse iç müşteri olan çalışanlarla kurulacak ilişkilerde iletişim becerisi çok önemlidir. Müşterinin isteklerine cevap verebilmenin yolu onları anlamaktan diğer bir ifade ile onlarla sağlıklı iletişim kurmaktan geçer.

Wood'un (2006: 284) Avustralya da farklı sektörlerde görev yapan 30 orta düzey yönetici üzerinde yaptığı bir araştırmada, kadın çalışanlar açısından, örgütün üst kademesine terfi eden yöneticilerde iletişim kurma yeteneği, bireysel yetenekler,

liderlik yeteneği, çok çalışma, şans ve doğru zamanda doğru yerde bulunma gibi özelliklerinin bulunmasının önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Örgütte oluşturulacak iyi bir çalışma atmosferi çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olurken, yöneticilerin kişisel yetenekleri de çalışanlar üzerinde etkilidir. Astları ve üstleri ile kolay iletişim kurabilen, pozitif enerjili, diğer çalışanların sempatisini kazanmış yönetici adaylarının terfi ettirilmesi örgütün yararına olacaktır. Ancak sadece iletişim yeteneğinin güçlü olması tek başına terfi nedeni olmamalıdır. Kişinin bilgi düzeyi, çalışkanlığı, ileri görüşlülüğü, örgüte katkısı, bireysel yetenekleri de dikkate alınmalıdır. Aksi halde çalışanın diğer özelliklerine bakılmadan terfi ettirilmesi diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilir.

Örgütün terfi politikası konusunda çalışanlarına bilgi vermesi, çalışanlara kimlere, ne zaman, hangi nedenle ve hangi amaçla terfi olanağının sağlandığının açıkça bildirilmesi gereklidir. Kariyer gelişimine önem veren çalışanlar için terfi imknının önemli olduğu ve iş tatminlerinin, performanslarının, iletişim biçimlerinin dahi bu konuyla paralel yürüdüğü söylenebilir. Özellikle st seviye yöneticiler için tecrübe, ücret ve örgüt tarafından sağlanan yararlar arttıkça belli bir noktadan sonra alınan ücrette meydana gelen küçük bir artış önemli olmamaktadır. Bu seviyedeki insanlar için daha geniş yetkiler, örgüt üzerinde daha güçlü bir kontrol ön plana çıkmaktadır. Maslow'un teorisine göre en st basamağa yaklaşan bu insanlar için "kendini gerçekleştirme" safhası daha büyük önem arz etmektedir. Yine de terfi olanağı her derece çalışan için önemlidir ve terfinin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olduğu kadar iş tatminleri üzerinde de çok önemli etkisi vardır.

Ilozor vd.'in (2001: 495) 43 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaya göre kariyer gelişimine yardım edilen çalışanların işlerini daha heyecan verici buldukları ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmanın bir diğer bulgusu da çalışanlar terfi olanaklarını heyecanla karşıladıkları ve bu yönde çalışmaktan daha büyük haz aldıkları, iş tatminlerinin ve verimliliklerinin de bu nedenle arttığı gözlenmiştir.

Örgütlerin çalışanlarına sunduğu terfi imkânları örgütün faaliyet alanına ve hareketliliğine bağlı olarak değişebilir. Örgütün benimsediği personel politikasına göre terfi politikası da şekillenecektir. Iverson ve Pullman'ın (2000) Avustralya'daki hastanelerde yaptıkları araştırmaya göre yaş etkeninin çalışanların işlerinden

gönüllü olarak istifa etmeleri veya gönülsüz olarak çıkarılmaları arasında ilişkiyi etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre, hastane yönetimlerinin yaşlı çalışanları genç çalışanlara oranla daha fazla işten çıkardığı, bunun sonucunda ise genç çalışanların terfi imkânlarının arttığını tespit etmişlerdir (Aktaran: Carnier vd. 2004: 225).

Carnier vd.'in (2004: 234) İspanya'da kamu ve özel sektörde üç farklı iş kolunda görevli 1182 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların terfi etmesinde çalışma süresi, çalışanın eğitim seviyesi ve iş kategorileri arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışanların mesleki tatmin algıları ile işin sürekliliği, ücret politikası ve adil terfi politikası ile olumlu ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Demografik özelliklerden çalışanın yaşı ile terfi arasında ise negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütlerde uygulanan terfi politikası ve terfilerin adil olarak yapılması çalışanların iş tatminleri üzerinde etkilidir. Takahashi'nin (2006: 193) Toyota Motors'da beyaz ve mavi yakalı 1823 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre iş yerinde terfi imkânı olmasının örgütün çalışanlar için belirlediği ücret seviyesi ve artışından daha önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İnsan ilişkilerinin temelinde yer alan iletişim çalışanlar arasında kurulacak ilişkilerde de vazgeçilmezdir. Çalışanlar tarafından sevilen, büyük çoğunluğun desteğini kazanmış, "eğer bir kişi terfi edecekse bu o olmalıydı" dedikleri bir adayın terfi ettirilmesi örgüte önemli katkılar sağlarken örgütün uyguladığı terfi politikasının çalışanlar nezdinde ne denli adil olduğu da kabul görecektir. Şüphesiz bunda çalışanın diğer çalışanlarla ve üstleri ile kurduğu olumlu iletişimin terfisinde göz ardı edilemez bir paya sahip olduğu söylenebilir.

Nitelikli çalışanların örgütlerde tutulmasında en önemli pay ödüllendirme ve terfi sistemidir. Çalışanlar örgütlerde emeklerinin karşılığını almayı beklerler. Aynı zamanda yaptıkları işin değerlendirileceğini, performanslarının ölçüleceğini ve bunların neticesinde ödüllendirileceklerini düşünürler. Uzun vadede ise çalışanlar terfi ettirilmeyi beklerler. Çalışanlar ödüllendirme ve terfi sisteminin ne kadar adil olduğunu düşünürlerse örgütsel işleyişe o kadar katkıda bulunurlar. Çalışanların örgütün uyguladığı ödül ve terfi politikası hakkında bilgilendirilmesi ise örgüt içi

çeşitli iletişim kanalları kullanılarak yönetim tarafından yapılmalıdır. Bu bilgilendirmede çalışanlara ödüllendirme sistemi açık bir şekilde anlatılırken, çalışanların performansları karşılığında finansal ödüller, finansal olmayan ödüller ve mesleki ilerleme gibi ödüllerle ne şekilde ve hangi şartlar altında ödüllendirilecekleri de belirtilmelidir. Ödüller çalışanların başarıları ile orantılı, adil ve zamanında verilmelidir. Verilen ödüller bireysel olabileceği gibi takım içinde olabilir. Takımların performanslarının ödüllendirilmesi çalışanlar arasındaki bağı ve çalışanın örgüt ile olan duygusal bağına da kuvvetlendirir (Kale, 2006: 8).

Yönetim politikası kapsamında değerlendirilen örgütlerde çalışma koşulları ve çalışma ortamı çalışanlardan beklenen verimin elde edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışma ortamının sıcaklığı, aydınlatması, nem durumu, havalandırma imkânı, gürültü gibi fiziksel koşullar ile işe ilişkin alet, avadanlık ve makinelerin sağlam ve kullanılabilir durumda olması, çalışma şartlarının uygunluğu ve rahatlığı çalışanların işe karşı olan duyguları üzerinde olumlu etkiler yaratır. Hillier vd.'e (2005: 421) göre örgütteki çalışma ortamının kalitesini etkileyen pek çok unsur vardır. Bunlar arasında işyerinin havalandırması, gürültü ve kalabalık gibi konuları içeren kötü çalışma koşulları, örgüt kültürü, değişim ve stres gibi etkenler örgütün performansını düşmesine neden olabilir.

Örgütlerde çalışma ortamı şartlarının sağlıklı ve emniyetli olması ile örgütün çalışanlara sağladığı sosyal ve ekonomik imkânlar çalışanlar açısından önemlidir. Çalışma ortamı ne kadar iyi tasarımı ve yerleşim bilimsel esaslara uygun olarak gerçekleştirilirse çalışanların iş ortamından beklentileri o derece karşılanabilir. Çalışma esnasında yapılan hafif tonda bir müzik yayını çalışanları mutlu edebilir. Örgütlerde çalışma koşullarının sağlıksız ve yetersiz olması çalışanların iş tatminleri üzerinde olumsuz rol oynayarak kimi zaman iş kazalarına sebep olduğu gibi kimi zamanda işten ayrılmalarına neden olabilir.

Davis'e (1988) göre çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamından kaynaklanan çalışan tatmini, örgütün çalışana sağladığı faktörlere karşı çalışanın tutumudur. İş tatminini kişisel özellikler kadar örgütsel özellikler de etkiler. Çalışan tatminini ayrı ayrı bireysel ve örgütsel özellikler

değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler (Aktaran: Akıncı, 2002: 5).

Kale'e (2006: 6) göre örgütlerin çalışanlarına işlerini yapmaları için sağladığı uygun mekan, yeterli alet ve avadanlık, fiziki yeterlilik, uygun ısı ve ışık durumu gibi faktörler çalışanların iş yerlerinde kalmalarına ve performans göstermelerine katkı sağlar. İş yeri ortamının iyi düzenlenmesi, yeterli işaret ve sembollerin olması, duvarların resim ve sanat eserleri ile donatılması müşterilere olduğu kadar çalışanlara da olumlu etki yapar.

Örgütlerde çalışanların çalışma koşulları ile ilgili beklentileri, istekleri ve şikâyetlerini yönetime ulaştırabilmeleri ve buna karşılık yönetimin bu istek ve sorunlara çözüm üretmesi önemlidir. Koşullar ne kadar iyi olursa olsun çalışanların beklentileri her zaman önde gidecektir. Önemli olan çalışanların yönetim ile kuracakları etkin bir iletişim ile istek ve sorunlarını iletmelerine yardımcı olunmasıdır. Bunun için yönetimin mevcut iletişim kanallarını işler halde bulundurması ve çalışanlarına çeşitli iletişim metotları sunması gerekir. Çalışanlara örgüt için önemli oldukları, sorunlarına örgüt yönetiminin çözüm arayışında olduğu konusunda samimi duyguların verilmesi onların örgüte ve işlerine ilişkin duyguları üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Çalışma ortamında emniyeti ihlal edebilecek olumsuz durumların ve buna bağlı olarak iş kazası riskinin olması çalışanlar üzerinde stres yaratarak motivasyonlarının düşmesine neden olabilir. Bu durum örgütler için de önemli bir problem sahasıdır. Örgütler uluslararası anlaşmalar, kanunlar ve talimatlar çerçevesinde çalışanlarına karşı yüklenmiş olduğu işyeri güvenliği ve emniyetini sağlamak zorundadır. Çalışanlar zamanla işin yapılması esnasında ortaya çıkan olumsuz koşulları, emniyetsiz durumları göz ardı edebilirler veya kanıksayabilirler. Bu aşamada önemli olan örgüt yönetiminin çalışanlara vereceği hizmet içi eğitimlerle bu gibi durumlara karşı uyarılarda bulunarak olası iş kazalarına karşı tedbirler almasıdır. İş kazası sonucu ortaya çıkan olumsuz durum çalışan için iş kaybıyken örgüt için maddi ve manevi kayıp olarak nitelendirilebilir.

İş güvensizliği yanında işini kaybetme korkusu ve şüphesi de çalışanlar üzerinde stres yaratarak çalışanın kendini işine tam anlamıyla verememesine neden olur. Özellikle yönetimin çalışanlar üzerinde iş konusunda bu tür gizli baskılar kurması örgüte faydadan çok zarar verir. İş kazalarının artması, işgücü devrinin artması, yönetime ve örgüte karşı güvensizlik gibi duygularla beraber çalışanların işlerine karşı olumsuz duygularının artmasına, performans ve iş tatminlerinin düşmesine neden olur. Bu yüzden yönetim ile çalışanlar arasında kurulacak etkin bir iletişim ile çalışanlara örgütün önemli bir parçası ve değerli oldukları hissini uyandırmaları yanında örgüt içinde işten çıkarma konusunda ortaya çıkacak söylenti ve dedikoduları önlemek için sürekli bilgilendirme yapmaları gerekir.

Çalışma koşulları üzerinde teknolojik gelişmelerin de önemli etkisi vardır. Yaşamın her alanında etkisini gösteren teknoloji genel olarak elde edilen, geliştirilen bilgi birikiminin üretim süreçlerinde uygulanması olarak tanımlanabilir (Güloğlu: 2006). Son dönemlerde bilim ve teknolojinin birlikte hareket etmesi büyük gelişmelerin yaşanmasını sağlamıştır. Bilimsel çalışmalarla elde edilen bilginin üretim süreçlerine uygulanması, süreçlerde yeniliklerin ve iyileştirmelerin yapılması çalışma koşulları üzerinde etkili olmuştur.

Örgütlerde mal ve hizmet üretimi amacıyla kullanılacak makine ve teçhizatların bulunması, çalışır durumda olması ve ihtiyacı karşılaması gerekir. Çalışanların kullanacağı makine ve teçhizatın niteliğinin yapılan işin ve elde edilen ürünün kalitesi üzerinde önemli etkisi vardır. Modern teknolojiye sahip makine ve teçhizatın örgütlerde kullanılması iş süreçlerinde önemli kazanımlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Modern makine ve teçhizatların kullanılması eski teknoloji makine ve teçhizatlara nazaran kullanılan hammadde, ara mamul ve işçilik maliyetlerinde tasarruf sağlayabileceği gibi üretilen mal ve hizmetin kalitesini de arttıracaktır. Ancak bu noktada modern makine ve teçhizata sahip olunmasının yanında etkin ve verimli bir şekilde kullanılması da önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Zira alınan çok fonksiyonlu bir makinenin yalnızca bir fonksiyonunun kullanılması örgüt için olumsuz bir maliyettir.

Teknolojik gelişmelere paralel olarak örgüt tarafından sağlanan modern makine ve teçhizatların kullanımı konusunda çalışanlara eğitim verilmelidir. Her makine ve nitelikli teçhizatı kullanacak çalışan veya çalışanlar belirlendikten sonra makine ve teçhizatın kullanımı için teorik ve uygulamalı eğitim yaptırılarak, eğitimlerin neticeleri değerlendirilmeli ve gerekiyorsa geri besleme uygulanarak makine ve teçhizatın en iyi şekilde kullanımı sağlanmalıdır.

Yönetici pozisyonundaki çalışanların makine ve teçhizatı kullanan çalışanlarla sürekli iletişim halinde bulunmaları, kullanım esnasında zaman zaman nezaret etmeleri ve çalışanların yaşadıkları problemleri dinlemeleri, çözümüne yardımcı olmaları gerekirse eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak tedbirler almaları çalışanların verimlilikleri ve motivasyonlarını etkiler.

Yönetim, makine ve teçhizatların kullanımı konusunda çalışanlara eğitim vermekle birlikte makine ve teçhizatların kullanma emniyet ve bakım talimatlarını hazırlayarak çalışanların rahatlıkla görüp okuyabileceği şekilde işyerinde makine ve teçhizatın üzerine veya yakınına asılmasını sağlamalıdır. Bu yöntemle çalışanların ihtiyaç duydukları zamanda gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşmalarını sağlamış olurlar.

Üretim süreçlerinde yaşanan yenileştirme ve iyileştirme çalışmaları örgütlerin maliyet kalemlerinde düşüş sağlamaktadır. Örgütler giderlerinde elde ettikleri tasarruflarla ekonomik ve sosyal alanlarda yatırımlarda bulunarak kendi gelişmelerine paralel olarak toplumsal hayata da katkıda bulunmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin örgüt ve toplum hayatı üzerindeki en önemli etkilerinde birisi de iletişim alanında yaşanan gelişmelerdir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak kullanılan iletişim araçlarının sayısında, çeşidinde ve niteliğinde meydana gelen artışlar iletişim olanaklarını, kalitesini, hızını ve toplumun geneline ulaşımı son derece arttırmıştır. Toplumsal hayatta yaşanan gelişmeler onun bir parçası olan örgütleri de etkilemektedir. Örgütlerde uygulanan üretim süreçlerinde yaşanan gelişmeler bazı alanlarda çalışanlara olan ihtiyacı ortadan kaldırırken, karmaşık işleri yapan çalışanların niteliklerinin daha yüksek olmasını gerektirmektedir.

Örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı üretim ve diğer faaliyetlerde kalitenin artması yanında bilginin iletilme hızını da arttırarak zamanında ve etkin kararlar alınmasını ve örgütün içinde bulunduğu pazar koşullarına daha hızlı tepki vermesini sağlar. Bununla birlikte çalışanlar açısından bakıldığında teknolojik gelişmeler sonucu çalışanlarda görülen kişisel değişimler yöneticilerin çalışanlara bakış açısını da olumlu yönde değiştirmektedir. Katı bir hiyerarşi ve dikey iletişim modeli yerine bugün örgütün faaliyet gösterdiği alana göre farklı örgütsel yapılanmalar ve iletişim modelleri kullanılmaktadır.

Örgütlerde iletişim olanaklarının artması yöneticiler ile çalışanlar arasındaki mesafeyi kısaltırken erişim olanaklarının sayısını arttırmıştır. Bu durum çalışan ve yöneticilerin niyet ve maksatlarına göre avantaj ve dezavantajlar yaratmıştır. Teknolojik gelişmelerin iş yaşamında yoğun olarak kullanılmasıyla çalışanlar işe gitmeden evlerinden işlerini takip edebilmekte, ofisteki bir çalışan yöneticisi ile gün boyu yüz yüze iletişim kurmadan iç ağ (intranet) yoluyla çalışabilmektedir. Bu gibi durumlarda zaman kazanımı bir avantaj olarak görülürken, yüz yüze iletişimin ve birinci derece ilişkilerin azalması çalışanların iş tatminleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Örgütler çalışanlarını gerek iş süreçleri gerekse teknolojik gelişmeler ve uygulama alanları konusunda bilgilendirmelidir. Nitekim Fransa'da 1982 tarihli Auroux Yasası ile yeni teknoloji ile ilgili olarak örgüt birimlerine örgütün işlevleri ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi ve belge isteme hakkı tanıdığıdır. Örgüt konseyi büyük örgütlerde yeni teknolojiye geçiş hakkında bilgi alma ve önceden danışma hakkına sahiptir. 1986 yılında yasada yapılan bir değişiklikle çalışanlara işin organizasyonu ve üretim teknikleri ile ilgili kararlara karşı görüşlerini toplu halde ve doğrudan açıklayabilme hakkı tanınmıştır. Çalışanlar bu hakkı bireysel olarak küçük grup toplantılarında işin içeriği, işin organizasyonu ve iş koşulları hakkında düşüncelerini açıklamak suretiyle kullanabilirler. Ayrıca yasa ile işverene bu tür grup toplantılarının işleyişi ile ilgili esasların belirlenmesi için yetkili sendika ile örgüt düzeyinde toplu sözleşme yapma yükümlülüğü getirilmiştir. 1982 yılında yapılan yasal reform kapsamında 300 veya daha fazla işçi çalıştıran örgütlerde örgüt konseyleri dışarıdan bir uzmanın yardımını isteyebileceklerdir. Yasanın ardından bazı işkollarında ve ulusal düzeyde yeni teknolojilerle ilgili sözleşmeler yapılmıştır. Bu sözleşmelerin çoğu teknolojik değişimin sonuçları üzerinde yoğunlaşmış, küçük bir bölümü de

teknoloji ile ilgili konularda sosyal taraflar arasındaki ilişkiyi düzenleyen yeni kurallar oluşturmuştur (Tokol, 2002: 9). Dolayısıyla çalışanlara işyeri koşulları, teknolojik ve hukuki gelişme ve değişmeler ile ilgili bilgilendirme yapılması önemli bir konu olarak örgüt yönetimi tarafından dikkatle izlenmelidir.

Yönetim politikası boyutu ile iletişim arasındaki ilişkiye yönelik olarak belirlenen hipotez şu şekildedir:

H0: Örgütte iş ile ilgili genel politikaların çalışanlara bildirilmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemez.

H1: Örgütte iş ile ilgili genel politikaların çalışanlara bildirilmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

3.4.2. İletişim İle İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasındaki İlişkinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere faaliyet gösteren örgütlerin ana unsurunu çalışanlar oluşturur. Çalışanların varlığı örgütün yaşamını sürdürmesinin teminatıdır. Örgütün faaliyetlerini yerine getirmesi sadece çalışanların varlığı ile sağlanamaz. Çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde örgüt kuruluşu içine dahil edilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş tanımlarının yapılması ve örgüt içi iletişim ağının kurulması gereklidir.

Örgütlerde çalışanlar arası sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimlerde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreçtir. Örgütlerde amaca yönelik tespit edilen strateji ve politikalar doğrultusunda belirlenmiş biçimsel iletişimin yanı sıra; örgüt içinde önceden düzenlenmemiş, kendiliğinden ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim de vardır. İletişim yolu ile çalışanlar ve örgüt yönetimi ortak bir görüş ve anlayışa vararak, örgütün belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için işbirliği yaparlar. Bu işbirliğinin gücünü yönetim ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarında kurdukları iletişim belirler. Çalışanlar arasındaki güçlü bir işbirliği çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Örgütte çalışanlar arasında hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim gerçekleşmektedir. Biçimsel iletişim yönetim ile çalışanlar arasında emir ve talimatlar, faaliyet sonuç raporları ile öneri ve tekliflerin karşılıklı olarak aktarılması şeklinde oluşur. Biçimsel olmayan iletişim ile çalışanlar arasında sosyal ihtiyaçlar karşılanırken, oluşan samimi ilişkilere dayanılarak faaliyetlerin bir kısmının bu yolla yapılması sağlanır.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bölümler / üniteler arasında kurulan iletişim vasıtasıyla koordinasyonun sağlanması çok önemlidir. Örgütü oluşturan tüm bölüm ve ünitelerin var oluş maksadı örgütün kar elde ederek varlığını sürdürmesine yardımcı olmasıdır. Tüm bölümlerin amacı örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamak olduğu düşünüldüğünde faaliyetlerin icrasında bölümler arası koordinasyonun zorunluluğu göz ardı edilmemelidir. Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasında en büyük pay ise iletişimindir.

Örgüt çalışanları arasındaki iletişim bir yandan planlanan faaliyetlerin koordinesi ve icrasını sağlarken diğer yandan çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin gelişmesini de sağlar. Örgüt yönetimine düşen önemli görev örgüt içi iletişim ağının sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamaktır. Bundan başka çalışanların birbirleri ile iletişim kurmaya istekli olmaları da önemlidir. Çalışanlar yapacakları işin koordinesinde ve icrasında birçok çalışanla iletişim kurmaları gerekecektir. Burada önemli olan çalışanların iş arkadaşları ile rahatlıkla iletişim kurabilecekleri bir ortam olması ve çalışanların iş arkadaşları ile iletişim kurmaya istekli olmalarıdır.

Çalışma arkadaşları arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim aynı zamanda örgütün atmosferini de yansıtmaktadır. Çalışanlar arasındaki sağlıklı ve olumlu iletişim örgütün tüm faaliyetlerinde kendini gösterir. Olumlu iletişim çalışma arkadaşları arasında yardımlaşma ve dayanışmayı da artırır. Poon'a (2006: 518) göre yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi yönetici ve çalışma arkadaşları açısından örgüte ait olma duygusu arasında pozitif yönlü ilişki yaratır. Bu yöneticilerin çalışma gruplarına karşı açık iletişim sergilemesi de çalışanların birbiriyle yardımlaşmalarını olumlu yönde etkiler (Korsgaard vd. 2002: 312-319).

Çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğinin bozuk olması hem çalışanların hem de örgütün verimliliğini düşürür. Hillier vd. (2005: 423) çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesinin düşük olmasının performansı düşüreceğini belirtmişlerdir. Çalışanlar arasındaki iletişim bozuklukları, çalışanların motivasyonlarının düşük olması, çalışanların yeterince güçlendirilmiş olmamaları ve belirsizlik gibi konular çalışanların iş ve örgütlerine bağlılıklarını azaltırken iş tatminlerini düşürür. İletişim bozuklukları aynı zamanda işverenler açısından da sıkıntılara neden olur. Tatmin seviyesi düşük çalışanın ürettiği mal veya hizmetin kalitesi de düşük olacaktır. Bunun yanında örgüt hedeflerinde sapmalar yaşanması, işgücü devrinin artması, hastalık ve iş yerinde bulunmama sayısının artması ve hepsinden önemlisi stresin artmasına kaçınılmaz olacaktır. Çalışanların işten ayrılmaları artacak ve bu sayılan nedenlerden kaynaklanan maliyetlerde artış olacaktır.

Örgütlerde kişilerarası ilişkiler açısından tatmin düzeyi düşük olan çalışanların bulunmaması, bu durumdaki çalışanların ilgili örgütte çalışmamayı tercih ettiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Çalışanların örgütten ayrılmalarında veya kalmalarında kişilerarası ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır. İşbirliğinin ve güvenin olmadığı bir örgütte verimli bir ekip çalışmasından söz edilemez. Çalışanlar arası iletişimin gücü örgüt içindeki faaliyetleri etkileme derecesini göstermesi bakımından önemli bir noktadır (Akıncı, 2002: 14).

Örgütlerde çalışanlar arasındaki işbirliği ve yardımlaşma örgüt kültürü ile yakından ilgilidir. Çalışanlar arasında gönüllülük esasına göre oluşan işbirliği, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere belirlediği faaliyetleri başarmak için çalışanların daha fazla performans göstererek kendi görevleri dışındaki görevleri de yapmaları ile olur. Örgütsel faaliyetlerin olumlu sonuç vermesi çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı içeren örgüt kültürüne bağlıdır (Zeffane ve McLoughlin, 2006: 619). Çalışanlar arasında oluşan işbirliği ve dayanışma faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasında önemli bir konudur.

İş arkadaşları arasında yardımlaşmanın olmasında Poon (2006: 521) yöneticilere olan güvenin büyük rol oynadığını belirtmiştir. Çalışanların bu yardımlaşmadan beklentileri arasında ekonomik ve sosyal yarar sağlama, yöneticileri ile iyi ilişkiler kurma duyguları yer alır. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yaklaşımlar çalışanlar üzerinde etkili rol oynar. Çalışanların bireysel

motivasyonlarından örgüt performansının artmasına kadar pek çok konuda yöneticilerin olumlu veya olumsuz katkıları vardır. Örgüt ikliminin belirleyici unsurlarından birisi de çalışanlar arası ilişkilerin kalitesidir. Çalışanlar arasında karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir çalışma ortamının oluşması gerek çalışanlar açısından gerekse örgüt açısından önemli yararlar sağlar.

Örgütsel etkinlik ve iş stresinin en geniş anlamda bildirilen belirleyicileri arasında algılanan iş tatmini, işbirliği ve takım çalışmasını da içeren olumlu örgüt iletişimi yer alır. Valle ve Witt'in (2001) yaptıkları araştırmaya göre çalışanların takım çalışması seviyesini düşük bulmalarıyla iş tatminsizliği ve örgütsel etkinliğin olumsuz algılanması arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Aktaran: Zeffane ve McLoughlin, 2006: 618).

Çalışma arkadaşları ile ilişkiler incelenirken insanların zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri için çalışma arkadaşları oldukça önemli bir unsur olarak değerlendirilir. Kişinin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi onun motivasyonunu, çalışma azmini ve örgüte katkısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Günümüzde örgütler amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik takımlar kurarken öncelikli olarak aralarında iyi iletişim kurabilecek çalışanları bir araya getirmektedir. Çünkü aynı zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklere sahip olan grupların birbirleri ile olan uyumlarının daha iyi olacağı değerlendirilir ve bu durum grup ve grup içerisinde bulunan çalışanların motivasyonunu artırır. Aksi halde çalışma arkadaşı ile çatışma yaşayan etkili iletişim kuramayan kişilerin motivasyonu düşük olacaktır (Dursun, 2008: 1).

Çalışanlar arasında iyi ilişkiler ve yönetim ile kurulan olumlu iletişim işbirliğinin artmasını sağlar. İş tatmini yüksek olan ve yöneticiler ile tatmin edici iletişime sahip çalışanların bağlı oldukları bölümün önceliklerini gerçekleştirmede işbirliği yaptıkları tespit edilmiştir (Zeffane ve McLoughlin, 2006: 625).

İş yerinde aynı işin yapılmasında görevli ancak farklı statüde yer alan çalışanlar arasındaki ilişki örgütün mal ve hizmetleri üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilir. Storch ve Kenny'e (2007: 484) göre, sağlık sektöründe görevli doktor ve hemşireler arasında görev ve uzmanlıkların tam olarak belirlenememesi ve diğer nedenlerden kaynaklanan bir takım problemler olduğunu belirtmişlerdir. Bu

problemlerin temelinde her iki mesleğin de kendisine özgü işleyen ve birbirini tamamlayıcı etkilerini anlayarak ortak bir anlayış üzerinde mutabakata varamamaları olarak açıklamışlardır. Böyle bir anlayışın oluşturulması her şeyden önce grup çalışmasını ve grup içinde yer alan çalışanların rollerin belirlenmesini gerektirir. Grup çalışması iki sağlık grubu çalışanı arasındaki bilgi paylaşımını ve iş arkadaşlığını arttırmaya ve aralarındaki ilişkiyi güçlendirmeye yarayacaktır. Doktorlar ve hemşireler arasındaki takım çalışmasının hasta sağlığına büyük etkisi olacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüt içinde farklı statüde görev yapan çalışanların iş tatminleri de farklı düzeylerde gerçekleşmektedir. Wright'a (2006: 267) göre örgütlerde görev yapan çalışanlar ve yöneticilerin statülerine göre algıladıkları iş tatminleri farklılık göstermektedir. Özellikle profesyonel çalışanların tatmin düzeylerinin diğer çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Çalışanlar arasındaki ilişkiler sadece iş ile sınırlı değildir. Sosyal bir varlık olan çalışan diğer çalışanlarla çeşitli ihtiyaç ve istekleri için iletişim kurar. Çalışanlar iş yerinde programlanmış birer makine gibi mesainin başlangıcından bitimine kadar sürekli olarak işleri ile uğraşamazlar. Diğer çalışanlarla çeşitli şekillerde iletişim kurarak sosyal ihtiyaçlarını karşılarlar. Çalışanlar arasında kurulan sıcak ve samimi duygular örgütte olumlu bir atmosfer yaratır.

Çalışanlar arasında kurulan sıcak bir diyalog hem çalışanlar hem yöneticiler hem de örgüt için olumlu sonuçlar verir. Çalışanların arkadaşlık ihtiyaçlarını karşılarken yönetici için işlerin daha kolay yaptırılmasını sağlar. Örgüt için ise belirlenen amaçların gerçekleştirilerek kar elde edilmesi ve örgütün rekabet gücünün arttırılması sağlanabilir.

Çalışma arkadaşları arasındaki olumlu iletişim çalışanların moral ve motivasyonlarına olumlu etki eder. Çalışanlar arasında biçimsel çoğu zamanda biçimsel olmayan iletişim şeklinde ortaya çıkan ilişkilerin yöneticiler tarafından hoş karşılanması ve belli bir dereceye kadar izin verilmesi çalışanların iş tatminine olumlu katkıları olacaktır. Bu tür ilişkilere izin verilmeyen çalışma ortamlarında çalışanlar çeşitli şekillerde bu yasağa uymayacaklardır. Yönetimin alacağı çeşitli tedbirlerle çalışanların sosyalleşme ihtiyaçları karşılanabilir.

Çalışma arkadaşları boyutu ile iletişim arasındaki ilişkiye yönelik olarak belirlenen hipotezler şunlardır:

H0: Örgütte faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması amacıyla çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemez.

H2: Örgütte faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması amacıyla çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H0: Çalışma arkadaşları ile kurulan sosyal nitelikli iletişim çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemez.

H3: Çalışma arkadaşları ile kurulan sosyal nitelikli iletişim çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

3.4.3. İletişim İle İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu Arasındaki İlişkinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi

Örgütün varlığını sürdürebilmesi için faaliyet gösterdiği alanda başarılı olması, ürettiği mal ve hizmetler dolayısıyla tercih edilmesi gerekir. Örgüt yaşamında faaliyetler genel olarak çalışan, yönetici ve yapılacak iş üçgeninde cereyan eder. Yapılacak iş örgütün varlık nedenini gösterir. Yönetici örgütsel yapıda faaliyetlerin planlanarak yaptırılması ve kontrolünü gerçekleştirirken, çalışanlar ise planlanan bu faaliyetleri icra ederler.

Yöneticilerin görevlerini yapabilmesi için bir takım özelliklere ve yeteneklere sahip olmaları gereklidir. Pek çok örgüt büyümelerinin karşısındaki en büyük engel olarak yöneticilerin gerekli yeteneklerden yoksun olmasını görürler. Katz yöneticilerin başarılı olabilmesi için teknik, beşeri ve kavramsal özelliklerden oluşan üç gruptaki yeteneklerin uygun bir karışımına sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Ancak son dönemlerde yapılan çalışmalarda yöneticilerin yeteneklerinin sayısında artış olduğu gözlenmektedir. Yine Peterson ve Fleet'in (2004: 1300) yaptıkları çalışmaya göre yönetici yetenekleri teknik, analitik düşünce, karar verme, beşeri, iletişim, kişiler arası ilişkiler, kavramsal, esneklik, politika ve prosedürleri takip etme yeteneği olarak sıralanabilir.

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim icra edilecek işin etkin ve verimli bir şekilde yapılması için her iki tarafa da ihtiyaçları olan bilgileri sağlar. Bilgisiz yönetim açık denizde pusulasız seyretmeye benzer. İletişiminin pek çok işlevi yanında yönetimin ve yöneticinin performansını belirlediğine şüphe yoktur (Robbins ve Coulter, 2003: 282).

Yöneticilerin çalışanlarla bire bir iletişim kurmaları örgüt yapısının sağlıklı bir şekilde işlemesi için önem taşımaktadır. Günümüzde birçok örgütün işleyişi örgüt yöneticisinin karakterine ve yönetim tarzına göre biçimlenir. Eğer yönetici otoriter bir yapıya sahipse, çalışanlarıyla sadece biçimsel yollarla iletişim kuruyorsa çalışanlarla arasındaki mesafe açılacak, bu durum ise çalışanların örgüte olan bağlılığını azalmasına neden olurken aynı zamanda bu çalışanların örgüte yapabilecekleri olası katkılarının ortaya çıkmasına engel olacaktır. Hay grubunun yaptığı araştırmaya göre yöneticinin sergilediği liderlik tarzı örgüt ikliminde yüzde 70 kadar bir farklılık yaratabildiğini ve bu durumda işyeri performansında yüzde 25 düzeyinde bir iyileşme sağladığı tespit edilmiştir (Bloch ve Whiteley, 2007: 16).

Çalışanlarla yöneticiler arasında kurulan etkin ve nitelikli bir iletişim sistemi çalışanların örgütlerine bağlılıklarını, örgütte kalma isteklerini artırır. Yöneticilerin sergiledikleri olumlu tutum sonucu örgütün çalışan devir hızı düşer. Etkin iletişim ile problemler gerçekleşmeden veya henüz işe zarar vermeden tespit edilerek giderilir. Aynı zamanda örgütün karşılaştığı günlük problemler konusunda çalışanların bilgilendirilmesi çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratır (Taplin ve Winterton, 2007: 13).

Çalışanlara değer veren bir örgüt yöneticisinin onlarla kurduğu iletişim daha olumlu ve verimli olur. Yüz yüze iletişime önem veren bir lider bunun yararını çalışanlarının işe bağlılığının, iş tatminin, motivasyonunun artması dolayısıyla oluşan işteki verimlilik, üretkenlik olarak görecektir. Böylece çalışanların örgüte yapacakları katkı çok daha üst düzeylere çıkabilecektir. Örneğin, çalışanlarıyla sürekli iletişim kuran yöneticilere sahip bir örgütteki çalışanın herhangi bir konuda iyileştirici önerisini yöneticisine ileterek örgütün iyileştirme süreçlerinde katkı sağlayabilecektir. İletişim ilişki ve yeteneklerinin zayıf olduğu durumda süreçleri iyileştirici önerilere sahip bir çalışanın öneri ve tekliflerini iletebileceği bir ortam ve

önerileri değerlendirecek yönetici bulamadığından beklenen düzeyde iletişim gerçekleşmeyecektir.

Örgütlerde yönetim kademesi çalışanlarla sağlıklı iletişim kurulmasında, iletişim sisteminin işletilmesinde en önemli rolü oynamaktadır. Çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilen bir yönetici örgüt iletişim ağının kendi kontrol alanı içinde yer alan bölümünün sağlıklı işlemlerini sağlarken, aksi durum sistemin kötüye gitmesine, hatta sistemin çökmesine neden olabilecektir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarıyla kurdukları ilişkilerden doğacak sonuçları geri bildirimle gözden geçirmelidirler.

Yapılan araştırmalar sonucunda yöneticilerin yüzde yetmişinin zaman zaman farkında olmadan çalışanlarıyla iletişim problemleri yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Brownell'in yaptığı çalışmada bazı yöneticilerin hiçbir iletişim problemi yaşamadıklarını ifade etmelerine karşılık, aynı araştırmada çalışanlar açısından durumun farklı olduğu, yöneticileri ile aralarında iletişim problemleri yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Aktaran: Stevens ve Hisle, 1996: 29).

İmai'e (1994: 173) göre, batıda yönetici ile çalışan arasındaki ayırım yüzünden birçok yönetici çalışanların beklentilerini anlayamamakta veya anlamak istememektedir. Bu problem, çok uluslu örgütlerde yönetici ile çalışanların ana dillerinin farklı olduğu, aynı dili konuşmadıkları zaman daha da karmaşık hale gelmektedir. Bu konumdaki yöneticilerin kültürler arası anlaşmayı artırmak için kendilerini geliştirmeleri, diğer uluslardan çalışanlarla olan iletişimlerinde kendi vatandaşlarıyla olan iletişim düzeyini hedeflemeleri gerekir. Bu tür örgütlerde çalışanlar için iletişim düzeyleri arasında yaşanan farklılıklar tatminsizlik yaratan durumlar arasındadır.

Yöneticilerin örgütlerdeki tüm faaliyetlerin işleyişi üzerinde önemli etkileri vardır. Buckingham ve Coffman'ın (2006: 33) 2500'ün üzerinde örgüt biriminde 105.000'inden fazla çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada etkin bir iş yeri yaratmada en kritik belirleyicinin ücretler, sunulan imkânlar, ikramiyeler ya da karizmatik bir kurum yöneticisi değil, çalışanların bağlı olduğu yöneticiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticiler çalışanlarla daha yakın iletişim kurarak onları daha yakından tanımalıdır. İş ile ilgili veya özel yaşamı ile ilgili olsun çalışanların problemleri ile ilgilenen yöneticiler çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratır.

Yöneticilerin çalışanlar üzerinde etkili olmaları onların çalışanlara karşı dürüst ve adil davranmaları ve sağlıklı bir iletişim kurmaları ile mümkündür.

Yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan sağlıklı bir iletişim hem yöneticilere hem çalışanlara hem de örgüte önemli katkılar sağlar. Etkili bir iletişim ile çalışanlara işleri ile ilgili bilgiler vermek, örgüt faaliyetleri hakkında çalışanları haberdar etmek ve karar alma sürecine dahil etmek iş tatminlerini artırır. Çalışanların ve yöneticilerin örgüte daha çok katkıda bulunmalarına ve dolayısıyla örgütün başarısını arttırmasına neden olur. Yöneticiler açısından kurulan sağlıklı bir iletişim her şeyden önce işlerin planlandığı şekilde yürütülmesini sağlar. Örgütlerin daha etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini icra etmelerini, yönetimle yaşanacak sorunların daha başlangıç aşamasında çözülmesini sağlar.

Çalışanlar açısından ise yöneticilerle kurulacak sağlıklı bir iletişim çalışanların kendilerine değer verildiğini ve örgütün değerli bir parçası olduklarını hissini oluşturur. Çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine karşı olan duyguları olumlu yönde gelişir.

Yöneticilerin günümüz örgütlerinde sergiledikleri liderlik tarzları arasında otokratik liderlik, koçluk, demokratik liderlik, liderlik paylaşımı, ayak uydurma ve zorlayıcı liderlik yer almaktadır. Her lidelik tarzının uygulandığı duruma göre fayda ve mahzurları vardır. Demokratik liderlik tarzının en önemli yanı bilgi paylaşımı sağlaması neticesinde çalışanlarda motivasyon ve güç kazanımını arttırmasıdır. Bunun yanında paylaşımcı liderlerin çalışanlardan sağladıkları geribildirim çalışanların performansları üzerinde olumlu etkiler yaratır. Çalışanlar arasındaki iletişim ve güven iş yaşamında öncelik taşır ve en önemli unsurlardır. Bu unsurların takım çalışmasındaki olumlu etkisi, çalışanların kendilerini bir aile ortamı içinde hissetmeleri, örgüte ve diğer çalışanlara bağlılık ve yakın ilişkiler kurma gibi özellikler oluşturması çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkiler yaratır (Bloch ve Whiteley, 2007: 65-66).

Yöneticinin görevleri arasında astlarını yetiştirmek, daha zorlu görevlere hazırlamak gibi konular da vardır. Değişen ve gelişen çevresel faktörlere uyum çalışanların gerek iş başında gerekse çeşitli eğitim programları vasıtasıyla eğitilmesiyle mümkün olabilir.

Yöneticinin çalışanların kişisel ve işe ilişkin sorunlarını dinlemesi onlara destek olması çalışan ile yönetim arasında güçlü bağların oluşmasını sağlar. Yöneticiye duyulan bağlılık ve saygının artmasına neden olur. Yöneticilerin üst kademelerden gelen talimatları çalışanların anlayabileceği açıklıkta anlatması, astlarının yaptıkları işlere ilişkin teklif ve sorunlarını dinlemesi bunlara çözüm bulması, yetkilerini aşan durumlarda bunları üst kademelere aktarması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratır.

Yöneticiler örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlarına yol gösterip yardımcı ve destekleyici olmalıdırlar. Böyle yapabilmek için yöneticiler düzenli olarak çalışanlarıyla işin öncelikleri ve felsefesi hakkında iletişim kurmalı, örgütün karar verme sürecine çalışanlar da dahil edilmeli, çalışanların işleri ile ilgili gerekli kararları vermeleri için yeterli bilgiye sahip olduklarından emin olunmalı, çalışanlar üzerindeki kontrol azaltılmalı ve çalışanlara işlerini yapma izni verilmelidir. Bu uygulamalar çalışanların işlerine karşı olan arzu ve heveslerinin artırarak, iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olacaktır (Kinjerski ve Skrypnek, 2006: 285).

Pettit vd.'nin 1997 yılında yaptıkları araştırmaya göre çalışanların yöneticilerinin iletişim tarzlarını ve iletmek istedikleri konuların içeriği ile çalıştıkları örgütün iletişim modelleri ve işleyişini algılayışları iş tatmini seviyelerini etkilediğini belirlemiştir (Aktaran: Gray ve Laidlaw, 2002: 213).

Örgütlerin vizyon ve misyonlarını çalışanlarına aktarmakta kullandıkları dergi, bülten vs. gibi birçok örgüt içi iletişim aracı vardır. Örgütün çalışanlarına sahip olduğu felsefeyi aktarmak için bu iletişim araçlarından daha etkili başka yöntemler de kullanması gerekir. Bu yöntemler içinde en etkili olanlardan birisi örgütün değerlerini benimsemiş yöneticilere sahip olmaktır. Bu sayede çalışanlar örgütle ilgili bilgilere, örgütün yönetim politikası gibi konular hakkında birinci elden bilgi sahibi olabilirler. Örgüt yönetiminin bazı maliyetleri arttırmadan çok önemli konularda çalışanlarına birinci elden bilgi verebilmeleri çalışanların kendilerinden neyin, ne zaman beklendiğini ve neler ile karşılaşabileceklerini bilmeleri stres düzeylerini azaltacaktır.

Bu noktadan hareketle bunu ancak bu yönde davranışlar sergileyebilecek yöneticiler sağlayabilirler. Çalışanlarıyla iletişim kurmaktan çekinen bir yöneticinin bu

konuda yapabileceği fazla bir şey olmayacağı açıktır. Oysa bu konuda yetenekli yöneticilere sahip bir örgüt, kurumsal değerlerini en etkin iletişim yolu olduğu yapılan çalışmalarla saptanmış olan yüz yüze görüşme yöntemi ile aktaracaktır. Dolayısıyla yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin gücü karşılıklı ilişkiler başta olmak üzere tüm örgütsel faaliyetlerde önemli bir rol oynamaktadır.

Kinjerski ve Skrypnek'in (2006: 286) yaptıkları çalışmada birçok katılımcıya göre çalışanların işlerine duydukları heves, arzu ve iyi bir iş ortamı liderlik vasıflarına haiz bir yöneticiye bağlıdır.

Örgütlerde çalışanlarla yöneticiler arasında kurulan olumlu iletişimin örgütte bölüm farkı gözetmeksizin çalışanların işbirliği üzerinde derin etkileri olduğu gözlenmiştir. Zeffane ve McLoughlin'in (2006: 627) Avustralya'da orta ölçekli örgütlerde yaptıkları bu araştırmada işbirliğinin, stresin, yöneticilerle olan iletişimin ve iş tatmininin birbiriyle bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla çalışanların yöneticilerle kurdukları olumlu iletişimin çalışanlar arasındaki iş birliğini ve iş tatminini olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Callan tarafından 1993 yılında yapılan araştırmaya göre işlerinden daha yüksek tatmin alan çalışanların, üstleriyle görüşme ve tartışma imkânını daha sık elde eden, fikirlerine değer verilen kişiler olduğu belirtilmiştir (Aktaran: Gray ve Laidlaw, 2002: 221).

Örgüt faaliyetlerinde sık sık bahsi geçen verimlilik ve motivasyon kavramları tamamen birbirinden bağımsız iki olgu değildir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki açık bilgi paylaşımı genelde daha verimli iş çalışmalarına sebep olur ki bu da çalışanların motivasyonunu arttırabilir. Açık bilgi paylaşımı ile hem çalışanların işleri ile ilgili konulardaki bilgi paylaşımı hem de kişisel konuları ile ilgili bilgi paylaşımı kastedilmektedir (Kalla, 2005: 311).

Yöneticilerin örgüt yönetiminde oynadıkları olumlu veya olumsuz roller pek çok konuda olduğu gibi çalışanlar üzerinde de etkili olur. Landsman'a (2007: 107) göre pek çok çalışmada da yer aldığı gibi iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma isteği yönetici ile olumlu yönde ilişkilidir. Yöneticilerin en önemli etkinliklerinden birisi de çalışanların iş eğitimlerini gerçekleştirerek çalışanların

yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmalarıdır. Çünkü örgütsel faktörler arasında çalışanların örgütte kalmasına maaş, iş yükü, güvenlik, çalışma arkadaşlarının desteği ve rol çatışması etki etmektedir. Bu faktörlerin uygulanmasında çalışanların eğitimleri ve yetenekleri de önemli bir yer tutar.

Kale'ye (2006: 8) göre yönetim ile çalışanlar arasında kurulacak etkin bir iletişim bütün yönleri ile çalışanlarda sahiplik duygusu ile örgütün bir parçası olma hissini arttırır. Yöneticiler örgüt politikaları, prosedürler ve örgütsel yapı konusunda çalışanları sürekli olarak bilgilendirmelidirler. Böyle bir iletişim sadece yapılan faaliyetlerin koordinesini değil aynı zamanda çalışanın motivasyon seviyesini de arttırır. Aynı nedenden ötürü yöneticiler astlarını aktif olarak dinlemelidirler. Aktif dinleme sadece bir konuşmanın konusuna dikkat etmek değil, aynı zamanda karşıdakinin duygu ve eğilimini de göz önünde bulundurmadır. Aktif dinleme yöneticiye karşındakinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlama fırsatı tanır. Açık ve aktif iletişim sempati ve cesaret aşılama etkili bir şekilde kullanılabilir, böylece çalışanlar arasındaki bağların kuvvetlenmesini sağlayabilir.

Graham ve Messner'e (1998: 196) göre çalışanları ile güçlü ilişkiler kuran yöneticiler çalışanların iş tatminini özellikle kendine güven, gelişim fırsatları, başarı, beklentiler, saygı ve eşit davranış alanlarında çok güçlü şekilde etkilemektedir.

Çalışanlar açısından önemli bir nokta da karar verme sürecine dahil olmaları, örgüt yönetiminde söz sahibi olmalarıdır. Bu noktada önemli olan örgüt yönetimi ile diğer kademelerde yer alan yöneticilerin bu konudaki yaklaşımlarıdır. Örgütlerde karar verme ve kararlara katılım hem yöneticiler hem de çalışanlar için önemli bir konudur. Yöneticiler açısından verdikleri kararların sonuçları performanslarını belirlemeleri açısından önemlidir. Çalışanlar açısından ise karar verme sürecine katılmaları işlerini benimsemeleri, yönetime ortak olmaları ve iş tatminlerini arttırmaları yönünden önemlidir.

Karar verme Can'a (1999: 239) göre bir birey, yönetici ve örgüt için bir konuda istenen bir sonuca ulaşabilmek amacıyla birden çok alternatif arasından birini seçmektir. Karar ile ilgili olarak üç husus ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi kararın bir seçim olması, ikincisi karar verebilmek için zihinsel aktivitelerde bulunulması gereklidir. Üçüncüsü ise bir amaca yönelik olmasıdır.

Örgütlerin bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere kuruldukları düşünüldüğünde, karar vermenin örgütler için ne derece önemli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Kimi örgütlerde kararlar sadece yönetim tarafından verilir ve çalışanlarca uygulanması kontrol ve denetimlerle sağlanırken, kimi örgütlerde çalışanlar kendi işleri ile ilgili kararları rahatlıkla alabilmektedirler.

Çalışanların kararlara aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma olanağını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. İyi bir yönetici, çalışanları bir kaynak olarak düşünmelidir. Çalışanlar kendi uzmanlık alanlarında bir başkasından daha çok bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olan da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı anlamına gelmektedir. Bu insani gereksinimin giderilmesi çalışanların motivasyonlarını artırır. Ayrıca kararlara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, çalışanları çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir (www.donusumkonagi.net.).

Bakan ve Büyükbeşe (2005: 23) örgütlerde karar verme sürecinin katılımcı karar verme şeklinde uygulanmasının yönetici ve çalışanlar açısından daha etkin ve verimli olacağını vurgulamışlardır. Örgüt yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzı ile çalışanların karar verme sürecine katılımları arasında sıkı ilişki vardır. Otokratik yöneticiler çalışanları karar alma sürecine hiçbir şekilde dahil etmeyip kararları sadece kendileri alırken, özgürlükçü yöneticiler ise bunun tam tersi bir şekilde kararları çalışanlara bırakıp kendileri bu sürece dahil olmamaktadırlar. Demokratik yöneticiler ise karar alma sürecine kendileri ile beraber çalışanları da dahil ettiklerinden çalışanların katılımıyla alınan kararların çalışanlar açısından benimsenmesi ve uygulanması daha kolay olurken örgütün amaçlarına ulaşmasına da katkı sağlamaktadır.

Yöneticilerin çalışanları karar verme sürecine dahil etmeleri hem çalışanlar açısından hem bölümler açısından hem de örgüt açısından faydaları vardır. Çalışanların katılımcı karar verme sürecine dahil edilmeleri ile örgütün performansı ve verimliliği yükselir, alınan kararların ve örgüt içi iletişimin kalitesi artar,

çalışanlara örgüt içi kararların ne şartlar altında alındığını göstererek, kararlara katılmayan çalışanların olumsuz yorumları bertaraf edilmiş olur. Çalışanların örgüte olan bağlılığını, moral ve motivasyonunu ve iş tatminini olumlu yönde etkiler. Çalışanların karar verme sürecine katılımlarının sağlanmasının faydaları yanında mahsurları da vardır. Çalışanların karar alma sürecine dahil olmaları kararların alınmasında zaman kaybına neden olabilir. Çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek amaç farklılıkları karar almayı zorlaştırabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 26-27).

Yöneticiler açısından çalışanların karar verme sürecine katılmalarının sağlanması çalışanların motivasyonlarının artırılması için önemlidir. Ancak bu noktada çalışanların her karar alma sürecine dahil olup olmayacağı, dahil olacaksa sınırları ne olacağı sorun olarak yöneticilerin karşısına çıkar. Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili alınacak kararlara dahil edilmesi daha uygun bir hareket tarzı olacaktır. “Bir işi en iyi yapan bilir” düşüncesinden hareketle çalışanların iş süreçleri ile ilgili kararlara katılımlarının sağlanması çalışanların yaptıkları iş ile ilgili tatminlerini artırır. Çalışanların tamamının örgütün genel yönetim politikası ve diğer teknik konular ile ilgili karar alma sürecine dahil edilmeleri hem bilgi düzeylerindeki farklılıklar hem de olayın önemini kavrama konusunda sorun yaratabilecektir. Bu nedenle örgütün geleceğini ilgilendiren konularda alınacak kararlara tüm çalışanların dahil edilmesinden ziyade ilgili yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler ile uzmanların katılması daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

İş tatmini boyutlarından yönetici boyutu ile iletişimin çalışanların iş tatminine etkisine ilişkin belirlenen hipotez şöyledir:

H0: Yöneticilerin çalışanların gerek iş gerekse özel durumları ile ilgili her konuda iletişim kurmaları çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemez.

H4: Yöneticilerin çalışanların gerek iş gerekse özel durumları ile ilgili her konuda iletişim kurmaları çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

3.4.4. İletişim İle İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu Arasındaki İlişkinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi

İş tatmini ile ilgili pek çok araştırma yapmış olan Herzberg, çift faktör teorisi ile işin kendisinden ve iş ortamından kaynaklanan çalışanlarda tatmin ve tatminsizliğe yol açan bir takım unsurların olduğunu belirtmiştir. Bu unsurlar çalışanın tatminini sağlayan işin içeriği ile ilgili içsel bileşenler ve iş tatminini düşüren iş ortamı ile ilgili dışsal bileşenlerdir. İşin niteliği bu sınıflandırmada başarı, takdir, sorumluluk ve ilerleme fırsatları ile birlikte tatmin edici faktörler arasında yer almıştır (Graham ve Messner, 1998: 196).

Örgütlerin temel unsuru olan çalışanların örgüt içinde üstlenecekleri, yerine getirecekleri görev veya görevlerin açık bir şekilde belirlenmiş olması, çalışanların rol çatışmalarını ve iş streslerini azaltırken, iş tatminlerinin artmasını sağlar (Rogers vd., 1994: 16).

Çalışanların iş tatmini genel olarak yaptıkları işin zorluk derecesi ile de yakından ilgilidir. Bu durum zor işlerde çalışanlara daha fazla serbestlik sağlanması ile açıklanabilir. Çalışanlara işlerinin niteliğinden dolayı özgürlük verilmesi onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun aksine yönetimin çalışanlar üzerinde çok fazla kontrol sağlaması çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin düşmesine neden olur. Çalışanlar için her hareketlerinin kontrol altında tutulması genellikle hoş karşılanmayan, rahatsızlık veren bir durumdur. Davis'in (2004: 496) küçük işletmelerde yaptığı araştırmaya göre yapılan iş ile çalışanların iş tatmini arasında güçlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanlar genellikle kendi imkan ve yeteneklerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen iki önemli nokta vardır. Bunlar işteki çeşitlilik ile çalışma metotları ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir. Yeterli derecede iş çeşitliliğinin genellikle çalışanların motivasyonunu arttırdığı düşünülür. Tek düze işlerde çalışanlar daha çabuk sıkılıp, yorulurken, işte gereğinden fazla çeşitlilik ve hareket olması ise çalışanları strese sokabilir. Bu yüzden çalışanların işlerini rahatlıkla yapabilmesi için bu tür olumsuzlukların giderilmesi gereklidir (Taştan, 2005: 1).

Yapılan iş ile çalışan arasında kurulan duygusal bağ iş tatminini önemli ölçüde etkiler. Nitekim zor bir işte çalışıp işiyle duygusal bağ kuran, işini çok seven ve bu durumdan memnun olan insanlara da rastlanabilir. Birçok niteliğe sahip olunmasını gerektiren işler olduğu gibi çok fazla yetenek gerektirmeyen işler de vardır. Örneğin bir veri hazırlama kontrol işletmeninin görevi sadece yeterli hızda yazmak ve dosyalama işlerini yapmaktır. Bunun dışında başka bir niteliğe sahip olması gerekmez. Her iki durumda da iş ile çalışan arasında kurulan bağın güçlü olması çalışanın iş tatminini etkiler.

Eliason'un (2006: 11) çevre koruma polisleri üzerinde yaptığı çalışma bu konuda destekleyici bilgiler vermektedir. Bu çalışmada çalışanların işlerini sevdiğini ve iş tatminlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların işlerini sevmelerini ofis dışında parklarda ve doğal yaşam alanlarında çalışmaktan hoşlanmaları, bağımsız olmaları, iş çeşitliliğine sahip olmaları ve insanlarla bir arada bulunmalarını neden olarak göstermişlerdir. Çalışanlar tatilde insanların para ödeyerek yaptıkları aktiviteleri meslek olarak icra etmeleri ve karşılığında para kazanmalarının iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Çalışanlar kendi belirledikleri faaliyetleri belirledikleri zamanda ve istedikleri şekilde yapmalarının yani faaliyetlerini bağımsız olarak yapmalarının iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Bir diğer durum ise çalışanların yeteneklerinden daha alt seviyede bir işte çalıştırılmalarıdır. Eğer çalışan işiyle ilgili daha fazlasını yapabileceğine inanıyorsa bu konuda kendisine şans verilmelidir. Aksi takdirde yaptığı iş kendisine basit gelecek, yeteneklerini ve çalışma kapasitesini yeterince kullanmasını gerektirmeyen bu iş yüzünden yaptığı işten haz duymayacak ve bu durum motivasyonunu ve iş tatminini düşürebilecektir.

Bu konuyu destekleyici nitelikte Ross (2005: 257) yaptığı çalışmada, eğer yapılan iş yeterli miktarda farklı yetenek gerektiriyorsa, görev tanımı yapılmışsa, görevin önemi belirtilmiş ise, özerklik ve iş geribildirimi varsa bu unsurların içsel iş motivasyonu üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Farklı yetenek ile işin başarılması için gerekli farklı yeteneklerin çalışanlar tarafından kullanılması ifade edilirken, iş tanımı ile bir işin başlangıcından bitimine kadar yapılması gerekli her bir adımın tanımlanmasını ifade edilir. Görevin önemi işin hayata ve diğerlerinin işlerine

yaptığı etkinin derecesini ifade eder, özerklik çalışanların işlerini icra ederken hissettikleri özgürlük ve bağımsızlık derecesini ifade eder, iş geribildirimi ise çalışanların iş ile ilgili olarak yaptıkları faaliyetler neticesinde almış oldukları performans geribildirimlerini ifade eder. Gerçekten işin niteliği ile ilgili olarak çalışanlara bilgi verilmesi onların yaptıkları iş ile ilgili duygularını, düşünce ve iş tatminlerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Öğretim üyelerinin iş tatmin profilleri üzerinde Baş (2002: 33) tarafından yapılan araştırmaya göre “işin niteliği”, “akademik ortam”, “amirin tutum davranışları”, “yönetimsel ortam” ve “iletişim” faktörlerinin genel iş tatmini ile yüksek ilişkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların iş tatmininde yaptıkları işin özellikleri yanında, iş metotları ve iş süreçleri ile birlikte yetki ve sorumluluklarının da açık bir şekilde belirtilmesi önemlidir. Örgüt içi iletişim kanalları kullanılarak çalışanlara yetki ve sorumlulukları konusunda bilgi verilmesi, meslek içi kurslarda bu konulara değinilmesi çalışanlar açısından çok yararlı sonuçlar verecektir. Yetki ve sorumluluğunu bilen çalışan işinin gereklerini ikaza meydan vermeden yerine getirirken, başkalarının işine gereksiz müdahale etmesini de engelleyecektir. İş ortamında huzurlu olan çalışanın iş tatmini artacaktır.

Örgütlerde üst yönetim kademesince örgütün misyon ve vizyonuna uygun olarak, örgütün amacına ulaşmak için yapmak zorunda olduğu faaliyetler belirlendikten sonra örgüt yapısı içinde yetki ve sorumlulukların alt yönetim kademelerine ve çalışanlara açık ve net olarak kuşkuya meydan vermeyecek şekilde iletilmelidir.

Örgütlerde çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetki ve sorumluluklarının yönetim tarafından kendilerine örgüt içi iletişim vasıtaları kullanılarak bildirilmesi faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılabilecek sorunları aşmada önemli rol oynar. Her çalışan neyi, ne zaman, nasıl yapacağı konusunda bilgilendirildiğinde, faaliyet alanı çizildiğinde karşılaşılabilecek sorunların bir kısmı daha ortaya çıkmadan çözülmüş olur. Burada önemli olan çalışanların yetki ve sorumluluklarının kendilerine şüphe uyandırmayacak açıklıkta bildirilmesidir.

Örgüt yönetimi yönetici ve çalışanlarına yetki ve sorumluluklarını ve görev standartlarını açık bir şekilde bildirmelidir. Yetki, sorumluluk ve standartların açık seçik bir şekilde belirtilmesi çalışanların iş performansları üzerinde etkili olurken, fikirlerin ve bilginin açık ve özgür bir şekilde değiştirilmesi de özendirilir (Bloch ve Whiteley, 2007: 71).

Örgüt yapısı çalışanların etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi ve örgütün etkinlik derecesi için önemli bir rehberdir. Örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk kanallarının açığa kavuşturulması ve işletilmesine katkıda bulunabileceği gibi yöneticilere örgütsel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamada da yardımcı olan bir şemadır. Bu şemada çalışanların örgüt yapısı içinde nerede, hangi pozisyonda çalışacağına belirlenmesi örgüt yapısının etkin bir şekilde ortaya konması, örgüt içi ilişkileri ve iletişim metotlarının ve kanallarının belirlenmesi yöneticiler ve çalışanlar arasında yaşanabilecek karışıklıkları önleyecektir.

Örgütlerde yönetimin tüm faaliyetleri yerine getirmesinde tek başına yeterli olacağı düşünülemez. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ara yönetim kademelerine ihtiyaç duyulur. Bu yönetim kademeleri oluşturulduğunda en üstten başlayarak yetkilerin bir kısmı devredilir. Alt kademelere doğru inildikçe devredilen yetkiler daha sınırlı olur. Yetki devri yöneticinin bir takım yetkilerini astlara vermesidir. Asıl sorumluluk yine yöneticidedir. Alt yönetim kademeleri oluşturulup yetkiler devredildiğinde örgütün hiyerarşik yapısı ortaya çıkar.

Yetki devrinin ayrılmaz bir parçası, onun bütünleyeni sorumluluktur. Sorumluluk çalışana verilen görevi kendinden beklenen şekilde yerine getirmesi ve başarması olarak ifade edilebilir. Çalışanlar görevlerinin kendilerine yüklediği sorumluluğu bilmek zorundadırlar. Sorumluluğun yetkiden ayrılan bir yönü yetki devredilebilirken sorumluluk devredilememektedir (Can, 1999: 125).

Örgütlerde hiyerarşik yapı örgütün faaliyet gösterdiği alana göre değişiklik gösterir. Kimi örgütlerde hiyerarşik yapılanma ve bu yapının korunması çok önemliken kimi örgütlerde hiyerarşi çalışanların yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Hiyerarşik yapı yukarıda da belirtildiği gibi yöneticilerin ve çalışanların kime karşı sorumlu olduğunu, kimin amir kimin memur olduğunu gösteren bir şemadır. Yönetim bu şemaya bağlı olarak her kademedeki yer alan yönetici ve

Çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını belirlemek durumundadır. Hiyerarşik yapı örgütler büyüdükçe faaliyetlerin koordinasyonunda önem kazanır. Eren'e (2001: 413) göre büyük örgütlerde iletişim güçlüklerinin giderilmesinde hiyerarşik yapı gereklidir.

Yetki ve sorumluluğun yönetici ve çalışanlara açık bir şekilde belirtilmesi, sınırlarının çizilmesi kadar yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi de önemlidir. Yetkisi kısıtlı ama sorumluluğu çok olan alt düzey bir yöneticinin zaman zaman büyük sıkıntılar yaşaması kaçınılmaz olurken, yetkisi çok ama sorumluluğu çok az olan orta düzey yöneticide yeteneklerini tam olarak kullanamayacaktır.

Yönetici ve çalışanların yetki ve sorumlulukları örgüt içi çeşitli iletişim metotları ile kendilerine bildirilmeli ve öğretilmelidir. Örgütün hiyerarşik şeması aynı zamanda örgütün formel iletişim yapısını da gösterir. Çalışanlara ve yönetici adaylarına ilk işe başladıklarında verilen oryantasyon eğitimlerinde örgütün yapısı, iletişim ağı, çalışılacak kademenin özellikleri, işe süreçleri, işe yapma metotları, yetki ve sorumlulukları, acil durumlardaki hareket tarzları gibi konular üzerinde durulması çalışanlara ve örgüt yönetimine büyük kolaylık sağlayacaktır. Örgüt içinde yayınlanan dergi ve broşürler yardımıyla olabileceği gibi kurumsallaşmasını tamamlamış örgütlerde kurulan intranet ve diğer elektronik iletişim metotları ile bilgi ihtiyaçları giderilebilir.

Örgüt yönetiminin alt kademe yöneticilerden ve çalışanlardan beklentileri bir anlamda çalışanların yetki ve sorumluluklarının örtülü bir ifadesidir. Ancak işe yaşamında özellikle büyük ölçekli örgütlerde yetki ve sorumlulukların örtülü ifadeler altında kalması çalışanlar arasında çeşitli sorunlara neden olabilir. Örgüt yönetimi bu sorunları gidermek için çalışanların işe tanımlarını, işe analizlerini ve görevlerinin gereklerini tek elden hazırlayıp çalışanlarına i iletişim vasıtaları ile bildirmelidir.

Örgütsel yapı içinde çalışanlara görevlerine yönelik uygun yetki ve sorumluluk verilmesi, verilen bu yetki ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olması çalışanlar açısından çok önemli olduğu gibi, çalışanların işlerine karşı duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Neyi nasıl yapacağını bilen bir çalışanın işine yaklaşımı, yetki ve sorumlulukları tam olarak belirlenmemiş bir çalışana nazaran daha olumlu olacaktır. Çünkü sınırları, yetkisi ve sorumluluğu belirlenmiş bir çalışan

ne iş yapacağını bilir ve psikolojik olarak kendisini buna hazırlar. İşin gereklerini yerine getirip, işi bitirdiğinde ise iş tatmini olumlu yönde artar. Aksi takdirde ne yapacağını, nasıl yapacağını, kimin kendisine emir verebileceğini bilmeyen bir çalışan sürekli stres altında olacaktır. Kişisel yeteneklerini kullanamayacak, yaptığı işten zevk almayacak ve zamanla işe karşı yaklaşımı olumsuz duygularla yüklenecektir.

İşin niteliği ile yapılan çalışmalarda ulaşılan olumlu sonuçların yanında işin niteliğinin çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Nitekim Mosadegh ve Yarmohammadian'ın (2006: 22) İran'daki üniversite hastanelerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda işin niteliğinin çalışanları motive edici bir özelliğinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütler faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliklerini arttırmak için çeşitli iş metotları ve yöntemlerini uygularlar. Buradaki temel amaç mal veya hizmet üretiminde örgütlerin süreçlerini iyileştirip maliyetlerini düşürerek rekabet gücünü kaybetmemeleridir. Mal ve hizmet üretimi süreçlerinin iyileştirilmesi yönetim ve üretim alanlarında yaşanan iyileştirme ve yenilikçi uygulamaların takip edilmesi ile mümkündür.

Çalışanlara yapacakları işi sıfır hata ile yapabilecekleri şekilde iş süreçleri ve metotlar hakkında belirli dönemlerde eğitim verilmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi faaliyetlerin etkinliği açısından önemlidir. İş metotlarındaki gelişmeler çalışanlara iletildiği ve bu gelişen metotların örgütte uygulanması sağlandığı sürece örgüt ürettiği mal ve hizmetin kalitesini arttırabilecektir.

Örgüt yönetimi çalışanların yaptıkları işlere ilişkin olarak belirli dönemlerde gerek görev başı eğitimi olarak gerekse çeşitli eğitim ve kurslara iştiraklerini sağlamalıdır. Çalışanların işleri ile ilgili modern uygulama ve teknikler konusunda bilgilendirilmeleri bir yandan çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlarken diğer yandan örgüt faaliyetlerinin daha veimli bir şekilde yapılmasına olanak tanır.

Hizmet içi eğitimler çalışanlara örgütlerinin yapmış olduğu yatırımlardır. Çalışanların branşlarına göre bir ayrıma uğramadan belirli dönemlerde eğitime tabi tutulmaları işlerine ve örgütlerine olan bakışlarını ve bağlılıklarını etkiler. Örgütün

kendisine yatırım yaparak kendisinin örgüt için değerli olduğunu hisseden çalışanın örgütün çıkarlarını gözetmede daha olumlu tavır takınacağı değerlendirilir.

Bilim ve teknolojinin baş döndürücü hızı karşısında örgüt yönetimi faaliyette bulunduğu iş kolunda maliyetlerini azaltarak rekabet avantajını kaybetmemek için bilimsel gelişmeleri takip etmelidir. Mal ve hizmet üretiminde yenilikçi olmalı ve gelişmeleri takip ederek örgütün koşullarını da dikkate alarak uygulamaya geçirmelidir. Tüm örgütsel faaliyetlerin temelinde yer alan çalışanın gelişmeler ile ilgili bilgilendirilmesi ve eğitilmesinin örgüte de yarar sağlayacağı açıktır.

Sağlıklı bir bilgi akışının sağlanması, örgütlerin etkin yönetiminde temel rol oynamakta ve onların itici gücü olmaktadır. Örgüt yönetiminin başarılı olması, örgüt içi ve örgüt dışı ihtiyaçların ne ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. İhtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikte bilgiye, istediği zamanda sahip olamayan yönetici, örgüt kaynaklarının kullanımına ilişkin vereceği kararlarda başarılı olacağı şüphelidir. Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını karar almak için harcadıkları ve bu kararlarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri için yaşamsal önem taşıdığı düşünüldüğünde, bilginin yönetim için ne kadar değerli olduğu ortaya çıkacaktır. Öte yandan eksik, yetersiz bilgi çalışanlar açısından da tatminsizlik ve stres yaratır. Bu yüzden çalışanlara işlerine ilişkin bilgilerin aktarılması gereklidir. Çalışanların görev yaptıkları örgüt ile ilgili gelişmelerden haberdar edilmeleri motivasyonlarını arttırır (<http://www.koniks.com>).

İşin niteliği boyutu ile iletişimin çalışanların iş tatminlerine etkisine yönelik olarak belirlenen hipotez şöyledir:

H0: Çalışanların yapacakları işlere ait önceden belirlenen yetki ve sorumluluklarının kendilerine bildirilmesi iş tatminlerini olumlu yönde etkilemez.

H5: Çalışanların yapacakları işlere ait önceden belirlenen yetki ve sorumluluklarının kendilerine bildirilmesi iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

3.4.5. İletişim İle İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu Arasındaki İlişkinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi

İnsanların çalışmasındaki en temel nedenlerden birisi para kazanarak ihtiyaçlarını gidermektir. Örgütler de çalışanlarına yaptıkları işe karşılık olarak önceden belirlenmiş bir ücret öderler. Bu süreç hem çalışan hem de örgüt için karşılıklı yarar sağlar. Ancak çalışanlara ödenecek ücretin belirlenme aşamaları ve kendilerine bildirilmesi çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olur.

Akıncı'ya (2002: 12) göre sosyal bir varlık olan çalışanlar aynı zamanda ekonomik güdülere sahiptirler. Yaşamak ve sorumluluklarını yerine getirmek için gelir elde etmek zorundadır. Yaptığı işin karşılığını aldığına inanan çalışanın ekonomik açıdan tatmin düzeyinin yüksek olması ve bu durumun çalışanın genel iş tatminini olumlu yönde etkilemesi kuvvetli bir olasılıktır.

Günümüzde hızla artan bilgi akışının örgütlerce ele alınarak etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve bunun sonucunda da verimlilik, ayrıca örgüt başarısının artması eldeki insan kaynağının iyi yönetimi ile olur. Çalışma hayatının en önemli unsurlarından biri olan ücret konusu insan kaynakları yönetiminin de en hassas konularından biridir. Pek çok tanımı olmakla beraber ücreti ekonomistler, çalışanın bedensel veya zihinsel emeği karşılığında ödenen bedel olarak tanımlamaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların ücret düzeyini belirleyen etmenler objektif kriterlere göre saptanmalıdır. Bir başka deyiş ile çalışanlar, hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıtıldığını veya örgütte hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidir. Eğer çalışanlar bu konuda gerekli bilgilere sahip olmazlarsa örgütün adaletine olan güvenleri zedelenebilir (Akalp, 2003: 1).

Teknolojik gelişmeler çalışma hayatına ait pek çok konuyu etkilediği gibi çalışanların rolleri ve niteliklerini de etkilemektedir. Bu durum ise çalışanların ücret tespitini zorlaştırmaktadır. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre çalışanların nitelikleri ve beklentiler de farklılık göstermektedir. Farklı özelliklere sahip çalışanların ücretlerinin tespiti ise yönetim açısından uygulanan ücret politikasının etkinliğinin belirlenmesinde önemli bir unsurdur. Çalışanlara ücretlerinin nasıl belirlendiği konusunda bilgilendirmeler yapılması çalışanlar arasında ücret farkından kaynaklanan sorunların çözümünü kolaylaştırır.

Örgüt yönetiminde önemli bir yeri olan ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Ücret yönetiminde, örgütün ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat çalışanın tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak hedeflenmelidir. Ücretlendirmede temel amaç uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla çalışanların motivasyonunun artırılması ve örgütün verimliliğinin iyileştirilmesidir (Akalp, 2003: 1).

Aksu'ya göre (1993: 71) ücretler örgütte istenen çalışan davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, mesleki tecrübe, örgüte bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. çalışan davranışları etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir. Örgüt performansının yükseltilmesi, verilen ücretler ile işgücü verimliliği ve bunlara paralel olarak örgüt performansı ile bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan örgütlerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Akalp, 2003: 2).

Davis'in (2004: 499) küçük işletmelerde yaptığı araştırmaya göre çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ile iş tatminleri arasında olumlu yönde güçlü ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle tüm alanlarda olduğu gibi örgütün faaliyetlerinde de maliyetlerin düşürülüp verimliliğin ve karlılığın artırılması temel amaç haline gelmiştir. Chiu vd (2001) ABD ve dünyanın diğer ülkelerinde çalışanlar tarafından paraya ve para gibi değerlendirilen menkul kıymetlere verilen önemin giderek arttığını belirtmişlerdir. Çalışanların paraya karşı yaklaşımı ise çalışanların kişilik yapılarına göre değişiklik göstermektedir. Nitekim Roznowski vd. (1992)'ne göre iyi gelir getiren işlerde çalışmak bazı çalışanlar için önemlidir. Çünkü bu tür çalışanlar paranın satın alabileceği değerlere önem vermekte ve bunları arzulamaktadırlar. Oysa lüks yaşama düşkünlüğü olmayanlar için çok para o kadar da çekici gelmeyecektir (Aktaran: Tang vd. 2004: 111-113). Buradan hareketle paranın öneminin kişiden kişiye değişiklik göstermekle beraber, çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olan temel faktörlerden biri olduğu söylenebilir.

Tang vd.(2004: 114)'ne göre çok paraya sahip olma isteği çalışanların ihtiyaçlarını göstermekten çok istek ve değerlerini gösterir. Bu istek ve değerler tatmin edilebiliyorsa kişi aldığı paradan ötürü mutlu olacaktır. Paraya sahip olmada belirli bir noktadan sonra ise doyuma ulaşma durumu söz konusu olabilir. Araştırmacıların ABD' de profesyonel çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmaya göre iş tatmini ve ücret arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşırlarken aynı zamanda çalışanların aldığı ücretin işten ayrılma, işgücü devri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Toker'in (2007: 102) İzmir'de dört ve beş yıldızlı otellerde yaptığı çalışmaya göre, çalışanlar işlerinden ve özellikle işin yapısından memnun olmakla birlikte, aldıkları creti yeterli bulmamaktadırlar. Bu çerçevede, ücretin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı sonucuna da varılabilir. Elde edilen bu sonuç, Herzberg'in çift etmen kuramını desteklemektedir. Bu kurama göre, ücrette yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte, durum koruyucu bir faktör olarak yalnızca işten duyulan tatminsizliğini önlemektedir. Çalışanların yalnızca para ile ödüllendirilmeleri zamanla etkisini yitirmektedir. Bu yüzden ödüllendirmede izlenecek yöntem ve ödül şeklinin iyi seçilmesi önemlidir.

Tang vd.'nin (2004: 126) ABD'de 311 profesör üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre paraya sahip olma isteği ile iş tatmininin birbiri ile ilişkili olduğunun altını çizmişlerdir. Özellikle paraya çok değer veren çalışanlar için bu ilişkinin daha da kuvvetli olduğunu belirtmişlerdir.

Sharif (2000)'e göre aynı iş yerinde çalışan düşük maaşlı çalışanların kendileri ile aynı seviyede işlerde çalışan yüksek maaşlı iş arkadaşlarına göre iş için gösterdikleri gayretleri değişiklik gösterirken, düşük maaşla çalışan iş arkadaşlarına oranla sağladıkları iş gücü arasında olumsuz yönde ilişki görülmüştür (Aktaran: Thozhur vd., 2006: 163).

cret tatmini üzerine yapılan araştırmalardaki ikilemin sebebi ücret seviyesiyle bundan duyulan tatminin ve iş tatminin üçlü bir ilişki içinde olmasıdır. Genelde bu ilişkinin sonucunun beklenin aksine gerçekleşmesi ise şaşırtıcıdır. Örneğin Brown vd.(1998), Capelli vd.(1988)'nin yaptığı araştırmalara göre düşük ücretle çalışanların iş tatminin yüksek ücretle çalışanlara göre daha yüksek olduğu

ortaya çıkmıştır. Bu durumun alınan ücret ile ücreti çevreleyen etmenler arasındaki ilişkilerden kaynaklandığını değerlendirmişlerdir (Thozhur vd., 2006: 163).

Mirowski (1987) çalışanların aldıkları ücret miktarının bir dereceye kadar önemli olduğunu asıl önemli olan konunun kendisi ile aynı şartlarda ve statüde çalışanlarla aynı ücreti almasının ve bunu bilmesinin önemini vurgularken statü ve alınan ücret arasında ilişki olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Thozhur vd., 2006: 163). Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işin ve harcadıkları emeğin karşılığını alma beklentileri ile iş tatminleri arasında ilişki olduğu söylenebilir.

Öte yandan Tang'ın (2004) yaptığı araştırmaya göre paraya değer veren insanların aldıkları ücreti daha çok önemsedikleri ve bu yüzden de ücret seviyelerinin düşük olması tatminsizlik nedeni olabileceğini belirtilmiştir. Oysa Riley vd.(1998) nin yaptığı çalışmaya göre çalışanlar aldıkları ücretten tatmin olmasalar bile yaptıkları işten, onun öneminden dolayı tatmin duyabilirler (Aktartan: Thozhur vd., 2006: 163).

Thozhur vd. (2006) 'nin Doğu Londra ve Güney Doğu İngiltere'de Ulusal Düşük Maaş Komisyonunun (The National Minimum Wage Commision) tarafından 1998 yılında belirlenen 267 mavi yakalı çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, bu çalışanlar arasında düşük ücret alanların da aynı yüksek ücret alanlar gibi para değerleri ve tutkuları olduğunu belirlemişlerdir. Çalışanların aldıkları ücretten tatminlerinin kişisel farklılıklara bağlı olması, kişinin ister az ücretle isterse yüksek ücretle çalışsın, kişilik özelliklerine bağlı olarak işinden alacağı tatmini arttırdığı veya azalttığı sonucuna ulaşmıştır.

Blau (1994) alınan ücretle tatminin iki bağımsız boyuta bağlı olduğuna dikkat çekmiştir, bunlar ücret seviyesi ve yararlar ile yapısal ve yönetsel boyutlardır (Aktaran: Omar vd. 2006: 689). Dikkate değer nokta ise duyulan tatminle alınan ücretin arasındaki bağlantıya verilen değerdir. Diğer faktörler bir yana, alınan ücret ve elde edilen fayda iş tatminin en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir.

Omar vd. (2006)'nin Nijerya'daki kamu sektöründe çalışan 248 yönetici üzerinde yaptığı araştırmaya göre alınan ücret iş tatminini etkilerken aynı zamanda ücret dağılımının adil bir şekilde yapılıp yapılmamasının da aynı derecede önem arz

ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla aynı örgütte çalışanlar için eşdeğer işte çalışan arkadaşları kadar diğer işlerde çalışan kişilerin de aldıkları ücret önemlidir. Çalışanların karşılaştırma yapmaları halinde iş tatmin seviyeleri değişiklik gösterebilir.

Yapılan araştırmalarda adil ücret alımıyla ilgili benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Dikkat çeken nokta çalışanların kendilerini aynı iş yerinde çalışanlarla ya da eşdeğer işlerde çalışanlarla karşılaştırmaları ve bu karşılaştırma neticesinde ulaştıkları sonuçtur. Nitekim Cohen-Charash ve Spector 'un (2001), Konovsky'nin (2000) ve diğer birçok araştırmacının yaptıkları çalışmalar sonucunda bu konudan kaynaklanan sorunların işte tatminsizlik, örgüte olan güvenin sarsılması, depresyona kadar varan problemlere neden olmasıdır (Aktaran: Dickinson, 2006: 164). Çalışanların hangi nedenle, nasıl bir metotla ücretlendirildiklerini bilmeleri bu soruna çözüm olabilir. Özellikle uluslar arası firmaların ücret politikalarını çalışanlarına aktarma konusuna özen gösterdikleri dikkat çekmektedir. Her ne kadar çalışanların aldıkları ücretlerin nasıl belirlendiği açık açık söylenmese de en azından her çalışan hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmektedirler.

Çalışanların iş tatminleri üzerindeki ücret etkisi sadece miktar düzeyinde etkili olmamaktadır. Aynı zamanda çalışanların aldıkları ücretlerini karşılaştırmaları da iş tatminleri üzerinde etkili olmaktadır. Uppal'ın (2005: 344) Kanada'da engelli çalışanların iş tatminleri üzerine yaptığı araştırmaya göre aynı iş yerinde aynı iş koşullarında görev yapan çalışanların kendi aralarında yaptıkları ücret karşılaştırması sonucu çıkan ücret farklılıklarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Başarılı çalışanları kendisine çeken, örgütte tutan ve motive edebilen örgütlerin bazı ortak özellikleri vardır. Bu özellikler adil ücretlendirme yapmak, çalışanlara iyi davranmak, çalışanlar ile iyi bir iletişim kurmak ve çalışanların düşüncelerine değer vermek olarak sıralanabilir. Ücretin başarılı çalışanları örgüte çekmek, örgütte tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli bir etken olmadığı söylenebilir. İnsanlar çalıştıkları örgütten paradan başka bir şey alamıyorsa, düşüncelerine itibar edilmediğini, ona değer verilmediğini, fark yaratamadığını hissediyorsa, o zaman yaptığı iş, gözünde anlamını yitirmeye ve dolayısıyla performansı da düşmeye başlayacaktır.

ABD’de “Families and Work Institute”un (Aile ve İş Enstitüsü) yaptığı bir araştırmaya göre; ücret ve ek gelirlerin, çalışanın iş tatminine olan etkisi belirli bir seviyedeysen, iş kalitesi ve örgüt desteğinin çalışanların iş tatminine daha çok etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre fazla mesai gibi ilave iş talepleri çalışanın performansında olumsuz etki yaratırken, iş kalitesinin ve örgüt desteğinin artması ise olumlu etki yaratabilecektir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde müşteri memnuniyetinin daha yüksek olduğu, verimlilik oranının daha fazla olduğu ve daha yüksek kâr elde edildiği saptanmıştır. Çalışanların motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını arttırmak için yerleşmiş kanaatin aksine prim, maaş artışı gibi maddi ödüllerin yeterli olmadığı belirtilmiştir. İnsanların kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmeleri, düşüncelerinin ve çalışmalarının fark yarattığını, örgüt için bir değer olduklarını ve üstlerinin onların sözlerine değer verdiğini bilmeleri, tüm maddi kazançların çok üstünde yer almaktadır (KobiFinans, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/02/15395/5).

Çalışanların ücretlendirilmesinde veya ücretlerinin belirlenmesinde pek çok örgütte performans değerlendirme sistemlerinden yararlanır. Çalışanlar tarafından her ne kadar dış kaynaklı kontrol istenmese de performans değerlendirmede pek çok dış kaynaklı kontrol elemanı kullanılır. Performans değerlendirme süreci yönetim tarafından yürütülen, örgütten örgüte ve değerlendirecilere göre farklılık arz eden bir süreçtir. Ancak yapılan değerlendirmeler çalışanların maaşlarının, primlerinin ve diğer ek ücretlerinin belirlenmesinde çok önemli bir yere sahiptir (Law, 2007: 20). Yönetim ücretleri ve diğer gelirleri belirlemek üzere yaptığı performans değerlendirmesinde hangi tekniği kullanırsa kullansın mutlaka çalışanlarına uygulanan bu tekniği ve belirlenen kriterlerin ne şekilde değerlendirildiğini bildirmelidir.

Çalışanların ücretlendirilmesinde izlenen politika iş tatmini derecesini de etkileyebilir. Çalışanların ücretlendirilmelerinin yanı sıra ortaya çıkan ücret farklılıkları çalışanların iş performanslarını etkileyebilir. Pfeffer ve Langton (1993) 300 enstitüde 600 farklı akademik bölümde görevli 17.000 profesörün ücret farklılıklarının iş performanslarına etkisini incelemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre ücret dağılımının profesörlerin güncel araştırma üretkenliğine olduğu kadar uzun vadeli araştırma verimliliği üzerinde de etkili olduğu belirtilmiştir.

Düşük ücretli profesörlerin aynı projede yer alan yüksek ücretli profesörlere nazaran iş tatminlerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Aktaran: Frick vd., 2003: 473).

Günümüzde örgüt yöneticileri çeşitli yönetim teknikleri uygulayarak örgütlerin etkinliğini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu tekniklerden biri olan katılımcı yönetim tekniklerini kullanan örgütler daha açık bir yönetim tarzı sergilemektedirler. Ancak örgütler ne kadar açık yönetim tarzı sergileselerde, çalışanlarına ücret yönetimi ile ilgili bilgi verme konusunda tereddüt yaşamaktadırlar.

Ücret bilgilerinin çalışanlarla paylaşılması konusunda örgütler arasında çeşitli nedenlerden ötürü farklı uygulamalar vardır. Gomez-Mejia ve Balkin'e (1992) göre örgüt düzeyinde çalışanlara ücret ile ilgili bilgi aktarımında bir yanda bilgi aktarımını reddeden kırmızı tip örgütler yer alırken, diğer yanda çalışanlarına ücretler ile ilgili istedikleri her türlü bilgiyi veren yeşil tip örgütler yer alır. Her iki grup örgütün arasında ise ücret yapısını çalışanları ile paylaşan ancak ücret sisteminin faktörlerini açıklamayan örgütler vardır (Aktaran: Day, 2007: 740).

Çalışanlara ücretlendirme işlemlerinin açıklanması veya açıklanmamasının çalışanlar ve örgüt düzeyinde çeşitli fayda ve mahzurları vardır. Day'e (2007: 740) göre ücretlendirmenin açıklanması çalışanların iş anlayışlarını, diğer çalışanların aldıkları ücretler ile ilgili spekülasyonların ortadan kalkmasına yardımcı olurken çalışanların bilgi edinme isteklerini tatmin eder. Ayrıca açık ücret sistemi aynı işi yapan çalışanların aynı düzeyde ücret almalarını sağlayabilir. Aynı zamanda çalışanların aldıkları bu tür bilgiler ile örgütün adaletine olan güvenleri artabilir.

Sim (2001) ve The ManageMentor (2003)'e göre örgüt yönetimi pek çok nedenden ötürü ücret bilgilerini çalışanları ile paylaşmaktan kaçınırlar. Bu nedenler arasında çalışanların kişisel bilgilerinin korunması, kontrolünün sağlanması ve ücretlendirmede örgüt yönetiminin sahip olduğu hareket serbestliğini kaybetmek istememesi (Eastman; 1988), ücret bilgisinin açıklanmasından kaynaklanacak çatışmalardan kaçınarak örgütsel etkinliği artırma, örgüt dışından gelebilecek müdahaleleri azaltma isteği ile çalışanların ücret adaleti algısından kaynaklanan işgücü devir hızını azaltmak olarak sıralanabilir. Örgütlerin ücretlendirme bilgilerini çalışanlarından saklamasının en önemli nedenlerinden biri olarak çalışanın diğer

çalışanlarla ücret karşılaştırması yaparak karşılaştırma sonucunda ortaya çıkacak olumsuz sonuçları engellemeye çabasıdır (Aktaran: Day, 2007: 741).

Çalışanlara ücretleri ile ilgili bilgilendirme yapmanın çalışanların iş tatminleri üzerine olan etkisi ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre, Capelli ve Sherer (1988) yönetimin yaptığı bilgilendirme ve ücret tatmini arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Thompson ve Pronsky (1975) yarı açık ücret sistemi bilgilendirmesi yarı açık örgütlerde görev yapan yöneticilerin kendi ücretlerini daha tatmin edici bulduklarını belirtmişlerdir. Sign (1994) ise yöneticilerin belki de ücret bilgilerine ulaşabildikleri için kendi ücretlerinin adil olduğuna inandıklarını belirtmiştir. Pek çok örgüt ücretlendirme bilgilerini gizli tutmaktan yana da olsa ücret bilgilendirme sisteminin kurulması ve etkin olarak işletilmesi çalışanların işe bağlılıklarını ve ücretten kaynaklanan tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Aktaran: Day, 2007: 741).

İş tatmini boyutlarından ücret boyutu ile iletişimin çalışanların iş tatminine etkisine yönelik olarak belirlenen hipotez şöyledir:

H0: Çalışanlara aldıkları ücretin nasıl belirlendiği konusunda tatminkar bir açıklama yapılması iş tatminlerini olumlu yönde etkilemez.

H6: Çalışanlara aldıkları ücretin nasıl belirlendiği konusunda tatminkar bir açıklama yapılması iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

3.5. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın uygulamasını yapmak amacıyla veri toplamak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarına telefon ve e-mail yoluyla ulaşılarak yapılacak araştırma ile ilgili olarak öncelikle bilgi verilmiş, araştırmayla ilgilenen kuruluşlarla ayrıca detaylı olarak görüşülmüştür.

Araştırmayla ilgilenen kuruluşlarla yapılan görüşmelerde örgütler hazırlanan soru formunu incelemek istediklerini beyan etmişlerdir. Soru formları bu kuruluşlara gönderilmiş ancak olumlu cevap alınamamıştır. Bunun üzerine soru formu gönderilen kuruluşlarla yeniden görüşülmüş, ancak bu konuda yetkili olan

görevlilerin bir kısmı herhangi bir mazaret göstermeksizin uygulama yapamayacaklarını, bir kısmı ise soru formunda yer alan iş tatmini ile ilgili ifadeleri uygun bulmadıkları için uygulamayacaklarını beyan etmişlerdir.

Uygulamada karşılaşılan bu sıkıntı üzerine Eskişehir'de bulunan KOSGEB ile temas kurulmuş ve burada faaliyet gösteren üç kuruluş ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşme sonucunda üç kuruluş da uygulama yapmayı kabul etmişlerdir. Ancak daha sonra bir kuruluş araştırmaya katılmaktan vazgeçtiğini bildirmiştir.

Bursa'da faaliyet gösteren bir kuruluş ile sağlanan irtibat sonucunda bu kuruluş ile birlikte bu kuruluşun ilikili olduğu üç kuruluş daha uygulama yapmayı kabul etmiştir.

Malatya'da faaliyet gösteren bir tekstil firması ile kurulan irtibat ve sonrasında yapılan yüz yüze görüşme sonucunda bu kuruluştaki da uygulama yapılmıştır.

Bu aşamalardan sonra Bursa, Eskişehir ve Malatya'da faaliyet gösteren toplam altı örgüte 564 adet soru formu gönderilmiş olup bu formlardan 445 adedi geri dönmüştür. Soru formlarından Bursa'da faaliyet gösteren Barka Tekstil'e 110 adet gönderilmiş olup 101 adet geri dönmüştür. Geri dönen soru formlarında eksik veri tespit edilmediğinden soru formlarının tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Yine Bursa'da faaliyet gösteren Başarda Tekstilden 18 adet, Karacan Temizlik Firmasından ise 26 adet eksiksiz doldurulmuş soru formları geri alındı.

Malatya'da faaliyet gösteren Taha tekstil'e 110 adet soru formu gönderilmiş olup, soru formlarından 6 adedinde eksik veri tespit edildiğinden değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Geri dönen 104 adet soru formlarının geri dönüş oranı % 95'tir.

Eskişehir'de faaliyet gösteren üç örgüte 300 adet soru formu gönderilmiş olup, bunlardan bir örgüt çalışmayı uygulamaktan vazgeçtiğini bildirmiştir. Diğer iki örgütten Yükseliş Makine'den 96 adet, Cardin Mobilya'dan ise 99 adet olmak üzere toplam 195 adet soru formu geri dönmüştür. Geri alınan soru formlarından 5 adedinde eksik veri olduğundan analizlere dahil edilmemiştir. Anketlerin Eskişehir'de faaliyet gösteren iki örgüt için geri dönüş oranı % 97,5'tir.

Soru formları daha önceden irtibat kurulan örgüt yetkililerinin adına kargo ile gönderilmiştir. Soru formlarının doldurulması ile ilgili olarak örgüt yetkililerine hem telefon ile hem de e-mail ile bilgi verilmiştir. Yetkililerin dağıtımını yaptıkları soru formları 30-55 gün arasında geri dönmüştür.

Uygulamayı yürütecek olan örgüt yetkililerinden çalışmanın değişik hiyerarşik seviyede ve değişik bölümlerde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılması ve çalışmanın tamamen örgütten bağımsız olduğunun, soru formlarının kapak bölümünde de yer aldığı gibi bilimsel amaca hizmet ettiğinin vurgulanması istenmiştir. Ayrıca katılımcıların soru formlarına isim yazmamaları, kimliklerini ortaya çıkaracak şekilde unvan belirtmemeleri ve kendilerine yöneltilen sorulara samimi yanıt vermelerinin çalışma için çok önemli olduğunun belirtilmesi istenmiştir.

Çalışanlar soru formlarını yaklaşık olarak 20 dakikalık bir sürede doldurabilmektedirler. Soru formlarının örgüt içinde doldurulması istendiğinden, çalışanların yoğun iş temposu içinde soru formlarını ancak yemek molasında doldurabilecekleri kuruluşlardaki yetkililer tarafından bildirilmiştir.

Araştırmaya katılmayı kabul eden örgütlere gönderilen 564 adet soru formundan 445 adedi geri dönmüş olup, geri dönüş oranı % 79'dur. Geri dönüş oranları dikkate alındığında sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda bu oranların örgütleri temsil ettiği ifade edilebilir.

3.6. Araştırmanın Örnekleme

Çalışma daha önce de belirtildiği gibi Bursa, Malatya ve Eskişehir'de faaliyet gösteren örgütlerde yapılmıştır. Bu illerdeki örgütlerin seçilmesinin nedeni yapılan görüşmelerde bu örgütler tarafından uygulamaya ilişkin olumlu cevap verilmesidir.

Araştırmanın örnekleme olarak kabul edilen bu örgütler kolayda örneklem olması ve araştırmanın amacına uygun olması dolayısıyla değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılan örgütler ile ilgili olarak örgütlerin web sayfalarından elde edilen tanıtıcı nitelikli genel bilgiler, faaliyet alanları ve özellikleri aşağıda verilmiştir.

3.6.1. Yükseliş Makine

Yükseliş makine, 1964 yılında kurulmuş olup; un, irmik fabrikalarının ve üretimde kullanılan ekipmanlarının komple üretimi ve satışı konusunda Eskişehir'de faaliyet göstermektedir. Yükseliş makine, tecrübeli teknik ve idari kadrosu ile, en son teknoloji CNC tezgahlar kullanarak, yüksek kaliteli ve standart üretim yapmakta ve ISO 9001-2000 kalite güvence sistemine sahip olup sektörün ulaştığı en son teknoloji makine ve ekipmanları üretmektedir.

3.6.2. Cardin Mobilya

Cardin Mobilya, 30 yıl önce Eskişehir'de kurulan Şiraz Halıcılık firmasının 2005 yılında mobilya sektörüne yatırım yapma kararı ile ortaya çıkmış, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermekte ve sekiz şube ile hizmet vermektedir.

Cardin Mobilya müşteri odaklı çalışma anlayışı ile 65.000m² alanda başlayan ve 25.000m²'si kapalı alan olan CARDIN CONCEPT son sistem Panel-Döşeme ve Yatak üretim hatları ile 2007 yılında 27 beyaz yakalı, 153 mavi yakalı profesyonel operatörleri ile üretim faaliyetine başlamıştır. Tasarlanan ürünler ince işçilik, sıfır hata ve maksimum iş güvenliği içeren en son teknolojiye sahip makinelerle üretilmektedir.

3.6.3. Taha Tekstil

1997 yılında kurulan Taha Tekstil halen Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermektedir. Örgütte 400'ü kadın olmak üzere toplam 1000 çalışan görev yapmaktadır. Örgüt penye tişört, pantolon, şort, büstiyer gibi ürünlerin üretimini gerçekleştirmektedir.

Dünyaca ünlü Marks&Spencer markasına 1999 yılından bu yana fason üretim yapan Taha Tekstil, üretim kapasitesiyle İngiltere'nin giyimdeki en önemli ismi haline geldiği belirtilmiştir. Taha Tekstil'in üretim kapasitesi ise aylık 500 bin, yıllık ise 6 milyon parçaya çıkmakta ve Fabrikanın tüm üretimi ise ihracata yönelik olduğu belirtilmiştir. Örgütün İstanbul'da 3, Safranbolu, Adapazarı ve Tekirdağ

Çerkezköy'de de birer fabrikası bulunmakta, Avrupa ülkelerine ihracatın yanında iç piyasaya da mal üretilmektedir.

3.6.4. Başlarda Tekstil

1999 yılında Bursa Organize Sanayi Bölgesinde kurulan Başlarda Tekstil San. Ve Tic. Ltd. Şti. Tekstil sektöründe kurulduğu yıllarda ağırlıklı olarak konfeksiyon hazır giyim ürünleri üzerine nakış yaparken zamanla ev tekstili üretimi faaliyetlerine başlamıştır. Başlarda tekstil ürünlerini, FESS markası adı altında imal etmektedir.

İmal edilen ürünler arasında değişik desen, renk, kumaş, nakışlı, aplikeli, pullu, taşlı yatak örtüleri, pike takımları, nevresim takımları, doğal ipek örtüler, kırlentler, salon takımları ve mutfak takımları vs. ürün çeşitleri bulunmaktadır.

3.6.5. Barka Tekstil

Barka Tekstil Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş. 03.11.1997 yılında Bursa Organize Sanayi Bölgesinde kurulmuş olup konfeksiyon, örme kumaş ve spor giyim alanında kısa sürede dünyaya açılmıştır. İhracatının büyük bir bölümü Almanya, Fransa, Belçika, İngiltere, İspanya, Rusya ve Şili oluşturmaktadır. Bünyesinde 150 çalışanı bulunmaktadır.

3.6.6. Karacan İnşaat Firması

Karacan İnşaat Firması Nurettin Kutlucan şirketler grubunun bir üyesi olarak, kentsel katı atık yönetimi, park ve bahçe yapımı ve bakımı, inşaat işlerinde yirmi yılı aşkın bir süredir faaliyet göstermektedir. Son olarak gruba 2003 yılında KARATAŞ BETON katılmıştır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 18001 İşçi Sağlığı ve Güvenliği belgeleri ile faaliyetlerine devam etmektedir.

Grup bünyesinde 750 kişilik personeliyle Bursa Büyükşehir Belediyesinde 1,5 milyon m² – Yıldırım Belediyesinde 1 milyon m² park ve bahçe alanının tüm

sulama, ilaçlama, gübreleme, budama, çapa ve biçim işleri yanında, bu parkların bakımı da yapılmaktadır.

3.6.7. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde soru formunun birinci kısmında yer alan demografik özelliklere (Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev alınan bölüm, örgütteki pozisyon, meslek hayatındaki çalışma süresi) ilişkin çalışmanın yapıldığı örgütlerdeki çalışanlar tarafından verilen cevaplar incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 3.1'de verilmiştir. Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılanların %0,4'ü 20 yaş ve altı, %66,3'ü 21-30 yaş arası, %31,2'si 31-40 yaş arası, %2'si ise 41-50 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmaya katılan çalışanların %98'i genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (n=445)

Yaş Grupları	n	%
20 yaş ve altı	2	0,5
21-30 yaş arası	295	66,3
31-40 yaş arası	139	31,2
41-50 yaş arası	9	2
TOPLAM	445	100

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı (n=445)

Cinsiyet	n	%
Erkek	258	58
Bayan	187	42
TOPLAM	445	100

Tablo 3.2'de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların % 58'ini (258) erkek çalışanlar oluştururken, bayan çalışanların oranı ise %42 (187) dir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı (n=445)

Eğitim Düzeyi	n	%
Okur-yazar	14	3,1
İlköğretim	191	43
Lise	168	37,8
Üniversite/ Yüksekokul	70	15,7
Yüksek Lisans/ Doktora	2	0,4
TOPLAM	445	100

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde Tablo 3.3'de de yer aldığı gibi çalışanların % 3,1'i (14) okur-yazar, % 43'ü (191) ilköğretim mezunu, % 37,8'i (168) lise mezunu, % 15,7'si (70) üniversite/yüksekokul mezunu, % 0,4'ü (2) Yüksek Lisans / Doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 80,8'i (359) ilköğretim ve lise mezunudur. Araştırmaya katılan örgütlerde çalışanların genel olarak orta seviyede eğitim düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Örgütlerin ilköğretim ve lise mezunu çalışanları ağırlıklı olarak istihdam etmeleri bu örgütlerde yapılan işlerin bu eğitim düzeyine sahip çalışanlar gerektirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları (n=445)

Medeni durum	n	%
Evli	248	55,7
Bekar	174	39,1
Dul	23	5,2
TOPLAM	445	100

Tablo 3.4'de yer alan verilere göre araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları incelendiğinde çalışanların %55,7'sinin (248) evli, %39,1'inin (174) bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlar içinde dul çalışanların oranı ise %5,2 (23) dir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Görev Aldıkları Departmanlara Göre Dağılımları (n=445)

Departman	n	%
Büro	20	4,5
Üretim	328	73,7
Muhasebe	16	3,6
Güvenlik	1	0,2
Personel	14	3,1
Pazarlama	11	2,5
Satınalma	10	2,3
Lojistik	6	1,4
Ar-Ge	8	1,8
Kalite-Kontrol	14	3,1
Diğer	17	3,8
TOPLAM	445	100

Araştırmaya katılan çalışanların örgütlerinde görev yaptıkları departmanlara göre dağılımları Tablo 3.5' de verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların % 4,5'i (20) büroda, % 73,7'si (328) üretimde, % 3,6'sı (16) muhasebe bölümünde, % 0,2'si (1) güvenlikte, % 3,1'i (14) personel bölümünde, % 2,5'i (11) pazarlama bölümünde, % 2,3'ü (10) satınalma bölümünde, % 1,4'ü (6) lojistik bölümünde, % 1,8'i (8) Ar-Ge bölümünde, % 3,1'i Kalite-kontrol bölümünde çalışmaktadırlar. Soru formunda diğer bölümünü işaretleyen çalışan oranı %3,8 (17) dir. Araştırmaya katılan çalışanların % 73,7'lik kısmı üretimde çalışırken % 26,3'lük bölümünde üretime yardımcı bölümlerde görev yapmaktadır.

Tablo 3.6'da araştırmaya katılan çalışanların örgütte görev yaptıkları pozisyona göre dağılımları verilmiştir. Buna göre, çalışanların %0,7'si (3) üst kademe yönetici, % 2,7'si (12) orta kademe yönetici, % 2,7'si (12) alt kademe yöneticidir. Çalışanların % 11,9'u örgütte memur olarak çalıştıklarını beyan ederken, % 74,6'sı işçi olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %5,6'sı (25) mühendis olarak görev yapmaktadırlar. Çalışanların %1,8'i (8) belirtilen bölümlerin dışında görev yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Örgütteki Pozisyonlarına Göre Dağılımları (n=445)

Pozisyon	n	%
Üst kademe yönetici	3	0,7
Orta kademe yönetici	12	2,7
Alt kademe yönetici	12	2,7
Memur	53	11,9
İşçi	332	74,6
Mühendis	25	5,6
Diğer	8	1,8
TOPLAM	445	100

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılanların Meslek Hayatlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları (n=445)

Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	19	4,3
1-5 yıl arası	197	44,3
6-10 yıl arası	160	36
11-15 yıl arası	59	13,2
16 yıl ve üzeri	10	2,2
TOPLAM	445	100

Tablo 3.7’de araştırmaya katılan çalışanların meslek hayatlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre, çalışanların %4,3’ü (19) örgütlerinde bir yıldan daha az süre ile çalıştıklarını, %44,3’ünün 1-5 yıl arasında örgütlerinde çalıştıklarını, %36’sının 6-10 yıl arasında, % 13,2’sinin 11-15 yıl arasında, %2,2’sinin ise 16 yıl ve üzerinde görev yaptıklarını beyan etmişlerdir. Buna göre çalışanların çok büyük bir kısmı 10 yıla kadar iş yaşamında bulunan çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılanların Halen Görev Yaptıkları Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları (n=445)

Halen görev yapılan örgütteki çalışma süresi	n	%
1 yıldan az	27	6,1
1-5 yıl arası	341	76,6
6-10 yıl arası	72	16,2
11-15 yıl arası	4	0,9
16 yıl ve üzeri	1	0,2
TOPLAM	445	100

Araştırmaya katılan çalışanların halen görev yaptıkları örgütteki çalışma sürelerinin dağılımı Tablo 3.8’de verilmiştir. Bu tabloya göre, çalışanların %6,1’i (27) 1 yıldan daha az süre ile halen çalıştıkları örgütte görev yapmakta, %76,6’sı (341) 1-5 yıl arası görev yapmakta, % 16,2’si (72) 6-10 yıl arası görev yapmakta, % 0,9’u (4) 11-15 yıl arası ve %0,2’si (1) 16 yıldan fazla süre ile halen çalıştıkları örgütte görev yapmaktadırlar.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları (n=445)

Halen yapılan iş ile ilgili çalışma süresi	n	%
1 yıldan az	29	6,5
1-5 yıl arası	243	54,6
6-10 yıl arası	125	28,1
11-15 yıl arası	44	9,9
16 yıl ve üzeri	4	0,9
TOPLAM	445	100

Tablo 3.9’da araştırmaya katılan çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri verilmiştir. Çalışanların %6,5’i (29) 1 yıldan daha az süre ile, % 54,6’sı 1-5 yıl arası, % 28,1’i (125) 6-10 yıl arası, % 9,9’u (44) 11-15 yıl arası, % 0,9’u 16 yıl ve üzeri süre ile halen yaptıkları işi icra ettiklerini belirtmişlerdir.

3.7. Ölçüm Araçları ve Özellikleri

Bu bölümde, örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmanın uygulaması sonucunda elde edilen verilerin ölçümünde kullanılan araçların belirlendiği çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

3.7.1. İş Tatminini Ölçme

İş tatmini ve iş tatmininin ölçülmesi konusunda yapılmış pek çok araştırma olmasına rağmen örgütlerin temel unsuru olan çalışanların işlerinden beklentileri ve bunun örgüt tarafından karşılanması veya karşılanamaması örgütlerde çalışanların iş tatmini konusunun sürekli gündemde kalmasını ve araştırmacılar için halen üzerinde çalışılan konulardan biri olarak sürekliliğini sağlamıştır. İş tatmini çalışanın işinden aldığı haz ve ona karşı beslediği olumlu bir duygu olması nedeniyle kişisel bir konudur. Bu nedenle çalışanların kişisel duygularından kaynaklanan iş tatminlerinin ölçülmesi ve ölçümün her defasında farklı örgütlerde benzer sonuçlar vermesi beklenmemektedir.

Başaran'a (1991) göre, çalışanın içe bakış yoluyla iş tatminini anlatmasından başka, bir davranış olduğu için, iş tatminini gözlemlenmesi de tanımak olanaklıdır. Ama iş tatmininin gözlemlenmesinde yanılma payı oldukça büyüktür. İş tatmininin belirlenmesi belki de çalışanın kendisine sorulacak sorularla da mümkündür (www.egitim1.sitemynet.com).

İş yaşamında örgüt yönetiminin çalışanların işlerine karşı tutumlarını ve iş tatmin düzeylerini izlemeye kullanabileceği bir takım göstergeler vardır. Davis'e (1982: 106-107) göre Bunlar arasında çalışan devir hızı, verimlilik raporları, sağlık kayıtları, çalışanların işe devamsızlık durumu, iş kazası raporları, kalite kontrol raporları ve çalışanlarla yapılan mülakat sonuçları sayılabilir. Bu kayıtlar çalışanların iş tatmin düzeyleri ile ilgili bilgi verir (Aktaran: Tengilimoğlu, 2005: 27).

Yöneticiler çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla örgütün yapısına ve gelişimine bağlı olarak davranış ölçekleri, psiko-sosyal anket yöntemi, verilerin anında işlenmesi yöntemi, sosyometrik testler, psiko-teknik testler, dilek kutusu,

kişisel görüşme, klinik görüşme, analiz grubu ve sosyal rasyoları kullanabilir (Şimşek vd., 2003: 134) .

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, Scarpello ve Campell (1983: 577-600), Nagy (2002: 77), Ironson, Smith, Brannick, Gibson ve Paul (1989: 193-200) ve Wanous (1997: 247-252) tek boyutlu yaklaşım kullanarak iş tatminini ölçmeye çalışmışlardır. Bu araştırmacılara göre çok boyutlu ölçümlerde çalışanlar için önemli olan işin bazı bileşenleri tek boyutlu yaklaşıma göre önemsenmemektedir. Bu nedenle tek boyutlu yaklaşımı daha çok kullanmışlardır.

Blau (1999: 1099) çalışmasında iş değişkenlerinin performans doyumuna ve iş tatminine etkilerini araştırmıştır. Brief (1998) ise örgütsel davranış ve iş tatmininin örgütsel önemine karşılaştırmalı bir çalışma yapmıştır.

Carroll ve Tosi'ye (1977) göre, önce çalışanın kendisi, içe bakış yöntemiyle işinden ne derece doyum sağladığını belirleyebilir. Bir çalışanın iş tatmini işinden ne istediğine ve neyi elde edeceğini umduğuna bağlıdır. Çalışanın işinden istediği, onun geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal ihtiyaçlarına dayanır. İşinden ne elde edeceği beklentisi ise çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. Çalışan, kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık, örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonucunda, örgüte verdiği karşılık örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır (www.egitim1.sitemmynet.com).

İş tatmininin ölçülmesinde kullanılan boyutlar ile ilgili olarak yazın alanında yapılan çalışmalarda genellikle işin kendisi, ücret, çalışma şartları, terfi politikası, yönetici, örgüt imajı, iletişim ve çalışma arkadaşları gibi boyutların kullanıldığı tespit edilmiştir (Brunetto ve Wharton, 2002; Eskildsen, Kristensen ve Westlund, 2003; Loveday 1996)

3.7.2. İletişimi Ölçme

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının ve nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacak işlere ilişkin bilgilerin sağlıklı ve düzenli olarak hareket etmesi örgütün işlemesi için

gereklidir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne kadar açık olursa olsun, görevleri yürütecek çalışanlar arasında iletişim olmadan faaliyetlerin eşgüdümü ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, örgütte yeterli ve sağlıklı işleyen bir iletişim ağı kurabildiğinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiğinde; örgütte neler olduğunu anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam ve isabetli kararlar verebilir (Gürgen, 1997: 28).

Örgüt yaşamının can damarı olan iletişimin örgüt faaliyetlerinin etkinliği üzerinde çok büyük etkisi vardır. Bu etkinin sonuçları örgütün ürettiği mal ve hizmetler üzerinde görüleceği gibi bu mal ve hizmetlerin üretilmesini sağlayan örgüt birimleri ve bu birimleri oluşturan, örgüte hayat veren çalışanlar üzerinde de görülebilir.

Örgütlerde iletişimin ölçülmesi ile ilgili çalışmalar 1972 yılında Uluslararası İletişim Derneği (International Communication Association – ICA) dahilinde bir grup araştırmacı tarafından yürütülen İletişimi Kontrol Projesi ile başlamıştır. Bu proje kapsamında örgütlerin iletişim yapıları ile ilgili eksiklikler, iletişim yapısının geliştirilmesi ve iletişimin ölçülmesinde teknikler oluşturulması vardı. Bu projede yer alan M. Gerald Goldhaber uzun yıllar iletişim kontrolü üzerine araştırmalar yapmıştır (Aliyeva, 2005:114).

Örgüt içi iletişim ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Tubbs ve Judginngs (1978); Hawkins ve Penley (1978); Downs'un (1977) yaptığı araştırmalarda örgüt içi etkili bir iletişimin işe devamsızlık, işgücü devri ile ilgili sorunları azalttığı, motivasyon, iş tatmini ve verimliliğin arttığı saptanmıştır. Yapılan bu çalışmalarda oluşturulan etkili bir iletişimin örgütün ürettiği mal ve hizmetin kalitesini ve dolayısıyla örgütün verimliliği ile çalışanların performanslarının arttığı tespit edilmiştir (Aliyeva, 2005:114).

Bireysel performans ve örgütün faaliyetleri üzerinde etkili olan dört belirleyici unsur vardır. Bunlar, rol çatışması, rol belirliliği, iş stresi ve iş tatminidir. Bu belirleyici unsurlar yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkili bir iletişim için zorunludur. Etkili bir iletişimin eksikliği rol belirliliğini azaltırken, iş stresini arttıracak ve iş tatmininin azalmasına neden olacaktır (Rogers vd. 1994: 14).

Chen vd. (2006: 243) Amerikan ve Tayvan şirketlerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel iletişim, stres, iş performansı ve örgütsel bağlılık kavramlarını araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre her iki ülkedeki şirketlerde örgütsel iletişimin olumlu yönde geliştirilmesi ile iş performansında olumlu gelişmeler elde edileceğini ve örgütsel iletişim ile iş performansı arasında pozitif yönde kuvvetli ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Birbiriyle bağlantılı olarak en alt kademedeki çalışandan en üst kademedeki yer alan yöneticiye kadar örgütsel faaliyetlerin zamanında, belirlenen standartlarda, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin koordinasyonu hayati bir önem arz eder. Faaliyetlerin koordinasyonu da çalışanlar arasından başlamak üzere her kademedeki açık, basit ve sağlıklı bir iletişim ağı kurmakla mümkün olacaktır.

Örgütlerde çalışanlar sık sık diğer çalışanlar veya yönetim ile çatışma yaşayabilirler. Bu çatışmalar iş stresini artırırken, iş tatminini düşürür. Diğer çalışanlar ve yönetimin görüş ve düşüncelerini anlayabilmek, rol çatışması ve iş stresi üzerinde ters etki yaparken, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki yapar (Rogers vd., 1994: 17).

Zalabak ve Ellis'e (2000: 381) göre iş tatmini ve algılanan örgütsel etkinlik önemli iletişim faaliyetlerini de içeren bir örgütsel faaliyetlerin sonuçlarıdır. Araştırmacıların dünyanın farklı ülkelerindeki 21 örgütte 2245 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada örgütlerdeki yüksek düzeydeki bilgi aktarımı ile çalışanların iş tatminleri üzerinde güçlü etkisi olduğu ve örgüt çapında mesaj oluşturmada çalışanların bilgi alımının diğer iletişim araçlarına göre iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3.7.3. Faktör Analizi

Araştırmada iletişim ve iş tatmini ile ilgili ifadeler ölçülmeye çalışılırken iki grup ifadeye de faktör analizi uygulanmıştır. İletişim ve iş tatmini ile ilgili ifadelere faktör analizi uygulanmadan önce bu ifadelerin faktör analizi için uygun olup olmadığına KMO (Kaiser-Meyer ve Olkin testi) ile bakılmıştır. KMO testi sonucuna göre iletişim ile ilgili ifadelerin değerinin 0,939; iş tatminine yönelik ifadelerin

değerinin ise 0,942 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre her iki grup ifadenin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Faktör analizi sonuçlarına göre iletişim ve iş tatmini ile ilgili ifadeler beş faktöre ayrılmıştır. İletişim ile ilgili faktör analizi sonuçları Tablo 4.17'de, iş tatmini ifadelerine yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 3.10. İletişim İfadelerine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
İfade 14	0,841				
İfade 16	0,832				
İfade 13	0,824				
İfade 12	0,794				
İfade 15	0,789				
İfade 17	0,768				
İfade 18			0,132		
İfade 8			0,271		
İfade 11	0,681				
İfade 9	0,641				
İfade 7			0,455		
İfade 19			0,199		
İfade 21		0,808			
İfade 20		0,768			
İfade 24		0,688			
İfade 22		0,669			
İfade 23		0,664			
İfade 35			0,344		
İfade 34			0,376		
İfade 5			0,764		
İfade 2			0,706		
İfade 4			0,705		
İfade 6			0,690		
İfade 1			0,679		
İfade 10	0,464				
İfade 28				0,681	
İfade 25		0,448			
İfade 27				0,653	
İfade 26				0,651	
İfade 29					0,475
İfade 31					0,704
İfade 32					
İfade 33	0,474				
İfade 30					0,605
İfade 3			0,416		

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler çalışmanın amacı da göz önüne alınarak şu şekilde adlandırılmıştır. Faktör1, Amir ile iletişim; Faktör 2, Çalışma arkadaşları ile iletişim; Faktör 3, Bilgilendirme; Faktör 4, Ücretlendirme bilgisi; Faktör 5, Terfi ve kariyer olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3.11. İş Tatmini İfadelerine Yönelik Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
İfade 42					
İfade 53	0,445				
İfade 54	0,600				
İfade 55	0,651				
İfade 56	0,415				
İfade 57	0,652				
İfade 58	0,736				
İfade 69					
İfade 70	0,579				
İfade 71	0,679				
İfade 72	0,661				
İfade 75	0,644				
İfade 76					
İfade 59		0,439			
İfade 60		0,597			
İfade 61		0,656			
İfade 62		0,764			
İfade 63		0,843			
İfade 47			0,514		
İfade 48			0,534		
İfade 49			0,695		
İfade 50			0,685		
İfade 51			0,724		
İfade 52			0,694		
İfade 36				0,662	
İfade 37				0,773	
İfade 38				0,624	
İfade 39				0,460	
İfade 40				0,431	
İfade 41				0,529	
İfade 43					
İfade 45					
İfade 73					
İfade 74					
İfade 64					0,565
İfade 65					0,801
İfade 66					0,804
İfade 67					0,763
İfade 68					0,452
İfade 44					
İfade 46					

İletişim ile ilgili ifadelere uygulanan faktör analizi sonucunda bazı ifadelerin farklı bir faktör altında birleştiği görülmüştür. Faktör analizinde elde edilen faktörlerin kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturabilmesi için, bazı ifadelerin daha düşük faktör yükleri dikkate alınmıştır. Bilgilendirme boyutunda 7,8,18,19,34 ve 35 nci ifadeler, çalışma arkadaşları boyutunda 25 nci ifade, terfi ve kariyer boyutunda 29 ncu ifade daha düşük faktör yükleri ile uygun boyut içinde analize dahil edilmiştir. 32 nci ifade ise anlamlı bir gruba dahil olmadığı için analize dahil edilmemiştir.

İş tatmini ile ilgili ifadelere yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler şu şekilde adlandırılmıştır. Faktör1, Yönetim Politikası; Faktör 2, Çalışma Arkadaşları; Faktör 3, Yönetici; Faktör 4, İşin Niteliği; Faktör 5, Ücret; olarak adlandırılmıştır

İş tatmini ile ilgili ifadelere uygulanan faktör analizi sonucunda birbiri ile ilgili bazı ifadelerin farklı faktörler altında birleştiği görülmüştür. Faktör analizinde elde edilen faktörlerin kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturabilmesi için, bazı ifadelerin daha düşük faktör yükleri dikkate alınmıştır. Yönetim politikası boyutunda 53 ve 56 nci ifadeler, çalışma arkadaşları boyutunda 59 ncu ifade, yönetici boyutunda 48 nci ifade, işin niteliği boyutunda 39, 40, 41 nci ifadeler, ücret boyutunda ise 68 nci ifade daha düşük faktör yükleri ile uygun boyutlar içinde analize dahil edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda 42,43,44,45,46,69,73,74,76 nci ifadelerin ilgili faktörler içinde yer almadığı ve faktör yüklerinin de oldukça düşük olduğu görülmüştür. Bu yüzden bu ifadeler analizlere dahil edilmemiştir.

3.7.4. Güvenirlik Analizi

Soru formunda yer alan iletişim ve iş tatminine yönelik ifadeler için yapılan faktör analizi sonucuna göre, ifadeler ilgili faktörlerin içine dahil edildikten sonra oluşturulan yeni iletişim ve iş tatmini boyutları yeniden adlandırılarak boyutların güvenirlik analizi yapılmıştır. İletişim boyutlarının güvenirlik analizinin sonuçları Tablo 3.12'de, iş tatmini boyutlarının güvenirlik analiz sonuçları ise Tablo 3.13'de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre her iki grup ifade için de gerek boyutlar bazında gerekse genel bazda güvenirlik derecelerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12. İletişim Boyutlarının Cronbach Alpha (α) Değerleri

İletişim Boyutları	Soru Numarası	Soru Sayısı	α Değeri
Bilgilendirme	1,2,3,4,5,6,7,8,18,19,34,35	12	0,910
Amir ile iletişim	9,10,11,12,13,14,15,16,17,33	10	0,941
Arkadaşlar ile iletişim	20,21,22,23,24,25	6	0,893
Ücretlendirme	26,27,28	3	0,830
Terfi ve Kariyer	29,30,31	3	0,885
Tüm Boyutlar		34	0,887

Tablo 3.13. İş Tatmini Boyutlarının Cronbach Alpha (α) Değerleri

İş Tatmini Boyutları	Soru Numarası	Soru Sayısı	α Değeri
Yönetim Politikası	53,54,55,56,57,58,70,71,72,75	10	0,933
Çalışma Arkadaşları	59,60,61,62,63	5	0,910
Yönetici	47,48,49,50,51,52	6	0,906
İşin Niteliği	36,37,38,39,40,41	6	0,938
Ücret	64,65,66,67,68	5	0,865
Tüm Boyutlar		32	0,908

3.8. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Kısıtları

Bu çalışma aşağıda belirtilen ön kabullerden hareketle yapılmıştır.

1. Örneklem evreni temsil etmektedir. Örgütlerdeki çalışanlara 564 adet soru formu dağıtılmış olup, dağıtılan formların 445 adedi geri dönmüştür. Bu oran ise yaklaşık olarak %79'dur. Bu geri dönüş oranı dikkate alındığında araştırmaya katılan örgüt çalışanlarından elde edilen anketlerdeki cevapların örgütlerin genelini temsil ettiği söylenebilir.

2. Çalışmaya katılan deneklerin kendilerine uygulanan anketi içten ve yansız olarak doldurdukları değerlendirilmektedir. Bunu sağlamak için anketin başına bir açıklama yazısı konulmuştur.

3. Araştırma uygulanan örgütlerdeki değişik hiyerarşik seviyede ve değişik bölümlerde görev yapan çalışanlara uygulanmıştır.

Çalışmanın kısıtları ise şu şekilde değerlendirilmektedir.

1. Çalışma her ne kadar Bursa, Eskişehir ve Malatya'da faaliyet gösteren örgütlerde yapılmış olsa da, örgüt seçiminde inisiyatif kullanılamamıştır. Alan kısıtlaması yaşanmamıştır. Anket formları kargo ile örgütlere gönderilmiş olup, anketlerin doldurulmasında ve geri gönderilmesinde örgüt yetkililerinden yardım alınmıştır.

2. Çalışmaya altı örgüt katılmış olup üç örgüt tekstil sektöründe, bir örgüt hizmet sektöründe, bir örgüt makine üretimi sektöründe ve bir örgüt ise mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu nedenle sektör kısıtlaması yaşanmamıştır.

3. Görev ünvanı ile ilgili kısıtlama vardır. Anketler incelendiğinde araştırmaya büyük oranda mavi yakalı çalışanların katıldıkları görülmüştür.

4. İş tatmini ve iletişim boyutları ile ilgili kısıtlama vardır. İş tatmini ve iletişim konuları çok geniş bir konu olup bugüne kadar pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde iş tatmini ve iletişim boyutlarının her çalışmada gerek sayı olarak gerekse isim olarak farklı alındığı görülmüştür. Bu çalışmada yönetim politikası, yönetici, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve ücret boyutu olmak üzere beş iş tatmin boyutu ile iletişim boyutlarından bilgilendirme, amir ile iletişim, arkadaşlarla iletişim, ücretlendirme bilgisi, terfi ve kariyer bilgisi boyutları incelenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. İletişim Boyutlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. İletişim Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=445)

İletişim boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Bilgilendirme	2,20	0,64
Amir ile İletişim	2,50	0,70
Arkadaşlar ile İletişim	2,03	0,79
Ücretlendirme Bilgisi	2,29	0,76
Terfi ve Kariyer Bilgisi	2,57	0,84

Tablo 4.1 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütte bilgilendirme boyutu ile ilgili iletişim algı düzeyleri aritmetik ortalamasının 2,20 olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütlerdeki çalışanların bilgilendirme boyutu kapsamında yer alan yaptıkları iş ile ilgili bilgilendirilmeleri, örgütün faaliyetleri ile basın yayın organlarında yer alan haberler konusunda bilgilendirilmeleri, yetki ve sorumlulukları ile ilgili olarak bilgilendirme, çalışanların kullandıkları makine ve teçhizatlarla ilgili bilgilendirme konularında ve genel örgüt politikaları konularında yönetim tarafından yeterli seviyede bilgilendirildikleri söylenebilir. Çalışanların amirleri ile iletişim algı düzeyleri ortalamasının 2.50 olduğu Tablo 4.1’de verilmiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların gerek iş ile ilgili konularda gerek ise iş dışı konularda amirleri ile iletişim düzeylerinin iyi seviyede olduğu, amirlerin çalışanları destekleme amacıyla çalışanları ile iyi seviyede iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Çalışanların iletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim boyutu ile ilgili algı düzeylerinin ortalamasının 2,03 olduğu Tablo 4.1’de verilmiştir. Arkadaşlarla iletişim boyutu kapsamında yer alan çalışanların gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konularda arkadaşları ile iş ortamında veya iş dışı ortamlarda iyi seviyede iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Yapılan araştırmada çalışanların ücretlendirmeleri ile ilgili iletişim düzeylerinin aritmetik ortalamasının 2,29 olduğu Tablo 4.1'de görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle örgüt yönetiminin çalışanları ücretlerinin nasıl belirlendiği, ücretlendirmede hangi kıstasların uygulandığı, ücretlerinin hangi Şartlarda artacağı gibi konularda yeterli seviyede bilgilendirdiği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.1'de terfi ve kariyer bilgisi boyutunun aritmetik ortalamasının 2,57 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütün çalışanlara uyguladığı terfi politikası, terfide göz önüne aldığı kriterler, çalışanların sahip olması gereken nitelikler gibi konularda yeterli seviyede bilgi verdiği ve iletişim kurduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından iletişim boyutları ile ilgili algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi testi (ANOVA) yapılmıştır. İletişim boyutlarının tamamı dikkate alındığında demografik özelliklerden çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda erkek ve bayan çalışanlar arasında bir algılama farklılığı olmadığı, bu boyut dışında kalan boyutlarda algılama farklılığı olduğu Tablo 4.2'de görülmektedir. Yapılan analizlerin sonuçları şu Şekildedir.

Yapılan t-testi sonucu cinsiyet ile iletişim boyutlarından sadece çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda Tablo 4.2'ye göre grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı (Erkeklerin ortalaması 2,03; bayanların ortalaması 2,02 ve p 0,837) gözlenmiştir. Bu verilere göre erkek ve bayan çalışanların çalışma arkadaşları ile gerek iş ile ilgili konularda gerekse iş dışı konularda rahatlıkla iletişim kurdukları ve aralarında iyi ilişkiler olduğu söylenebilir.

Çalışanların cinsiyetleri ile diğer iletişim boyutları arasında yapılan t-testi neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 4.2'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu dışındaki diğer boyutlarda bayan ve erkek çalışanlar arasında anlamlı farklar olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.2. Demografik Özelliklerden Cinsiyet İle İletişim Boyutlarına İlişkin T-Testi Değerleri

BOYUTLAR	Cinsiyet	N	Ort.	S. sapma	df	F	t	p
Bilgilendirme	Erkek	258	2,40	0,48	443	56,296	8,287	0,000
	Bayan	187	1,93	0,73				
Amir ile iletişim	Erkek	258	2,79	0,66	443	7,950	9,891	0,000
	Bayan	187	2,10	0,79				
Çalışma arkadaşları ile iletişim	Erkek	258	2,03	0,61	443	14,374	0,206	0,837
	Bayan	187	2,02	0,80				
Ücretlendirme Bilgisi	Erkek	258	2,40	0,58	443	53,354	3,833	0,000
	Bayan	187	2,13	0,93				
Terfi ve kariyer Bilgisi	Erkek	258	2,83	0,67	443	33,792	8,271	0,000
	Bayan	187	2,21	0,92				

Tablo 4.2'ye göre iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ile çalışanların cinsiyetine göre yapılan t-testi değerlerine bakıldığında, araştırmaya katılan 258 erkek çalışanın ortalaması 2,40; 187 bayan çalışanın ortalaması 1,93 ve her iki grup için $p=0,000$ olduğu ve gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Buna göre erkek çalışanlar ile bayan çalışanlar arasında bilgilendirme boyutu kapsamında çalışanlara yetki ve sorumlulukların, örgüt faaliyetlerinin, iş ile ilgili konuların, iş yapma metotlarındaki değişimin, örgüt ile ilgili genel politikaların bildirilmesi gibi konularda algılama farklılığı olduğu görülmektedir. (soru formunda 1= kesinlikle katılıyorum; 2= kısmen katılıyorum; 3= kararsızım; 4= çoğunlukla katılmıyorum; 5= kesinlikle katılmıyorum şeklinde değerlendirilmiştir).

İletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutuyla cinsiyet arasında yapılan t-testinin Tablo 4.2'de yer alan sonuçlarına göre erkek çalışanların ortalaması 2,79; bayan çalışanların ortalaması 2,10 ve $p=0,000$ 'dir. Bu değerlerden hareketle erkek ve bayan çalışanlar arasında amir ile iletişim boyutunda algılama farklılığı olduğu, erkek ve bayan çalışanların amirleri ile gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konulardaki iletişim ilgili düşüncelerinin bayan çalışanlar bazında daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2’de yer alan iletişim boyutlarından ücretlendirme bigisi boyutu ile cinsiyete göre yapılan t-testi sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan 258 erkek çalışanın ortalaması 2,40; 187 bayan çalışanın ortalaması 2,13 ve her iki grup için $p=0,000$ olduğu görülmektedir. Buna göre erkek çalışanlar ile bayan çalışanlar arasında ücret ile ilgili konularda yönetim tarafından yapılan bilgilendirmede algılama farklılığı olduğu söylenebilir. Bayan çalışanların ücretlendirme ile ilgili bilgilendirme konusunda erkek çalışanlara nazaran daha olumlu yönde görüş bildirdikleri gözlenmiştir.

Terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile çalışanların cinsiyetleri arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre, erkeklerin ortalaması 2,83; bayanların ortalaması 2,21 ve her iki grup için $p=0,000$ olduğu Tablo 4.2’de görülmektedir. Buna göre örgütün uyguladığı terfi politikasının ve terfi kriterlerinin çalışanlara iletilmesi konusunda erkek çalışanların kararsıza yakın görüş bildirmelerine karşın, bayan çalışanların terfi politikası ve terfi kriterleri ile ilgili olarak kendilerine yönetim tarafından gerekli bilgilerin iletilmesine çoğunlukla katıldıklarını bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dışındaki diğer demografik özellikleri ile iletişim boyutları arasındaki ilişkiler One - Way Anova yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizlerden bilgilendirme ve yaş grupları arasında yapılan analiz sonuçları ise şu şekildedir.

Tablo 4.3. Bilgilendirme Boyutu İle Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,67	0,47
21-30 yaş arası	295	2,17	0,70
31-40 yaş arası	139	2,27	0,49
41-50 yaş arası	9	2,27	0,65
TOPLAM	445	2,20	0,64
F	1,208		
p	0,306		

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları ve iletişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir. Buna göre çalışanların yaş grupları ile iletişim

boyutlarından bilgilendirme boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,306$) görülmektedir. Her yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında bilgilendirme boyutu ile ilgili olarak algılama farklılığının olmadığı elde edilen sonuçlara göre söylenebilir.

Çalışanların eğitim durumları ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan testin sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.4. Bilgilendirme Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,32	0,95
İlköğretim	191	2,06	0,70
Lise	168	2,33	0,60
Üniversite/MYO	70	2,25	0,40
Yüksek Lisans/Doktora	2	2,12	0,17
TOPLAM	445	2,20	0,64
F	4,478		
p	0,001		

Tablo 4.4'te çalışanların eğitim düzeylerine göre bilgilendirme boyutunun ortalama ve standart sapmaları ile tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların eğitim düzeyleri ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,001$) görülmektedir.

Analiz sırasında ortaya çıkan bu farklılığın hangi eğitim düzeyine sahip çalışanlardan kaynaklandığını belirlemek için Çoklu Karşılaştırma (Post Hoc) Testi yapılmıştır. Tablo 4.5'te verilen Çoklu Karşılaştırma Testi sonucuna göre ilköğretim mezunları ile lise mezunlarının bilgilendirme boyutu ile ilgili olarak algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim mezunlarının lise mezunlarına göre bilgilendirme boyutunda daha olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.5. Bilgilendirme Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Okuryazar	İlköğretim	Lise	Üniversite/MYO	Y.Lisans/Doktora
Okuryazar					
İlköğretim			*		
Lise		*			
Üniversite/MYO					
Y.Lisans/Doktora					

Çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.6. Bilgilendirme Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumu Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	2,26	0,55
Bekar	174	2,11	0,73
Dul	23	2,24	0,80
TOPLAM	445	2,20	0,64
F	2,971		
p	0,052		

Tablo 4.6'da çalışanların medeni durumuna göre bilgilendirme boyutunun tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,052$) görülmektedir.

Her ne kadar çalışanların medeni durumlarına göre bir algılama farklılığının olmadığı görülsede yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda bu farklılığın evli çalışanlar ile bekar çalışanlar arasında olduğu, dul çalışanlarla diğer çalışanlar arasında algılama farklılığının olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.7. Bilgilendirme Boyutu İle Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	2,12	0,52
Üretim	328	2,23	0,67
Muhasebe	16	2,27	0,41
Güvenlik	1	1,00	-
Personel	14	1,84	0,55
Pazarlama	11	2,29	0,11
Satınalma	10	2,29	0,60
Lojistik	6	1,83	0,40
Ar-Ge	8	2,29	0,09
Kalite Kontrol	14	2,50	0,70
Diğer	17	1,81	0,59
TOPLAM	445	2,20	0,64
F	2,111		
p	0,023		

Tablo 4.7’de çalışanların görev aldıkları departmanlar ile bilgilendirme boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların görev aldıkları departman ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,023$) görülmektedir.

Çalışanların görev yaptıkları departmanlara göre değerlendirme yapıldığında örgütte çalıştığı departmanı diğer olarak ifade edenler ile lojistik departmanın da görev yapan çalışanların diğer çalışanlara nazaran daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bunda çalışanların yaptıkları işin önemini dikkate alan yönetimin bilgilendirme konusunda hassas davranmasının etkisinin olabileceği söylenebilir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda güvenlik departmanından bir kişinin araştırmaya katılması nedeniyle herhangi bir veriye ulaşılamamıştır.

Tablo 4.8’de çalışanların örgütteki pozisyonuna göre bilgilendirme boyutunun ortalama ve standart sapmaları ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların örgütteki pozisyonları ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olmadığı ($p= 0,108$) tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. Bilgilendirme Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonu Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,72	0,54
Orta Kademe	12	1,96	0,49
Alt Kademe	12	2,07	0,60
Memur	53	2,22	0,43
İşçi	332	2,22	0,69
Mühendis	25	2,35	0,35
Diğer	8	1,69	0,23
TOPLAM	445	2,20	0,64
F	1,751		
p	0,108		

Tablo 4.9. Bilgilendirme Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	2,02	0,76
1-5 yıl	197	2,14	0,71
6-10 yıl	160	2,28	0,58
11-15 yıl	59	2,23	0,44
16 yıl ve üstü	10	2,24	0,66
TOPLAM	445	2,20	0,64
F	1,625		
p	0,167		

Tablo 4.9'da çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma sürelerine göre bilgilendirme boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,167$) görülmektedir.

Tablo 4.10'da çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma sürelerine göre bilgilendirme boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olduğu ($p= 0,003$) görülmektedir.

Tablo 4.10. Bilgilendirme Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	1,87	0,70
1-5 yıl	243	2,15	0,73
6-10 yıl	125	2,30	0,50
11-15 yıl	44	2,38	0,30
16 yıl ve üstü	4	2,29	0,16
TOPLAM	445	2,20	0,64
F	4,156		
p	0,003		

Analiz sırasında ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır. Yapılan Çoklu Karşılaştırma (Post Hoc) Testinin Tablo 4.10'da verilen sonucuna göre bir yıldan az süredir aynı işi yapan çalışanlarla 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında halen yaptıkları işe devam eden çalışanlar arasında algılama düzeyleri bakımından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bir yıldan az süredir aynı işi yapan çalışanların 6-10 yıl ve 11-15 yıldır aynı işi yapan çalışanlara göre daha olumlu düşünceye sahip oldukları bunda mesleğe yeni başlamış olmanın etkisinin olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11. Bilgilendirme Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
1 yıldan az			*	*	
1-5 yıl					
6-10 yıl	*				
11-15 yıl	*				
16 yıl ve üstü					

Tablo 4.12. Bilgilendirme Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütteki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	1,89	0,73
1-5 yıl	341	2,23	0,63
6-10 yıl	72	2,20	0,62
11-15 yıl	4	1,75	0,38
16 yıl ve üstü	1	1,33	-
TOPLAM	445	2,20	0,64
F	2,764		
p	0,027		

Tablo 4.12’de çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma sürelerine göre bilgilendirme boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,027$) görülmektedir. Görev yaptıkları örgütte yeni çalışmaya başlayanlar ile 11 yıl ve daha fazla süre ile aynı örgütte görev yapan çalışanların bilgilendirme boyutu ile ilgili daha olumlu görüş bildirdikleri söylenebilir.

Analiz sırasında ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Çoklu Karşılaştırma Testi yapılmıştır. Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi sonucunda 16 yıl ve üzerinde bir çalışanın araştırmaya katılması nedeniyle farklılığın hangi grup çalışandan kaynaklandığına dair herhangi bir veriye ulaşılamamıştır.

İletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu ile demografik özelliklerden yaş grubu arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi ile incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4.13’te yaş gruplarına göre amir ile iletişim boyutunun ortalama ve standart sapmaları ile tek yönlü varyans analizinin sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların yaş grupları ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olduğu ($p= 0,021$) görülmektedir. Yaş gruplarına göre çalışanların amirleri ile iletişim düzeyleri ve iletişim yöntemlerinde farklılık olabileceği genç çalışanların amirleri ile iletişim konusunda

daha olumlu yönde görüş bildirdikleri yaşın büyümesiyle birlikte amir ile iletişim konusunda çalışanların olumsuz yönde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Çalışanların yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılığın kaynağı yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubundan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,50	0,70
21-30 yaş arası	295	2,45	0,80
31-40 yaş arası	139	2,65	0,74
41-50 yaş arası	9	2,39	0,76
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	3,27		
p	0,021		

Çalışanların eğitim durumları ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan varyans analizinin sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.14. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,37	0,72
İlköğretim	191	2,45	0,88
Lise	168	2,69	0,76
Üniversite/MYO	70	2,27	0,49
Yüksek Lisans/Doktora	2	1,45	0,07
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	5,098		
p	0,001		

Tablo 4.14'te çalışanların eğitim düzeylerine göre amir ile iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların eğitim düzeyleri ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,001$) görülmektedir.

Tablo 4.15. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Okuryazar	İlköğretim	Lise	Üniversite/MYO	Y.Lisans/Doktora
Okuryazar					
İlköğretim			*		
Lise		*		*	
Üniversite/MYO			*		
Y.Lisans/Doktora					

Çalışanların eğitim durumları ile amir ile iletişim arasında tespit edilen farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.15'te verilmiştir. Buna göre ilköğretim mezunları ile lise mezunları arasında yine lise mezunları ile üniversite/MYO mezunları arasında algılama farklılığı olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre çalışanların amirleri ile iletişim düzeylerinde farklılık olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olan yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.16. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	2,58	0,74
Bekar	174	2,38	0,84
Dul	23	2,58	0,92
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	3,515		
p	0,031		

Tablo 4.16'da çalışanların medeni durumuna göre amir ile iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların eğitim düzeyleri ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu (p= 0,031) görülmektedir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan bu farklılığın çalışanların hangi medeni durumlarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda Tablo 4.17’de de görüldüğü gibi evli çalışanlar ile bekar çalışanlar arasında algılama farklılığı olduğu, dul çalışanlarla diğer çalışanlar arasında algılama farklılığı olmadığı görülmüştür. Bekar çalışanların evli ve dul çalışanlara göre amirleri ile iletişim konusunda daha başarılı ve olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.17. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Evli	Bekar	Dul
Evli		*	
Bekar	*		
Dul			

Örgütlerde görev yapan çalışanların görev aldıkları departmanlar ile amirle iletişim boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18’de yer alan çalışanların görev aldıkları departmanlara göre amir ile iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları incelendiğinde çalışanların görev aldıkları departman ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,000$) görülmektedir. Amirler ile iletişim kurmada en olumlu görüşün güvenlik bölümünden daha sonra ise personel bölümünde çalışanlardan geldiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak bu bölümlerde görev yapan çalışanların yaptıkları iş gereği amirleri ile yakın ilişki içinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanında üretim bölümündeki çalışanların ise kararsıza yakın görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.18. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (N=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	2,18	0,84
Üretim	328	2,62	0,80
Muhasebe	16	2,48	0,53
Güvenlik	1	1,00	-
Personel	14	1,78	0,68
Pazarlama	11	2,42	0,18
Satınalma	10	2,38	0,62
Lojistik	6	1,83	0,41
Ar-Ge	8	2,47	0,10
Kalite Kontrol	14	2,45	0,76
Diğer	17	1,81	0,66
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	4,633		
p	0,000		

Analiz sonucunda tespit edilen farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testinde güvenlik bölümünde görev yapan bir çalışanın araştırmaya katılması dolayısıyla veri elde edilememiştir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ve amir ile iletişim boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve pozisyona göre ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir.

Tablo 4.19. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,50	0,78
Orta Kademe	12	1,95	0,69
Alt Kademe	12	2,15	0,72
Memur	53	2,43	0,59
İşçi	332	2,59	0,83
Mühendis	25	2,41	0,33
Diğer	8	1,46	0,32
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	5,539		
p	0,000		

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ve amir ile iletişim boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve pozisyona göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.19'da verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütteki pozisyonları ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,000$) görülmektedir. Çalışanların hiyerarşik yapıda yer alan kademeleri düştükçe amirleri ile olan iletişim seviyelerinde olumsuz yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.20. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Üst Kad. Yönetici	Orta Kad. Yöneticiti	Alt Kad. Yönetici	Memur	İşçi	Müh.	Diğer
Üst Yönetici							
Orta Yönetici							
Alt Yönetici							
Memur							*
İşçi							*
Mühendis							*
Diğer				*	*	*	

Analiz sonucunda farklılığın hangi pozisyonda bulunan çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmeye yönelik yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.20'de verilmiştir. Buna göre örgütteki pozisyonunu diğer olarak belirten çalışanlar ile işçi, memur ve mühendis çalışanlar arasında amir ile iletişim boyutunu algılamada farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 4.21'de çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma sürelerine göre amir ile iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,013$) görülmektedir.

Tablo 4.21. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Meslek Hayatlarındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	2,04	0,90
1-5 yıl	197	2,44	0,79
6-10 yıl	160	2,62	0,77
11-15 yıl	59	2,58	0,74
16 yıl ve üstü	10	2,26	0,81
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	3,214		
p	0,013		

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde meslek yaşamındaki çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanlarla meslek yaşamı 6-10 yıl arasında olan çalışanlar arasında amir ile iletişim boyutunda algılama farklılığı olduğu, diğer gruplar arasında farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.22. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Meslek Hayatlarındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
1 yıldan az			*		
1-5 yıl					
6-10 yıl	*				
11-15 yıl					
16 yıl ve üstü					

İletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu ile çalışanların halen çalıştıkları örgütlerdeki çalışma süreleri arasında yapılan varyans analizi sonuçları ile ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir.

Tablo 4.23. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	1,93	0,86
1-5 yıl	341	2,60	0,75
6-10 yıl	72	2,30	0,81
11-15 yıl	4	1,63	0,53
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	8,692		
p	0,000		

Tablo 4.23'de çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma sürelerine göre amir ile iletişim boyutunun ortalama ve standart sapmaları ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların halen çalıştıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu ($p= 0,000$) görülmektedir.

Gruplar arasında farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testinde, 16 yıl ve daha fazla sürede çalışan bir kişinin araştırmaya katılmasından dolayı herhangi bir veri elde edilememiştir.

İletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutu ile çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri arasında yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 4.24'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile amir ile iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığı olduğu ($p= 0,000$) görülmektedir.

Farkılığın kaynağını tespit etmek maksadıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.25'te verilmiştir. Buna göre gruplar arasında farklılığın 1 yıldan az süre ile çalışanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışanlar; 1-5 yıl çalışanlarla 1 yıldan az çalışanlar, 6-10 yıl çalışanlar ve 11-15 yıl çalışanlar; 6-10 yıl çalışanlarla 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl çalışanlar; 11-15 yıl çalışanlar ile 1 yıldan az çalışanlarla 1-5 yıl çalışanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. 16

yıl ve üstü çalışanlarla diğer çalışan grupları arasında herhangi bir farklılığın olmadığı Tablo 4.25'te görülmektedir.

Tablo 4.24. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	1,89	0,84
1-5 yıl	243	2,40	0,81
6-10 yıl	125	2,70	0,73
11-15 yıl	44	1,86	0,49
16 yıl ve üstü	4	2,62	0,39
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	10,463		
p	0,000		

Tablo 4.25. Amir İle İletişim Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
1 yıldan az		*	*	*	
1-5 yıl	*		*	*	
6-10 yıl	*	*			
11-15 yıl	*	*			
16 yıl ve üstü					

İletişim boyutlarından çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu ile çalışanların demografik özelliklerinden kaynaklanan bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda verilmiştir. İletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim boyutu ile demografik özelliklerden yaş grubu arasındaki ilişki incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4.26. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,50	0,70
21-30 yaş arası	295	2,08	0,75
31-40 yaş arası	139	1,90	0,56
41-50 yaş arası	9	2,09	0,82
TOPLAM	445	2,03	0,69
F	2,377		
p	0,069		

Tablo 4.26’da yaş gruplarına göre çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların yaş grupları ile iletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olmadığı (p= 0,069) görülmektedir. Her yaş grubunda yer alan çalışanların örgütte görev yapan diğer çalışanlarla iyi derecede iletişim kurdukları söylenebilir.

Çalışanların eğitim durumları ile iletişim boyutlarından çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan varyans analizinin sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.27. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,45	1,05
İlköğretim	191	1,96	0,70
Lise	168	2,05	0,70
Üniversite/MYO	70	2,05	0,53
Yüksek Lisans/Doktora	2	1,58	0,12
TOPLAM	445	2,03	0,69
F	1,981		
p	0,096		

Tablo 4.27’de verilen çalışanların eğitim durumları ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre çalışanların eğitim durumları ile iletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın

olmadığı ($p= 0,096$) görülmektedir. Tüm eğitim gruplarında yer alan çalışanların çalışma arkadaşları ile iyi düzeyde iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 4.28'de verilmiştir.

Tablo 4.28. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	1,98	0,61
Bekar	174	2,07	0,75
Dul	23	2,16	1,03
TOPLAM	445	2,03	0,69
F	1,218		
p	0,297		

Çalışanların medeni durumları ile arkadaşlarla iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,297$) görülmektedir. Medeni durumlarına göre çalışanlar arasında çalışma arkadaşlarıyla iletişim konusunda iyi seviyede ilişki kurdukları söylenebilir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların görev aldıkları departmanlar ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi ve departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.29'da verilmiştir. Buna göre çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iletişim boyutlarından çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,001$) görülmektedir. Farklılığın hangi grup çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Ancak güvenlik bölümünde görev yapan bir çalışanın araştırmaya katılması nedeniyle herhangi bir veri elde edilememiştir.

Tablo 4.29. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu İle Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	1,96	0,67
Üretim	328	2,05	0,73
Muhasebe	16	2,23	0,45
Güvenlik	1	1,00	-
Personel	14	1,58	0,49
Pazarlama	11	1,92	0,24
Satınalma	10	2,25	0,71
Lojistik	6	1,83	0,41
Ar-Ge	8	2,17	0,18
Kalite Kontrol	14	2,26	0,79
Diğer	17	1,50	0,50
TOPLAM	445	2,03	0,03
F	2,357		
p	0,001		

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ile çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve çalışanların pozisyonlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.30'da verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütteki pozisyonları ile iletişim boyutlarından çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,137$) görülmektedir. Örgütlerde farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim olduğu söylenebilir.

Tablo 4.30. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu ile Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,72	1,11
Orta Kademe	12	1,75	0,44
Alt Kademe	12	1,90	0,75
Memur	53	2,00	0,54
İşçi	332	2,06	0,74
Mühendis	25	2,07	0,32
Diğer	8	1,42	0,37
TOPLAM	445	2,03	0,69
F	1,630		
p	0,137		

Tablo 4.31. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresine Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	1,97	0,79
1-5 yıl	197	2,12	0,76
6-10 yıl	160	2,00	0,67
11-15 yıl	59	1,78	0,40
16 yıl ve üstü	10	2,13	0,82
TOPLAM	445	2,03	0,69
F	2,802		
p	0,026		

Tablo 4.31’de çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,026$) görülmektedir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.32’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre 1-5 yıl arası çalışanlarla 11-15 yıl arası çalışanlar arasında algılama farklılığı olduğu görülmektedir. Diğer grup çalışanlar arasında herhangi bir algılama farklılığı olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.32. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu İle Çalışanların Meslek Hayatındaki Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
1 yıldan az					
1-5 yıl				*	
6-10 yıl					
11-15 yıl		*			
16 yıl ve üstü					

Tablo 4.33. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu İle Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	1,80	0,86
1-5 yıl	341	2,60	0,75
6-10 yıl	72	2,30	0,81
11-15 yıl	4	1,63	0,53
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,50	0,79
F	1,373		
p	0,243		

Tablo 4.33'de çalışanların halen çalıştıkları örgütlerdeki çalışma sürelerine göre çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların halen çalıştıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,243$) görülmektedir.

İletişim boyutlarından çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu ile çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri arasında yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 4.34'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığı olmadığı ($p= 0,065$) görülmektedir.

Tablo 4.34. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	1,77	0,74
1-5 yıl	243	2,10	0,76
6-10 yıl	125	1,97	0,62
11-15 yıl	44	1,90	0,42
16 yıl ve üstü	4	2,08	0,21
TOPLAM	445	2,03	0,69
F	2,232		
p	0,065		

İletişim boyutlarından ücret bilgisi boyutu ile çalışanların demografik özelliklerine yönelik olarak yapılan varyans analizi ile ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda verilmiştir. Ücret bilgisi boyutu ile çalışanların yaş grupları arasında algılama farklılığı olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.35. İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,50	0,70
21-30 yaş arası	295	2,25	0,79
31-40 yaş arası	139	2,38	0,68
41-50 yaş arası	9	2,30	0,72
TOPLAM	445	2,29	0,76
F	1,697		
p	0,167		

Tablo 4.35'te çalışanların yaş gruplarına göre iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Bu verilere göre çalışanların yaş grupları ile iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olmadığı ($p= 0,167$) görülmektedir. Her yaş grubunda yer alan çalışanların işe girişlerinden itibaren nasıl ve hangi kriterlere göre ücretlendirildikleri ve hangi kriterlere göre ücret artışı yapılacağına örgüt tarafından kendilerine iletilmesi konusunda olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Çalışanların eğitim durumları ile iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları ile çalışanların eğitim durumlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.36'da verilmiştir. Çalışanların eğitim durumları ile iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olduğu ($p= 0,026$) görülmektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucu Tablo 4.37'de verilmiştir. İlköğretim mezunu çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında ücretlendirme boyutunda algılama farklılığı olduğu, diğer grupta yer alan çalışanlar arasında ise herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.36. İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,29	1,29
İlköğretim	191	2,16	0,73
Lise	168	2,40	0,77
Üniversite/MYO	70	2,33	0,62
Yüksek Lisans/Doktora	2	3,00	1,41
TOPLAM	445	2, 29	0,76
F	2,800		
p	0,026		

Tablo 4.37. Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Okuryazar	İlköğretim	Lise	Üniversite/MYO	Y.Lisans/Doktora
Okuryazar					
İlköğretim			*		
Lise		*			
Üniversite/MYO					
Y.Lisans/Doktora					

Çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 4.38’de verilmiştir.

Tablo 4.38. İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	2,31	0,67
Bekar	174	2,25	0,84
Dul	23	2,32	1,02
TOPLAM	445	2,29	0,76
F	0,370		
p	0,691		

Tablo 4.38'de çalışanların medeni durumuna göre ücretlendirme bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutu arasında anlamlı bir farkın olmadığı ($p= 0,691$) görülmektedir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların görev aldıkları departmanlar ile ücretlendirme bilgisi boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ile departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.39'da verilmiştir.

Tablo 4.39. İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Görev Aldığı Departman Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	2,27	0,78
Üretim	328	2,27	0,75
Muhasebe	16	2,62	0,53
Güvenlik	1	1,00	-
Personel	14	1,86	0,71
Pazarlama	11	2,48	0,37
Satınalma	10	2,60	0,64
Lojistik	6	1,83	0,41
Ar-Ge	8	2,54	0,17
Kalite Kontrol	14	2,95	0,90
Diğer	17	1,96	0,94
TOPLAM	445	2,29	0,76
F	3,170		
p	0,001		

Çalışanların görev aldıkları departmanlara göre ücretlendirme bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçlarından hareketle çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutu arasında anlamlı bir farkın olduğu ($p= 0,001$) görülmektedir. Farklılığın hangi grup çalışandan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testinde güvenlik bölümünde görev yapan bir kişinin araştırmaya katılması dolayısıyla herhangi bir veri elde edilememiştir.

Tablo 4.40. İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,33	0,58
Orta Kademe	12	1,80	0,77
Alt Kademe	12	2,30	0,93
Memur	53	2,47	0,67
İşçi	332	2,28	0,76
Mühendis	25	2,48	0,60
Diğer	8	1,58	0,34
TOPLAM	445	2,29	0,76
F	3,635		
p	0,002		

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ile ücretlendirme bilgisi boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve pozisyona göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.40'da verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütteki pozisyonları ile iletişim boyutlarından ücret bilgisi boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,002$) görülmektedir.

Örgütlerde farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlar arasında ücret bilgisinin çalışanlara yönetim tarafından iletilmesi konusunda çalışanların pozisyonlarına göre algılama düzeylerinin farklı olduğu söylenebilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre örgüt içindeki pozisyonunu diğer olarak ifade eden çalışanlarla memur ve mühendis pozisyonunda görev yapan çalışanlar arasında ücretlendirme bilgisi ile ilgili konularda algılama farklılığı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.41'de çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile ücretlendirme bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutu ile ilgili algılamaları arasında anlamlı bir farkın olmadığı ($p= 0,150$) görülmektedir.

Tablo 4.41. İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	1,88	0,95
1-5 yıl	197	2,28	0,79
6-10 yıl	160	2,35	0,73
11-15 yıl	59	2,26	0,61
16 yıl ve üstü	10	2,30	0,79
TOPLAM	445	2,29	0,76
F	1,696		
p	0,150		

Tablo 4.42’de çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma sürelerine göre ücretlendirme bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,001$) görülmektedir. Farklılığın tespiti için yapılan çoklu karşılaştırma testinde 16 yıl ve daha fazla süre ile görev yapan bir çalışanın araştırmaya katılması dolayısıyla herhangi bir veri elde edilememiştir.

Tablo 4.42. İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	1,73	0,88
1-5 yıl	341	2,34	0,71
6-10 yıl	72	2,28	0,85
11-15 yıl	4	2,25	0,83
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,28	0,76
F	4,936		
p	0,001		

İletişim boyutlarından ücretlendirme bilgisi boyutu ile çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri arasında yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 4. 43’te verilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma

süreleri ile ücretlendirme bilgisi boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığı olduğu ($p= 0,001$) görülmektedir.

Tablo 4. 43. İletişim Boyutlarından Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	1,72	0,87
1-5 yıl	243	2,30	0,81
6-10 yıl	125	2,33	0,67
11-15 yıl	44	2,45	0,39
16 yıl ve üstü	4	2,33	0,38
TOPLAM	445	2,29	0,76
F	4,775		
p	0,001		

Farklılığın hangi grup çalışanlar arasında kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.44'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre 1 yıldan daha az süreyle çalışanlar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanlar arasında ücretlendirme bilgisi boyutunda algılama farklılığı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.44. Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
1 yıldan az		*	*	*	
1-5 yıl	*				
6-10 yıl	*				
11-15 yıl	*				
16 yıl ve üstü					

İletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile çalışanların demografik özellikleri açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.45. İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,50	0,70
21-30 yaş arası	295	2,46	0,84
31-40 yaş arası	139	2,80	0,77
41-50 yaş arası	9	2,89	1,04
TOPLAM	445	2,57	0,84
F	7,047		
p	0,000		

Tablo 4.45'te çalışanların yaş gruplarına göre terfi ve kariyer bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi değerleri yer almaktadır. Buna göre çalışanların yaş grupları ile iletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu arasında anlamlı bir fark olduğu ($p= 0,000$) görülmektedir. Bu farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre 21-30 yaş grubunda yer alan çalışanlar ile 31-40 yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında terfi ve kariyer bilgisini algılama düzeyinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Genç çalışanların terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile ilgili olarak daha olumlu yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bunda genç çalışanların mesleklerinden beklentilerinin önemli rol oynadığı söylenebilir.

Tablo 4.46. İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,45	1,05
İlköğretim	191	2,43	0,89
Lise	168	2,70	0,78
Üniversite/MYO	70	2,64	0,69
Yüksek lisans/Doktora	2	3,17	0,24
TOPLAM	445	2,5169	0,84
F	2,777		
p	0,027		

Tablo 4.46'da çalışanların eğitim durumlarına göre terfi ve kariyer bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların eğitim durumları ile iletişim boyutlarından

terfi ve kariyer bilgisi boyutu arasında anlamlı bir farkın olduğu ($p= 0,027$) görülmektedir. Farklı eğitim gruplarında yer alan çalışanların yükselme ile ilgili konularda yönetim tarafından yeterli seviyede bilgilendirildikleri konusunda algı düzeylerinin farklı olduğu, bu farklılığın ilköğretim mezunları ile lise mezunları arasında olduğu Tablo 4.47'de görülmektedir.

Tablo 4.47. Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Okuryazar	İlköğretim	Lise	Üniversite/MYO	Y.Lisans/Doktora
Okuryazar					
İlköğretim			*		
Lise		*			
Üniversite/MYO					
Y.Lisans/Doktora					

Çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan varyans analizinin sonuçları Tablo 4.48'de verilmiştir.

Tablo 4.48. İletişim Boyutlarından Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	2,67	0,74
Bekar	174	2,43	0,93
Dul	23	2,55	0,99
TOPLAM	445	2,57	0,84
F	4,083		
p	0,017		

Tablo 4.48'de verilen çalışanların medeni durumuna göre terfi ve kariyer bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların medeni durumları ile iletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu arasında anlamlı bir farkın olduğu ($p= 0,017$) görülmektedir. Farklılığın hangi grup çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda evli çalışanlarla bekar çalışanlar arasında terfi

ve kariyer bilgisi boyutunda algılama farklılığı olduğu, dul çalışanlarla evli ve bekar çalışanlar arasında bir algılama farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların görev aldıkları departmanlar ile terfi ve kariyer bilgisi boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.49'da verilmiştir.

Tablo 4.49. İletişim Boyutlarından Terfi Ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Görev Aldığı Departman Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	2,52	1,03
Üretim	328	2,60	0,83
Muhasebe	16	2,83	0,58
Güvenlik	1	1,00	-
Personel	14	2,02	0,92
Pazarlama	11	2,69	0,40
Satınalma	10	2,70	0,64
Lojistik	6	1,83	0,41
Ar-Ge	8	2,95	0,12
Kalite Kontrol	14	2,60	0,97
Diğer	17	2,23	0,98
TOPLAM	445	2,57	0,84
F	2,167		
p	0,019		

Çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu arasında anlamlı bir farkın olduğu ($p= 0,019$) görülmektedir. Örgütteki çalışanların görev yaptıkları departmanlar itibari ile terfi ve kariyer bilgisi ile ilgili departmanlar arasında algılama farklılığı olduğu söylenebilir. Farklılığın hangi grup çalışanlardan kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testinde güvenlik bölümünde görevli bir çalışanın araştırmaya katılması nedeniyle hesaplama yapılamamıştır.

Tablo 4.50. İletişim Boyutlarından Terfi Ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,44	0,77
Orta Kademe	12	2,33	0,79
Alt Kademe	12	2,58	0,77
Memur	53	2,68	0,76
İşçi	332	2,56	0,85
Mühendis	25	2,96	0,70
Diğer	8	1,75	0,73
TOPLAM	445	2,57	0,84
F	3,532		
p	0,002		

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyon ile terfi ve kariyer bilgisi boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve çalışanların pozisyonlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.50'de verilmiştir.

Bu verilere göre çalışanların örgütteki pozisyonları ile iletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu (p= 0,002) görülmektedir. Örgütlerde farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlar arasında terfi ve kariyer bilgisinin çalışanlara yönetim tarafından iletilmesi konusunda çalışanların pozisyonlarına göre algılama düzeylerinin farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.51. Çalışanların Örgütteki Pozisyonu İle Terfi Ve Kariyer Bilgisi Boyutu Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Üst Kad. Yönetici	Orta Kad. Yöneticiti	Alt Kad. Yönetici	Memur	İşçi	Müh.	Diğer
Üst Yönetici						*	
Orta Yönetici							
Alt Yönetici							
Memur							*
İşçi							
Mühendis	*						*
Diğer				*		*	

Analiz sonucunda tespit edilen farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucu Tablo 4.51’de verilmiştir. Üst kademe yöneticiler ile mühendisler arasında, örgüt içindeki pozisyonunu diğer olarak ifade eden çalışanlarla memur ve mühendis pozisyonunda görev yapan çalışanlar arasında terfi ve kariyer bilgisi ile ilgili konularda algılama farklılığı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.52. İletişim Boyutlarından Terfi Ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	1,93	0,98
1-5 yıl	197	2,47	0,79
6-10 yıl	160	2,66	0,82
11-15 yıl	59	2,84	0,77
16 yıl ve üstü	10	2,70	1,15
TOPLAM	445	2,57	0,84
F	5,882		
p	0,000		

Tablo 4.52’de çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile terfi ve kariyer bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile ilgili algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,000$) görülmektedir.

Tablo 4.53. Terfi Ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamlarındaki Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
1 yıldan az			*	*	
1-5 yıl				*	
6-10 yıl	*				
11-15 yıl	*	*			
16 yıl ve üstü					

Grupların algılama düzeyleri arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre bir yıldan daha az süre ile çalışanlar ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışanlar; 1-5 yıl çalışanlar ile 11-15 yıl çalışanlar arasında algı düzeylerinin farklı olduğu, ancak 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlar ile diğer gruplarda yer alan çalışanlar arasında ise algılama farklılığının olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.54. İletişim Boyutlarından Terfi Ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	1,96	1,03
1-5 yıl	341	2,63	0,78
6-10 yıl	72	2,53	0,95
11-15 yıl	4	2,50	0,19
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,57	0,84
F	5,101		
p	0,001		

Tablo 4.54'te çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile terfi ve kariyer bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların halen çalıştıkları örgütlerindeki çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile ilgili algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,001$) görülmektedir.

Grupların algılama düzeyleri arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucuna 16 yıl ve üzerinde bir çalışanın araştırmaya katılması dolayısıyla herhangi bir veri elde edilememiştir.

Tablo 4.55'te çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile terfi ve kariyer bilgisi boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile iletişim boyutlarından terfi ve kariyer bilgisi boyutu ile ilgili algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,000$) görülmektedir.

Tablo 4.55. İletişim Boyutlarından Terfi Ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	2,01	1,15
1-5 yıl	243	2,45	0,85
6-10 yıl	125	2,78	0,74
11-15 yıl	44	2,94	0,47
16 yıl ve üstü	4	3,00	0,27
TOPLAM	445	2,57	0,84
F	9,617		
p	0,000		

Tablo 4.56. Terfi Ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
1 yıldan az		*	*	*	
1-5 yıl	*		*	*	
6-10 yıl	*	*			
11-15 yıl	*	*			
16 yıl ve üstü					

Grupların algılama düzeyleri arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre bir yıldan daha az süre ile çalışanlar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında çalışanlar; 1-5 yıl çalışanlar ile 1 yıldan az süre ile çalışanlar, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanlar; 6-10 yıl çalışanlar ile 1 yıldan az ve 1-5 yıl arası çalışanlar; 11-15 yıl arası çalışanlar ile 1 yıldan az ve 1-5 yıl arası çalışanlar arasında algı düzeylerinin farklı olduğu, ancak 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlar ile diğer gruplarda yer alan çalışanlar arasında ise algılama farklılığının olmadığı görülmektedir.

4.2. İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Bulgular

İş tatminini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan ifadeler çalışmanın başlangıcında sekiz iş tatmini boyutuna (işin niteliği, örgüt imajı, yönetici, yönetsel yaklaşım, çalışma arkadaşları, ücret, terfi ve çalışma koşulları) yönelik olarak oluşturulmuştu. İş tatmini ifadeleri faktör analizine tabi tutulduğunda beş faktöre ayrıldığı belirlenmiş ve bu faktörler yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret olarak adlandırılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.57'de yer almaktadır.

Tablo 4.57. İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=445)

İş Tatmini Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Yönetim Politikası	2,29	0,81
Çalışma Arkadaşları	2,22	0,88
Yönetici	2,31	0,80
İşin Niteliği	2,08	0,90
Ücret	2,97	0,91

Tablo 4.57 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu ile ilgili algı düzeylerinin aritmetik ortalamasının 2,29 olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütün uyguladığı genel yönetim politikası, faaliyetlerin icrasında çalışanlardan beklentilerini iletmesi, örgütün çalışanlar nezdindeki saygınlığı ve uyguladığı terfi politikası kapsamında yer alan konularda çalışanların olumlu yönde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Örgütte görevli çalışanların iş arkadaşları ile ilgili iş tatmini algı düzeylerinin ortalamasının 2,22 olduğu Tablo 4.57'de verilmiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların iş arkadaşları ile gerek iş ile ilgili konularda gerek ise iş dışı konularda iyi seviyede ilişki kurabildikleri, faaliyetlerin yapılmasında aralarında yardımlaşmaları ve birbirlerine destek oldukları söylenebilir.

Çalışanların iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu ile ilgili algı düzeylerinin ortalamasının 2,31 olduğu Tablo 4.57'de verilmiştir. Yönetici boyutu kapsamında yer alan konulardan yöneticilerin görevleri için yeterli olması, görevlerini hakkı ile yerine getirebilmesi, çalışanları ile uyum içinde olması ve onları desteklemesi gibi hususlarda çalışanların olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Yapılan araştırmada çalışanların işin niteliği ile ilgili iş tatmini düzeylerinin aritmetik ortalamasının 2,08 olduğu Tablo 4.57'de görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle örgüt yönetiminin çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirlemesi, çalışanların örgütün imajı ile ilgili düşünceleri ve çalışanlara sağladığı çalışma koşulları gibi konularda çalışanların olumlu yönde görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.57'de iş tatmini boyutlarından ücret boyutunun ortalamasının 2,97 olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların aldıkları ücret ile ilgili olarak diğer boyutlara nazaran daha olumsuz yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Buna örgütün izlemiş olduğu ücret politikasının ve genel ücret seviyesinin neden olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından iş tatmini boyutları ile ilgili algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır. İş tatmini boyutlarının tamamı dikkate alındığında demografik özelliklerden cinsiyet ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası ve çalışma arkadaşları boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. İş tatmini boyutlarından yönetici, işin niteliği ve ücret boyutları ile çalışanların cinsiyetleri arasında ise algılama farklılığı olduğu yapılan analiz sonucunda tespit edilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları Tablo 4.58'de verilmiştir.

Tablo 4.58'de yer alan iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu ile cinsiyete göre yapılan t-testi sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan 258 erkek çalışanın ortalaması 2,35; 187 bayan çalışanın ortalaması 2,23 ve $p=0,139$ olduğu görülmektedir. Buna göre erkek ve bayan çalışanlar arasında örgütün sergilediği yönetim politikasını algılamada 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olmadığı ($p=0,139$) söylenebilir. Erkek ve bayan çalışanların örgütün izlediği yönetim politikası ile ilgili olumlu yönde görüş bildirdikleri ifade edilebilir.

Tablo 4.58. Cinsiyet İle İş Tatmini Boyutları Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

BOYUTLAR	Cinsiyet	N	Ortalama	S sapma	df	F	t	p
Yönetim Politikası	Erkek	258	2,35	0,73	443	13,936	8,287	0,139
	Bayan	187	2,23	0,90				
Çalışma Arkadaşları	Erkek	258	2,28	0,80	443	5,364	1,768	0,078
	Bayan	187	2,13	0,98				
Yönetici	Erkek	258	2,46	0,65	443	30,617	4,764	0,000
	Bayan	187	2,11	0,93				
İşin Niteliği	Erkek	258	2,26	0,76	443	20,761	5,082	0,000
	Bayan	187	1,83	1,02				
Ücret	Erkek	258	3,18	0,67	443	92,336	6,016	0,000
	Bayan	187	2,67	1,09				

İş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu ile cinsiyet arasında yapılan t-testinin Tablo 4.58’de yer alan sonuçlarına göre erkek çalışanların ortalaması 2,28; bayan çalışanların ortalaması 2,13 ve $p=0,078$ olduğu görülmektedir. Bu değerlerden hareketle erkek ve bayan çalışanlar arasında iş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu ile ilgili olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığı olmadığı, erkek ve bayan çalışanların çalışma arkadaşları ile ilgili olarak iş ile ilgili konularda veya iş dışı konulardaki ilişkilerinde olumlu düşüncelere sahip oldukları sonucuna ulaşılabılır.

Tablo 4.58’e göre iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu ile cinsiyete göre yapılan t-testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan 258 erkek çalışanın ortalaması 2,46; 187 bayan çalışanın ortalaması 2,11 ve $p=0,000$ olduğu görülmektedir. Buna göre erkek çalışanların bayan çalışanlar gibi yönetici boyutu ile ilgili olumlu yönde görüş bildirmelerine karşın, bayan çalışanlara nazaran daha düşük seviyede algı düzeyine sahip oldukları, yöneticiler açısından erkek ve bayan çalışanların 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığına sahip oldukları söylenebilir.

İş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu ile çalışanların cinsiyetleri arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre, erkeklerin ortalaması 2,26; bayanların ortalaması 1,83 ve $p=0,000$ olduğu Tablo 4.58'de görülmektedir. Buna göre işin niteliği olarak değerlendirilen yetki ve sorumlulukların açık olarak çalışanlara bildirilmesi, çalışanların işlerini severek yapmaları gibi konularda erkek ve bayan çalışanların algı düzeylerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bayan çalışanların erkek çalışanlara nazaran işin niteliği ile ilgili konularda daha olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir.

İş tatmini boyutlarından ücret boyutu ile çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet arasında yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.58'de verilmiştir. Araştırmaya katılan 258 erkek çalışanın ücret boyutu ile ilgili ortalaması 3,18; 187 bayan çalışanın ortalaması 2,67 ve $p=0,000$ 'dır. Bu sonuçlara göre, erkek ve bayan çalışanlar arasında ücret ile ilgili konularda 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığı olduğu, her iki grubun ücret ile ilgili konularda farklı düşünceye sahip oldukları söylenebilir. Erkek çalışanların bayan çalışanlara oranla daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmüştür. Buna erkek çalışanların aile geçindirme zorunluluğu olduğu, bayan çalışanların ise ailelerine katkıda bulunmalarının neden olduğu söylenebilir.

Çalışanların cinsiyet dışında kalan diğer demografik özellikleri ile iş tatmini boyutları arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmıştır. İş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu ile çalışanların yaş grupları arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.59. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,60	0,56
21-30 yaş arası	295	2,34	0,88
31-40 yaş arası	139	2,21	0,62
41-50 yaş arası	9	2,24	0,63
TOPLAM	445	2,29	0,81
F	1,330		
p	0,264		

Tablo 4.59’da yaş gruplarına göre yönetim politikası boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların yaş grupları ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olmadığı ($p= 0,264$) görülmektedir. Her yaş grubunda yer alan çalışanların örgütün sergilediği yönetim politikası ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip olduğu özellikle 20 yaş ve altı yaş grubunda yer alan genç çalışanlarda bu düzeyin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

İş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu ile çalışanların eğitim durumu arasından algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.60. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,73	1,29
İlköğretim	191	2,23	0,87
Lise	168	2,32	0,75
Üniversite/MYO	70	2,32	0,60
Yüksek Lisans/Doktora	2	2,90	0,14
TOPLAM	445	2,29	0,81
F	1,649		
p	0,161		

Tablo 4.60’da çalışanların eğitim durumları ile yönetim politikası boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,161$) görülmektedir. Farklı eğitim gruplarında yer alan çalışanların örgütün uyguladığı politikalar ile ilgili olarak olumlu yönde benzer algılama düzeylerine sahip oldukları söylenebilir.

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analizin sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.61. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	2,31	0,73
Bekar	174	2,30	0,89
Dul	23	2,10	0,88
TOPLAM	445	2,29	0,81
F	0,743		
p	0,476		

Tablo 4.61’de çalışanların medeni durumları ile yönetim politikası boyutunun ortalama ve standart sapmaları ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu değerlere göre çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu arasında anlamlı bir farkın olmadığı ($p= 0,476$) görülmektedir. Evli, bekar ve dul çalışanların örgütün uyguladığı genel yönetim politikaları ile ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Örgütlerde çalışanların görev aldıkları departmanlar ile yönetim politikası boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir.

Tablo 4.62. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle Çalışanların Görev Aldıkları Departmanlar Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	2,08	0,65
Üretim	328	2,32	0,88
Muhasebe	16	2,24	0,51
Güvenlik	1	2,00	-
Personel	14	1,94	0,80
Pazarlama	11	2,24	0,11
Satınalma	10	2,30	0,25
Lojistik	6	2,20	0,44
Ar-Ge	8	2,20	0,08
Kalite Kontrol	14	2,36	0,35
Diğer	17	2,45	0,78
TOPLAM	445	2,29	0,80
F	0,554		
p	0,851		

Tablo 4.62’de çalışanların görev aldıkları departmanlar ile yönetim politikası boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,851$) görülmektedir. Çalışanların görev yaptıkları departmanlar itibari ile örgütün yönetim politikası ile ilgili olarak olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ile yönetim politikası boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve çalışanların örgütteki pozisyonlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir.

Tablo 4.63. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,76	1,00
Orta Kademe	12	1,98	0,34
Alt Kademe	12	2,26	0,69
Memur	53	2,29	0,58
İşçi	332	2,32	0,87
Mühendis	25	2,38	0,55
Diğer	8	1,70	0,42
TOPLAM	445	2,29	0,80
F	1,366		
p	0,227		

Tablo 4.63’te çalışanların örgütteki pozisyonuna göre yönetim politikası boyutunun ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Çalışanların örgütteki pozisyonları ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutunu algılamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,227$) görülmektedir. Örgütlerde farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanların örgütün uyguladığı yönetim politikaları ile ilgili olumlu görüş bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 4.64. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	2,19	0,88
1-5 yıl	197	2,32	0,92
6-10 yıl	160	2,33	0,73
11-15 yıl	59	2,18	0,59
16 yıl ve üstü	10	2,20	0,65
TOPLAM	445	2,29	0,80
F	0,524		
p	0,718		

Tablo 4.64'de çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma sürelerine göre yönetim politikası boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu ile ilgili 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,718$) görülmektedir. Meslek yaşam sürelerine göre tüm çalışanların örgüt politikaları ile ilgili olumlu kanaate sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.65. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütteki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	2,19	0,87
1-5 yıl	341	2,31	0,81
6-10 yıl	72	2,31	0,79
11-15 yıl	4	2,17	0,25
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,29	0,80
F	0,808		
p	0,520		

Tablo 4.65'de çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma sürelerine göre yönetim politikası boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu ile ilgili 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,520$) görülmektedir.

Genel olarak tüm gruplarda yer alan çalışanların örgütün yönetim politikası ile ilgili olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.66. İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	2,19	0,87
1-5 yıl	243	2,39	0,91
6-10 yıl	125	2,21	0,66
11-15 yıl	44	2,13	0,37
16 yıl ve üstü	4	2,15	0,05
TOPLAM	445	2,29	0,80
F	1,826		
p	0,123		

Tablo 4.66'da çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma sürelerine göre yönetim politikası boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutu ile ilgili 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,123$) görülmektedir.

İş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu ile çalışanların cinsiyet dışındaki demografik özellikleri arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışma arkadaşları boyutu ile çalışanların yaş grupları arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.67. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,5000	0,71
21-30 yaş arası	295	2,26	0,97
31-40 yaş arası	139	2,17	0,67
41-50 yaş arası	9	1,84	0,59
TOPLAM	445	2,22	0,88
F	1,300		
p	0,274		

Tablo 4.67’de çalışanların yaş gruplarına göre çalışma arkadaşları boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların yaş grupları ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olmadığı ($p=0,274$) görülmektedir. Her yaş grubunda yer alan çalışanların çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde oldukları özellikle 20 yaş ve altı çalışanlarda bu durum daha olumlu yönde iken 21-30 yaş arası çalışanlarda biraz daha olumsuz yönde olduğu söylenebilir.

İş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu ile çalışanların eğitim durumu arasından bir algılama farklılığı olup olmadığı belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.68’de çalışanların eğitim düzeylerine göre çalışma arkadaşları boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olmadığı ($p=0,143$) görülmektedir. Farklı eğitim gruplarında yer alan çalışanların çalışma arkadaşları boyutu ile ilgili olarak benzer algılama düzeylerine sahip oldukları özellikle Yüksek Lisans / Doktora yapan çalışanların çalışma arkadaşları ile ilgili algı düzeylerinin yüksek olduğu, okuryazar grubundaki çalışanların algı seviyelerinin ise daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.68. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,49	1,14
İlköğretim	191	2,15	0,98
Lise	168	2,33	0,85
Üniversite/MYO	70	2,09	0,56
Yüksek lisans/Doktora	2	2,00	0,57
TOPLAM	445	2,22	0,88
F	1,727		
p	0,143		

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analizin sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.69. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	2,26	0,77
Bekar	174	2,20	1,00
Dul	23	2,02	1,04
TOPLAM	445	2,22	0,88
F	0,914		
p	0,402		

Tablo 4.69'da çalışanların medeni durumlarına göre çalışma arkadaşları boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p=0,402$) görülmektedir. Evli çalışanların çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminlerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu, dul çalışanların ise diğer çalışanlara nazaran daha düşük seviyede olduğu söylenebilir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların görev aldıkları departmanlar ile çalışma arkadaşları boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.70'te çalışanların görev aldıkları departmanlar ile çalışma arkadaşları boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olmadığı ($p=0,463$) görülmektedir. Örgütlerde çalışanların görev yaptıkları departmanlar itibari ile çalışma arkadaşlarından kaynaklanan tatmin düzeylerinin iyi seviyede olduğu söylenebilir. Büroda çalışanlar daha olumlu yönde görüş bildirirken, üretim ve satın alma bölümlerinde çalışanlar biraz daha karamsar yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.70. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu İle Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	1,82	0,54
Üretim	328	2,28	0,97
Muhasebe	16	2,05	0,52
Güvenlik	1	2,00	-
Personel	14	1,94	0,71
Pazarlama	11	2,14	0,20
Satınalma	10	2,28	0,27
Lojistik	6	2,03	0,08
Ar-Ge	8	2,17	0,19
Kalite Kontrol	14	1,95	0,33
Diğer	17	2,13	0,74
TOPLAM	445	2,22	0,88
F	0,977		
p	0,463		

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ile çalışma arkadaşları boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve pozisyona göre ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir.

Tablo 4.71. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,47	0,81
Orta Kademe	12	2,02	0,29
Alt Kademe	12	1,83	0,60
Memur	53	2,10	0,58
İşçi	332	2,29	0,96
Mühendis	25	2,05	0,32
Diğer	8	1,50	0,37
TOPLAM	445	2,22	0,88
F	2,482		
p	0,023		

Tablo 4.71’de çalışanların örgütteki pozisyonlarına göre çalışma arkadaşları boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların örgütteki pozisyonları ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olduğu ($p= 0,023$) görülmektedir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın kaynağını oluşturan herhangi bir grup belirlenememiştir. Bu sonuçlardan hareketle örgütlerde farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlar arasında çalışma arkadaşları boyutunu algılama açısından bir farklılık olduğu söylenebilir. Üst kademe yöneticileri daha olumlu düşünceye sahipken işçi olarak görev yapan çalışanlar daha olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.72’de çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma sürelerine göre çalışma arkadaşları boyutunun ortalama ve standart sapmaları ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,102$) görülmektedir. 11-15 yıl arası çalışanların çalışma arkadaşlarından kaynaklanan tatminlerinin diğer çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu, 1 yıldan az süre ile çalışanların ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunda çalışanların bir yıldan az süre ile örgütte görev yapmalarını nedeniyle iyi seviyede arkadaşlıklar kuramamalarının neden olduğu söylenebilir.

Tablo 4.72. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	2,34	1,14
1-5 yıl	197	2,20	0,98
6-10 yıl	160	2,33	0,81
11-15 yıl	59	1,98	0,59
16 yıl ve üstü	10	2,00	0,56
TOPLAM	445	2,22	0,88
F	1,947		
p	0,102		

Tablo 4.73'te çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerde çalışma sürelerine göre çalışma arkadaşları boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerde çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,668$) görülmektedir. 11-15 yıl arası aynı örgütte göre yapan çalışanların çalışma arkadaşlarından kaynaklanan tatminlerinin diğer çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu, 1-5 yıl arası aynı örgütte görev yapan çalışanların ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.73. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu İle Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	2,18	1,04
1-5 yıl	341	2,24	0,87
6-10 yıl	72	2,18	0,92
11-15 yıl	4	2,05	0,30
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,22	0,88
F	0,593		
p	0,668		

Tablo 4.74. İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	2,12	1,02
1-5 yıl	243	2,24	0,97
6-10 yıl	125	2,25	0,78
11-15 yıl	44	2,05	0,52
16 yıl ve üstü	4	1,95	0,25
TOPLAM	445	2,22	0,88
F	0,722		
p	0,577		

Tablo 4.74'te çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma sürelerine göre çalışma arkadaşları boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,577$) görülmektedir. 11-15 yıl arası aynı örgütte görev yapan çalışanların çalışma arkadaşlarından kaynaklanan tatminlerinin diğer çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu, 1-5 yıl arası aynı örgütte görev yapan çalışanların ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini boyutlarından yönetici boyutu ile çalışanların demografik özelliklerinden kaynaklanan bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Demografik özelliklerden çalışanların yaş grupları ile yönetici boyutu arasında yapılan varyans analizi sonuçları ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.75'te verilmiştir.

Tablo 4.75. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,83	0,23
21-30 yaş arası	295	2,30	0,87
31-40 yaş arası	139	2,33	0,63
41-50 yaş arası	9	2,26	0,56
TOPLAM	445	2,31	0,80
F	0,292		
p	0,831		

Tablo 4.75'te çalışanların yaş grupları ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların yaş grupları ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olmadığı ($p= 0,831$) görülmektedir. Her yaş grubunda yer alan çalışanların yöneticileri ve yöneticilerin nitelikleri ile ilgili olarak algı düzeylerinde farklılık olmadığı söylenebilir. 20 yaş ve altı çalışanlar yönetici boyutu ile ilgili daha olumlu yönde görüş bildirirken, 31-40 yaş arası çalışanlar ise daha olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir.

İş tatmini boyutlarından yönetici boyutu ile çalışanların eğitim durumları arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.76. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,60	1,21
İlköğretim	191	2,20	0,81
Lise	168	2,43	0,77
Üniversite/MYO	70	2,30	0,68
Yüksek Lisans/Doktora	2	1,50	0,00
TOPLAM	445	2,32	0,80
F	2,758		
p	0,027		

Tablo 4.76’da çalışanların eğitim durumları ile yönetici boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların eğitim durumları ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olduğu ($p= 0,027$) görülmektedir. Farklı eğitim gruplarında yer alan çalışanların yönetici boyutu ile ilgili olarak farklı algılama düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına dair bir veri elde edilememiştir.

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.77. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	2,35	0,67
Bekar	174	2,27	0,91
Dul	23	2,20	1,03
TOPLAM	445	2,32	0,80
F	0,778		
p	0,460		

Tablo 4.77’de çalışanların medeni durumları ile yönetici boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olmadığı ($p= 0,460$) görülmektedir. Gruplar arasında önemli bir farklılık olmamakla birlikte dul çalışanların yöneticiden kaynaklanan tatmin düzeylerinin diğer gruplarda yer alan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütlerde çalışanların görev aldıkları departmanlara göre yönetici boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.78’de verilmiştir.

Tablo 4.78. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu İle Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	1,83	0,58
Üretim	328	2,36	0,86
Muhasebe	16	2,44	0,50
Güvenlik	1	2,00	-
Personel	14	1,77	0,71
Pazarlama	11	2,52	0,17
Satınalma	10	2,55	0,26
Lojistik	6	2,00	0,00
Ar-Ge	8	2,50	0,15
Kalite Kontrol	14	2,23	0,55
Diğer	17	2,08	0,61
TOPLAM	445	2,31	0,80
F	2,072		
p	0,025		

Tablo 4.78’de çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olduğu ($p= 0,025$) görülmektedir. Örgüt çalışanlarının görev yaptıkları departmanlar itibari ile yöneticilerinden kaynaklanan tatmin düzeylerinde algılama farklılığına sahip oldukları söylenebilir. Farklılığın hangi grup çalışandan kaynaklandığını tespit etmeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma

testinde güvenlik bölümünde görevli bir çalışanın araştırmaya katılması nedeniyle herhangi bir veri elde edilememiştir.

Tablo 4.79. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,5556	0,69389
Orta Kademe	12	2,1528	0,68703
Alt Kademe	12	2,1528	0,82099
Memur	53	2,3679	0,66052
İşçi	332	2,3559	0,84115
Mühendis	25	2,4267	0,54874
Diğer	8	1,4583	0,38576
TOPLAM	445	2,3288	0,80522
F	2,552		
p	0,019		

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve çalışanların örgütteki pozisyonlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.79'da verilmiştir. Buna göre çalışanların örgütteki pozisyonları ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p= 0,019$) görülmektedir.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.80'de verilmiştir. Örgüt içindeki pozisyonunu diğer olarak nitelendiren çalışanlar ile işçi pozisyonunda görev yapan çalışanlar arasında yönetici boyutunu algılama farklılığı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.80. Çalışanların Örgütteki Pozisyonu İle Yönetici Boyutu Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Üst Kad. Yönetici	Orta Kad. Yönetici	Alt Kad. Yönetici	Memur	İşçi	Müh.	Diğer
Üst Yönetici							
Orta Yönetici							
Alt Yönetici							
Memur							
İşçi							*
Mühendis							
Diğer					*		

Tablo 4.81. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	1,94	0,87
1-5 yıl	197	2,31	0,91
6-10 yıl	160	2,39	0,68
11-15 yıl	59	2,24	0,64
16 yıl ve üstü	10	2,21	0,57
TOPLAM	445	2,31	0,80
F	1,534		
p	0,191		

Tablo 4.81’de çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile yönetici boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,191$) görülmektedir. 1 yıldan az süre ile çalışanlar daha olumlu yönde görüş bildirirken 6-10 yıl arası çalışanlar ise kararsızca daha yakın görüş bildirmişlerdir. 1 yıldan daha az süre meslek yaşamı olan çalışanların örgütten beklentilerinin yüksek olması nedeniyle yöneticileriyle olan ilişkileri diğer gruplara nazaran daha olumlu seviyede çıktığı söylenebilir.

Tablo 4.82. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu İle Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütte Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	1,91	0,87
1-5 yıl	341	2,38	0,78
6-10 yıl	72	2,18	0,75
11-15 yıl	4	1,70	0,82
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,31	0,80
F	4,160		
p	0,003		

Tablo 4.82’de çalışanların halen görev yaptıkları örgütte çalışma süreleri ile yönetici boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların halen görev yaptıkları örgütte çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olduğu (p= 0,003) görülmektedir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda analize 16 yıl ve üstü grupta bir çalışanın katılması nedeniyle herhangi bir veri elde edilememiştir.

Tablo 4.83. İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	1,91	0,84
1-5 yıl	243	2,32	0,92
6-10 yıl	125	2,34	0,62
11-15 yıl	44	2,43	0,32
16 yıl ve üstü	4	2,42	0,09
TOPLAM	445	2,31	0,80
F	2,071		
p	0,084		

Tablo 4.83’te çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile yönetici boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların halen yaptıkları iş ile

İlgili çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,084$) görülmektedir. Bir yıldan az süre ile aynı işi yapanların daha olumlu görüşe sahip oldukları, yapılan işteki çalışma süresi ilerledikçe çalışanların olumsuz yönde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bunda yapılan işin çalışanlara göre monotonlaşması neden olarak gösterilebilir.

İş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu ile çalışanların demografik özellikleri arasında algılama farklılığı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan varyans analizinin sonuçları her bir demografik özellik için ayrı ayrı olmak üzere aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.84. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	1,50	0,70
21-30 yaş arası	295	2,09	1,00
31-40 yaş arası	139	2,05	0,65
41-50 yaş arası	9	2,00	0,81
TOPLAM	445	2,07	0,90
F	0,370		
p	0,774		

Tablo 4.84'te çalışanların yaş grupları ile işin niteliği boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların yaş grupları ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olmadığı ($p= 0,774$) görülmektedir. Her yaş grubunda yer alan çalışanların işin niteliği kapsamında değerlendirilen konulardaki algı düzeylerinde farklılık olmadığı söylenebilir. 20 yaş ve altı çalışanların işin niteliğinden kaynaklanan iş tatmin düzeyi için diğer gruplara oranla daha olumlu yönde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 4.85. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	2,48	1,26
İlköğretim	191	1,99	0,97
Lise	168	2,23	0,86
Üniversite/MYO	70	1,82	0,53
Yüksek Lisans/Doktora	2	3,08	1,06
TOPLAM	445	2,07	0,90
F	4,548		
p	0,001		

İş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu ile çalışanların eğitim durumu arasından algılama farklılığı olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 4.85'te verilmiştir. Bu verilerden hareketle çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olduğu ($p= 0,001$) görülmektedir. Farklı eğitim gruplarında yer alan çalışanların işin niteliği boyutu ile ilgili olarak farklı algılama düzeylerine sahip oldukları söylenebilir. Üniversite/MYO mezunu çalışanların işin niteliği ile ilgili daha olumlu düşünceye sahip oldukları, Yüksek Lisans/Doktora derecesine sahip çalışanların ise olumsuz yönde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Farklılığın hangi eğitim durumuna sahip çalışanlardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın lise mezunları ile Üniversite/MYO mezunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analizin sonuçları Tablo 4.86'da verilmiştir.

Tablo 4.86. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	2,08	0,73
Bekar	174	2,07	1,09
Dul	23	2,00	1,01
TOPLAM	445	2,08	0,90
F	0,097		
p	0,907		

Çalışanların medeni durumları ile işin niteliği boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,907$) görülmektedir. Her üç grupta yer alan çalışanlar birbirlerine oldukça yakın bir şekilde olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

Örgütlerde çalışanların görev aldıkları departmanlar ile işin niteliği boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.87’de verilmiştir.

Tablo 4.87. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu İle Çalışanların Görev Aldığı Departmanlar Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	1,83	0,65
Üretim	328	2,18	0,98
Muhasebe	16	1,92	0,65
Güvenlik	1	2,00	-
Personel	14	1,46	0,37
Pazarlama	11	1,82	0,05
Satınalma	10	2,08	0,62
Lojistik	6	2,00	0,00
Ar-Ge	8	1,83	0,00
Kalite Kontrol	14	1,92	0,43
Diğer	17	1,50	0,50
TOPLAM	445	2,08	0,90
F	2,239		
p	0,015		

Tablo 4.87’de çalışanların görev aldıkları departmanlar ile işin niteliği boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu ($p=0,015$) görülmektedir. Örgüt çalışanların görev yaptıkları departmanlar itibari ile işin niteliğini oluşturan konularda farklı düşüncelere sahip oldukları söylenebilir. Görev yaptığı departmanı diğer olarak nitelendiren çalışanlar ile personel, pazarlama, büro ve Ar-Ge departmanlarında görev yapan çalışanların işin niteliği konusunda olumlu yönde görüş bildirdikleri, bunda görev yaptıkları departmanların özelliğinin neden olduğu söylenebilir. Üretim bölümünde görev yapan çalışanların ise diğer departmanlara oranla daha olumsuz yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Departmanlar arasında ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Ancak, güvenlik bölümünden bir çalışanın araştırmaya katılması nedeniyle herhangi bir veri elde edilememiştir.

Tablo 4.88. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,33	0,58
Orta Kademe	12	1,68	0,28
Alt Kademe	12	2,03	0,97
Memur	53	1,93	0,57
İşçi	332	2,16	0,97
Mühendis	25	1,77	0,29
Diğer	8	1,41	0,34
TOPLAM	445	2,08	0,90
F	2,739		
p	0,013		

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ile işin niteliği boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve pozisyona göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.88’de verilmiştir.

Çalışanların örgütteki pozisyonu ile işin niteliği boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizinin sonuçlarına göre çalışanların

örgütteki pozisyonları ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda ($p= 0,013$) olmasına rağmen analizde gruplar arasında bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 4.89. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu İle Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	2,07	1,19
1-5 yıl	197	2,04	1,04
6-10 yıl	160	2,20	0,79
11-15 yıl	59	1,90	0,48
16 yıl ve üstü	10	1,92	0,80
TOPLAM	445	2,08	0,90
F	1,518		
p	0,196		

Tablo 4.89'da çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile işin niteliği boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,196$) görülmektedir. Özellikle 11 yıl ve üzeri meslek yaşamına sahip çalışanların işin niteliği ile ilgili olumlu yönde görüş bildirdikleri saptanmıştır.

Tablo 4.90. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütte Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	1,87	1,06
1-5 yıl	341	2,09	0,88
6-10 yıl	72	2,14	0,90
11-15 yıl	4	1,54	0,46
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,08	0,90
F	1,170		
p	0,324		

Tablo 4.90'da çalışanların halen görev yaptıkları örgütte çalışma süreleri ile işin niteliği boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların halen görev yaptıkları örgütte çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,324$) görülmektedir. Genel olarak tüm gruplarda yer alan çalışanların işin niteliği ile ilgili konularda olumlu görüş bildirdikleri saptanmıştır.

Tablo 4.91'de çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile işin niteliği boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,673$) görülmektedir.

Tablo 4.91. İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu ile Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	1,85	1,04
1-5 yıl	243	2,09	1,04
6-10 yıl	125	2,11	0,70
11-15 yıl	44	2,04	0,36
16 yıl ve üstü	4	1,92	0,17
TOPLAM	445	2,08	0,90
F	0,586		
p	0,673		

İş tatmini boyutlarından ücret boyutu ile çalışanların demografik özellikleri arasında algılama farklılığı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan varyans analizinin sonuçları her bir demografik özellik için ayrı ayrı olmak üzere aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.92. İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu İle Çalışanların Yaş Grupları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
20 yaş ve altı	2	2,10	0,14
21-30 yaş arası	295	2,92	0,98
31-40 yaş arası	139	3,07	0,73
41-50 yaş arası	9	2,39	0,82
TOPLAM	445	2,97	0,91
F	1,452		
p	0,227		

Tablo 4.92’de çalışanların yaş grupları ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların yaş grupları ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olmadığı ($p= 0,227$) görülmektedir. Her yaş grubunda yer alan çalışanların ücretleri ile ilgili konularda algı düzeylerinde farklılık olmadığı, 20 yaş ve altı grupta yer alan çalışanların ücret ile ilgili olumlu düşünceleri yanında 31-40 yaş arası çalışanların kararsız yönde görüş bildirdikleri saptanmıştır.

İş tatmini boyutlarından ücret boyutu ile çalışanların eğitim durumu arasında bir algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 4.93’te verilmiştir.

Tablo 4.93. İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Okuryazar	14	3,15	1,28
İlköğretim	191	2,78	0,99
Lise	168	3,10	0,80
Üniversite/MYO	70	3,08	0,69
Yüksek lisans/Doktora	2	2,80	1,13
TOPLAM	445	2,97	0,90
F	3,476		
p	0,008		

Tablo 4.93'te çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini boyutlarından ücreti boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılığın olduğu ($p= 0,008$) görülmektedir. Yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın Tablo 4.94'de de görüldüğü gibi ilköğretim mezunları ile lise mezunları arasında kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.94. Ücret Boyutu İle Çalışanların Eğitim Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Okuryazar	İlköğretim	Lise	Üniversite/MYO	Y.Lisans/Doktora
Okuryazar					
İlköğretim			*		
Lise		*			
Üniversite/MYO					
Y.Lisans/Doktora					

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizin sonuçları Tablo 4.95'te verilmiştir.

Tablo 4.95. İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	248	3,06	0,77
Bekar	174	2,85	1,02
Dul	23	2,75	1,17
TOPLAM	445	2,97	0,90
F	3,663		
p	0,026		

Tablo 4.95'te çalışanların medeni durumları ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların medeni durumları ile iş tatmini

boyutlarından ücret boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık olduğu ($p= 0,026$) görülmektedir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 4.96'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre evli ve bekar çalışanlar arasında algılama farklılığı oluşurken, dul çalışanlar ile evli ve bekar çalışanlar arasında herhangi bir algılama farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.96. Ücret Boyutu İle Çalışanların Medeni Durumları Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	Evli	Bekar	Dul
Evli		*	
Bekar	*		
Dul			

Örgütlerde çalışanların görev aldıkları departmanlar ve iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve departmanlara göre ortalama ve standart sapma değerleri şu şekildedir.

Tablo 4.97. İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu İle Çalışanların Görev Aldıkları Departmanlar Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Büro	20	2,60	0,75
Üretim	328	2,96	0,94
Muhasebe	16	3,05	0,77
Güvenlik	1	2,00	-
Personel	14	2,40	1,14
Pazarlama	11	3,43	0,43
Satınalma	10	3,24	0,48
Lojistik	6	3,03	1,24
Ar-Ge	8	3,27	0,33
Kalite Kontrol	14	3,33	0,49
Diğer	17	2,88	0,62
TOPLAM	445	2,97	0,91
F	1,753		
p	0,067		

Tablo 4.97’de çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların görev aldıkları departmanlar ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir farkın olmadığı ($p= 0,067$) görülmektedir. Örgütte çalışanların görev yaptıkları departmanlar itibari ile ücret konusunda diğer boyutlara oranla kararsıza yakın görüş bildirildiği tespit edilmiştir. Güvenlik bölümünde görev yapan çalışan ücret ile ilgili olumlu yönde görüş bildirirken, pazarlama bölümündeki çalışanların daha olumsuz yönde görüş bildirdikleri saptanmıştır.

Örgütlerde görev yapan çalışanların buldukları pozisyonlar ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında algılama farklılığı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan varyans analizi ve çalışanların örgütlerdeki pozisyonlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.98’de verilmiştir.

Tablo 4.98. İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu İle Çalışanların Örgütteki Pozisyonu Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
Üst Kademe	3	1,93	0,42
Orta Kademe	12	2,57	0,67
Alt Kademe	12	2,65	0,99
Memur	53	3,03	0,78
İşçi	332	2,97	0,95
Mühendis	25	3,28	0,51
Diğer	8	2,50	0,46
TOPLAM	445	2,96	0,90
F	2,231		
p	0,039		

Tablo 4.98’de yer alan sonuçlara göre çalışanların örgütteki pozisyonları ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde algılama farklılığı olduğu ($p= 0,039$) görülmektedir. En üst kademede yer alan yöneticiden alt kademelere inildikçe çalışanların ücret ile ilgili görüşlerinde olumsuz yönde artış olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerdeki pozisyonunu diğer olarak ifade eden çalışanlar ise ücret ile ilgili olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Tespit edilen bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testinde, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığına dair veri elde edilememiştir.

Tablo 4.99. İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süresi Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	19	2,64	0,93
1-5 yıl	197	2,80	1,08
6-10 yıl	160	3,13	0,68
11-15 yıl	59	3,15	0,67
16 yıl ve üstü	10	2,88	0,77
TOPLAM	445	2,97	0,90
F	4,354		
p	0,002		

Tablo 4.99'da çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile ücret boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olduğu ($p= 0,002$) görülmektedir. Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu karşılaştırma testinin sonuçları Tablo 4.100'de verilmiştir. 1-5 yıl arası çalışanlarla 6-10 arası çalışanlar arasında ücret boyutundan tatmin konusunda algılama farklılığı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.100. Ücret Boyutu ile Çalışanların Meslek Yaşamındaki Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları (n=445)

	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
1 yıldan az					
1-5 yıl			*		
6-10 yıl		*			
11-15 yıl					
16 yıl ve üstü					

Tablo 4.101. İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu İle Çalışanların Halen Görev Yaptıkları Örgütlerdeki Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	27	2,68	0,93
1-5 yıl	341	2,97	0,90
6-10 yıl	72	3,08	0,89
11-15 yıl	4	2,70	0,70
16 yıl ve üstü	1	1,00	-
TOPLAM	445	2,97	0,90
F	2,276		
p	0,060		

Tablo 4.101’de çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile ücret boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ve varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olmadığı ($p= 0,060$) görülmektedir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların konu ile ilgili görüşlerinde olumsuz yönde değiştiği tespit edilmiştir. Ancak, 16 yıl ve daha fazla süre ile çalışan bir kişinin olumlu yönde görüş bildirmiş olmasının genel ifadeyi değiştirmeyeceği değerlendirilmiştir.

Tablo 4.102. İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu İle Çalışanların Halen Yaptıkları İş İle İlgili Çalışma Süreleri Arasında Yapılan Varyans Analizi Sonuçları (n=445)

	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	29	2,69	0,90
1-5 yıl	243	2,88	1,04
6-10 yıl	125	3,13	0,69
11-15 yıl	44	3,12	0,46
16 yıl ve üstü	4	3,00	0,43
TOPLAM	445	2,97	0,90
F	2,514		
p	0,041		

Tablo 4.102’de çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile ücret boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri ile varyans analizi sonuçları

yer almaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir algılama farklılığının olduğu ($p= 0,041$) görülmektedir. Farklılığın kaynağını belirlemek amacı ile yapılan çoklu karşılaştırma testinde farklılığın tespitine yönelik bir veri elde edilememiştir. Genel olarak çalışanların ücret ile ilgili kararsız yönde görüş bildirdikleri söylenebilir. Bunda örgütün izlediği ücret politikası ile ülkenin genel ekonomik durumunun etkili olduğu söylenebilir.

4.3. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkinin analizinde aşamalı (stepwise) regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlerde, iş tatmini boyutları bağımlı değişken ve iletişim boyutları bağımsız değişken olarak alınırken demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, çalışanların eğitim durumları, halen görev yaptıkları örgütteki çalışma süreleri ve çalışanların medeni durumları gibi özellikler kontrol değişkeni olarak alınmıştır.

4.3.1. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.103'te verilmiştir. Demografik özelliklerden t- testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 4.103. İletişim Boyutları İle İş Tatmini Boyutlarından Yönetim Politikası Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkinine İlişkin Bulgular (n=445)

Model	R	R ²	F	β	t	p
1. Bilgilendirme	0,645	0,416	52,082	0,872	17,533	0,000
2. Bilgilendirme Arkadaşlarla İletişim	0,682	0,465	54,351	0,566 0,367	8,349 6,331	0,000
3. Bilgilendirme Arkadaşlarla İletişim Ücret Bilgisi	0,698	0,487	51,820	0,450 0,277 0,231	6,283 4,573 4,324	0,000

İletişim boyutları ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik yapılan aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre, analizde iletişim boyutları ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişki demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak alındığında istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

İletişim boyutları ile yönetim politikası arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde Tablo 4.103'te de görüldüğü üzere üç model kurulmuştur. Model 1'de bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 0,872$ 'dir. İletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu $R=0,645$ değerinden anlaşılmaktadır.

İş ile ilgili konularda yönetimin gerekli bilgileri çalışanlarına yeterli seviyede ve zamanında iletmesi, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmesi kapsamında yer alan bilgilendirme boyutuna daha çok çaba göstermesi ile çalışanların iş tatmininin artacağı söylenebilir. Tablo 4.103'da yer alan belirleyicilik katsayısı (R^2) ise, bilgilendirme boyutunun yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini değişiminin %41,6'sını ($p=0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 58,4'ü ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatminindeki değişimlerin %41,6'sının iletişim boyutlarına bağlı olduğu söylenebilir.

Model 2'de bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 0,566$ ve arkadaşlarla iletişim boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 0,367$ 'dir. Buna göre, bilgilendirme boyutu ve arkadaşlarla iletişim boyutu ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($R = 0,682$) görülmektedir. Tablo 4.103'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), bilgilendirme ve arkadaşlarla iletişim boyutlarının demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini değişiminin %46,5'ini ($p = 0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 53,5'i ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Model 3'te yer alan bilgilendirme boyutu için regresyon katsayısı $\beta = 0,450$; arkadaşlarla iletişim boyutu için regresyon katsayısı $\beta = 0,277$ ve ücretlendirme bilgisi boyutu için regresyon katsayısı $\beta = 0,231$ 'dir. Buna göre bilgilendirme, arkadaşlarla iletişim ve ücretlendirme bilgisi ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki ($R = 0,698$) vardır. Tablo 4.103'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde iletişim boyutlarından bilgilendirme, arkadaşlarla iletişim ve ücret bilgisi ile yönetim politikası arasındaki ilişkiden kaynaklanan iş tatmini değişiminin %48,7'sini ($p = 0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 51,3'ü ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.103'e göre iletişim ile yönetim politikası arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R = 0,698$) olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt tarafından yönetim politikasının çalışanlara iletilme derecesinin artması çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde arttırdığı ifade edilebilir. Dolayısıyla H:1 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

4.3.2. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.104'te verilmiştir. Demografik özelliklerden t- testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 4.104. İletişim Boyutları İle İş Tatmini Boyutlarından Çalışma Arkadaşları Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular (n=445)

Model	R	R ²	F	β	t	p
1. Arkadaşlarla İletişim	0,613	0,375	43,889	0,765	15,953	0,000
2. Arkadaşlarla İletişim Bilgilendirme	0,652	0,425	46,230	0,478 0,473	7,283 6,166	0,000

İletişim boyutları ile çalışma arkadaşları boyutundan kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre, yapılan analizde iletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişki, demografik özelliklerden farklılık arz eden çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyonu, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere demografik özelliklerden farklılık arz eden çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyonu, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirilerek yapılan regresyon analizinde Tablo 4.104'te de görüldüğü üzere iki model kurulmuştur.

Model 1'de arkadaşlarla iletişim boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 0,765$ 'tir. İletişim boyutlarından arkadaşlar ile iletişim boyutu ile iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu $R=0,613$ değerinden anlaşılmaktadır.

Örgütlerde çalışma arkadaşları arasında kurulacak gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konular ile ilgili ilişkiler ve bu ilişkilerin geliştirilmesine yönelik harcanan çabalar ile çalışanların iş tatmininin artacağı söylenebilir. Tablo 4.104'te yer alan belirleyicilik katsayısı (R^2) ise, demografik özelliklerden farklılık arz eden çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyonu, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde arkadaşlarla iletişim boyutunun iş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutundan kaynaklanan iş tatmini değişiminin %37,5'ini ($p=0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 62,5'i ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminindeki değişimlerin %37,5'inin iletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim boyutuna bağlı olduğu söylenebilir.

Model 2'de arkadaşlarla iletişim boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 0,478$ ve bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta=0,473$ 'dir. Buna göre, arkadaşlarla iletişim boyutu ve bilgilendirme boyutu ile çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($R=0,652$) görülmektedir. Tablo 4.104'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), arkadaşlarla iletişim ve bilgilendirme boyutlarının, demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatmini değişiminin %42,5'ini ($p=0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 57,5'i ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.104'e göre iletişim ile çalışma arkadaşları arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R=0,613$) olduğu görülmektedir. Buna göre çalışma arkadaşları ile kurulan sosyal nitelikli iletişim düzeyinin artması çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde arttıracığı görülmektedir. Bu veriye dayanarak H:2 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

Çalışanların faaliyetlerin koordinasyonu amacıyla kurdukları iletişimin iş tatminleri üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizinde Tablo 4.104'e göre arkadaşlarla iletişim boyutu ile birlikte bilgilendirme boyutunun da analize girmesi sonucunda aralarında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R=0,652$) olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında faaliyetlerin koordinasyonu maksadıyla kurulan iletişim seviyesinin artması çalışanların iş tatminlerini arttıracığı elde edilen verilere dayanarak söylenebilir. Buna göre H:3 hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

4.3.3. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından yönetici boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.105'te verilmiştir. Demografik özelliklerden t- testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 4.105. İletişim Boyutları İle İş Tatmini Boyutlarından Yönetici Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular (n=445)

Model	R	R ²	F	β	t	p
1. Bilgilendirme	0,710	0,504	74,108	0,901	19,928	0,000
2. Bilgilendirme Ücret Bilgisi	0,732	0,535	71,953	0,690 0,255	11,774 5,436	0,000
3. Bilgilendirme Ücret Bilgisi Arkadaşlarla İletişim	0,739	0,546	65,575	0,585 0,201 0,180	8,793 4,054 3,203	0,000

İletişim boyutları ile yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 4.105'te verilmiştir. Yapılan analizde iletişim boyutları ile yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişki demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma

süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

İletişim boyutları ile yönetici boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde Tablo 4.105'te de görüldüğü üzere üç model kurulmuştur. Model 1'de bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta= 0,901$ 'dir. İletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ile yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu $R=0,710$ değerinden anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlara iş ile ilgili olsun iş dışı olsun tüm konularda destek olması, çalışanlara yol gösterici olması, onları teşvik etmesi ve bu konularda daha çok çaba göstermesi ile çalışanların iş tatmininin artacağı söylenebilir. Tablo 4.105'te yer alan belirleyicilik katsayısı (R^2) ise, demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde bilgilendirme boyutunun yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatmini değişiminin %50,4'ünü ($p=0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 49,6'sı ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatminindeki değişimlerin %50,4'ünün iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutuna bağlı olduğu söylenebilir.

Model 2'de iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta= 0,690$ ve ücret bilgisi boyutunun regresyon katsayısı ise $\beta=0,255$ 'tir. Buna göre, bilgilendirme boyutu ve ücret bilgisi boyutu ile yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($R=0,732$) görülmektedir. Tablo 4.105'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), bilgilendirme ve ücret boyutlarının demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatmini değişiminin %53,5'ini ($p=0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 46,5'i ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Model 3'te yer alan bilgilendirme boyutu için regresyon katsayısı $\beta = 0,585$; ücret bilgisi boyutu için regresyon katsayısı $\beta = 0,201$ ve çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu için regresyon katsayısı $\beta = 0,180$ 'dir. Buna göre bilgilendirme, ücret bilgisi ve arkadaşlarla iletişim boyutları ile yönetici boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki ($R=0,739$) vardır. Tablo 4.105'e göre belirleyicilik katsayısı (R^2), demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde iletişim boyutlarından bilgilendirme, ücret bilgisi ve arkadaşlarla iletişimin ile yönetici boyutu arasındaki ilişkiden kaynaklanan iş tatmini değişiminin %54,6'sını ($p=0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 45,4'ü ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.105'e göre iletişim ile yönetim politikası arasında anlamlı ($p \leq 0,05$) ve kuvvetli bir ilişkinin ($R=0,739$) olduğu görülmektedir. Buna göre yönetici ile çalışanlar arasında kurulan iletişim seviyesinin artması çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde arttıracığı görülmektedir. Dolayısıyla H:4 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

4.3.4. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.106'da verilmiştir. Demografik özelliklerden t- testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 4.106. İletişim Boyutları İle İş Tatmini Boyutlarından İşin Niteliği Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular (n=445)

Model	R	R ²	F	β	t	p
1. Bilgilendirme	0,757	0,573	98,112	1,083	22,875	0,000
2. Bilgilendirme Arkadaşlarla İletişim	0,789	0,623	103,102	0,741 0,410	11,683 7,572	0,000

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutundan kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 4.106'da verilmiştir. Yapılan analizde iletişim boyutları ile işin niteliği boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişki demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

İletişim boyutları ile işin niteliği boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde Tablo 4.106'da da görüldüğü üzere iki model kurulmuştur. Model 1'de bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 1,083$ 'tür. İletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ile işin niteliği boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu $R = 0,757$ değerinden anlaşılmaktadır.

Örgütün işin niteliği kapsamında değerlendirilen yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlenmesi, çalışanlara bildirilmesi, çalışanların işleri ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olması, yaptıkları işin beklentilerini karşılaması gibi konularda daha çok çaba göstermesi ile çalışanların iş tatmininin artacağı söylenebilir.

Tablo 4.106'da yer alan belirleyicilik katsayısı (R^2) ise, demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde bilgilendirme boyutunun işin niteliği boyutundan kaynaklanan iş tatmini değişiminin %57,3'ünü ($p = 0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 42,7'si ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Diğer bir ifade ile işin niteliği boyutundan kaynaklanan iş tatminindeki değişimlerin %57,3'ünün iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutuna bağlı olduğu söylenebilir.

Model 2'de iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 0,741$ ve arkadaşlarla iletişim boyutunun regresyon katsayısı ise $\beta = 0,410$ 'dur. Buna göre, bilgilendirme boyutu ve arkadaşlarla iletişim boyutu ile işin niteliği boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($R = 0,789$) görülmektedir. Tablo 4.106'ya göre belirleyicilik katsayısı (R^2), bilgilendirme ve arkadaşlarla iletişim boyutlarının demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde işin niteliği boyutundan kaynaklanan iş tatmini değişiminin %62,3'ünü ($p = 0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 37,7'si ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Çalışanlara örgüt yönetimi tarafından işin niteliği ile ilgili yapılan bilgilendirmenin artması çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu yönde etki yaptığı Tablo 4.106'da görülmektedir. İşin niteliği ile ilgili iletişim ile iş tatmini arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu ($R = 0,789$) söylenebilir. Bu verilerden hareketle H:5 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir.

4.3.5. İletişim Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.107'de verilmiştir. Demografik özelliklerden t- testi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilen çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir.

Tablo 4.107. İletişim Boyutları İle İş Tatmini Boyutlarından Ücret Boyutundan Kaynaklanan İş Tatmini İlişkisine İlişkin Bulgular (n=445)

Model	R	R ²	F	β	t	p
1. Bilgilendirme	0,570	0,325	35,167	0,524	12,368	0,000
2. Bilgilendirme Amir ile İletişim	0,578	0,343	31,369	0,395 0,172	5,883 2,473	0,000

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutundan kaynaklanan iş tatmini ilişkisine yönelik aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 4.107’de verilmiştir. Yapılan analizde iletişim boyutları ile ücret boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişki demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

İletişim boyutları ile ücret boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizinde Tablo 4.107’de de görüldüğü üzere iki model kurulmuştur. Model 1’de bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 0,524$ ’tür. İletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ile ücret boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli olduğu $R = 0,570$ değerinden anlaşılmaktadır.

Örgütün çalışanların ücretlendirilmesi ile ilgili kriterleri, uyguladığı ücret politikasını, ücretler ile ilgili yapılacak iyileştirme ve geliştirme konularının çalışanlara bildirilmesi ile çalışanların iş tatmininin artacağı söylenebilir.

Tablo 4.107’de yer alan belirleyicilik katsayısı (R^2) ise, demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak değerlendirildiğinde bilgilendirme boyutunun işin niteliği boyutundan kaynaklanan iş tatmini değişiminin %32,5’ini ($p = 0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 67,5’i ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

Model 2'de iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta = 0,395$ ve amir ile iletişim boyutunun regresyon katsayısı ise $0,172$ 'dir. Buna göre, bilgilendirme boyutu ve amir ile iletişim boyutu ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($R=0,578$) görülmektedir. Tablo 4.107'ye göre belirleyicilik katsayısı (R^2), bilgilendirme ve amir ile iletişim boyutlarının demografik özelliklerden farklılık arz eden cinsiyet, örgütteki pozisyon, çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve halen yaptıkları işteki çalışma süreleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde ücret boyutundan kaynaklanan iş tatmini değişiminin %34,3'ünü ($p=0,000$) açıkladığını göstermektedir. Kalan % 65,7'si ise kontrol edilemeyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

İletişim ile iş tatmini boyutlarından ücret boyutu arasında yapılan regresyon analizi sonucunda ücret ile ilgili iletişim ile çalışanların iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki ($p \leq 0,05$) olduğu ve bu ilişkinin ise kuvvetli olduğu ($R=0,578$) dolayısıyla H:6 hipotezinin $0,05$ önem düzeyinde kabul edilebileceği ifade edilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Çalışmanın Sonuçları

İnsanın olduğu her alanda yer alan iletişim olgusunun toplumsal yaşamın temel unsurlarından biri olan örgütlerde çok önemli bir yeri vardır. Yönetimsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir unsur olan iletişim örgütlerin iktisadi faaliyetlerine devam etmesinde de kilit rol oynamaktadır.

İletişim kavramının en önemli özelliklerinden birisi koordinasyon unsuru olmasıdır. Örgütlerde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin temelinde planlama aşamasından uygulamanın en son noktasına kadar her aşamada iletişim vardır.

Örgüt yaşamında bu derece önemli bir yere sahip olan iletişim olgusunun örgütlerin varlık nedenini oluşturan çalışanlar üzerindeki etkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Çalışanların davranışlarını yönlendirmede ve örgüt amaçlarına ulaşmada çok güçlü bir rolü olan iletişim şüphesiz örgütsel başarının da anahtarıdır.

İletişim sistemi örgütün kan damarlarını oluşturur. Gerek çalışanlar gerekse yönetim açısından istenilen zamanda ihtiyaç duyulan bilgilerin aktarılması örgütün tüm birimlerinin ahenkli bir biçimde amaçlarını gerçekleştirmeye yönelmesinde, çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatminleri üzerinde önemli etkisi vardır.

Günümüzde bilim ve teknolojiye gelişmeler ve küreselleşme süreci örgüt yönetimi alanında alışılmış pek çok uygulamanın terk edilmesine, bilginin sınır tanımadan çok süratli akışına neden olmuştur. İletişim araçları ve iletişim olanaklarındaki muazzam gelişme bir yandan örgütlere yeni fırsatlar sunarken bir yandan da ölümcül rekabet ortamını hazırlayarak yetersiz nitelikteki örgütlerin faaliyet alanlarından çekilmesine neden olmaktadır. Bu noktada örgütlerin gerek iç iletişim gerekse dış iletişim sistemlerinin kalitesi ve kullanılabilirliği örgütsel başarının temelini oluşturmaktadır.

Bu tezin yapılma amacı örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatminlerine olan etkisini incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmini, ikinci bölümünde ise iletişim ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi, örnekleme, veri toplama süreci, ölçüm araçları ile iletişim ve iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler ile bu konularda daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen ilgili sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın bulguları, iletişim ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında oluşturulan soru formu üç kısımdan meydana gelmiştir. Soru formunun birinci kısımda araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 10 ifade yer almıştır.

İletişim ile ilgili boyutlar belirlenirken daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiştir (Aliyeva, 2005; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Huay,1988). Bu çalışmalarda yer alan bilgiler ışığında iletişim boyutları bilgilendirme, amir ile iletişim, çalışma arkadaşları ile iletişim, ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisi olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu boyutları ölçmeye yönelik olarak 35 ifade oluşturulmuş ve bu ifadeler soru formunun ikinci kısmında yer almıştır.

Çalışanların iş tatminleri beş boyutta incelenmeye çalışılmıştır. Yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret olarak adlandırılan boyutlar yapılan yazın taraması sonrasında oluşturulmuştur. İş tatmini düzeyini belirlemeye yönelik olarak beş boyut altında 41 ifade oluşturulmuş ve soru formunun üçüncü bölümünde yer almıştır. İş tatmini ifadelerinin oluşturulmasında daha önce yapılmış çalışmalardan Aliyeva (2005), Bakan ve Büyükbeşe (2004), Huay (1988), Koh ve Boo (2004) ve Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılmıştır.

İletişim ve iş tatmini düzeyini belirlemek üzere oluşturulan ifadelere öncelikle faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek üzere KMO Bartlett's testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda iletişim ile ilgili ifadelerin değeri 0,934; iş tatmini ile ilgili ifadelerin test sonucu 0,943 çıkmıştır. Bu değerler her iki grup ifadenin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.

İletişim ve iş tatmini ile ilgili ifadeler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda iletişim ile ilgili ifadelerin beş faktöre ayrıldığı belirlenmiştir. Her bir faktör içeriğindeki ifadelere uygun olarak yeniden adlandırılmıştır. Bu faktörler aynı zamanda iletişim boyutları olarak belirlenen bilgilendirme, amir ile iletişim, çalışma arkadaşları ile iletişim, ücret bilgisi ile terfi ve kariyer bilgisi boyutlarıdır. Bu boyutlardan bilgilendirme boyutunda 3,7,8,18,19,34 ve 35 nci ifadeler, amir ile iletişim boyutunda 10 ve 33 ncü ifadeler, çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda 25 nci ifade, terfi ve kariyer bilgisi boyutunda 29 ncu ifadeler daha düşük faktör yükleri ile ilgili oldukları boyutlar içinde analize dahil edilmiştir. Analizde 32 nci ifadenin faktör yükünün düşük olması ve ilgili ifade grubunun içinde yer almaması dolayısıyla analize dahil edilmemiş, iletişim ile ilgili ifadeler beş boyut altında 34 ifade ile değerlendirmeye alınmıştır. İletişim boyutları ve bu boyutlarda yer alan ifadeler EK-1 de verilmiştir.

İş tatmini ile ilgili ifadelere uygulanan faktör analizi sonucunda iş tatmini ifadelerinin beş faktöre ayrıldığı tespit edilmiştir. Bu faktörler aynı zamanda çalışmada iş tatmini boyutları olarak da adlandırılan yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret boyutlarıdır. Analize iş tatmini ile ilgili 41 ifadenin tamamı dahil edildiğinde 42,43,44,45,46,69,73,74,76 ncı ifadelerin faktör yüklerinin düşük olduğu ve ilgili faktörler altında yer almadıkları tespit edildiğinden bu ifadeler analize dahil edilmemişlerdir. Bu nedenle iş tatmini ile ilgili 32 ifade analize tabi tutulmuştur. İş tatmini boyutları ve bu boyutlarda yer alan ifadeler EK-2 de verilmiştir.

İş tatmini boyutlarından yönetim politikası boyutunda yer alan 53 ve 56 ncı ifadeler, çalışma arkadaşları boyutunda 59 ncu ifade, işin niteliği boyutunda 39, 40 ve 41 nci ifade ve ücret boyutunda yer alan 68 nci ifadelerin daha düşük faktör yükleri ile ilgili oldukları boyutların altında yer almaları nedeniyle analizlere düşük faktör yüküne sahip oldukları boyutlar içine dahil edilmişlerdir.

İletişim ve iş tatmini ile ilgili ifadelere ayrı ayrı uygulanan faktör analizi sonucunda yeniden oluşturulan iletişim ve iş tatmini boyutlarına genel düzeyde ve her bir boyuta ayrı ayrı olmak üzere güvenilirlik analizi uygulanarak Cronbach Alpha değerleri bulunmuştur. Elde edilen bu değerler ölçüm araçları bölümünde verilmiştir.

İletişim ile ilgili yapılan güvenilirlik analizinde genel düzeyde Cronbach Alpha değeri 0,887 olarak saptanmıştır. Bilgilendirme boyutu için 0,910; amir ile iletişim boyutu için 0,941; çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu için 0,893; ücretlendirme bilgisi boyutu için 0,830 ve terfi ve kariyer bilgisi boyutu için ise 0,885 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere göre iletişim ile ilgili boyutların güvenilirlik derecesinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

İş tatmini ifadeleri için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda da benzer değerler elde edilmiştir. İş tatmini ifadelerinin genel düzeyde Cronbach Alpha değeri 0,908 olduğu tespit edilmiştir. Yönetim politikası boyutu için bu değer 0,933; çalışma arkadaşları boyutu için bu değer 0,910; yönetici boyutu için 0,906; işin niteliği boyutu için 0,938 ve ücret boyutu için 0,865 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerden hareketle iş tatmini ifadelerinin gerek genel düzeyde, gerekse boyutlar düzeyinde oldukça yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Araştırma çalışanların iletişim ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanların iletişim ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması 2,31 olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak araştırmaya katılan çalışanların örgütlerindeki iletişim seviyesi ile ilgili düşüncelerinin iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerinden elde edilen değerlerin ise iletişim düzeylerine nazaran çok az miktarda düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatmini ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların ortalamasının 2,37 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Soru formunun birinci bölümünde yer alan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev yapılan departman, örgütteki pozisyon, meslek yaşamındaki çalışma süresi, halen çalışılan örgütteki çalışma süresi ve halen yapılan iş ile ilgili çalışma süresinden oluşan demografik özelliklere ilişkin bilgiler, araştırmanın örneklem bölümünde verilmiş ve kendi içinde yüzselsel olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %66,3'ü 21-30 yaş arasında %31,2'si 31-40 yaş arasında bulunmaktadır. Buna göre çalışanların neredeyse tamamına yakını 21-40 yaş arasında yer almaktadır. Erkek çalışanların araştırmaya katılım oranı %58

(258) iken, bayan çalışanların oranı %42 (187) dir. Çalışanların %80,7'si ilköğretim ve lise mezunlarından oluşmaktadır. Çalışanların %55,7'si (248) evli, %39,1'i bekar ve %5,2'si (23) duludur.

Çalışanlar örgütlerde 11 bölümde görev yaptıklarını beyan etmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanlardan %73,7'si üretim bölümünde görev yapmaktadırlar. Çalışanların örgütte buldukları pozisyonlarına bakıldığında %74,6'sı (332) işçi statüsünde, %11,9'u (53) memur statüsünde görev yaptıklarını beyan etmişlerdir. Çalışanların %44,3'ü (197) 1-5 yıl arası meslek yaşamına sahip olduklarını beyan ederken %36'sı (160) 6-10 yıllık bir meslek yaşamına sahip olduklarını beyan etmişlerdir. Çalışanların %76,6'sı (341) 1-5 yıldır, %16,2'si (72) 6-10 yıldır aynı örgütte çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Çalışanların %54,6'sı (243) 1-5 yıldır, %28,1'i (125) 6-10 yıldır aynı işi yaptıklarını beyan etmişlerdir.

Çalışmada örneklemin demografik özellikleri ile ilgili toplanan verilerle iletişim ve iş tatmini konuları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İletişim konusuna demografik özelliklerden cinsiyet açısından bakıldığında araştırmaya katılan erkek ve bayan çalışanların çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda anlamlı bir farklılığın olmadığı, diğer boyutlardan bilgilendirme, amir ile iletişim, ücret bilgisi ve terfi bilgisi boyutlarında ise anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür.

Erkek ve bayan çalışanlar tarafından çalışma arkadaşları ile iletişim konusunda olumlu yönde görüş bildirildiği tespit edilmiştir. Örgütlerde çalışanların gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konularda iyi düzeyde iletişim kurabildikleri söylenebilir. Bunun yanında bilgilendirme boyutunda erkek çalışanların bayan çalışanlara nazaran daha olumsuz yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Yönetim tarafından yapılan bilgilendirmeler erkek çalışanlarca yeterli görülmezken bayan çalışanlar yapılan bilgilendirme ile ilgili olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

İletişim boyutlarından amir ile iletişim boyutunda erkek ve bayan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanlar amirleri ile iletişim konusunda bayan çalışanlara nazaran daha olumsuz yönde kararsız yakın seviyede görüş bildirmişlerdir. Buna erkek çalışanların amirleri ile kurdukları ilişkinin kalitesi ile bayan çalışanların amirleri ile kurdukları ilişkinin kalitesi arasındaki fark neden olarak gösterilebilir.

Ücretlendirme bilgisi boyutunda erkek ve bayan çalışanlar arasında düşük seviyede de olsa algılama farklılığı olduğu, erkek çalışanların bayan çalışanlara nazaran daha olumsuz yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Erkek çalışanların ailelerinin geçimlerini sağlamakla yükümlü oldukları, bunun yanında bayan çalışanların çoğunluğunun ise aile bütçesine katkı sağlamak amacı ile çalıştıkları göz önüne alındığında erkek çalışanların alacakları ücret ile ilgili konularda daha hassas davranmaları beklenebilir.

İletişim boyutlarından terfi bilgisi boyutu için erkek ve bayan çalışanlar arasında algılama farklılığı olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda olduğu gibi bu boyutta da bayan çalışanlar erkek çalışanlara göre daha olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Örgütün terfi ile ilgili yaptığı bilgilendirme faaliyeti bayan çalışanlar tarafından yeterli düzeyde olduğu bildirilirken, erkek çalışanlar kararsıza yakın düzeyde görüş bildirmişlerdir.

Çalışanların cinsiyetleri açısından bakıldığında iş tatmini boyutlarından yönetim politikası ve çalışma arkadaşları boyutlarında erkek ve bayan çalışanlar arasında bir algılama farklılığı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre örgütün sergilediği yönetim politikası ile ilgili çalışanların genel olarak olumlu yönde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Çalışma arkadaşları ile ilgili olarak erkek ve bayan çalışanlar olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Örgüt içinde çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulduğu söylenebilir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre değerlendirme yapıldığında iş tatmini boyutlarından yönetici, işin niteliği ve ücret boyutlarında erkek ve bayan çalışanlar arasında algılama farklılığı olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak erkek ve bayan çalışanların yöneticilerinden memnun oldukları ancak bayan çalışanlarda memnuniyet düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin bayan çalışanlara daha yakın davrandıkları söylenebilir. İşin niteliği kapsamında yer alan konularda bayan çalışanların erkek çalışanlara oranla daha olumlu yönde görüş bildirdikleri, işlerini erkek çalışanlara oranla daha çok sevdikleri ve sahiplendikleri tespit edilmiştir. Çalışanların ücretlerinden memnuniyetleri konusunda bayan çalışanlar erkek çalışanlara oranla daha olumlu yönde ancak her iki grupta genel olarak kararsız yönde görüş bildirmişlerdir. Örgütün uyguladığı ücret politikasının mevcut koşullar altında çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı,

çalışanların ücretlerini yeterli seviyede bulmadıkları ancak çok olumsuz yönde de görüş bildirmedikleri tespit edilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri kapsamında cinsiyet dışında kalan özelliklerden yaş grubu, eğitim durumu, medeni durum, çalışanların görev aldıkları departman, çalışanların örgütteki pozisyonları, meslek yaşamındaki çalışma süreleri, halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ve halen çalıştıkları işteki çalışma süreleri ile iletişim arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

İletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ile çalışanların yaş grupları, medeni durumları, çalışanların örgütteki pozisyonları, meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile arasında bir algılama farklılığı olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın çalışanların eğitim durumları, görev yaptıkları departmanlar, halen yaptıkları işte çalışma süreleri ile görev yaptıkları örgütteki çalışma süreleri arasında algılama farklılığı olduğu tespit edilmiştir.

Bilgilendirme boyutu kapsamında çalışanların eğitim durumlarına göre lise mezunları ile ilköğretim mezunları arasında ilköğretim mezunları lehine algılama farklılığı olduğu ilköğretim mezunlarının lise mezunlarına oranla daha olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir. Güvenlik, lojistik, personel departmanlarında görev yapanlar diğer departmanlara göre bilgilendirme boyutu ile ilgili olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Bunun nedeni yönetim kademesine daha yakın çalışmaları olarak gösterilebilir. Çalışanların halen yaptıkları iş ile bilgilendirme boyutu kapsamında ortaya çıkan algılama farklılığının bir yıldan az süre ile çalışanların daha olumlu yönde düşünceye sahip olmalarından ve çalışanların halen görev yaptıkları örgütteki çalışma süreleri dikkate alındığında 16 yıl ve üstü süre ile aynı örgütte çalışanların olumlu düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

Çalışanların yaş gruplarına göre iletişim boyutlarından amir ile iletişim ve terfi ve kariyer boyutları puanları incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Her yaş grubunda yer alan çalışanların amirleri ile iletişim algı düzeylerinde farklılık olmasında çalışanların yaş gruplarına bağlı olarak sahip oldukları olgunluk seviyesinin etkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde terfi ve kariyer bilgisi ile çalışanların yaş grupları arasında algılama farklılığı olduğu bu konuda genç çalışanların daha olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında yaş

grupları ile iletişim boyutlarından arkadaşlarla iletişim ve ücret boyutlarında bir algılama farklılığı olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iletişim boyutlarının elde edilen değerleri incelendiğinde bilgilendirme, amir ile iletişim, ücret ile terfi ve kariyer boyutlarında algılama farklılığı olduğu, çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda ise bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyleri çalışma arkadaşları arasındaki iletişimde önem arz etmemektedir. Bunun yanında örgüt faaliyetleri ile ilgili bilgilendirmede, amir ile iletişimde, ücretlendirme bilgisinde ve terfi ve kariyer bilgisi boyutlarında önem arz etmektedir. Çalışanlar eğitim durumlarına göre bu boyutları farklı düzeylerde algılamaktadırlar.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre iletişim boyutları puanları incelendiğinde amir ile iletişim boyutu ile terfi ve kariyer boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Evli çalışanlarla bekar çalışanlar arasında amirlerle kurulan iletişim düzeyinde bekar çalışanların daha olumlu düşündükleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde terfi ve kariyer boyutunda da bekar çalışanların daha olumlu düşünceye sahip oldukları saptanmıştır. Medeni durum açısından bakıldığında bilgilendirme, çalışma arkadaşları ile iletişim ve ücret boyutlarında bir algılama farklılığı olmadığı, tüm çalışanların benzer görüşler bildirdikleri söylenebilir.

Çalışanların görev aldıkları departmanlar açısından bakıldığında iletişim boyutlarının tümüyle arasında algılama farklılığı olduğu saptanmıştır. Her departman örgütte farklı bir iş ile uğraştığından doğal olarak çalışanların iletişimden beklentileri de farklılık gösterebilecektir. Satın alma bölümünde görev yapan çalışanların iletişimden beklentileri ve algıları ile üretim bölümünde çalışan personelin iletişimden beklentileri ve algıları farklı olacaktır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütlerde buldukları pozisyonlara göre iletişim boyutlarının değerleri incelendiğinde amir ile iletişim boyutu, ücret boyutu ve terfi ve kariyer boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu, bilgilendirme ve çalışma arkadaşları boyutlarında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların buldukları pozisyon ile amirleri ile kurdukları iletişim derecesi farklı olabilir. Çalışanların örgütteki pozisyonuna göre aldıkları ücret ve terfi beklentileri farklı düzeyde olacaktır. Çalışanların pozisyonu ile örgütün genel bilgilendirme

faaliyetleri arasında bir farklılık olmadığı gibi çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim üzerinde de etkili olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süresine göre iletişim boyutlarının puanları değerlendirildiğinde amir ile iletişim, çalışma arkadaşları ile iletişim ve terfi ve kariyer boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bir yıldan az süre ile çalışanların işe yeni girdikleri ve motivasyonlarının yüksek olduğu göz önüne alındığında amir ile iletişim düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda 11-15 yıl arası çalışanlarda daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bir yıldan az süre ile örgütte görev yapan çalışanların terfi ve kariyer beklentilerinin diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma sürelerine göre iletişim boyutları incelendiğinde çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu dışındaki tüm iletişim boyutları ile arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda çalışanların örgütte geçirdikleri süre ile arkadaşlık ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Arkadaşlık bireysel bir olgu olduğundan çalışanlar tarafından farklı değerlendirilebilir. Ancak örgütteki çalışma süresi ile örgütün uyguladığı bilgilendirme faaliyetleri, amir ile kurulan iletişim, ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer boyutları çalışanlar tarafından farklı değerlendirilebilir. Örneğin bir yıldan daha az süre ile halen görev yaptığı örgütte çalışanların terfi ve kariyer beklentileri diğer çalışanlara oranla daha yüksektir.

Çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerde yaptıkları iş ile ilgili çalışma sürelerine göre iletişim boyutları incelendiğinde çalışma arkadaşları ile iletişim boyutu dışındaki tüm iletişim boyutları ile arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışma arkadaşları ile iletişim boyutunda çalışanların örgütte yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile arkadaşlık ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi arkadaşlık bireysel bir duygu olduğundan çalışanlar ilişkilerinde iş ile ilgili faktörleri bu alana taşımak istemeyebilecekleri değerlendirilmiştir. Ancak örgütteki çalışma süresi ile örgütün uyguladığı bilgilendirme faaliyetleri, amir ile kurulan iletişim, ücretlendirme bilgisi ile terfi ve kariyer boyutları çalışanlar tarafından farklı değerlendirilebilir. Örneğin 16 yıl ve daha fazla süre ile halen görev yaptığı örgütte aynı işi yapan çalışanların

bilgilendirme faaliyetleri ile ilgili olumlu yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bunda örgütün geçmiş faaliyetleri ve gelişimi ile ilgili bilgi sahibi olmalarının faaliyetler ile ilgili değerlendirmelerine olumlu katkı yapmasının payı olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili toplanan verilerle iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş tatmini konusu ile demografik özelliklerden çalışanların yaş grupları, eğitim durumu, medeni durumu, çalışanların örgüt içinde görev aldığı departman, örgüt içindeki pozisyonu, meslek yaşamındaki çalışma süresi, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi ve halen yaptığı iş ile ilgili çalışma süreleri ile arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Demografik özelliklerden çalışanların yaş grupları ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası, çalışma arkadaşları, yönetici, işin niteliği ve ücret boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Her yaş grubunda yer alan çalışanların iş tatmini boyutları ile ilgili olarak olumlu yönde düşünceye sahip oldukları söylenebilir. Genel olarak çalışanların iş tatmininin yüksek seviyede olduğu daha önce belirtilmişti. Elde edilen bulgu bu bilgiyi destekleyici niteliktedir.

Örgütlerde çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini boyutlarından yönetim politikası ve çalışma arkadaşları boyutları dışındaki diğer boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütün uyguladığı yönetim politikası ile çalışanlar arası ilişkilerden örgüt üyelerinin memnun oldukları görülürken, eğitim durumu ile yönetici boyutu arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yaptıkları işe göre çalışanların eğitim seviyeleri ile yöneticilerinden beklentileri ve tatmin düzeyleri farklı olabilecektir. İşin niteliği boyutu ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada üniversite ve MYO mezunlarının iş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu ile ilgili olarak en olumlu düşünce bildiren grup olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça yaptıkları işe ilişkin düşüncelerinin olumlu yönde arttığı söylenebilir. Çalışanların ücretlendirmeleri ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir. İlköğretim mezunu çalışanlar ücretleri ile ilgili olumlu yönde görüş bildirirken, lise mezunu çalışanların değerlendirilen diğer gruplar içinde olumsuz yönde görüş bildirdikleri gözlenmiştir.

Çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmini boyutlarının değerleri incelendiğinde, evli ve bekar çalışanlar arasında ücret tatmini konusunda bekar çalışanların evli çalışanlara nazaran daha olumlu yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bekar çalışanların ücretleri ile ilgili olumlu görüş bildirmelerinde bakmakla yükümlü oldukları kişilerin olmamasının veya aileleri ile birlikte yaşamalarının etkili olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışanların görev yaptıkları departmanlara göre iş tatmini ile ilgili elde edilen veriler incelendiğinde, yönetim politikası, çalışma arkadaşları ve ücret boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Departmanlarda görev yapan çalışanların yönetimin sergilediği politika, çalışma arkadaşları ile kurdukları ilişki ve aldıkları ücret ile ilgili olarak olumlu yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Departmanlara göre çalışanların yönetici ve işin niteliği boyutları ile ilgili algılama farklılığına sahip oldukları saptanmıştır. Buna göre yönetici boyutu açısından incelendiğinde personel departmanında görev yapan çalışanların yöneticileri ile ilgili olumlu görüşlerine karşın satınalma departmanında görev yapan çalışanların ise daha olumsuz görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunda satınalma departmanının faaliyetlerinin piyasa şartlarına bağlı olması, personel departmanında yürütülen faaliyetlerin ise yürürlükteki mevzuata göre yapılması, personelin bu konuda elinde başvuru kaynağının olması neden olarak gösterilebilir. Elde edilen veriler işin niteliği boyutuna göre incelendiğinde, örgütte çalışma yerini diğer olarak beyan eden çalışanlarla personel departmanında görev yapan çalışanların daha olumlu yönde görüş bildirmesine karşın, üretimde görev yapan çalışanların işin niteliği kapsamında yer alan konularda daha olumsuz yönde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları örgütlerde buldukları pozisyonlar ile iş tatmini boyutlarının puanları değerlendirildiğinde yönetim politikası boyutuyla anlamlı bir farklılık olmadığı diğer iş tatmini boyutları açısından ise anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşları boyutunda üst kademe yöneticilerin pozisyonlarından kaynaklanan iş tatmin seviyelerinin diğer çalışanlara nazaran daha üst seviyede olduğu, işçilerin ise daha alt seviyede olduğu saptanmıştır. Çalışanların buldukları pozisyon ile işin niteliği boyutu arasında anlamlı farklılık olduğu, çalışanların örgüt içindeki pozisyonlarına göre işin

niteliğinden kaynaklanan iş tatmin seviyelerinin farklı olduğu söylenebilir. Çalışanların pozisyonları ile ücret boyutu arasında anlamlı farklılık olduğu, her çalışanın bulunduğu pozisyona göre farklı seviyelerde ücret aldıkları ve bu ücret seviyesinden kaynaklanan tatmin düzeylerinin farklı olduğu söylenebilir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların meslek yaşamlarındaki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarının değerleri arasında ücret boyutu dışındaki diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ücret boyutu ile ilgili veriler incelendiğinde 1-5 yıl arası süre ile örgütte çalışanların ücret düzeylerinden duydukları tatmin seviyelerinin diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna işe yeni başlayan çalışanların beklentilerinin güçlü olması neden olarak gösterilebilir.

Çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerdeki çalışma süreleri ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde yönetim politikası, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve ücret boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı, yönetici boyutunda ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalışanların halen görev yaptıkları örgütlerindeki çalışma sürelerinin yöneticiden kaynaklanan iş tatminleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Örgütlerde görev yapan çalışanların halen yaptıkları iş ile ilgili çalışma süreleri ile iş tatmini boyutlarının puanları incelendiğinde, ücret boyutu ile anlamlı bir farklılık olduğu diğer boyutlarla bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların işlerindeki çalışma sürelerinin artışına paralel olarak ücret seviyelerinde de artış bekledikleri ve çalışma süresinin artmasıyla ücret ile ilgili düşüncelerin olumsuz yönde oluştuğu tespit edilmiştir.

İletişim boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla aşamalı (stepwise) regresyon analizi uygulanmıştır. Analizlerde iş tatmini boyutları bağımlı değişken, iletişim boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Demografik özelliklerden analizlerde anlamlı farklılık olan cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir.

İş tatmini boyutlarından yönetim politikası ile iletişim boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analizde cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi gibi demografik özellikler kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde üç model oluşmuştur. Analiz sonucuna göre model 1’de regresyon katsayısı $\beta=0,872$ olarak bulunmuştur. Buna göre bilgilendirme ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini arasında cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi kontrol değişkeni olarak alındığında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütün çalışanlarını bilgilendirmesi yönetim politikasından kaynaklanan iş tatminlerini olumlu yönde arttırabileceği söylenebilir.

Model 2’de iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutunun regresyon katsayısı $\beta=0,566$ ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutunun regresyon katsayısı $\beta=0,367$ dir. Bu boyutlar ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini ile ilişkinin aynı yönlü olduğu görülmektedir. Bu modelde örgütün çalışanlarını bilgilendirmesi ve çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim seviyesinin iyi olması çalışanların yönetim politikasından kaynaklanan iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olabileceği söylenebilir.

Model 3’te iletişim boyutlarından bilgilendirme ($\beta=0,450$), çalışma arkadaşları ile iletişim ($\beta=0,277$) ve ücretlendirme bilgisi ($\beta=0,231$) ile yönetim politikasından kaynaklanan iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre, örgütün çalışanları bilgilendirme derecesi, çalışanların iş arkadaşları ile kurdukları iletişim ve örgüt yönetiminin çalışanların ücretlendirmesi ile ilgili bilgilendirme yapması çalışanların yönetim politikasından kaynaklanan iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılabilir. Genel olarak modelin çözümlenmesi dikkate alındığında, kuramsal kısımda belirtildiği gibi çalışmanın bulguları literatürü destekler niteliktedir. Çalışmanın başlangıcında belirlenen H1 hipotezinin elde edilen verilere dayanarak kabul edilebileceği, bir diğer ifade ile örgütte iş ile ilgili genel politikaların çalışanlara iletilmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir.

İş tatmini boyutlarından çalışma arkadaşları boyutu ile iletişim boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analizde cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi gibi demografik özellikler kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde iki model oluşmuştur. Analiz sonucuna göre model 1'de regresyon katsayısı ($\beta=0,765$) olarak bulunmuştur. Buna göre çalışma arkadaşlarıyla iletişim ile çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatmini arasında cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi kontrol değişkeni olarak alındığında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütte görev yapan çalışanların iş arkadaşları ile kuracakları iyi seviyedeki iletişim ile çalışanların iş arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminlerini olumlu yönde arttırabileceği söylenebilir.

Model 2'de iletişim boyutlarından çalışma arkadaşlarıyla iletişim ($\beta=0,478$) ve bilgilendirme boyutları ($\beta=0,473$) ile çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatmini ile ilişkisinin aynı yönlü olduğu görülmektedir. Bu modelde örgütün çalışanlarını bilgilendirmesi ve çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim seviyesinin iyi olması çalışanların birlikte görev yaptığı çalışma arkadaşlarından kaynaklanan iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olabileceği söylenebilir. Modele giren iki iletişim boyutunun çözümlenmesi dikkate alındığında, çalışmanın kuramsal kısmında da belirtildiği gibi elde edilen bulguları literatürü destekler niteliktedir. Çalışmanın başlangıcında belirlenen H2 ve H3 hipotezlerinin elde edilen verilere dayanarak kabul edilebileceği söylenebilir. Örgütlerde görev yapan çalışanların gerek faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak gerekse sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışma arkadaşları ile kuracakları iletişim çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği sonucuna ulaşılabilir.

İş tatmini boyutlarından yönetici boyutu ile iletişim boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analizde cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi gibi demografik özellikler kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde üç model oluşmuştur. Analiz sonucuna göre model 1'de regresyon katsayısı ($\beta=0,901$) olarak bulunmuştur. Buna göre bilgilendirme boyutu ile yöneticiden kaynaklanan iş tatmini arasında cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi kontrol değişkeni olarak

alındığında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütte görev yapan çalışanların örgütsel faaliyetler, iş süreçleri, yetki ve sorumlulukları ile ilgili olarak bilgilendirilmesi çalışanların yöneticiden kaynaklanan iş tatminlerini olumlu yönde arttırabileceği söylenebilir.

Model 2'de iletişim boyutlarından bilgilendirme ($\beta=0,690$) ve ücretlendirme bilgisi boyutları ($\beta=0,255$) ile yöneticiden kaynaklanan iş tatmini ile ilişkisinin aynı yönlü olduğu görülmektedir. Bu modelde örgütün çalışanlarını faaliyetleri ve işleyişi ile yeterli seviyede bilgilendirmesi, çalışanlarına işe girişlerinden itibaren ne şekilde ücretlendirme politikası uygulayacağını iletmesinin yöneticiden kaynaklanan iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olabileceği söylenebilir.

Model 3'te iletişim boyutlarından bilgilendirme ($\beta=0,585$), ücretlendirme bilgisi ($\beta=0,201$) ve çalışma arkadaşları ile iletişim ($\beta=0,180$) ile yöneticiden kaynaklanan iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre, örgütün çalışanları bilgilendirme derecesi, çalışanların iş arkadaşları ile kurdukları iletişim ve örgüt yönetiminin çalışanların ücretlendirmesi ile ilgili bilgilendirme yapması çalışanların yöneticiden kaynaklanan iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılabilir. Genel olarak modelin çözümlenmesi dikkate alındığında, kuramsal kısımda belirtildiği gibi çalışmanın bulguları literatürü destekler niteliktedir. Çalışmanın başlangıcında belirlenen H4 hipotezinin elde edilen verilere dayanarak kabul edilebileceği, bir diğer ifade ile yöneticilerin çalışanların gerek iş gerekse özel durumları ile ilgili her konuda iletişim kurmaları çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir.

İş tatmini boyutlarından işin niteliği boyutu ile iletişim boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analizde cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi gibi demografik özellikler kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde iki model oluşmuştur. Analiz sonucuna göre model 1'de regresyon katsayısı $\beta=1,083$ olarak bulunmuştur. Buna göre bilgilendirme boyutu ile işin niteliğinden kaynaklanan iş tatmini arasında cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi kontrol değişkeni olarak alındığında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütte görev yapan çalışanların iş süreçleri, faaliyetler, yetki ve sorumlulukları ile ilgili olarak yeterli

seviyede bilgilendirilmeleri çalışanların işin niteliğinden kaynaklanan iş tatminlerini olumlu yönde arttırabileceği söylenebilir.

Model 2'de iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ($\beta=0,741$) ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim ($\beta=0,410$) boyutunun işin niteliğinden kaynaklanan iş tatmini ile ilişkisinin aynı yönlü olduğu görülmektedir. Bu modelde örgütün çalışanlarını bilgilendirmesi ve çalışma arkadaşları ile kurulan iletişim seviyesinin iyi olması çalışanların işin niteliğinden kaynaklanan iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olabileceği söylenebilir. Modele giren iki iletişim boyutunun çözümlenmesi dikkate alındığında, çalışmanın kuramsal kısmında da belirtildiği gibi elde edilen bulguları literatürü destekler niteliktedir. Çalışmanın başlangıcında belirlenen H5 hipotezinin elde edilen verilere dayanarak kabul edilebileceği söylenebilir. Örgütlerde görev yapan çalışanlara yapacakları işlere ait önceden belirlenen yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi iş tatminleri üzerinde olumlu etki yaratabileceği sonucuna ulaşılabilir.

İş tatmini boyutlarından ücret boyutu ile iletişim boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan analizde cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi gibi demografik özellikler kontrol değişkeni olarak analize dahil edildiğinde iki model oluşmuştur. Analiz sonucuna göre model 1'de regresyon katsayısı $\beta=0,524$ olarak bulunmuştur. Buna göre bilgilendirme boyutu ile ücret boyutundan kaynaklanan iş tatmini arasında cinsiyet, çalışanların örgütteki pozisyonu, eğitim durumu, medeni durumu, halen görev yaptığı örgütteki çalışma süresi kontrol değişkeni olarak alındığında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütte görev yapan çalışanların iş süreçleri, faaliyetler, yetki ve sorumlulukları ile ilgili olarak yeterli seviyede bilgilendirilmeleri çalışanların ücretlendirme bilgisinden kaynaklanan iş tatminlerini olumlu yönde arttırabileceği söylenebilir.

Model 2'de iletişim boyutlarından bilgilendirme boyutu ($\beta=0,395$) ve amir ile iletişim ($\beta=0,172$) boyutunun iş tatmini boyutlarından ücret boyutundan kaynaklanan iş tatmini ile ilişkisinin aynı yönlü olduğu görülmektedir. Bu modelde örgütün çalışanlarını bilgilendirmesi ve çalışanların amirleri ile kurdukları iletişim seviyesinin ve kailetisinin iyi olması çalışanların ücret boyutundan kaynaklanan iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olabileceği söylenebilir. Modele giren iki iletişim boyutunun

çözümlemesi dikkate alındığında, çalışmanın kuramsal kısımda da belirtildiği gibi elde edilen bulguları literatürü destekler niteliktedir. Çalışmanın başlangıcında belirlenen H6 hipotezinin elde edilen verilere dayanarak kabul edilebileceği söylenebilir. Örgütlerde görev yapan çalışanlara aldıkları ücretin nasıl belirlendiği konusunda tatminkar bir açıklama yapılmasının iş tatminleri üzerinde olumlu etki yaratabileceği sonucuna ulaşılabilir.

5.2. Öneriler

Çalışmanın elde edilen bulgu ve sonuçlarına dayanılarak öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler sırasıyla;

a. Araştırma, yapılan görüşmelerde uygulamaya ilişkin olumlu cevap veren farklı sektörlerde faaliyet gösteren altı örgüt üzerinde yapılmıştır. Sektörlerde yer alan örgüt sayısı artırılarak sektörler arası karşılaştırma yapılabilir.

b. Araştırma yazın taraması sonucu belirlenen iletişim boyutları ile iş tatmini boyutları baz alınarak yapılmıştır. Bu konuda yapılacak benzer araştırmalarda farklı boyutların kullanılması konu ile ilgili yazın alanına katkı sağlanabilecektir.

c. Araştırmada mümkün olduğunca çalışan sayısının yüksek olduğu örgütler seçilmeye çalışılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda daha yüksek katılımlarla araştırma yapılması analizlerde daha güvenli sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

ç. İletişim ve iş tatmini genel başlığında yapılmış çalışmalar mevcut olmakla birlikte yapılan bu çalışmanın yazın alanında diğer çalışmalara da yön verecek nitelikte eksik bıraktığı yönleri destekleyecek çalışmalara ihtiyaç duyulabilecektir.

d. Çalışmanın yapıldığı örgütlerin demografik özellikleri genel olarak incelendiğinde çoğunluğunun genç çalışan olduğu görülmektedir. Genç çalışanların örgütlerinden beklentilerinin karşılanmasında örgütlerin imkanları yanında örgüt içinde oluşturulan etkili bir iletişim sistemi de çok önemlidir. Örgütlerde ortaya çıkabilecek pek çok problem ile ilgili olarak etkili bir iletişim sistemi ile önceden ortaya çıkarılarak gerekli önlemler alınabilir. Burada yöneticiler ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarındaki

iletişim seviyesi ve kalitesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde etkili bir iletişim sisteminin kurulması ve çalışanlar tarafından işletilmesi için çaba gösterilmesi önerilir.

e. Örgüt yöneticilerinin modern yönetim teknikleri yanında kişisel iletişim yeteneklerini arttırmaya çalışmaları ve bunu sorumlu oldukları tüm çalışanlar üzerinde uygulamalarının çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

MAKALELER

Akalp, Gizem. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5(1).

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4).

Aksu, A. Akın. Aylin Aktaş. (2005). Job Satisfaction of Managers in Tourism. *Managerial Auditing Journal*. 20(5).

Aytaç, S. (2002). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(2).

Bakan, İsmail. Tuba Büyükbeşe. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7), 1-30

Bakan, İsmail. Tuba Büyükbeşe. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 7(2).

Balmer, John M.T., Edmund R. Gray. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate communications: An International Journal*. 4(4).

Baş, T. ve Ardıç, K. (2002).Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. *İktisat, İşletme ve Finans, İnceleme ve Araştırma*, Eylül.

Baş, Türker. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B. F. Dergisi*. 17(2).

Bilgin, A. (2001). Kadınların Varolma Yolları, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1).

Blau, G. (1999). Testing the Longitudi Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job satisfaction. *Human Relation*, 52(8). pp.1099-1113

Bozkurt, T., Turgut, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile ilgili Tatminleri ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2 (Haziran).

Brunetto, Yvonne., Rod Farr-Wharton. (2002). Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 15 No.7 pp. 534-551

Carnier, Maria Pilar de Luis. Angel Martinez Sanchez, Manuela Perez Perez, Maria Jose Vela Jimenez. (2004). Other Articles Analysis of internal and external labour mobility A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*. 33(2).

Chen, Jui-Chen. Colin Silverthorne, Jung-Yao Hung. (2006). Organization Communication, Job Stres, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal* 27(4).

Christensen, Lars Thoger. Soren Askegaard. (2001). Corporate identity and corporate image revisited. Asemiotic perspective. *European Journal of Marketing*. 35(3/4).

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.

Çekmecelioğlu, H.G. (2005) Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).

Davis, Grace. (2004). Job satisfaction survey among employees in small business. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11(4).

Day, Nancy E. (2007). An investigation into pay communication: is ignorance bliss? *Personnel Review*. 36(5). pp 739-762

Dickinson, Julie. (2006). Employees' preferences for the bases of pay differentials. *Employee Relations*. 28(2). pp. 164-183

Edvardson B., BengtOve Gustavson. (2003). Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality*. 13(2).

Eichar, D.M., Norland, S., Brady, M.E. ve Fortinsky, R.H. (1991). The job satisfaction of older workers. *Journal of Organisational Behaviour*, 12.

Eliason, S. L. (2006). Factors Influencing Job Satisfaction Among State Conservation Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 29(1).

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004).Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5 (1).

Elibol, Halil. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13.

Eskildsen. J. K. , Kai Kristensen, Anders H. Westlund. (2003). Work motivation and job satisfaction in the Nordic Countries. *Employee Relations*. 26(2).

Fidan, Mehmet. Makbule Evrim Gülsünler. (1999). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Frick, Bernd., Joachim Prinz, Karina Winkelmann. (2003). Pay inequalities and team performance Empirical evidence from the North American major leagues. *International Journal of Manpower*. 24(4). pp. 472-488

Gazioğlu, Şaziye. Aysit Tansel. (2002). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors, *ERC Working Papers in Economics* 03/03.

Graham, Michael W., Philip E. Messner. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*. 12(5).

Gray.J., Heather Laidlaw. (2002). Part Time Employment And Communication Satisfaction In An Australian Retail Organisation “. *Employee Relations*. 24(2).

Hillier, D., F. Fewell, W. Cann, V. Shephard. (2005). Wellness at work: Enhancing the quality of our working lives. *International Review of Psychiatry*. 17 (5). pp. 419-431.

İbicioğlu, Hasan. (1999). İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılması. *Dumlupınar Üni. Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(2). Kütahya.

Ilozor, D.B., B.D. Ilozor., John Carr. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of Management Development*. 20(6). pp. 495-507

Ilozor, D.B., B.D. Ilozor. (2002). Australian telecommuting: management communication strategies. *Logistics Information Management*. 15(2).

Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., Paul, K.B. (1989). Construction of the job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*. 74.

Irvine, D.M., Evans, M.G. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*. 44(4).

Kale, Sudhir H. (2006). Internal Marketing: *An Antidot efor Macau's Labor Shortage*. *UNLV Gaming Research & Review Journal*. 11(1).

Kalla, Hanna K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate communications: An international Journal*. 10(4).

Kavanaugh, Joe. Jo Ann Duffy. Juliana Lilly (2006). The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals. *Management Research News*. 29(6).

Kelly, Dawn. (1999). Using vision to improve organisational communication. *Leadership&Organization Development Journal*. 21(2).

Kinjerski, Val. Berna J. Skrypnek. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership&Organization Development Journal*. 27(4).

Kivimaki, M. Kalimo, R. (1994). Contributors to satisfaction with management in hospital wards. *Journal of Nursing Management*. 2(5).

Klein, Stuart M. (1996). A Management Communication Strategy for Change. *Journal of Organizational Change Management*. 9(2).

Kocabaş, Füsün . (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış Örgütsel iletişim çabalarının Entegrasyonu gerekliliği. Manas Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi* sayı:13. Bişkek.

Koh, Hian Chye. El'fred H.Y. Boo.(2004).Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*. 42(5).

Korsgaard, M.A., Brodt, S.E. and Whitener, E.M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*. 87.

Kuchi, Triveni. (2006). Constant change and the strategic role of Human Communication. A Selective Annotated Bibliography. *Library Management*. 27(4/5).

Landsman, Miriam. (2007). Supporting Child Welfare Supervisors to Improve Worker Retention. *Child Welfare*. 86(2).

Law, David R., (2007). Appraising Performance Appraisals: A Critical Look at an External Control Management Technique. *International Journal of Reality Therapy*. 26(2).

Lim, V. K. G, H. Teo, B. See, (2000). Perceived Job Image Among Police Officers in Singapore: Factorial Dimensions and Differential Effects. *The Journal of Social Psychology*. 140(6). pp. 740-750

Loveday, Marion. (1996). Employee satisfaction and HR at ISS. *Management Development Review*. Vol. 9 No. 4. pp. 9-12.

Luo, Xueming, Christian Homburg. (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*. 71. pp.133-149.

Melewar T.C, Kara Bassett., C.Simoes. (2006). The Role of Communication and Visual Identity in Modern Organizations. *Corporate Communications in International Journal*. 21(3).

Mengüç, B. (1995). Evidence for Turkish industrial salespeople Testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Marmara University, Istanbul, Turkey*.

Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U. and Ajamieh, A.R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*. 45. pp. 87-91.

Mosadeghrad, Ali Mohammad, Mohammad Hossein Yarmohammadian. (2006). A Study Of Relationship Between Managers' Leadership Style And Employees' Job Satisfaction, *Leadership in Health Services*. 19(2).

Nagy, Mark S., (2002). Using A Single-Item Approach to Measure Facet job Satisfaction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75.

Omar, Ogenyi Eyje, V. O. Ogenyi. (2006). Determinants of pay satisfaction of senior managers in the Nigerian Civil Service. *International Journal Of Public Sector*. 19(7).

Osagbemi, Titus. (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology*. 12(8).

Osagbemi, Titus. (2003). Personal correlates of job satisfaction: emprical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*. 30(12).

Öğüt A., Akgemci, T.M., Demirsel, T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12.

Öğüt A., T.M. Akgemci, H.K.Güleş. (2005). Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13.

Özelmas, Ekrem. (1976). Ücret ve Ücretlerde Farklılıklar. *İ.İ.T.İ.A. Türkiye Ekonomisi Enstitüsü Yayınları* No. 7 İstanbul.

Özsalmanlı, Y. Ayşe. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, İzmir.

Palacio A. B., G.D Meneses ve P. J. P. Perez, (2002) The Configuration Of The University Image And Its Relationship With The Satisfaction Of Students. *Journal of Educational Administration*. 40(5).

Paswan A. K., Lou E. Pelton. (2005). Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization. *Journal of Services Marketing*. 19(1).

Peterson, Tim O., David D. Van Fleet. (2004). The Ongoing Legacy of R.L. Katz. An updated typology of Management skills. *Management Decision*. 42(10).

Poon, June, M.L. (2006). Trust-in-supervisor and helping coworkers: moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*. 21(6).

Ramazanoğlu, F., Cengiz, A. ve Karahüseyinoğlu, M.F. (2003). İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi Ve Boyutlarının Değerlendirilmesi. *Firat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*. 2(1).

Renaud, S. (2002). Rethinking the union membership / job satisfaction relationship: some empirical evidence in Canada. *International Journal of Manpower*. 23(2). pp. 137-150

Riel V., C. B.M., Balmer, J. M.T. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*. 31.

Rogers, J.D., Kenneth E. C., Toby, J.K. (1994). Increasing Job Satisfaction of Service Personnel, *Journal of Services Marketing*. 8(1).

Ross, Darren Lee. (2005). Perceived Job Characteristics and internal work motivation. *Journal of Management Development*. 25(3).

Rowden, R. W. Clyde t. C. Jr. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*. 17(4).

Scarpello, V., Campbell, J.P.(1983). Job satisfaction: Are All the Parts There? *Personel Psychology*. 36.

Settles, Isis H., Lilia M. Cortina, Janet Malley, Abigail J. Stewart. (2006). The Climate for Women in Academic Science: The Good, The Bad, and The Changeable. *Psychology of Women Quarterly*. 30. pp. 47-58.

Silah, Mehmet. (2002). Sanayi İşletmelerinde Önemli Ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 26(1).

Smith, Jennifer. Dianne Gardner. (2007). Factor Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*. 36(1).

Stevens B. Jim Hisle. (1996). "Hotel managers' perceptions of upward and downward communication". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 8(1).

Storch, Janet L. Nuala Kenny. (2007). Shared Moral Work of Nurses and Physicians. *Nursing Ethics* 14 (4).

Takahashi, Kiyoshi. (2006). Effects of Wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*. 11(3).

Tang L.T., R. Luna-Arocas, T. Sutarso, D.S. Tang. (2004). Does the love of Money moderate and Mediate the income – pay satisfaciton relationship? *Journal of Managerial Psychology*. 19(2).

Taplin, Ian M. Jonathan, Winterton. (2007). The importance of management style in labour retention. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 27(1/2).

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(24).

Thozhur, S. M., M.Riley ve E. Szivas (2006). Money attitudes and pay satisfaction of the low paid. *Journal of Managerial Psychology*. 21(2).

Toker, Boran. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8 (1)

Tokol, Ayşe. (2002). Yeni teknolojiler ve değişen endüstri ilişkileri. "İş-Güç" *Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi*. 2(1).

Uppal, Sharanjit. (2005). Disability, workplace characteristics and job satisfaction. *International Journal of Manpower*. 26(4). pp. 336-349.

Verhofstadt, Elsy., Hans De Witte, Eddy Omev. (2007). Higher educated workers: Better jobs but less satisfied?. *International Journal of Manpower*. 28(2). pp. 135-151

Wanous, J.P., Reichers, A.E., Hudy, M. J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures. *Journal of Applied Psychology*. 82.

Wei Y.K. (2002). Corporate Images As Collective Ethos: A Poststructuralist Approach. *Corporate Communications: An International Journal*. 7(4).

Wright, Thomas A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior. A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*. 12(3).

Wood, Glenice J. (2006). Career advancement in Australian middle managers: a follow-up study. *Women in Management Review*. 21(4).

Zalabak, Pamela Shockley. Kathleen Ellis.(2000). Perceived organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Culture, and Communication: Challenging the Traditional View. *Communication Research Reports*. 17(4).

Zeffane, Rachid. (1994). Computer Usage and Job Satisfaction: An Empirical Exploration. *Information Management & Computer Security*. 2(2). pp. 10-22

Zeffane, R. Dominic McLoughlin. (2006). Cooperation and stres Exploring the differential impact of job satisfaction, communication and culture. *Management Research News*. 29(10).

KİTAPLAR

Akat, İ. ve Nurel, Ü. (1993). *İşletme Yönetimi*. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. İzmir: Doğruluk Matbaacılık.

Akat, İter, Gönül Budak ve Gülay Budak. (2002). *İşletme Yönetimi.*, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

Aktan, Can C. (1999). *2000'li yıllarda Yönetim Teknikleri (4). Sinerjik Yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

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

Barutçugil, İsmet. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bloch, Susan. Philip Whiteley. (2007). *Kusursuz Liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around Organization*. Thousand Oaks. CA: Sage.

Buckingham, Marcus. Curt Coffman. (2006). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Can, Halil. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Davis, Keith. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış*. Çev: Kemal Tosun, 5 nci Baskıdan Çeviri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Demir, Kamile. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Doğan, Muammer.(2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. 2.Bası, İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Dökmen, Üstün.(2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 36. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No.266.

Eren, Erol. (1996). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: BETA Basım Yayım.

Eren, Erol. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: BETA Basım Yayım.

Gürgen, Haluk. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

İmai, M. (1994). *KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: ONK Ajans:.

Koçel, Tamer. (2001) *İşletme Yöneticiliği*. 8. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.

Köknel, Özcan. (1993). *İnsanı Anlamak*: İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Kreps, Gary L. (1990). *Organizational Communication*. 2. ed. Longman USA.

Locke, E.A., (1976). *The Nature of Causes of Job Satisfaction*. In Handbook of Industrial & Psychology. Chicago:Dunette M.D. Rand McNally Publishing Company. pp. 1297-1350.

Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill.

Nelson, Debra, J. Campbell, Quick. (1997). *Organizational Behaviour: Foundations, Realities and Challenges*. 2.Ed. West Pub. USA.

Peker, Ömer. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayını No:258.

Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Robbins, P.Stephen. (1991). *Organizational Behaviour: Concepts, Controveisies And Applications*. Prentice Hall: New Jersey.

Robbins, P.Stephen. Mary Coulter. (2003). *Updates Management 2003*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, P.Stephen. David A. Decenzo. (2004). *Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Schler R.S. (1995). *Managing Human Resources*. New York: West Publishing Comp.

Smith, P.C., Kendall, L.M. ve Hulin, C.L. (1985). *The Revised Job Descriptive Index*. Chicago: Rand McNally.

Stephen, C. J. Henry, L. Tosi. (1977). *Organizational Behaviour*. Chicago: St. Clair Pres. Pp. 129

Şimşek, M.Şerif. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, Şerif., Tahir Akgemici, Adnan Çelik. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim* İstanbul: Epsilon Yayınları.

Türkmen, İsmail. (1996). *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, Ankara: M.P.M. Yayın No:480.

Usal, Alparslan., Zeynep Kuşluyan. (2000). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Vroom, H. Victor. (1964). *The Determinants of Job Satisfaction Work and Motivation*, New York: John Wiley and Seons Inc.

Zıllıoğlu, Merih. (2003). *İletişim Nedir?*. İstanbul: Cem Yayınevi.

TEZLER

Aliyeva, Saadet. (2005). *Kurum İçi İletişim: Ölçülmesi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Balcı, Gülay. (1989). *Özendirme Kuramlarının İş Gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Huay, Tan Heng. (1988). *Management Communication and Employee Job Satisfaction: A Study of A Semi-Government Agency in Singapore* (Dissertation).

Mattila, R.R. (2006). *The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment in its workers*. *Disertation*. UMI Number 3206570, March 2006.

Sertçe, S. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.

Telman, N. (1998). *Endüstrilerde Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.

Ulusal, Elvan. (1998). *İş Doyumu-Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.

BİLDİRİLER

Baş,T. ve Ardıç,K. (2001). *Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*. *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yönetim-Organizasyon A.B.D 24-26 Mayıs, Silivri, İstanbul.

İNTERNET ALINTILARI

Deniz, Mehmet. Emniyet Mensuplarının İş Tatmini Araştırması. Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulu, (http://www.isbpmyo.edu.tr/makale_md_01.asp.,29.10.2006)

Demir, Ayşe Şebnem. (2005). Eğitimde Kalite Yaklaşımları Dersi.

Dursun, Yunus. (2008). Motivasyon Ve Çalışan Motivasyonunu Belirleyen Faktörler. <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm>
Erişim:06.07.2008

Elden, Müge. (2005). Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki. Yeni Düşünceler, Yıl 1, Sayı 1, Haziran 2005. <http://155.223.1.158/edergi/yenid/s1/5.pdf>

Gökcan, Kemal. (2006). Sözsüz İletişim Nasıl Sağlanır? www.kigem.com/content.asp?bodyID=296 Erişim: 06.07.2008

Güloğlu, Tuncay. (2006). Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_qos.php?nt=190, Erişim: 02.11.2006

Güven, Mehmet, İsmail Bakan ve Salih Yel. (2006) *Çalışanların ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması*, Erişim: 04.11.2006, <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C12S12005/MGIBSY.pdf>

Kestane, D. (2006), *Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği*, Erişim:05.11.2006, <http://www.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf>.

Mora, Necla. (2006). Çağımızın Hastalığı İletişimsizlik Sorunu. <http://www.bianet.org/2006/01/26/73847.htm>, Erişim: 07.04.2007

Selimoğlu, Emel. (2004). İletişim Becerileri Ve Yönetici Asistanlığında İletişimin Önemi. ISGUC DERGİ 2004, Cilt 6, Sayı 1. http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=207&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004 Erişim: 06.12.2006

Şatır, Çiğdem.(2003). Kurumsal İmaj. Erişim: 31.01.2008

<http://www.akdeniz.edu.tr/iletisim/gazete/medya/medya0403.html>

Taştan, Seçil. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi

<http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm>

Türk, Ahmet. "Örgüt Kültürü ve İklimi" www.egitim1.sitemynet.com

Erişim: 14.03.2004

Uzun, T. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem Kariyer Planlaması*.Erişim:04.11.2006,

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m.

Yeygel, S. (2006). *Şirketlerin Kurum Kimliklerini Yansıtan Bir Ortam Olarak Web Siteleri*, <http://155.223.1.158/edergi/yenid/s1/7.pdf>. Erişim: 05.11.2006

Yıldız, E. (2006), *Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü*, http://www.geocities.com/ceteris_tr2/e_yildiz.doc. Erişim: 04.11.2006

www.insankaynaklari.com/icerik_ekibi, Erişim: 11.05.2004

KobiFinans, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/02/15395/5. Erişim: 21.04.2007.

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=886 Erişim: 22.04.2007.

<http://www.donusumkonagi.net> Erişim: 31.01.2008

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498 Erişim: 18.12.2006

EK-1

İLETİŞİM BOYUTLARI VE BOYUTLARA İLİŞKİN İFADELER

A. Bilgilendirme Boyutu İle İlgili İletişim İfadeleri

- 1.Yönetim, yapılacak iş ile ilgili önceden belirlenen yetki ve sorumlulukları çalışanlara bildirir.
- 2.Çalıştığım örgütte her çalışanın işi ile ilgili yetki ve sorumluluklarının yönetim tarafından kendilerine iletildiğini düşünüyorum.
- 3.Çalıştığım örgütte yetki ve sorumlulukların tanımlanmasından kaynaklanan iletişim problemlerinin yaşandığını düşünüyorum.
4. Çalıştığım örgütte belirli dönemlerde, yapılan işlerle ilgili gelişmeler çeşitli iletişim yöntemleri ile çalışanlara bildirilir.
- 5.İşimi en iyi şekilde yapabilmem için geliştirilen iş metotları hakkında yönetim beni bilgilendirir.
- 6.Çalıştığım örgüt yaptığım işin özellikleri ve sonuçları hakkında beni bilgilendirir.
- 7.Çalıştığım örgütün faaliyetleri ile ilgili sürekli olarak yönetim tarafından bilgilendirilirim.
- 8.Çalıştığım örgüt ile ilgili her konuda çalışanlar bilgilendirilir.
- 9.Örgütte çalışanların örgütün işe ilişkin genel politikaları konusunda bilgilendirildiğini düşünüyorum.
- 10.Çalıştığım örgüt, örgüt yönetimi ile ilgili yapacağı genel uygulamaları çalışanlarına iletir.
- 11.İş ile ilgili makine ve teçhizatın kullanımı konusunda yönetim çalışanları bilgilendirir.
- 12.Örgütte işimi yapmam için gerekli bilgi veya verilere rahatlıkla ulaşabiliyorum.

B. Amir İle İletişim Boyutu İle İlgili İletişim İfadeleri

1. Üstlerime işim ile ilgili karşılaştığım problemleri rahatlıkla iletebilirim.
2. İşim ile ilgili konularda yol gösterme, destek olma ve bilgi verme konusunda üstlerime güveniyorum.
3. Çalıştığım örgütte çalışanlarla yöneticiler arasında iletişimin yeterli olduğunu düşünüyorum.

4. Yöneticimiz iş ile ilgili konularda sık sık bizlerle iletişim kurar.
5. Her türlü kişisel problemimi rahatlıkla yöneticim ile paylaşabilirim.
- 6.Çalıştığım örgütte bölümüm ile ilgili yürütülen faaliyetlerde yöneticim alınan kararlara katılmam için beni yönlendirir.
- 7.Yöneticim kendisi ile birlikte problemlerin çözümüne katılmam için benim ile iletişim kurar.
- 8.Yöneticim örgütte alınan kararlar ve bunların uygulama yöntemleri hakkında beni bilgilendirir.
9. Çalıştığım örgüt iş ile ilgili takip edeceği politikayı çalışanlara bildirir.
10. Yöneticilerimiz çalışma ortamı ile ilgili sorunlarımızı iletmemize yardımcı olurlar.

C. Çalışma Arkadaşları Boyutu İle İlgili İletişim İfadeleri

- 1.Çalışma arkadaşlarım ile faaliyetlerin koordinasyonu için rahatlıkla iletişim kurabilirim.
2. İş ile ilgili konularda arkadaşlarımla rahatlıkla iletişim kurabilirim.
- 3.Yapacağımız işlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum.
4. Arkadaşlarımla ilgili düşüncelerimi kendilerine rahatlıkla iletebilirim.
5. Arkadaşlarımla anlaşabiliyorum.
- 6.Arkadaşlarımla benim ile iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum.

Ç. Ücretlendirme Bilgisi Boyutu İle İlgili İletişim İfadeleri

1. Çalıştığım örgüt ücretin belirlenmesinde kullanılan ölçütleri çalışanlara bildirir.
2. Aldığım ücret ile ilgili değişiklikler zamanında ve açık bir şekilde bana iletilir.
3. Örgüt tüm çalışanlara işe girişten itibaren nasıl bir ücretleme yapacağını bildirir.

D. Terfi ve Kariyer Bilgisi Boyutu İle İlgili İletişim İfadeleri

1. Çalıştığım örgüt kariyer ve terfi imkanları konusunda çalışanları bilgilendirir.
2. Çalıştığım örgüt uyguladığı terfi politikasını tüm çalışanlara açık bir şekilde bildirir.
3. Her bölüm ve birim için terfilerde uygulanacak kriterlerin örgüt tarafından çalışanlara iletilildiğini düşünüyorum.

EK-2

İŞ TATMİNİ BOYUTLARI VE BOYUTLARA İLİŞKİN İFADELER

A. Yönetim Politikası Boyutu İle İlgili İfadeler

1. Bu örgütte yeni düşünce ve davranışlara fırsat verildiğine inanıyorum.
2. Bu örgütte çalışanların problemlerinin süratle çözümlendiğine inanıyorum.
3. Bu örgütte görev dağılımlarının kişilerin eğitim ve yeteneklerine uygun olarak yapıldığına inanıyorum.
4. Bu örgütte faaliyetler genellikle planlandığı şekilde yürütülür.
5. Bu örgütte uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olduğunu düşünüyorum.
6. Bu örgütte uygulanan performans değerlendirme Sisteminin sağlıklı işlediğini düşünüyorum.
7. Bu örgütte terfilerin yeteneğe göre yapıldığını düşünüyorum.
8. Bu örgütte terfi şansının yüksek olduğunu düşünüyorum.
9. Bu örgütte yapılan terfilerin adil olduğunu düşünüyorum.
10. Bu örgütteki çalışma koşullarından memnunum.

B. Çalışma Arkadaşları İle İlgili İfadeler

1. Aynı bölümdeki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim.
2. Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.
3. Çalışma arkadaşlarımla iş ortamı dışında da görüşürüm.
4. Çalışma arkadaşlarımla konularında uzman kişiler olduğunu düşünüyorum.
5. Çalışma arkadaşlarımla işleri konusunda sorumluluk sahibi olduğuna inanıyorum.

C. Yönetici Boyutu İle İlgili İfadeler

1. Amirimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğuna inanıyorum.
2. Amirimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğine inanıyorum.
3. Amirimin adil olduğunu düşünüyorum.
4. Amirimin işletme ve çalışanların çıkarlarını düşündüğüne inanıyorum.
5. Amirimin her şartta bana destek olacağından kuşkum yok.
6. Amirimin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor.

Ç. İşin Niteliği Boyutu İle İlgili İfadeler

1. Yaptığım işteki yetki sorumluluklarım açık ve net bir biçimde belirlenmiştir.
2. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunum.
3. Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum.
4. İşimi severek yapmaktayım.
5. Yaptığım işin beklentilerimi karşıladığını düşünmekteyim.
6. Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.

D. Ücret Boyutu İle İlgili İfadeler

1. Hak ettiğim maaşı aldığıma inanıyorum.
2. Maddi problemlerim bulunmamaktadır.
3. Geçim sıkıntısı çekmiyorum.
4. Maaşımın normal harcamalarım için yeterli olduğuna inanıyorum.
5. Hak ettiğimden daha az ücret aldığımı düşünüyorum.

EK-3 SORU FORMU

Sayın Katılımcı,

Size sunulan bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında yürütülen doktora tezi için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketin yapılmasındaki amaç, kurumunuzdaki iletişim yapısı ve bunun çalışanların iş doyumuna etkilerini ölçmektir.

Sonuçlar bilimsel amaca yönelik kullanılacağı ve gizli tutulacağı için isim yazmanıza gerek yoktur. Anketteki tüm soruların yanıtlanması, çalışmanın sonuçlarının güvenilirliği için son derece önemlidir. Yoğun iş temposunuz içinde zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Kemal EROĞLUER

1. Çalıştığınız Kurumun Adı:

2. Yaşınız:

- 1) 20 yaş ve altı 2) 21-30 yaş arası 3) 31-40 yaş arası
4) 41-50 yaş arası 5) 51 yaş ve üstü

3. Cinsiyetiniz:

- 1) Erkek 2) Bayan

4. Eğitim Durumunuz:

- 1) Okuryazar 2) İlköğretim 3) Lise
4) Üniversite/ Yüksek Okul 5) Yüksek Lisans / Doktora

5. Medeni Durumunuz:

- 1) Evli 2) Bekar 3) Dul

6. Görev Aldığınız Departman:

- 1) Büro 2) Üretim 3) Muhasebe 4) Güvenlik
5) Personel 6) Pazarlama 7) Satınalma 8) Lojistik
9) Ar-Ge 10) Kalite Kontrol 11) Diğer (Belirtiniz)

7. Kurumunuzdaki pozisyonunuz

- 1) Üst kademe Yönetici 2) Orta kademe Yönetici 3) Alt kademe Yönetici
4) Memur 5) İşçi 6) Mühendis
7) Diğer (Belirtiniz).....

8. Meslek hayatınızda çalışma süreniz:

- 1) 1 yıldan az 2) 1-5 yıl 3) 6-10 yıl
4) 11-15 yıl 5) 16 yıl ve üstü

9. Şu andaki kurumunuzda çalışma sürenizi belirtiniz:

10. Halen yaptığınız iş ile ilgili çalışma sürenizi belirtiniz.

Lütfen aşağıda belirtilen iletişim ile ilgili ifadelerden durumunuza uygun olanı maddelerin yanındaki beş seçenekten birini işaretleyerek belirtiniz.

1.	Yönetim, yapılacak iş ile ilgili önceden belirlenen yetki ve sorumlulukları çalışanlara bildirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2.	Çalıştığım örgütte(firmada) her çalışanın işi ile ilgili yetki ve sorumluluklarının yönetim tarafından kendilerine iletildiğini düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3.	Çalıştığım örgütte(firmada) yetki ve sorumlulukların tanımlanmasından kaynaklanan iletişim problemlerinin yaşandığını düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4.	Çalıştığım örgütte(firmada) belirli dönemlerde, yapılan işlerle ilgili gelişmeler çeşitli iletişim yöntemleri ile çalışanlara bildirilir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5.	İşimi en iyi şekilde yapabilmem için geliştirilen iş metotları hakkında yönetim beni bilgilendirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
6.	Çalıştığım örgüt(firma) yaptığım işin özellikleri ve sonuçları hakkında beni bilgilendirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7.	Çalıştığım örgütün(firmanın) faaliyetleri ile ilgili sürekli olarak yönetim tarafından bilgilendirilirim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8.	Çalıştığım örgüt(firma) ile ilgili her konuda çalışanlar bilgilendirilir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

9.	Üstlerime işim ile ilgili karşılaştığım problemleri rahatlıkla iletebilirim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
10.	İşim ile ilgili konularda yol gösterme, destek olma ve bilgi verme konusunda üstlerime güveniyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11.	Çalıştığım örgütte(firmada) çalışanlarla yöneticiler arasında iletişimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12.	Yöneticimiz iş ile ilgili konularda sık sık bizlerle iletişim kurar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13.	Her türlü kişisel problemimi rahatlıkla yöneticim ile paylaşabilirim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14.	Çalıştığım örgütte(firmada) bölümüm ile ilgili yürütülen faaliyetlerde yöneticim alınan kararlara katılmam için beni yönlendirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
15.	Yöneticim kendisi ile birlikte problemlerin çözümüne katılmam için benim ile iletişim kurar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16.	Yöneticim örgütte(firmada) alınan kararlar ve bunların uygulama yöntemleri hakkında beni bilgilendirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
17.	Çalıştığım örgüt(firma) iş ile ilgili takip edeceği politikayı çalışanlara bildirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

18.	Örgütte(firmada) çalışanların örgütün(firmanın) işe ilişkin genel politikaları konusunda bilgilendirildiğini düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
19.	Çalıştığım örgüt(firma) , örgüt(firma) yönetimi ile ilgili yapacağı genel uygulamaları çalışanlarına iletir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20.	Çalışma arkadaşlarım ile faaliyetlerin koordinasyonu için rahatlıkla iletişim kurabilirim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21.	İş ile ilgili konularda arkadaşlarımla rahatlıkla iletişim kurabilirim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22.	Yapacağımız işlerin koordinesinde iletişimin bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23.	Arkadaşlarımla ilgili düşüncelerimi kendilerine rahatlıkla iletebilirim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
24.	Arkadaşlarımla anlaşabiliyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25.	Arkadaşlarımla benim ile iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26.	Çalıştığım örgüt(firma) ücretin belirlenmesinde kullanılan ölçütleri çalışanlara bildirir	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

27.	Aldığım ücret ile ilgili değişiklikler zamanında ve açık bir şekilde bana iletilir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
28.	Örgüt(firma) tüm çalışanlara işe girişten itibaren nasıl bir ücretleme yapacağını bildirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
29.	Çalıştığım örgüt(firma) kariyer ve terfi imkanları konusunda çalışanları bilgilendirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
30.	Çalıştığım örgüt(firma) uyguladığı terfi politikasını tüm çalışanlara açık bir şekilde bildirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
31.	Her bölüm ve birim için terfilerde uygulanacak kriterlerin örgüt(firma) tarafından çalışanlara iletildiğini düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
32.	Çalıştığım örgütte(firmada) yönetime çalışma ortamının fiziksel koşullarının düzeltilmesi konusunda düşüncelerimi iletebilirim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
33.	Yöneticilerimiz çalışma ortamı ile ilgili sorunlarımızı iletmemize yardımcı olurlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
34.	İş ile ilgili makine ve teçhizatın kullanımı konusunda yönetim çalışanları bilgilendirir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
35.	Örgütte(firmada) işimi yapmam için gerekli bilgi veya verilere rahatlıkla ulaşabiliyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıda belirtilen iş tatmini ile ilgili ifadelerden durumunuza uygun olanı maddelerin yanındaki beş seçeneğe birini işaretleyerek belirtiniz.

36.	Yaptığım işteki yetki sorumluluklarım açık ve net bir biçimde belirlenmiştir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
37.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansım olmasından dolayı işimden memnunuz.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
38.	Yaptığım işin bilgi ve yeteneklerime uygun olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
39.	İşimi severek yapmaktayım.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
40.	Yaptığım işin beklentilerimi karşıladığını düşünmekteyim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
41.	Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
42.	Bu örgütte(firmada) çalışmanın benim için bir prestij kaynağı olduğuna inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
43.	Çalıştığım örgütün(firmanın) diğer örgüt(firma)ler arasında saygın bir yeri olduğuna inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

44.	Başka bir örgütte(firmada) çalışmayı isterim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
45.	Örgütün(firmanın) bana sağlamış olduğu sosyal imkânlar diğer örgüt(firma)lerin çalışanlarına oranla daha tatmin edicidir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
46.	Amirimın benim fikirlerimi dinlemediğini düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
47.	Amirimın görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğuna inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
48.	Amirimın görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğine inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
49.	Amirimın adil olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
50.	Amirimın örgüt(firma) ve çalışanların çıkarlarını düşündüğüne inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
51.	Amirimın her şartta bana destek olacağından kuşkum yok.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
52.	Amirimın tutum ve davranışları beni mutlu ediyor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

53.	Bu örgütte(firmada) yeni düşünce ve davranışlara fırsat verildiğine inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
54.	Bu örgütte(firmada) çalışanların problemlerinin süratle çözümlendiğine inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
55.	Bu örgütte(firmada) görev dağılımlarının kişilerin eğitim ve yeteneklerine uygun olarak yapıldığına inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
56.	Bu örgütte(firmada) faaliyetler genellikle planlandığı şekilde yürütülür.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
57.	Bu örgütte(firmada) uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
58.	Bu örgütte(firmada) uygulanan performans değerlendirme sisteminin sağlıklı işlediğini düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
59.	Aynı bölümdeki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
60.	Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
61.	Çalışma arkadaşlarımla iş ortamı dışında da görüşürüm.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

62.	Çalışma arkadaşlarımlın konularında uzman kişiler olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
63.	Çalışma arkadaşlarımlın işleri konusunda sorumluluk sahibi olduklarına inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
64.	Hak ettiğim maaşı aldığıma inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
65.	Maddi problemlerim bulunmamaktadır.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
66.	Geçim sıkıntısı çekmiyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
67.	Maaşımlın normal harcamalarıml için yeterli olduğuna inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
68.	Hak ettiğimden daha az ücret aldığımı düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
69.	İşimde terfi olanağının sınırlı olduğuna inanıyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
70.	Bu örgütte(firmada) terfilerin yeteneğe göre yapıldığını düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

71.	Bu örgütte(firmada) terfi şansının yüksek olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
72.	Bu örgütte(firmada) yapılan terfilerin adil olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
73.	Bu örgütte(firmada) fiziki şartlarının işimi iyi yapabilmem için yeterli olduğunu düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
74.	İşimi iyi yapabilmek için gerekli olan her türlü araç ve gerece rahatlıkla ulaşabileceğimi düşünüyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
75.	Bu örgütteki(firmadaki) çalışma koşullarından memnunum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
76.	Bu örgütteki(firmadaki) çalışma ortamını stresli buluyorum.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>