

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**EĞİTİM AMAÇLI ROTASYON UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet YILDIZ

Balıkesir, 2017

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**EĞİTİM AMAÇLI ROTASYON UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet YILDIZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Tamer BOLAT

Balıkesir, 2017

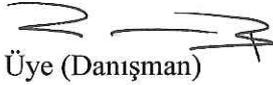
T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme / Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda 201512549005 numaralı Mehmet YILDIZ'ın hazırladığı "Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Öz Yeterliliğin Aracı Rolü" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili, Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12/12/2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ



Üye (Danışman)

Prof. Dr. Tamer BOLAT

Üye

Üye

Üye

Prof. Dr. Oya SEYMEN

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

.15..12..2017



Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN
Müdür

ÖNSÖZ

Süratli ve devamlı değişmekte olan bir dünyada faaliyet gösteren günümüz işletmelerinin en temel sorunlarından biri, değişime uyum sağlamaktır. Kalıplaşmış pek çok alışkanlık, değişim sürecinde her zaman belli bir ölçüde dirençle karşılaşır. İşletmelerde çalışanların görev yerlerinin belli sürelerde, belirli sıklıkta planlı bir şekilde değiştirilmesi şeklinde tanımlanabilen eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile dikkat gerektiren yoğun veya sürekli tekrarlanan tekdüze işlerin, çalışanlar üzerinde oluşturduğu bıkkınlık ve bezginliği önleyerek, onların iş tatminini, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini yükseltmektir. Öte yandan, işletmelerde eğitim amaçlı rotasyon çalışmalarına, çalışanların bilgi ve becerilerinde artış sağlama amacıyla başvurulduğu da görülmektedir. Bu çalışmada, eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının iş tatminine etkisi ve öz yeterliliğin bu ilişkideki aracılık etkisi araştırılmıştır.

Bu tez çalışmamda sabır ve hoşgörölü tutumlarıyla bana olan desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, çalışmam boyunca rehberlik ve teşvik açısından bana destek sağlayan sayın Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN, Doç. Dr. Oya İnci BOLAT ve Araş. Gör. Yahya KATI'ya sonsuz şükranlarımı sunarım. Araştırma örneklemini oluşturan banka yönetici ve çalışanlarına harcadıkları emek ve zaman için teşekkür ederim. Hayatımın her döneminde olduğu gibi bu çalışma boyunca da manevi desteğiyle bana yardımcı olan sevgili eşim Mehtap'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim süresince belirli zamanlarda birlikte vakit geçiremediğim, oğlum Bera ve kızım Rana'nın ilerleyen zamanlarda bana anlayış gösterecekleri düşüncesiyle onlara en derin sevgilerimi sunarım.

Balıkesir, 2017

Mehmet YILDIZ

ÖZET

EĞİTİM AMAÇLI ROTASYON UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ

YILDIZ, Mehmet

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2017, 68 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek ve öz yeterliliğin bu süreçte aracılık etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmanın evrenini Balıkesir il merkezi ve ilçeleri, örneklemini ise buralarda faaliyet gösteren banka şubeleri oluşturmaktadır. Çalışmaya ait veriler anketler aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin toplanmasında, iş tatmini için Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ), öz yeterlilik için Genel Öz Yeterlilik Ölçeği (GSS) ve eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları için eğitim amaçlı rotasyonun boyutlarını ölçmeye yönelik hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda 403 (dört yüz üç) adet anket analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile öz yeterlilik değişkenlerinin, iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, öz yeterliliğin eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ve iş tatmini arasında kısmi bir aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Alan yazındaki eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarına yönelik çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmadaki gibi eğitim amaçlı rotasyonun boyutlarını araştırmaya yönelik çalışmaların olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile amaçların net bir şekilde belirlenmediği, planlamada ve uygulamada çeşitli hataların yapıldığı, bu kapsamda uygulanması gereken sıralı basamakların uygulanmadığı ve eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları sonucunda elde edilen kazanımların ölçülüp değerlendirilmediği görülmüştür. Gelecek çalışmaların bu alanlarda yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim amaçlı rotasyon, İş tatmini, Öz yeterlilik.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ROTATION PRACTICES FOR TRAINING ORIENTED ON JOB SATISFACTION: THE MEDIATOR ROLE OF SELF-EFFICACY

YILDIZ, Mehmet

Master Thesis, Department of Business Administration

Adviser: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2017, 68 pages

The aim of this study is to measure the effect of training oriented rotation practices on job satisfaction and to investigate whether self-efficacy is a mediator effect in this process. The universe of the work is the Balıkesir province center and its districts, and its sample is bank branches operating there. The data for the study were collected via questionnaires. Data collection consisted of the Minnesota Job Satisfaction Scale (MSQ), the General Self-Efficacy Scale for self-efficacy (GSS), and the scale prepared for measuring the dimensions of rotation for training oriented rotation was used for training oriented rotation applications. Four hundred and three questionnaires were analyzed in this context. Findings of the study show that training oriented rotation practices and self-efficacy variables have a statistically significant and positive effect on job satisfaction. In other words, it has been determined that self-efficacy has a partial mediating effect between training oriented rotation and job satisfaction. When studies on training oriented rotation applications in the field are examined, it is observed that there are no studies to investigate the dimensions of training oriented rotation as in this study. It has also been observed that the objectives are not clearly defined by the training oriented rotation applications, that various mistakes are made in the planning and application, the sequential steps that must be applied in this context are not applied and the gains obtained in the training oriented rotation are measured. Future work would be beneficial in these spaces.

Key Words: Training oriented rotation, Job satisfaction, Self efficacy.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	2
1.3. Önem	2
1.4. Varsayımlar	2
1.5. Sınırlılıklar.....	3
1.6. Tanımlar	3
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Rotasyon Uygulamaları	5
2.1.1. Eğitim Amaçlı Rotasyonunun Tanımı ve Amaçları.....	5
2.1.2. Eğitim Amaçlı Rotasyon Çeşitleri	8
2.2. Öz Yeterlilik	9
2.2.1. Öz Yeterlilik Kavramının Tanımı ve Kaynakları	9
2.2.2. Öz Yeterlilik Algısının Oluşması ve Öz Yeterlilik Algısının Sonuçları..	12
2.2.3. Yüksek ve Düşük Öz Yeterliliğe Sahip Bireylerin Özellikleri	14
2.3 İş Tatmini	16
2.3.1. İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi	16

2.3.3.	İş Tatmini Kavramının Yazınsal Gelişimi	18
2.3.4.	İş Tatminine Yönelik Kuramlar	19
2.3.5.	İş Özellikleri Modeli	19
2.3.6.	İş Tatmininin Sonuçları.....	22
2.4.	Eğitim Amaçlı Rotasyon, Öz Yeterlilik ve İş Tatmini İlişkisi	25
2.4.1.	Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları ve Öz Yeterlilik İlişkisi	25
2.4.2.	Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları ve İş Tatmini İlişkisi.....	27
2.4.3.	Öz Yeterlilik ve İş Tatmini İlişkisi.....	28
2.4.4.	Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları, İş Tatmini ve Öz Yeterlilik İlişkisi	29
3.	YÖNTEM.....	30
3.1	Araştırmanın Modeli	30
3.2.	Evren ve Örneklem.....	30
3.3.	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	31
3.4	Verilerin Analizi.....	33
4.	BULGULAR VE YORUMLAR.....	34
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	44
	KAYNAKÇA.....	46
	EKLER.....	58

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Yüksek ve Düşük Öz Yeterlilik Algısına Sahip Birey Özellikleri	15
Tablo 2. Çağdaş Yönetim Anlayışının İş Tatminine Verdiği Önem Derecesi İle Geleneksel Yönetim Anlayışının İş Tatminine Verdiği Önemsizlik Derecesinin Karşılaştırılması	17
Tablo 3. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları Ölçeği ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=403).....	35
Tablo 4. Öz Yeterlilik Ölçeği ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	36
Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	37
Tablo 6. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları, Öz Yeterlilik ve İş Tatmini Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış, t ve R ² Değerleri	39
Tablo 7. Ölçme Modellerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	40
Tablo 8. Değişkenlerle İlişkili Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları	40
Tablo 9. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracılık Etkisini Saptamaya Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	42

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Öz Yeterlilik Algısı Mekanizması	13
Şekil 2. İş Özellikleri Modeli	20
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	30
Şekil 4. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler	43

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Günümüzün küreselleşen ve yoğun rekabet ortamında, yüksek verimlilik hedefleyen işletmelerde, çalışanlardan etkin biçimde yararlanmak, onların gereksinmelerini karşılamak ve gelişmelerini sağlamak, temel insan kaynakları stratejileri haline gelmiştir. Çalışanların performansı, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir etkidir. Bu aşamada, hem işletmelerin hem de çalışanların gelişimine büyük ölçüde katkısı olması açısından eğitim konusu gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Bir işbaşı eğitim tekniği olarak ele alınabilen eğitim amaçlı rotasyon ile çalışanlar, belirli bir planda farklı bölümlerde belirli sürelerde çalıştırılmaktadır. Bu şekilde çalışanların yeni bilgi ve beceriler kazanmasının önü açılmaya çalışılmaktadır (Werther ve Davis, 1993' den akt. Şermet, 2009:7; Ho vd., 2009:2; Oparanma ve Nwaeke, 2015:184).

Yukarıda ifade edilen eğitim amaçlı rotasyon tekniğinin işletmeler tarafından uygulanma şekli ve amacı önem arz etmektedir. Eğitim amaçlı rotasyonun boyutlarına uygun eğitimin planlanması, çalışanın bu yönde gelişiminin hedeflenmesi ve bu süreçte yapılacak denetimler ile eğitim sonucunda ölçülecek performans çıktıları, bu eğitim tekniğinin etkili kullanılabilmesi açısından önem taşır. Başarılı bir şekilde uygulanan eğitim amaçlı rotasyon ile çalışanların iş tatmin seviyelerinde artış olacağı beklenmektedir (Kılıç, 2008:52; Ho vd.; 2009:8; Saravani ve Abbasi, 2013: 476-477). Yönetim stratejisi olarak birçok kurum ve kuruluşta uygulanmakta olan rotasyon tekniği ile çalışanlar, farklı görev alanlarında çalışarak, bilgi ve beceri artışı, kişisel gelişim, empati yapabilme gibi birçok kazanım elde ederler. Bu kapsamda, çalışanların elde ettikleri bu kazanımların iş tatminini nasıl etkilediği ve çalışanların yeni görev yerlerinde davranışlarını etkileyecek güdülenme ile başarılı olma inançlarının etkisi (öz yeterlilik inancı) merak konusu olmuştur. Araştırmamızda, yukarıda açıklanan hususlar incelenerek, bu konuda alan yazına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

1.2. Amaç

Bu çalışma, eğitim amaçlı rotasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide öz yeterliliğin aracılık etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

1. Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, çalışanların iş tatminini etkilemekte midir?
2. Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Öz yeterlilik algısının, eğitim amaçlı rotasyon ve iş tatmini ilişkisinde aracı bir etkisi var mıdır?

1.3. Önem

İşletmelerde eğitim amaçlı rotasyon çalışmaları pek çok amaçla yapılabilmektedir. Bunlardan biri de çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Bu amaca yönelik eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının yarattığı etkileri belirlemek, özellikle işletmeler açısından önem taşımaktadır. Böylece, bu çalışmaların işletmeler açısından etkinliğini değerlendirmek mümkün olabilecektir. Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ve iş tatmini ilişkisinde öz yeterliliğin aracılık etkisinin incelendiği bu çalışma ile alan yazındaki bu boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Bu çalışmada, iş tatmini üzerinde etkisi olduğu düşünülen eğitim amaçlı rotasyon ve öz yeterlilik dışında, gerek bağımlı değişkeni gerekse bağımsız değişkenleri etkileyen ve bu çalışmanın yapısı gereği kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin etkisi de bulunmaktadır. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı daha güçlü biçimde yansıttığı varsayılmıştır.
2. Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

3. Anket formlarının, örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

1. Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazın, görgül uygulaması ise veri toplanan işletmelerle sınırlıdır.
2. Araştırma, örnekleme oluşturan çalışanların veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.
4. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, öz yeterlilik ve iş tatmini değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır.

1.6. Tanımlar

Eğitim Amaçlı Rotasyon: Belirli bir plan ve program çerçevesinde, belirli zaman aralıklarında, çalışanların görev yerleri değiştirilerek, onlarda ilgi, yetenek, sorumluluk veya bilinç artışının hedeflendiği (Aydoğan, 2014:37) ve yaptıkları işin bütününe öğrenip işletmenin çalışma anlayışını kavramalarını sağlayarak; kişisel gelişim, yüksek performans ve iş tatmini gibi kazanımların elde edildiği bir işbaşı eğitim tekniğidir (Şermet, 2009:33; Kılıç, 2008:30; Oparanma ve Nwaeke, 2015:183-187).

İş Tatmini: İş tatmini, çalışanların işyerinde çevresine karşı gösterdiği öznel tepkilerden ibaret olup (Jhonson ve Jhonson, 2008:540), iş hakkında var olan olumlu duyguların ya da çeşitli yönleriyle işle ilgili tutumların bir kümesi şeklinde kabul edilebilir (Lu, While ve Barriball, 2005:212).

Öz Yeterlilik: Bireyin belirli bir alanda, beklenen bir ya da bir dizi davranışı gerçekleştirmek için gereksinim duyacağı becerilere ne ölçüde sahip olduğuna ilişkin

algısı olup (Özerkan, 2007:29), aynı zamanda zorluklarla mücadele de, başarı düzeyinin ne olacağı hakkında kendisine olan inancıdır (Bandura,1997'den akt. Turcan, 2011:18).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Rotasyon Uygulamaları

Rotasyon, dilimize kökü Fransızca olan “rotation” kelimesinden geçmiştir ve sözlük anlamına bakıldığında kısaca ‘‘yer değiştirme’’ şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Sözlük, 2016). Alan yazında daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde; rotasyonun terim olarak, fizik, tıp, jeoloji, jeofizik, işletme, matematik, mühendislik, uçak mühendisliği ve astronomi gibi farklı bilim dallarında kullanıldığı da görölmektedir (Gökkaya, 2013:7). Birçok kurum ve kuruluş tarafından çalışanlarına uygulanmakta olan rotasyon uygulamaları, çalışanların gelişimini hedefleyen bir eğitim çeşididir. Alan yazında, eğitim ve geliştirme programlarını açıklayan pek çok kaynakta, rotasyon uygulamalarının bir eğitim programı olarak kullanılabilieceği belirtilmektedir (Ergun, 1988:13-14; Deniz ve Ünal, 2007:101-119; Öztürk ve Sancak, 2007:770). Açıklanan bu sebeplerden dolayı çalışmamızda; rotasyon uygulamaları, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları şeklinde ifade edilmektedir.

2.1.1. Eğitim Amaçlı Rotasyonunun Tanımı ve Amaçları

Sanayi devrimi ile birlikte işletmelerde uzmanlaşmanın verimlilik üzerindeki olumsuz sonuçları sorgulanmaya başlamış ve 1930’lu yıllardan sonra bu sorunu gidermek adına uzmanlaşma yöntemindeki tek yönlü çalışma yerini çok yönlü çalışmaya bırakmıştır (Dessler, 1999:272-273). Böylelikle her işçinin sadece bir alanda uzmanlaşması yerine, üretimin tüm kademelerinde çalışabilecek şekilde yetiştirilmesine özen gösterilmiştir (Uyargil, 1983:169). Bunu sağlamının yollarından biri de eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarıdır.

Morris’in “Job Rotation” başlıklı makalesinde eğitim amaçlı rotasyon, “bireysel gelişimi teşvik etmek ve güçlendirmek amacıyla, bireyin bir pozisyondan başka bir pozisyona planlanmış hareketi”, şeklinde tanımlanmaktadır (Morris, 1956:268). 1974 yılında Zeira’ nın yayınlamış olduğu makalede, eğitim amaçlı rotasyonla ilgili olarak birbirini bütünleyen iki tanıma rastlanmaktadır. Birinci tanımda eğitim amaçlı rotasyon, “alışanı, işletme hakkında bilgilendirmek için, kısa süreli olarak, daha önceden planlanmış bir dizi işte alıştırma”, şeklinde ifade edilmektedir. Yazarın bir sonraki tanımında eğitim amaçlı rotasyon, “yöneticilerin

transferi veya yükseltilmesi ya da onların bir lider ve karar alıcı olabilmeleri için, yeteneklerinin farklı işlerde geliştirilmesi ve sınanması”, şeklinde açıklanmaktadır. Yazarın, buradaki eğitim amaçlı rotasyon tanımı ile amacının, yöneticileri bir üst seviyeye hazırlamak ve “belli konularda uzmanlaşan” çalışanlar yerine, “genel uzman” çalışanlar elde etmek olduğu belirtilmektedir (Zeira, 1974:27). Benzer bir tanımla eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, yönetici adaylarının, deneyimlerini artırmak, farklı işlerde ortaya koydukları performans sonuçlarına göre güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve yönetici adaylarının işletmeyi tanımlarını sağlamak amacıyla farklı bölümlerde çalıştırılmasıdır (Dessler, 1999:272-273). Werther ve Davis’e göre eğitim amaçlı rotasyon, yönetici geliştirmek ve iş yaşam kalitesini artırmak amacıyla, yeni adayların, belirli sürede, belirli işlerde ve dönemsel olarak çalışmalarıdır (Werther ve Davis, 1993’ den akt. Şermet, 2009:6-7).

Yukarıdaki tanımlar bir arada ele alındığında; eğitim amaçlı rotasyonun temelde hedefteki kişilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla uygulandığı; ayrıca, uyumlaştırma, iş tatminini artırma gibi amaçlarının da bulunduğu söylenebilir. Öte yandan bu uygulamalar sadece beyaz yakalılara değil, mavi yakalılara yönelik olarak da uygulanabilir nitelik taşır (Werther ve Davis, 1993’ den akt. Şermet, 2009:6-7; Oparanma ve Nwaeke, 2015:184).

İşletmelerde yoğun olarak gerçekleştirilen eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, yönetimsel becerileri artırmakta, bölümler arasındaki sürtüşmeleri azaltmakta, çalışanlara eşit davranılmasını sağlamakta ve yönetim kademesindeki kişilerin, çalışanları daha kolay örgütsel hedeflere yönlendirmesine olanak sunmaktadır (Tembe, 1986:10-11). Quartly (1973), eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile her bölümün kendi iç işleyişi kapsamında farklı sorunlarla karşılaşan çalışanlarının, bunlara çözüm üreterek yaratıcılığının geliştiğini ve böylece onların işletme içinde daha geniş bir bakış açısına sahip olduklarını belirtmiştir (Tembe, 1986:12). Werther ve Davis (1993) de bu çalışmaların, çalışanların yeteneklerini artırdığını ve kişisel gelişimlerini sağladığını ifade etmişlerdir (Werther ve Davis, 1993’ den akt. Şermet, 2009:6-7). Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile ulaşılmak istenen amaçlar, daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşgücü esnekliğini sağlama (Aydoğan, 2014:41),
- Kişisel potansiyeli ortaya çıkarma ve hatalı görevlendirmeyi engelleme

(Şermet, 2009:57),

- Kariyer planlaması ve gelişimine katkı sağlama (Ay, 2005:36-38),
- Yönetici yetiştirme ve geliştirme (Saravai ve Abbasi, 2013:474),
- Örgütsel öğrenmeyi sağlama (Güder, 2014:17),
- Sosyal iletişim alanını genişletme ve empati ortamı sağlama (Biçici, 2013:27),
- Verimliliği artırma (Yavarzadeh vd., 2015:450),
- İş tatmini, örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarında artış sağlama (Aydoğan, 2014:40),
- İş monotonluğunu azaltma (Khan vd., 2014:36),
- İş kazalarında, meslek hastalıklarında ve devamsızlıkta azalma (Adjei, 2012:30).

Bazı eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, planlama ve öngörü eksikliğinden dolayı başarısızlık ile sonuçlanmaktadır. Aşağıda eğitim amaçlı rotasyon programında meydana gelebilecek sorunların bazıları yer almaktadır:

- Eğitim için hazırlanan rotasyon programını oluşturmak, zaman ve maliyet gerektirir (Kılıç, 2008:33),
- Eğitim amaçlı rotasyona tabi çalışanlar, işe alışma süresinde zaman ve verim kaybına neden olabilir. Dolayısıyla maliyeti artıran bir uygulamadır (Biçici, 2013:28),
- Eğitim amaçlı rotasyona katılanlar, süreç sonunda terfi etmezlerse ya da istedikleri ücret artışını elde edemezlerse işten ayrılabilirler (Ellis, 1999' dan akt. Gökkaya, 2013:19),
- Yanlış uygulanan eğitim amaçlı rotasyon programları iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını azaltabilir (Şermet, 2009:84),
- Ülkeler veya şehirlerarası rotasyonlar çalışanları olumsuz etkileyebilir. Örneğin, evli çalışanlar aile bütünlüğünün bozulmasını istemezler (Şermet, 2009:124),
- Rotasyon programına katılacak kişilerin seçiminde dikkatli davranılması gerekir. Örneğin bazı bölümlerde özellikle kıdemli ve değişimden hoşlanmayan çalışanlar rotasyona katılmak istemeyebilirler.

Ayrıca sürecin dışında kalan çalışmalar da, işe yabancılaşabilir. Bu yüzden insan kaynaklarının daha fazla zaman ve emek harcaması gerekebilir (Ay, 2005:59).

2.1.2. Eğitim Amaçlı Rotasyon Çeşitleri

Alan yazına bakıldığı zaman eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının, araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Sınıflandırmalar farklılık gösterse de, bunların içerik olarak birbirine benzer oldukları söylenebilir (Gökkaya, 2013:10).

a) Uzun Süreli Eğitim Amaçlı Rotasyon: Bu eğitim amaçlı rotasyon çeşidinde çalışanlar, süre yönünden belirli bir sınır gözetilmeksizin farklı bir görev yerinde çalıştırılır. Uzun süreli eğitim amaçlı rotasyon dışındaki diğer eğitim amaçlı rotasyon çeşitlerinde, farklı bir görevde çalışacak personelin çalışma süresi sınırlıdır ve programın başlangıcında bu konuda çalışana bilgi verilmektedir. Bu eğitim amaçlı rotasyon çeşidinde çalışan, yeni işinde uzun süreli görev yapar ve ondan yeni işine uyum sağlaması, o işin gerektirdiği sorumlulukları eksiksiz yerine getirmesi ve yüksek bir performansa sahip olması beklenir (Kılıç, 2008:27-28).

b) Geçici Eğitim Amaçlı Rotasyon: Geçici eğitim amaçlı rotasyon, uygulamanın başlangıç ve bitiş tarihinin belli olduğu bir eğitim amaçlı rotasyon biçimidir. Eğitim amaçlı rotasyonunun haftalık, vardiyalık ya da üç veya beş yıllık gibi bir tarzda olması, o işte kalma süresinin belirlendiğini ve çalışanın da bu süre kapsamında o pozisyonda tutulacağını göstermektedir. Örneğin, bir bölümde iş kapasitesinin arttığı ya da çalışan sıkıntısının olduğu bir dönemde ilave desteğe ihtiyaç duyulursa, bu şekilde bir eğitim amaçlı rotasyon uygulanabilir (HR Focus, 2008' den akt. Şermet, 2009:92). Geçici eğitim amaçlı rotasyon, daha çok işe yeni başlayan çalışanların işletmeye uyumunu sağlamada kullanılabilen bir yöntemdir (Kılıç, 2008:28).

c) Proje Tabanlı Eğitim Amaçlı Rotasyon: Bu tip eğitim amaçlı rotasyonda çalışanlar çeşitli projelerde görevlendirilmektedir. Proje tipi bir örgütlenmenin parçası olarak çalışanlar, asıl görev yerlerinden ayrılmadan görevlendirildikleri çeşitli projelerde yer alabilmektedir (HR Focus, 2008' den akt. Şermet, 2009:92).

Eğitim amaçlı rotasyonun süresi, ilgili projenin süresine bağlıdır. Proje tabanlı eğitim amaçlı rotasyonda görevlendirilecek çalışanların öncelikle takım ruhuna sahip, değişik bakış açıları geliştirebilen, diğer bireylerle doğru iletişim kurabilen ve yoğun çalışmaya dayanıklı çalışanlar arasından seçilmeleri gereklidir. Aksi durumda proje başarısız olabilir (Kılıç, 2008:28).

d) Yarı Zamanlı Eğitim Amaçlı Rotasyon: Eğitim amaçlı rotasyon programları, zaman açısından çalışanlara birtakım faydalar sunar. Yarı zamanlı eğitim amaçlı rotasyon programında çalışanlar, gün içi belirli saatlerde ya da haftanın belirli günlerinde farklı bir görevde çalışabilir. Çalışanlarda yorgunluk ve bıkkınlık oluşturan işlerde bu tür eğitim amaçlı rotasyon programı kullanılabilir (Kılıç, 2008:29).

2.2. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik algısı, Bandura tarafından geliştirilen ve bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerileri etkin biçimde kullanabilmeleri için, öncelikle, ilgili alanda kendi yeterliliklerine güven duymaları gerektiğini öne süren sosyal öğrenme kuramına dayanır (Özerkan, 2007:28) ve bu kuramın temelini oluşturan kavramlardan birini oluşturur. İnsan hayatını önemli ölçüde etkileyen öz yeterlilik algısı, karşılaşılan zor durumların üstesinden gelmede insanların davranışlarını etkiler (Akar, 2008:185-186; Yousaf ve Sanders, 2012:910-911). Aşağıda öz yeterlilik tanımı, oluşumu ve birey davranışları üzerindeki etkisi açıklanmaktadır.

2.2.1. Öz Yeterlilik Kavramının Tanımı ve Kaynakları

Öz yeterlilik kavramı, Bandura'nın 1977 yılında yayımladığı "Öz yeterlilik Davranışsal Değişimin Birleşik Kuramına Doğru" makalesiyle ortaya çıkmıştır (Pajares, 1996' dan akt. Turcan, 2011:13; Tabancalı ve Çelik, 2013:1168). Öz yeterlilik algısı, bireylerin sahip oldukları becerilere ilişkin güdülenme derecelerini ve başarılarını etkilemektedir (Henson, 2001:3). Yapılan çalışmalar, kişilerin kendilerini güvenli ve yeterli hissettikleri işleri yapma, kendilerini yeterli hissetmedikleri işlerden kaçınma eğilimi gösterdiklerini; istedikleri sonucu alacaklarına inanmadıkları sürece harekete geçmek konusunda gönülsüz ve isteksiz davrandıklarını; bir işi yaparken gösterecekleri çabanın düzeyini, eylemlerinin

tahmini sonucuna göre ayarladıklarını; sonuç olarak, öz yeterlilik algılarının seçimlerinde etkili bir husus olduğunu göstermektedir (Bandura, 1986:129-393).

Bireyler bir görevi yapabilmek için gerekli yeteneğin ve denetim gücünün kendilerinde bulunduğuna inanırlarsa, bu göreve seçilmek için daha istekli olurlar, bu konudaki kararlılıklarını dile getirirler ve gereken davranışları sergilerler. Kendi öğrenme kapasitesine ve yeteneklerine dair şüphe duyan bireylerle kıyaslandığında, bir beceriyi kazanma ya da bir konuyu öğrenmede yüksek düzeyde öz yeterlilik algısına sahip olan bireyler, daha kolay uyum sağlamakta, daha sıkı çalışmakta, daha zorlayıcı öğrenme deneyimleri aramakta, zorluklarla karşılaştıklarında da daha çok dayanıklılık ve başarı göstermektedirler (Pajares, 2002 ve Zimmerman, 1989' dan akt. Aydın, 2015:29-30). Sonuç olarak, insan davranışları gerçekte kişilerin hangi konuda başarılı olacaklarından ziyade, bireyin kendi becerileri konusundaki inançlarına dayanır. Bu durum, insan davranışları ile gerçek becerilerinin neden bazen birbirini tutmadığını ve benzer bilgi ve becerilere sahip olmalarına rağmen neden performanslarının farklı düzeylerde olabildiğini açıklamaya da yardımcı olur. Bir beceriye sahip olmakla onu değişen durumlarda etkili kullanabilmek arasında farklılık bulunmaktadır. Bu nedenle, Bandura (1986), aynı becerilere sahip kişilerin, hatta aynı kişinin farklı durumlarda farklı düzeylerde (kötü, yeterli, çok iyi) performans sergileyebildiklerini belirtmiştir (Kurbanoğlu, 2004:139).

Sosyal Biliş Kuramcılara göre, öz yeterlilik algısı, bireylerin yaptıkları seçimleri, bir işi başarmada harcadıkları çabayı ve yaşadıkları endişe derecesini güçlü biçimde etkilemektedir (Işıksal ve Aşkar, 2003:109). Bandura (1995), öz yeterlilik algılarının dört temel kaynağı olduğunu belirtmektedir. Bunlar; bireyin geçmişinde yaşadığı deneyimler, dolaylı yaşantılar neticesinde bireyde gelişen davranış modelleri, çevredeki insanların çabalarıyla oluşan sözel ikna ve bireyde gelişen fiziki ve ruhsal durumlardır (Tepe, 2011:10). Öz yeterliliğin gelişiminde etkili olan ve birbiriyle etkileşim halinde bulunan bu kaynaklar aşağıda açıklanmaktadır.

a) Bireyin Geçmiş Yaşantılarındaki Deneyimler: Bireyin kendisinin yaşadığı başarı ya da başarısızlık, gelecekte benzer durumlarda elde edeceği sonuçlarının göstergesidir. Başarıyla sonuçlanan deneyimler, bireyin güven duygusunu artırmakta ve onu gelecekteki başarıya güdülemektedir. Yapılan

araştırmalarda, öz yeterlilik algısını etkileyen en önemli bilgi kaynağının, bireylerin kendi kişisel deneyimlerine dayandığı için başarılı performanslar olduğu belirtilmiştir (Bandura, 1997' den akt. Avcı, 2008:19). Başarılı sonuçlar, kişinin kendisine ilişkin inancını olumlu yönde etkilerken; başarısız sonuçlar da bu inancı olumsuz etkiler. Yapılan araştırmalar, başarılı ve olumlu deneyimlerin öz yeterlilik algılarını olumlu etkilediğini ve artırdığını; olumsuz ve başarısız deneyimlerin ise bireyin öz yeterlilik algılarında olumsuz bir etkiye neden olduğunu ortaya koymaktadır (Kurbanoglu, 2004:140; Akar, 2008:189-191; Gençtürk, 2008' den akt. Tepe, 2011:10).

b) Bireyde Gelişen Davranış Modelleri: Sosyal Öğrenme Kuramının önemli bir bileşeni olan, modelin davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözleyerek öğrenme, öz yeterlilik algısının oluşumunda da karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar kendilerine benzer insanların zor durumlarla başa çıkmalarını gözlemleyerek kendilerinin de benzer becerilere sahip oldukları inancını geliştirebilirler (Büyükduman, 2006' dan akt. Tepe, 2011:10). Gözleyen kişinin modelle kendisi arasında benzerlik kurması, öz yeterlilik algısının oluşumunda değer taşımaktadır. Birey, model aldığı kişinin kendisine çok benzediğini düşünüyorsa, onun başarı ya da başarısızlıkları kendisini daha fazla etkilemektedir. Diğer yandan birey, model aldığı kişinin kendisine pek benzemediğini düşünüyorsa, onun başarı ya da başarısızlıkları öz yeterlilik algısını çok fazla etkilememektedir (Şahin, 2016:18).

c) Başkaları Tarafından İkna Edilme: Başkaları tarafından ikna edilme, kişinin başarıya ulaşması için kendi gücüne inanması ve bu konuda cesaretlendirilmesidir. Olumlu iknalar, kişinin cesaretlenmesini sağlayarak öz yeterlilik algılarını kuvvetlendirirken, olumsuz iknalar da kişinin cesaretini yitirmesine sebep olarak öz yeterlilik algılarını zayıflatabilir; hatta kişinin öz yeterlilik algısını kaybetmesine neden olabilir (Şahin, 2016:19). Gerçekçi olmayan teşvikler, bireyin sergileyeceği tüm çabaya karşın yaşayacağı başarısızlık nedeniyle, kendisindeki öz yeterlilik algısının hızlı bir şekilde düşmesine neden olmaktadır. Genellikle olumsuz ikna yoluyla öz yeterlilik algısının zayıflatılması, olumlu ikna ile bu inançların güçlendirilmesinden daha kolay olmaktadır (Avcı, 2008:21). Sözel iknada, ikna eden kişi de büyük önem taşımaktadır. Sözel iknanın gücü; ikna eden

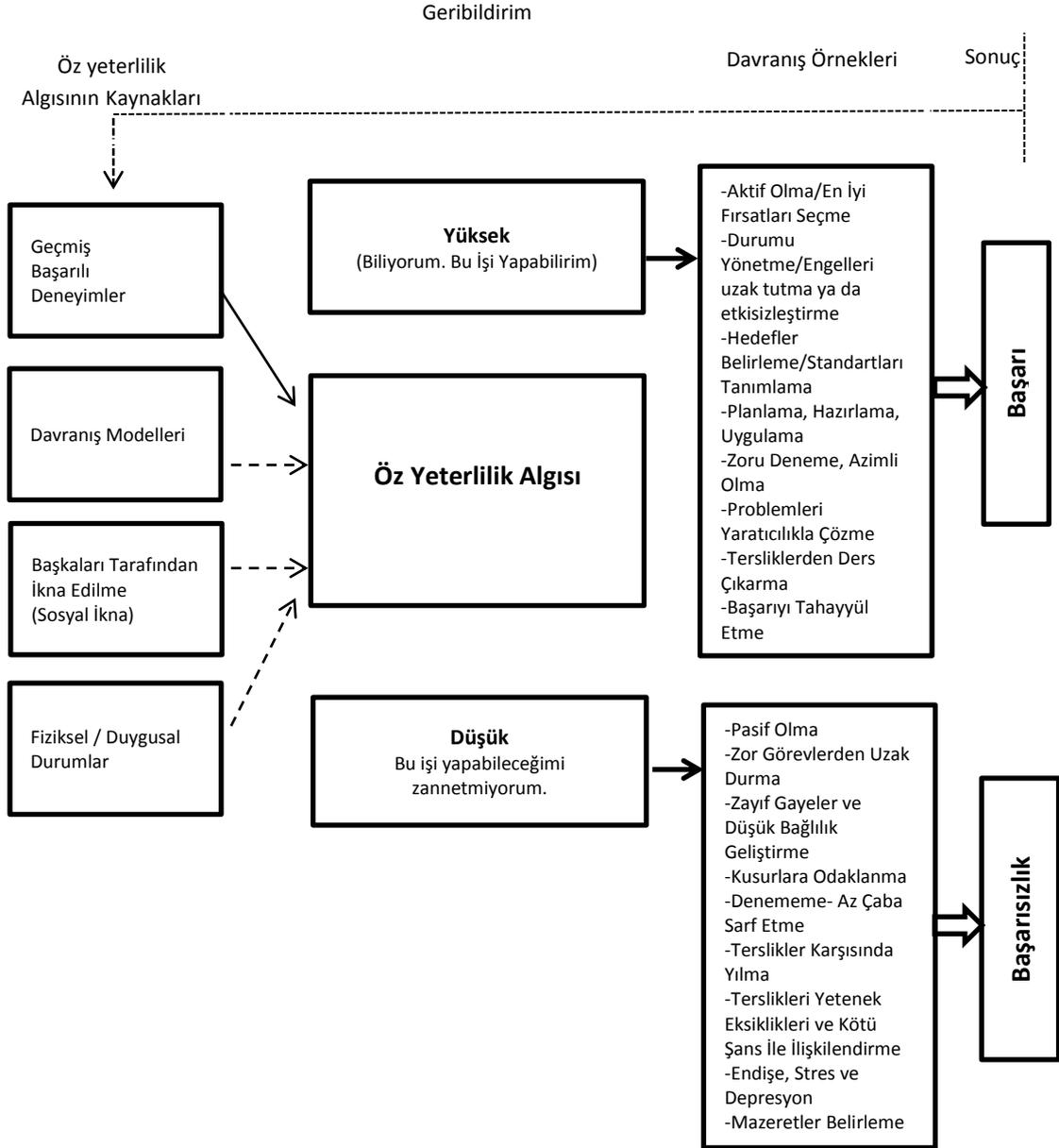
kişinin güvenilirliğine, dürüstlüğüne ve uzmanlığına bağlıdır. Sözel ikna, bireyi yeni stratejiler için girişimde bulunmaya ve başarmak için yeterince sıkı çalışmaya ikna ederek bireyin başarılı performanslarına katkıda bulunur (Bandura, 1997' den akt. Tepe, 2011:11).

d) Fiziksel ve Duygusal Durum: İnsanların bir etkinliği gerçekleştirirken içinde bulunduğu psikolojik durum öz yeterlilik algılarını etkilemektedir. Bireyin bedensel ve duygusal açıdan kendini iyi hissetmesi, verilen bir görevi ya da istenilen bir davranışı yerine getirme olasılığını artırmaktadır. Endişe, stres, yorgunluk ve ruh hali, kişilerin öz yeterlilik algılarıyla ilgili bilgi vermektedir (Şahin, 2016:19). Tehdit edici durumlar, bireyde kendini yeterli görme duygusunun zayıflamasına ve bununla beraber kalp atışlarının hızlanması, solunumun artması, çarpıntı, terleme ve ellerin titremesi gibi fizyolojik birtakım belirtilerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Gevşeme hissi ve pozitif duygular, bireyin kendine güvenini ve geleceğe yönelik başarılı olma inancını kuvvetlendirir (Bandura, 1997' den akt. Tepe, 2011:12). Buna göre olumlu ruh halinin öz yeterlilik algısını güçlendirdiği; depresyon ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguların ise bireyin yeteneklerine olan inancını azalttığı söylenebilir.

2.2.2. Öz Yeterlilik Algısının Oluşması ve Öz Yeterlilik Algısının Sonuçları

Bandura, bireyin etkili bir şekilde sonuca veya yüksek performansa ulaşabilmesi için gerekli beceri ve yetenekleri bulundurmasının gerekli olduğunu belirtmektedir. Fakat asıl önemli olan, öz yeterlilik açısından kişinin sahip olduğu bu beceri ve yetenekler ile neler yapabileceğine ilişkin algısının olup olmadığı ya da ne ölçüde güçlü bir algıya sahip olduğudur (Bandura, 1997' den akt. Bolat, 2011:256).

Öz yeterliliği, amaçları gerçekleştirebilmek için bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal birçok yetenek ve alt yeteneğin bir araya getirildiği ve adeta bir orkestra gibi yönetildiği genelleştirilmiş bir kapasite şeklinde düşünmek gerekmektedir. Bu bağlamda öz yeterlilik algısı, bu belli amaç veya görevlerin gerçekleştirilebilmesi konusunda bireyin gerekli olan yetenek ve beceriler bütününe örgütleyebilme ve yönetebilme kapasitesi ile ilişkili bireysel değerlendirmeleri, yargıları ya da inançları şeklinde ifade edilmektedir (Şahin, 2016:13).



Şekil 1. Öz Yeterlilik Algısı Mekanizması

Kaynak: Robert ve Angelo, 2001’ den akt. Metehan Şahin (2016). Konya İlindeki Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Kendini Sevme ve Öz Yeterliliklerinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), s.13

Şekil 1’ de, öz yeterlilik algısının başarı ve başarısızlığa nasıl zemin oluşturduğuyla ilgili temel yaklaşım gösterilmektedir. Buna göre öz yeterlilik algısının oluşmasına, bireyin geçmişindeki deneyimleri, çevresinde gözlemlediği başarılar, diğerlerinin ikna ve cesaretlendirmeleri ile fiziksel ve duygusal durumlar etki etmektedir. Yüksek öz yeterlilik algısına sahip olan bireylerin, fırsatları ve

durumları doğru değerlendirip olumsuz fikirlerden uzak durdukları, hedefler belirleyerek bunlara ulaşmak amacıyla devamlı gayret içinde oldukları, olumsuzluklardan ve tersliklerden ders çıkardıkları, stresi kontrol altında tuttıkları ve başarıyı hayal ettikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yüksek öz yeterlilik algısına sahip bireylerin bu özelliklerinden dolayı başarıya ulaşacakları, öz yeterlilik algıları düşük olan bireylerin ise, bunun aksine başarısızlık ile karşılaşacakları belirtilmektedir. Kişinin geçmiş deneyimleriyle öz yeterlilik algıları arasında önemli ve diğer kaynaklarla karşılaştırıldığında daha etkili bir ilişki bulunmaktadır. Şekilde bu ilişki diğer öz yeterlilik algısı kaynaklarından farklı olarak düz bir çizgiyle gösterilmiştir. Bununla birlikte bu geçmiş deneyimler sonucunda elde edilen başarı ya da başarısızlık, geri bildirim olarak kaynak oluşturacaktır (Robert ve Angelo, 2001' den akt. Şahin, 2016:13).

Geri bildirimde yaşanan başarı, birey için ödül etkisi yaratacak ve bireyi gelecekte de benzer davranışlara güdüleyecektir. Geri bildirimde yaşanacak olan başarısızlık ise cesaretsizliğe yol açacak ve bireyin iş yapma konusundaki girişimlerini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.2.3. Yüksek ve Düşük Öz Yeterliliğe Sahip Bireylerin Özellikleri

Düşük öz yeterliliğe sahip olan bireyler kişisel tehlike olarak algıladıkları sıkıntılı ve zor işlerden kaçınırlar. Takip etmeyi seçtikleri hedefleri ile ilgili düşük seviyede beklentilere ve zayıf bir kararlılığa sahiptirler. Nasıl başarılı olacaklarına yoğunlaşmak yerine, kendilerini tahlil etmeye odaklanırlar. Zor ve sıkıntılı işlerle karşılaştıklarında; bireysel yetersizlikleri, karşılaşılabilecekleri zorluklar ve her türlü karşıt çıktılar üzerinde dururlar, gayretlerini yavaşlatırlar ve zorluklar karşısında hemen vazgeçerek mücadeleyi bırakırlar.

Yüksek yeterlilikteki insanlar ise zor ve sıkıntılı işleri kaçınılması gereken bir tehlikeden ziyade, başarılı olunması gereken zorluklar olarak görürler. Bu tip bir yeterlilik bakış açısı ilgiyi artırır ve bireylerin etkinliklere derinlemesine dalmalarını sağlar. Önlerine uğraş verici ve kendilerini zorlayıcı hedefler koyarlar ve bu hedeflerini devam ettirmekte kararlı olurlar. Başarısızlık durumlarında gayretlerini artırır; başarısızlıklarını eksik çabaya, eksik bilgiye ve kazanabilecekleri becerilere yüklerler. Başarısızlıklardan sonra süratle yeterlilik hislerine geri dönerler. Tehlikeli

durumlarda, onlar üzerinde kontrol kurabilecekleri güveni duyarlar. Bu tip bir yeterlilik bakış açısı bireysel olarak başarıya götürerek, stresi ve depresyonu azaltır.

Tablo 1. Yüksek ve Düşük Öz Yeterlilik Algısına Sahip Birey Özellikleri

YÜKSEK ÖZ YETERLİLİK	DÜŞÜK ÖZ YETERLİLİK
Zor ve sıkıntılı görevleri tehdit şeklinde değil, mücadele edilmesi gerekli görev olarak algırlarlar.	Zor ve sıkıntılı görevleri kişisel tehdit şeklinde algırlarlar.
Kendilerine sunulan görevlere olan ilgileri yüksek seviyededir.	Kendilerine sunulan görevlere olan istekleri çok az seviyededir.
Kendilerine ilgi çekici ve gayret göstermeyi gerektiren hedefler belirlerler.	Kendilerine fazla gayret gerektirmeyen, çok küçük hedefler belirlerler.
Ters durumlarda çabalarını artırırılar	Ters durumlarda hemen pes ederler.
Zorluklarla karşılaştıklarında göreve odaklanarak stratejik hareket ederler.	Zorlukla karşılaşıncaya terslikler ve başarısız olma ihtimali üzerinde yoğunlaşırlar.
Başarısızlıklarını yeterince gayret etmemeye ve bilgi eksikliği ile ilişkilendirirler.	Başarısızlıklarını kişisel eksikliklere bağlarlar.
Başarısızlık karşısında öz yeterliliklerini çabucak toparlarlar.	Başarısızlık karşısında öz yeterliliklerini yeniden kazanmakta zorlanırlar.
Strese karşı güvenle yaklaşır ve stres kaynakları üzerinde kontrol oluştururlar.	Strese karşı kolaylıkla yenilirler.
Başarılı sonuçlar umarlar.	İyi performans sergilemeyi düşünmezler, olumsuz inançlara sahip oldukları için yeteneklerine uygun düzeyde performans göstermezler.

Kaynak: Aykaç (2007)' den akt. Elif Delen.(2016). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Öz Yeterlilik Algıları ve Mesleğe Karşı Tutumları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi), s. 26

Yüksek ve düşük öz yeterlilik algısına sahip bireyler arasındaki farklılıklar daha ayrıntılı bir şekilde Tablo 1'de görülmektedir. Tablodan da anlaşıldığı gibi öz yeterlilik düzeyi yüksek olan birey başarıya ve kendi kendini güdülemeye odaklı iken, öz yeterlilik düzeyi düşük olan birey başarısızlığa ve umutsuzluğa odaklıdır (Delen, 2016:26).

2.3 İş Tatmini

2.3.1. İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi

Sözlük anlamı ile tatmin, “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” şeklinde ifade edilebilir (TDK, 2016). Genel olarak çalışan personelin işleri ile ilgili duygusal tepkisi, şeklinde tanımlanan iş tatmini kavramıyla ilgili çalışmaların başlangıç noktası, Elton Mayo önderliğinde yürütülen Hawthorne çalışmalarına kadar uzanır. Aynı zamanda, Taylor'un geliştirdiği Bilimsel Yönetim Yaklaşımının da, çalışanların verimliliğini yükseltecek seçenekler geliştirmesi açısından, iş tatmini çalışmalarına katkısı olmuştur (Şengül, 2008:38). Bazı araştırmalar, iş tatmininin biçimsel anlamdaki tanımının 1931 yılında Fisher ve Hanna tarafından yapılan çalışmalara uzandığını ileri sürmektedir. Bu çalışmalarda Fisher ve Hanna iş tatmini tanımını, ruh halinin bir ürünü şeklinde açıklamışlardır (Zhu, 2013:293).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işle ilgili olarak kendini iyi hissetme derecesini ve işinin, çalışan bakımından, ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır (Somuncuoğlu, 2013:58). İş tatmini çalışanın işinden, yöneticilerden, çalışma arkadaşlarından ve toplam iş çevresinden elde etmek için çalıştığı rahatlatıcı ve huzur verici bir durumdur. Buna göre iş tatmini, çalışanların işyerinde çevresine karşı gösterdiği öznel tepkilerden ibaret olup (Jhonson ve Jhonson, 2008:540), iş hakkında var olan toplam olumlu duygu ya da çeşitli yönleriyle işle ilgili tutumların bir kümesi şeklinde kabul edilebilir (Lu, While ve Barriball, 2005:212). İş tatmini, işyerinin sunduğu özelliklerin çalışanların beklentilerini karşıladığı ölçüde gerçekleşen ve çalışan personelin işinden dolayı mutluluk ve huzur duymasını belirleyen bir kavramdır (Akıncı, 2002:2-3). Bir başka açıdan, iş tatmini çalışanın görev yerinde işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik duyguları veya işyerinde bulunduğu pozisyona karşı sergilediği genel tutumdur. Ayrıca iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı sergiledikleri memnuniyet derecesinin yanında bilgi ve inanç değerlerini de kapsamaktadır (Konuk, 2006:59). İş tatmini, bir bireyin bilinçli ya da bilinçsiz olarak elde etmek istediği değerlerin, bir yansımasıdır. İş hayatında doyuma ulaşan veya elde edilen “değerlerin önem derecesi” ne kadar yüksek olursa, iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır (Wagner ve Hollenbeck, 2010:138). Tatmin, başkaları tarafından dışarıdan gözlenemeyen, sadece ilgili birey

tarafından hissedilip tanımlanabilen ve açıklanabilen iç zevki ve iç huzur durumunu anlatır. Bireylerin kazanım sağladıkları imkânların seviyesi, beklenti ve istek seviyelerine yakın ise tatmin, altında ise tatminsizlik ortaya çıkar (Örücü vd., 2006:40).

Tanımlar arasında farklılık olmasına rağmen genel kabul gören ortak düşünce, iş tatmininin bireysel, sosyal ve duygusal bir kavram olduğudur. Çalışanların işlerinden hissettikleri memnuniyet ya da memnuniyetsizlik şeklindeki duygular, iş tatmini olarak kabul edilebilir. Tatmin seviyesi kişiden kişiye de farklılık gösterebilmektedir.

Tablo 2. Çağdaş Yönetim Anlayışının İş Tatminine Verdiği Önem Derecesi İle Geleneksel Yönetim Anlayışının İş Tatminine Verdiği Önemsizlik Derecesinin Karşılaştırılması

İŞ TATMİNİ ÖNEMLİDİR	İŞ TATMİNİ ÖNEMSİZDİR
İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya çıkarmak ve gerçekleştirmek isterler.	Hepsi değil bazı kişiler zorluk içermeyen işleri ister. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
İşinden tatmin olamayanlar hiçbir zaman psikolojik anlamda olgunluğa erişemezler.	Kişilik, bireylerin çalışmaya başlamalarından önce oluşur. Çalışan birey olgun değilse bunun sebebi işte aranmamalıdır.
İşinden tatmin olamamış bireyler hayal kırıklığına uğramış bireylerdir.	Çoğu kişi tekdüze işler bekler. İş tatminine olan beklenti kişilerde değişik seviyelerde olacaktır.
İş, insan hayatının odak noktasında yer almaktadır.	Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi hayatlarının odak noktası olarak iş yerine, aile ve çevresini almışlardır.
İşi olmayan insan umutsuzdur. İnsanlar mecbur olmadıkları zamanda dahi çalışmak isterler.	Birey, çevreden gelen baskılara rağmen çalışmamak arzusundadır.
İşsizlik, sağlıklı insan psikolojisinin düşük düzeyde kalmasına sebep olur.	Psikolojik yönden sağlıklı olunması belli bir düşük gelirin sonuçlarına ya da rutinleşen işlere ve düşük düzeyde sosyal ilişkilere bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.
İş ve boş zaman birbirleri ile yakından ilintilidir. Üretken bir işle uğraşmayan, boş zaman geçirmeye yönelir.	İş fazla önemsememek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya ve monoton geçen zamanı gidermeye yarar.
İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük verimliliğin ve sağlıksız topluma doğru yönelişin sebebinin oluşturur.	Herkese uğraşmalı bir iş sağlamak, kitle üretimi, teknolojinin ortadan kaldırılma pahasına gerçekleştirilebilir. Fakat bu teknoloji sayesinde yüksek standartlarda hayat tarzına ulaşmış toplum bu bedeli ödemek istemez.

Kaynak: Kaynak (1990)' dan akt. İlknur Beşiktaş. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi), s. 9.

İş tatmininin önem derecesinin anlaşılabilmesi için çağdaş ve geleneksel yönetim anlayışının ortaya koyduğu görüşler çerçevesinde değerlendirme yapılabilir. Çağdaş yönetim anlayışına göre, işletmelerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir (Akıncı, 2002:6). Çağdaş yönetim anlayışı, iş tatmini çerçevesinde insan boyutuna önem verirken; geleneksel yönetim anlayışında ise çalışanların işlerini yapmak zorunda olduğu düşünülür ve süreçleri daha çok verimlilik üzerine kuruludur (Beşiktaş, 2009:8). Tablo 2’de çağdaş yönetim anlayışının iş tatminine verdiği değer ile geleneksel yönetim anlayışının ortaya koyduğu karşıt görüşler belirtilmiştir. Anlaşılacağı üzere; günümüzün çağdaş dünyasında ve çalışma hayatında, geleneksel yönetim anlayışının bu yaklaşımıyla, verimliliğe, farklılığa ulaşmanın mümkün olamayacağı görülmektedir. Çağdaş yönetim anlayışına göre, işletmelerin verimli olabilmesi ve fark yaratabilmesi için, çalışanların tatmin edilmesi gerekmektedir. Özetle, bir işletmede koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatminin düşük seviyede olmasıdır. (Kaynak, 1990’ dan akt. Beşiktaş, 2009:9).

2.3.3. İş Tatmini Kavramının Yazınsal Gelişimi

İşletmelerde çalışanların bir makineden farksız olarak algılandığı, ücretleri ödendiği takdirde verilen her işi yapacakları düşünülen dönemlerden, Hawthorne araştırmalarının da katkısıyla, insan ile makine arasındaki farkın anlaşıldığı dönemlere ulaşılmıştır. İnsanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına da yanıt verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmış, para ile tüm sorunların çözülemeyeceği anlaşılmıştır (Baransel, 1979:49; Bolat vd., 2014:36-40).

Elton Mayo’nun önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları, tarihsel süreç içerisinde insana verilen önemin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Mayo, işin fiziksel şartları ile çalışanların etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırarak Hawthorne çalışmalarına eşlik etmiştir (Woods, 1998’ den akt. Somuncuoğlu, 2013:61). Böylelikle sosyal ilişkilerin iş tatmininde ve çalışan personelin etkin ve verimli çalışmalarında ne kadar önemli olduğu ortaya konulmuş; çalışan personelin hisleri, duyguları olan bir varlık olarak tanımlanmasına yardımcı olunmuştur (Koçel, 2005:225; Oksay, 2005:6; Akgündüz, 2006:84). Hawthorne araştırmalarıyla, çalışanların işlerinden duydukları mutluluğun, verimliliklerini

etkilediği görüşünün ortaya atılması sonucu, iş tatmini kavramı önem kazanmıştır. Bu çerçevede, çalışan memnuniyet derecesinin performans ve verimliliğe etkisi araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda çok sayıda çalışma yapılarak çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in Var olma-İlişki-Geliştirme Kuramı, Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'ın Ümit Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'nin Değer Ayrılığı Kuramı, Lawler'ın Çok Yönlü Tatmin Kuramı, Salancik ve Pfeffer'ın Sosyal Bilgi Süreci ve Genetik Kuramları, güdüleme ve iş tatmini ile ilgili konuların temelini oluşturmaktadır (Erdil vd., 2004:18; Somuncuoğlu, 2013:61).

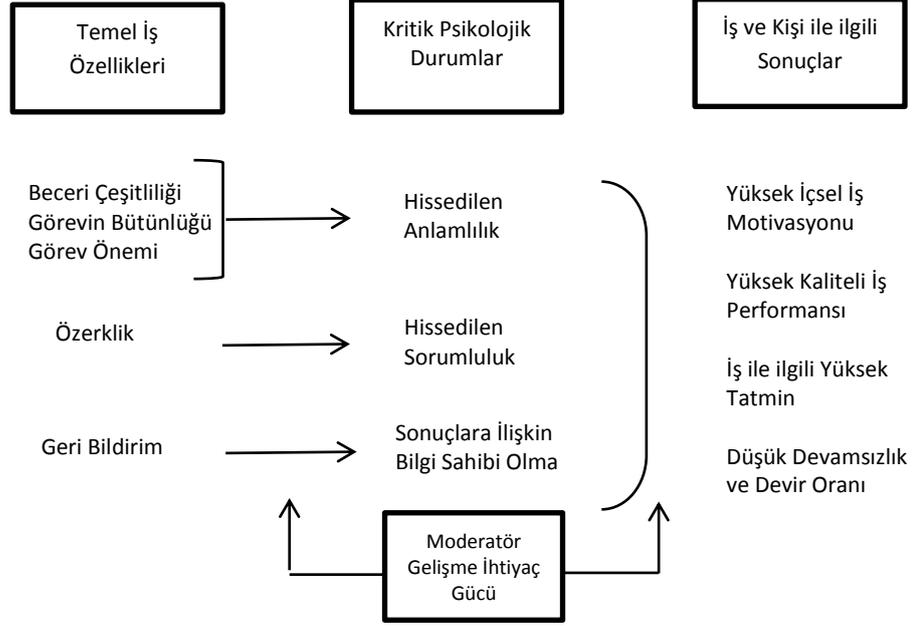
2.3.4. İş Tatminine Yönelik Kuramlar

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren güdülemeden farklı olmasına karşın, yazında ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi güdüleme kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, güdüleme kuramlarının herhangi birinin tek başına güdüleme ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söylemek zordur (Karapınar, 2010:74). Bu nedenle iş tatminini açıklamak amacıyla pek çok kuram geliştirilmiştir. Bunların bazıları (İş Özellikleri Modeli ve Cornell Modeli) doğrudan iş tatmini ile ilgiliyken, bazıları (İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Teorisi, ERG yaklaşımı, Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi, Eşitlik Teorisi) güdüleme kuramlarından kaynaklanmaktadır. Burada iş tatmini ile doğrudan ilgili olduğu değerlendirilen İş Özellikleri Modeli açıklanmaya çalışılacaktır.

2.3.5. İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş olan "İş Özellikleri Modeli" Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu modele göre, iş tatmininin en önemli belirleyicisi temel iş özellikleridir. Bu özellikler, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir (Hackman ve Oldham, 1975:161; 1980:90).

Şekil 2' den de anlaşılacağı gibi, iyi tasarlanmış olan işler, yüksek güdülemenin, yüksek kaliteli performansın, yüksek tatminin ve düşük devamsızlık ile devir oranının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ancak bu sonuçların ortaya çıkabilmesi, çalışanın üç kritik psikolojik durumu hissetmesine bağlıdır.



Şekil 2. İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Altuğ (1997)' den akt. Mehmet Kaşlı. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, s.161

Bu kritik psikolojik durumlar;

(1) Çalışanın, yaptığı işi anlamlı bulması;

(2) Çalışanın, iş sonuçları ile ilgili olarak sorumluluk duyması ve

(3) Çalışanın, işini ne ölçüde iyi yaptığına ilişkin olarak bilgi edinmesidir (Bateman ve Snell, 1999'dan akt. Bolat, 2003:209).

Bu noktada, beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü ve görevin önemi hissedilen anlamlılığı; özerklik hissedilen sorumluluğu ve geri bildirim de sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olmayı etkilemektedir. Dolayısıyla kritik psikolojik durumların ve buna bağlı olarak iş tatmininin ortaya çıkabilmesi için yapılan işlerin bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu temel özellikler de aşağıda açıklanmaktadır:

Beceri Çeşitliliği: İşin ne kadar farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğunun derecesi olup;

çalışanların, işle ilgili farklı deneyimlerde bulunabilmesi ve becerilerini geliştirici eğitimlerden geçebilmeleri ile ifade edilir (Cheser, 1998'den akt. Kaşlı, 2007:162). İşlerin yüksek çeşitlilik içermesi, meydan okuma olarak görülür. Bunun temel nedeni ise, bu tür işlerin çalışanların becerilerinin tümünün kullanılmasını gerektiriyor olmasıdır (Donnelly vd., 1998' den akt. Bolat, 2003:209).

Görev Bütünlüğü: Bir işi bütün olarak tamamlamak için gerekli olan aşamaların tümüdür. Bu şekilde birey yaptığı işin bütün içindeki anlamını görmektedir (Özkalp, 2003:15). Bireysel olarak çalışanlar, tamamlanmış bir işin küçük bir parçasını yaptıkları için, üretilen ürünlerin hiç birini tanımlayamamaktadırlar. Bunun temel nedeni çalışanların, işin tamamını görememesi ya da bütünü algılayamamasıdır. Bu nedenle de çalışanlar, ürünün tamamına ilişkin herhangi bir bütünleme ya da sorumluluk duygusu hissetmemektedir. Görevler, tamamlanmış bir ürünü ya da onun tanımlanabilir bir parçasını üretmeye imkân verecek şekilde genişletildiğinde, görev bütünlüğü de gerçekleştirilmiş olacaktır (Bolat, 2003:210).

Görevin Önemi: Yapılan işin işletme içinde veya toplum üzerinde yarattığı olumlu etkinin miktarı görevin önemini gösterir. Burada önemli olan yaratılan etkinin nasıl algılandığıdır (Bolat, 2003:210). Örneğin, hava trafik görevlilerinin yaptığı iş, hem çalıştıkları işletme açısından hem de toplum açısından büyük önem taşır. Çünkü yaptıkları bir hata hem işletmeye hem de topluma büyük zarar verir (Özkalp, 2003:15).

Özerklik: Özerklik, bağımsızlığı ifade etmektedir. Özerklik çalışanlara, iş ile ilgili kararlar üzerinde kişisel yetki ve kontrol izni verir. Bu durum, çalışanlar üzerinde sorumluluk duygusunun oluşmasına yardımcı olacaktır. Örneğin, amaçlara göre yönetim, çalışanlara işleri ile ilgili olarak, kendi amaç ve hedeflerini belirlemeye imkân sağladığı için, belirli miktarda özerklik vermektedir (Bolat, 2003:210).

Geri Bildirim: Çalışanların yaptığı iş ile ilgili olarak gösterdiği performans konusunda bilgi edinmesidir. Geri bildirim, doğrudan işin kendisinden gelebileceği gibi, yönetimden ya da diğer çalışanlar aracılığıyla da gelebilir. Geri bildirim basit bir durum gibi görülmesine rağmen, çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çünkü

çalışanlar hayatlarının önemli bir bölümünü işlerinde geçirirler ve bu nedenle, bunu ne ölçüde iyi yaptıklarına ilişkin bilgi almak isterler (Bolat, 2003:210).

2.3.6. İş Tatmininin Sonuçları

Çalışanlar günün büyük bir çoğunluğunu işte geçirmekte, işe ailelerinden, sosyal çevrelerinden ve hobilerinden daha fazla vakit ayırmaktadırlar. Bu nedenle iş tatmininin veya tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel bağlamda birçok olumlu veya olumsuz sonucu bulunmaktadır.

İş tatmini en başta çalışanın bireysel mutluluğunu ve aile yaşamını etkilemektedir. İşinde tatmini yüksek olan bir çalışan, sosyal hayatında da mutlu ve huzurlu olmakta; iş tatmini düşük olan bir çalışan ise, buradaki mutsuzluğunu sosyal hayatına da yansıtarak hem kendisinin hem de ailesinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların neredeyse tümünde iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Judge ve Klinger, 2011' den akt. Atılmış, 2016:37). Örgütsel bağlamda ise, iş tatmininin olmadığı durumlarda iş gücü devir hızı yükselmekte, devamsızlık artmakta, stres yükselmekte, artan strese bağlı çeşitli zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ortaya çıkmakta, bunların neticesinde, performans ve verim düzeyi düşmekte, örgütsel bağlılık azalmaktadır (Aydoğmuş, 2011:47). Bu kapsamda çalışanlardaki yüksek düzeyli iş tatmini; çalışanların işteki mutluluğunu artırmakta, yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye daha fazla bağlanmalarına, daha verimli çalışmalarına, daha yüksek performans göstermelerine, işe devamsızlıklarının azalmasına ve iş gücü devir oranlarının düşmesine neden olmaktadır. Aşağıda, iş tatminine ve tatminsizliğine ait sonuçlardan bir kısmı ele alınarak incelenmiştir.

a) Üretimde Artış/Verimlilik: Çalışanların tutumlarının performans üzerindeki etkilerine odaklanan Hawthorne araştırmalarından kısa bir süre sonra araştırmacılar, "mutlu çalışan verimli çalışan" kavramına odaklı çalışmışlardır (Saari ve Judge, 2004:398). Yapılan çalışmalar neticesinde, mutlu ya da iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların, daha verimli olacağına dair genel bir görüş vardır (Hyz, 2010:90). İş tatmini çalışanların mutluluğunu artırmakta, yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye daha fazla bağlılık göstererek, daha dikkatli ve daha verimli çalışmalarına neden olmaktadır.

b) Devamsızlık ve İşe Geç Gelme: Devamsızlık ise, işgücü devrini ve işletme bölümlerindeki genel çalışma iklimini etkileyen bir unsur olup; yüksek maliyetli, iş baskısıyla ilişkili bir sonuç ve stresin ilk göstergesidir (Matrunola, 1996:827). Devamsızlık tamamıyla önüne geçilebilecek bir olgu olmaktan çok uzaktır, fakat kontrol altına alınıp yönetilebilecek bir davranıştır (Ergüney, 2006:79). İşe geç gelme, mesai saatleri geçtikten sonra işe gelmek, olarak tanımlanabilir (Somuncuoğlu, 2013:75). Üretimdeki aksamaları önlemek amacıyla işe gelmeyen çalışanın görevi genellikle iş yükü hafif olan başka bir çalışana verilmektedir. Bu durum hem devamsızlık yapan çalışandaki tatminsizliği devam ettirmekte, hem de ilave bir yük yüklenen çalışanın tatmin düzeyini de olumsuz etkileyerek örgütsel bir sorun haline dönüştürmektedir.

c) İşgücü Devri: İşgücü devri, genel bir ifadeyle, belirli bir zaman zarfında bir işletmenin kadrosundaki çalışanların giriş ve çıkış hareketi ya da bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı, şeklinde tanımlanabilir (Kılıç, 2004:66). Bu durum, işletme tarafından çalışanların işine son verme veya çalışanların kendi isteğiyle işten ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir (Telman ve Ünsal, 2004:64). Bir işletmede yüksek seviyede işgücü devri varsa; genel olarak ilk şüphe edilen etkenlerden biri çalışanların iş tatminsizliği şeklinde olmaktadır. Pearson (1995) tarafından yapılan bir çalışmada çalışan personelin beklentilerinin karşılanmamasının (iş tatminsizliği) işgücü devrine yol açtığını göstermiştir (Beşiktaş, 2009:33). Çalışanların işlerinden birtakım beklentileri vardır; örneğin, iyi bir maaş alabilmek, işleriyle ilgili alınan çeşitli kararlara katılabilmek veya kariyerlerinde ilerlemek isterler. Bu faktörlerin sayısı veya önemi bireyler arasında farklılık gösterebilir. Eğer beklentilerle elde edilen kazanımlar arasında büyük bir fark varsa çalışan personel işinden tatmin olmayacak ve o işten ayrılacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:66).

d) İşe Yabancılaşma: İşe yabancılaşmanın en çok bilinen belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, kendini çaresiz ve zavallı görme, ilgisizlik ve can sıkıntısı, başka kişilerle temas kurmaktan ve iletişime geçmekten sakınma, değişime karşı direnç gösterme vb. şeklinde sıralanabilir (Somuncuoğlu, 2013:73). Çalışanlardaki yalnızlık, kendine ve işine karşı soğuma, harcadığı emeğin üretimdeki karşılığını görememe, işin artık tatmin edici olmaktan çıkması, işten zevk alamama vb. belirtiler, işletme içindeki yabancılaşmanın göstergeleridir (Gökçeğiz

ve Birinci, 2007' den akt. Somuncuoğlu, 2013:74). İş tatminsizliği, çalışanlarda işe yabancılaşmayı tetikleyecek; onlarda işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve uyumsuzluk sorunlarını doğuracaktır (Akıncı, 2002:7).

e) İş Kazalarında Artış: İş kazası, ülkemizde 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası kapsamındaki durumlarda gerçekleşen ve iş ortamında beklenmedik bir anda oluşarak, çalışanlarda çeşitli kayıplara neden olan bir olaydır. Bireyler, iş yaparken çeşitli streslerin etkisi altında kalarak hatalar yapabilirler. Bu hataların birçoğu, iş kazalarına ve önemli verimlilik kayıplarına sebep olabilir. Kaza sonucunda ara-gereç ve makinalar hasar gorebilir, insanlar yaralanabilir, sakat kalabilir; hatta ölebilir (Budak, 2006:74). İş tatminsizliği yüzünden işine uyum sağlayamayan çalışanların yapmış olduğu kazaların yanında; çalışma ortamında bir kaza yaşanması veya kaza yapma riski yüksek bir ortamda çalışılması da endişe ortamı yaratmakta, işin çekiciliğini azaltmakta ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Budak, 2006:75). Ayrıca yapılan araştırmalarda, iş tatminsizliğinin, hayattan tatmin olmama, daha düşük zgven, depresyon, hastalıklar ve iş yerinde yaralanma/sakatlanmalar ile yakından ilgisi olduğu bulunmuştur (Seashore ve Taber, 1979:359).

f) Sağlık Sorunlarına Yol Açma: İş tatminsizliği, çalışanların bazı sağlık sorunları ile karşılaşmalarına da yol açmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda, ruhsal ve fiziksel bazı rahatsızlıkların da arttığı yapılan çalışmalardan tespit edilmiştir (Henne ve Locke, 1985:232-233; Feldman ve Arnold, 1983' den akt. Batmaz, 2012:55). Ruhsal ve fiziksel yorgunluk, baş ağrısı, hayal kırıklığı, isteksizlik ve uykusuzluk vb. iş tatminsizliğinden kaynaklanabileceği gibi (Miner, 1992' den akt. Aşık, 2010:36) rekabet baskısı, zaman baskısı ve yetersizlikle birleşen tatminsizliğin de bazı hastalıklara yol açabileceği belirtilmiştir (Başaran, 1992:207). İş tatminsizliği, yorgunluk, baş ağrıları, terleme, nefes alma sorunları, iştah kaybı, hazımsızlık ve mide sorunları gibi fiziksel hastalıklarla olduğu kadar; ülser, eklem iltihabı, yüksek tansiyon, alkol bağımlılığı, ilaç kullanımı, felç ve kalp rahatsızlıkları gibi önemli hastalıklarla da ilintilidir (ztekin, 2008:56).

2.4. Eğitim Amaçlı Rotasyon, Öz Yeterlilik ve İş Tatmini İlişkisi

Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, öz yeterlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklamada, Sosyal Biliş Kuramı ve İş Özellikleri Modelinden yararlanılacaktır.

2.4.1. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları ve Öz Yeterlilik İlişkisi

Sosyal Biliş Kuramcılarına göre öz yeterlilik algısı, bireylerin yaptıkları seçimleri, bir işi başarmada harcadıkları gayreti ve yaşadıkları kaygı derecesini güçlü bir biçimde etkilemektedir (Işıksal ve Aşkar, 2003 akt. Avcı, 2008:18). Bandura (1995), öz yeterlilik algılarının dört temel kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Bunlar geçmişinde yaşadığı deneyimler, dolaylı yaşantılar neticesinde bireyde gelişen davranış modelleri, çevredeki insanların çabalarıyla oluşan sözel ikna ve bireyde gelişen fiziki ve ruhsal durumlardır (Tepe, 2011:10). Bu noktada, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ve öz yeterlilik ilişkisi aşağıdaki gibi, dört temel kaynak yardımıyla açıklanabilir:

➤ **Geçmiş yaşantıdaki deneyimler:** Kişisel başarılar, öz yeterliliği artırmada en etkili kaynaktır. İnsanların bizzat yaşadığı başarı ya da başarısızlık, gelecekte benzer durumlarda elde edecekleri sonuçların göstergesidir. Başarılı kişisel deneyimler öz yeterliliği yükseltirken, tekrarlanan başarısızlıklar öz yeterliliği düşürür (Avcı, 2008:19). Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, kişilerin değişik işlerde çalışıp, farklı sorumluluklar alarak becerilerini ve deneyimlerini artırmalarını sağlar. Böylece çalışanların bu uygulamalar ile bizzat deneyimleyerek gereken bilgi, beceri ve deneyimi kazanmaları sağlanmış olur.

➤ **Bireyde gelişen davranış modelleri:** Bireyler her zaman kendi deneyimleriyle bilgi elde edemez. Bir davranışla ilgili kişisel deneyimi olmayan birinin, o davranışı başkaları gerçekleştirirken gözlemlemesi (rol model) ya da taklit etmesi, öz yeterlilik algısını etkiler. Modeli gözleyen kişinin modelle kendisi arasında benzerlik kurması, öz yeterlilik algısının oluşumunda etkili olmaktadır. Performansı düşük olan model, bireyin öz yeterlilik algısında düşüşe neden olurken; performansı yüksek olan model, öz yeterlilik algısının artmasını sağlar (Avcı, 2008:20). Dolayısıyla işletmelerde eğitim amaçlı rotasyona tabi olan çalışanlar, yeni bölüme katıldıklarında, model aldıkları diğer çalışanların kendi kendine işi

başarabildiklerini görerek kendilerine olan inançlarını da yükseltebilirler.

➤ **Sözel İkna:** Öz yeterlilik açısından ele alındığında; sözel ikna öz yeterliliği artırmakla birlikte, eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının sözel ikna ile doğrudan bir bağlantısı söz konusu olamaz. Ancak başarılı bir şekilde kurgulandığında, yöneticilerin eğitim amaçlı rotasyona giren çalışanlar üzerinde sözel iknayı kullanmaları sağlanabilir. Bu şekilde çalışanların öz yeterliliklerinde bir artış gerçekleştirilebilir.

➤ **Fiziki ve Ruhsal Durum:** Başarılı olmak için, duygusal rahatlık önemli bir faktördür. Bu nedenle, kaygıları azaltmak veya kontrol altına almak, eğitim amaçlı rotasyona giren çalışanların öz yeterlilik algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Heyecan veya memnuniyet gibi olumlu durumların ortaya çıkması öz yeterlilik algısını artırırken; ağrı, yorgunluk, sinir ve stres gibi olumsuz durumlar öz yeterlilik algısını azaltmaktadır (Avcı, 2008:21-22). Yapılan bir araştırmada, eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisi ölçülerek, heyecan uyandırıcı etkisinin çok yüksek oranda çıktığı görülürken; korku, güvensizlik ve endişe duygularının düşük seviyelerde olduğu saptanmıştır (Şermet, 2009:225-261). Dolayısıyla eğitim amaçlı rotasyon nedeniyle ortaya çıkacak olumlu duygular, öz yeterlilik algısının yükselmesine katkı sağlayabilecektir.

Bu konuda yapılan çalışmalar açısından bakıldığında, Cheung (2014:17)'un tekstil firmasında yapmış olduğu bir çalışmada, eğitim amaçlı rotasyon ile öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan incelemede, işletme çalışanlarının eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarına ilişkin görüşlerinin alınmadığı ve zorlamayla gönülsüz bir şekilde eğitim amaçlı rotasyona tabi oldukları gözlemlenmektedir. Bu durumda eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile öz yeterlilik ilişkisi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların desteğinin alındığı eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarında ise öz yeterlilik algılarının da yüksek seviyede olacağı değerlendirilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 1: Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının öz yeterlilik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

2.4.2. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları ve İş Tatmini İlişkisi

Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini açıklamada, iş özellikleri modelinden yararlanılabilir. Bu noktada, eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim üzerindeki etkilerini incelemek gerekir. Daha önce de belirtildiği gibi, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile işletme yöneticilerinin planladıkları hedeflerden biri de, çalışan personelin işletme içindeki farklı bölümlerde, belirli zaman aralıklarında çalışması ve var olan becerilerine ilave beceri kazandırılmasıdır (Campion vd., 1994:1533; Adomi, 2006:67; Ho vd., 2009:2; Kaymaz, 2010:73; Saravani ve Abbasi, 2013:474). Belli aralıklarla birden fazla bölüm veya kısımda çalışarak ve işi bizzat yaparak öğrenmek, işletmenin birçok fonksiyonel alanıyla ilgili beceri kazanmayı kolaylaştırır (Bennett, 2003:8; Eguchi, 2005:189; Alquraan, 2011:86). Bu çerçevede çalışanlar, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları sayesinde bir yandan mevcut becerilerini geliştirme, hatta yeni beceriler kazanma olanağı yakalarken; diğer yandan sahip oldukları becerileri farklı işler ve bölümlerde kullanma olanağı bulurlar. Beceri çeşitliliği açısından değerlendirildiğinde; iş tatmini açısından çalışanlar, sahip oldukları becerileri eğitim amaçlı rotasyon yardımıyla işlerinde yapma fırsatını yakalamış olurlar. Görev bütünlüğü açısından da, eğitim amaçlı rotasyonun katkılarının olacağı söylenebilir. Çalışanlar, eğitim amaçlı rotasyona tabi oldukları bölümlerde yaptıkları çalışmaların sonucunda, bölümlerin birbirleriyle ilişkilerini, fonksiyonlarını, bölümler arasındaki bilgi aktarımını ve bunun sonucunda işletmenin çalışma anlayışını, bir bütün halinde anlayıp kavrama olanağına sahip olurlar (Kılıç, 2008:30; Şermet, 2009:48; Kaymaz, 2010:73; Aydoğan, 2014:37; Oparanma ve Nwaeke, 2015:184). Ayrıca çalışanlar görevin önemi boyutuyla da yaptıkları işlerin diğer işler ve işletme düzeyinde etkisini değerlendirebilirler. Özerk açısından, çalışanların katılımının ve desteğinin alındığı işletmelerde çalışanların performansları yüksek olmaktadır. Son olarak geri bildirim açısından ele alındığında, eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarıyla çalışanlara, performansları ile ilgili geri bildirimler yapılacaktır. Bu da çalışanların iş tatmini düzeylerini artıracaktır.

Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde, Kılıç (2008:52)'in otomotiv sektöründe çalışanlar ile ($t=2,267$, $p<0,05$), Ho vd. (2009:8)'nin hastanede çalışan hemşireler üzerinde ($r=0,51$, $p<0,01$) ve Saravani ve Abbasi (2013:476-477)'nin

banka çalışanları arasında ($r=0,54$, $p<0,01$) yaptıkları çalışmalarda eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 2: Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

2.4.3. Öz Yeterlilik ve İş Tatmini İlişkisi

İş özellikleri modeline göre, üç kritik psikolojik durum ile iş tatmininin sağlanabileceği ifade edilmektedir. Kritik psikolojik durumlardan birincisi, kişinin iş sonuçları hakkında bilgi edinmesi; ikincisi, kişinin işin sonuçlarına yönelik sorumluluk duyması ve son olarak, kişinin yaptığı işi anlamlı bulmasıdır. Eğer bu üç psikolojik halden bir tanesi ortadan kaldırılırsa, içsel güdülenme düşecektir. Bu psikolojik haller, gerçekte insanların kişilik özellikleri ve içyapılarıyla ilgili olmakla birlikte; yönetsel açıdan yapılması gerekli olan, bu psikolojik halleri kuvvetlendirecek bir işi tasarlamaktır (Aşan, 1998' den akt. Kaşlı, 2007:161). İş özellikleri modeline göre, ilginç ve zor işleri tercih eden bireyleri, karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, güdüleyeceği ifade edilmektedir. Bu tarz bireyler, kolay işlerden tatmin olamayacakları için, zor işlerle meşgul olmak isteyeceklerdir. Bireyin gelecekte önüne çıkacak güç durumların üstesinden gelmede ne derecede başarılı olabileceğine ilişkin olarak, kendisi hakkındaki yargısı ve inancı şeklinde tanımladığımız öz yeterlilik algısının, bu yönüyle iş tatmininin belirleyici unsurlarından biri olduğu söylenebilir (Judge vd., 1998: 17-32; Judge ve Bono, 2001:80-86).

Judge vd.(1998)' nin yapmış olduğu çalışmada, temel benlik göstergelerinden birisi olan öz yeterliliğin çalışanlar tarafından yüksek algılandığında, iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı belirtilmiştir. Benzer şekilde, Meydan (2011:32), Lai ve Chen (2012:388-390), Hwang vd. (2016:5), Akgündüz (2013:197) ve Lis ve Yunus (2016:296)' un yapmış olduğu çalışmalarda da öz yeterlilik ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, yüksek öz yeterlilik algısına sahip

bireylerin iş tatminlerinin de yüksek seviyede olacağı değerlendirilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

Hipotez 3: Öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

2.4.4. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları, İş Tatmini ve Öz Yeterlilik İlişkisi

Belirli bir plan ve program çerçevesinde çalışanların görev yerleri değiştirilerek onlarda ilgi, yetenek, sorumluluk veya bilinç artışının hedeflendiği ve yaptıkları işin bütünü öğrenip görevlerinin önemini kavramalarını sağlayan, rotasyon eğitim tekniği ile (Şahin ve Güçlü, 2010: 229-230; Öztürk ve Sancak, 2007:768), çalışanların elde edeceği kazanımlardan birisi de, yüksek iş tatminidir. Öz yeterlilik algısı, çocukluktan başlayarak çeşitli faktörlerin etkisiyle gelişir ve bireyin karar almasında, etkinliklere katılmasında ve katıldığı etkinlikler içinde ne kadar çaba harcayacağını belirlemede önemli bir rol oynar. Öz yeterlilik algısının, insanların düşünce biçimlerini ve duygusal tepkilerini etkilediği bilinmektedir. Yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip bireyler, zorluk düzeyi yüksek olan çalışmalarla karşı karşıya kaldıklarında daha rahat ve verimli olmaktadır (Delen, 2016:22). Çalışanları başarılı olmaları yönünde güdüleyen ve kişisel gelişimleri ile becerilerinin artışını sağlayan güçlü bir öz yeterlilik algısı (Uysal, 2013:144), çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Alan yazın incelendiğinde Khodadadi vd. (2013:33) tarafından hastanede çalışan hemşireler üzerinde; Orpen (1999:121) tarafından finansal hizmetler sektöründe çalışan uzmanlar üzerinde; Park vd. (2013:78) tarafından acil serviste çalışanlar üzerinde yapılmış olan çalışmalarda, çalışanların eğitimi ile öz yeterlilik ve iş tatmini arasında anlamlı yönde pozitif sonuçların çıktığı gözlenmiştir. Dolayısıyla öz yeterliliğin eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ve iş tatmini ilişkisi arasında aracı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

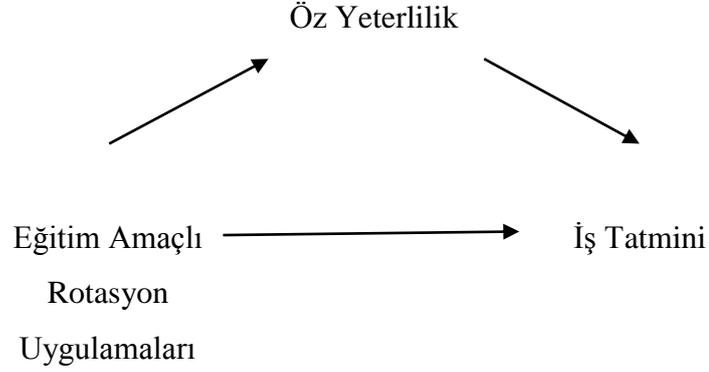
Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 4: Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile iş tatmini ilişkisinde öz yeterliliğin aracılık etkisi vardır.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir ve Balıkesir'in çevre ilçeleri; örneklemine ise buralarda faaliyet gösteren banka şubeleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 550 adet anket banka çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketlerin uygulanmasında, kolayda örnekleme ve bırak-topla yöntemi kullanılmıştır. Araştırma ekibi tarafından 550 anket dağıtılmış, bunlardan 422 adedi doldurulmuş şekilde toplanmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı %77'dir. Eksik verilerin olduğu belirlenen 19 adet anket formu analizlere alınmamıştır. Böylece analiz edilebilir anket formu sayısı 403 olarak karşımıza çıkmıştır. Örneklemi oluşturan banka çalışanları, banka yönetimi, operasyon, pazarlama ve diğer (yatırım, sigorta, güvenlik vb.) bölümlerde çalışmaktadır. Anket formunda yer alan ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Örnekleme oluşturan 403 banka çalışanın yaş ortalaması 33; bankadaki çalışma sürelerinin ortalaması ise 7,5 yıldır. Erkek banka çalışanlarının oranı %52,1 (n=210), kadın banka çalışanlarının oranı %47,9 (n=193), evlilerin oranı %75,7 (n=305), bekârların oranı %24,3 (n=98), ilköğretim mezunlarının oranı %5 (n=2), lise mezunlarının oranı %10,9 (n=44), üniversite mezunlarının oranı %85,9 (n=346) ve lisansüstü mezunlarının oranı %2,7 (n=11)'dir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Eğitim Amaçlı Rotasyon Ölçeği: Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının etkinliğini ölçebilmek için, rotasyonun boyutlarına yönelik hazırlanan ve 11 maddeden oluşan tek faktörlü bir ölçek oluşturulmuştur. İfadeler, 1= Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçekle ölçülmüştür. Ölçek maddeleri aşağıda belirtilmiştir:

1. İşletmemizde uygulanan rotasyon, çalışanların daha fazla bilgi-beceri, yetenek ve tecrübe kazanmasına olanak sağlar (Campion, 1994:1529; Oparanma ve Nwaeke, 2015:184),
2. İşletmemizde uygulanmakta olan rotasyon ile çalışanların bireysel gelişimi hedeflenmektedir (Özocak, 2001'den akt. Gökkaya, 2013:16; Eriksson ve Ortega, 2001:3-4),
3. İşletmemizde uygulanan rotasyon, çalışanların kendi imkân ve kabiliyetlerini tanımalarına ve bu yönde eksiklikleri varsa, bunları gidermelerine olanak sağlar (Winzeried, 2005' den akt. Gökkaya, 2013:15; Alaş, 2012:5),
4. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların, işletme içinde sürekli aynı yerde, aynı işi yapmaktan dolayı üzerinde biriken can sıkıntısı, stres ve bıkkınlıktan kurtulmalarına olanak sunulur (Campion vd., 1994:1519; Huang, 1999:76; Kaymaz, 2010:82; Alquraan, 2011:8; Adjei, 2012:15),
5. İşletmemizde uygulanan rotasyon, çalışanların performansına yönelik güçlü ve zayıf yanlarının ne olduğunun ortaya çıkmasına olanak sunar (Özocak, 2001'den akt. Güleç, 2009:10; Winzeried, 2005' den akt. Gökkaya, 2013:15),
6. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların, farklı insanlarla bir arada çalışarak, iç iletişim, sosyal ilişki ağı ve arkadaşlık kurma

yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olunur (Ay, 2005:63; Güleç, 2009:36; Urbaniak, 2004' den akt. Alaş, 2012:49),

7. İşletmemizde uygulanan rotasyon, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasına katkı sağlar (Kılıç, 2008:31-32; Şermet, 2009:74),
8. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların bölümlerin birbirleriyle ilişkilerini, fonksiyonlarını ve nihayetinde işletme bütünü (iş süreçlerini) anlayıp kavramalarına olanak sağlanır (Kılıç, 2008:30; Güleç, 2009:8; Orr, 2006'dan akt. Gökkaya, 2013:16; Hayırlıoğlu ve Kanat, 2015:30),
9. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile zor görevlerde çalışan personelin, meslek hastalıkları, iş kazaları ve işe devamsızlıklarında azalma sağlanır (Şermet, 2009:43-46; Yavarzadeh vd., 2015:450),
10. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların izin, hastalanma veya işe gelmeme durumlarında diğer çalışanlardan destek alınarak işin yapılmasına olanak sağlanır (Ay, 2005:54; Güleç, 2009:8; Yavarzadeh, 2015:450),
11. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların liderlik ve yönetim becerilerinin gelişmesine katkı sağlanır (Tembe, 1986:10-11; Ay, 2005:121; Orr, 2006'dan akt. Kılıç, 2008:30; Şermet, 2009:5-6; Aydoğan, 2014:38).

İş Tatmini Ölçeği: Banka çalışanlarının iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla Minnesota İş Doyum anketinden yararlanılmıştır. Alan yazın incelendiğinde; araştırmalarda büyük oranda Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin kısa formunun kullanıldığı gözlemlenmektedir (Özsoy vd., 2014:235). Minnesota İş Doyum Anketi 1967 yılında Weiss ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. MSQ 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçekte sorgulanan iş tatmini boyutları, aktivite, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, yönetim, teknik yardım, ahlaki değerler, güvence, sosyal hizmet, otorite, yeteneklerini kullanabilme, şirket politikaları ve uygulamaları, ücret, terfi, sorumluluk, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, takdir edilme, başarı ve yaratıcılıktır. Örnek ifade, çalışanın yapmış olduğu işiyle ilgili "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından" şeklindedir. İfadeler, 1= Hiç Memnun Değilim ve 5= Çok Memnunum arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçekle ölçülmüştür.

Öz Yeterlilik Ölçeği: Çalışmada, banka çalışanlarının işleri ile ilgili öz yeterlilik algısını ölçmede, Schwarzer vd. (1999:161) tarafından geliştirilen “algılanan genel öz yeterlilik” ölçeğinden yararlanılmış ve orijinal ölçekte yer alan 10 ifadeden, işe uyarlanabileceği düşünülen 8 ifade iş konusunda yeterliliği yansıtacak şekilde düzenlenmiştir. Ölçekteki ifadelere örnekler: “İşimde karşılaştığım güç sorunları gayret edersem genellikle çözebilirim” ve “İş bilgim konusunda kendime güvenirim” dir. İfadeler, 1= Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçekle ölçülmüştür.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırma verileri istatistiksel veri analiz programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Geçerlik ve Güvenirlik

Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, iş tatmini ve öz yeterlilik ölçeklerinin yapı geçerlikleri açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının belirlenmesi hususunda, öz değerin 1'den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda iki faktör arasındaki yük değer farkının en az 0,10 olması (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk, 2002'den akt. Akgündüz ve Çakıcı, 2015:33); doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, standartlaştırılmış yüklerin 1,00'in üstünde ve 0,50'nin altında olmaması; t değerlerinin ise 1,96'nın altında olmaması; ayrıca uyum iyiliği değerlerinin de (Tablo 7) istenilen düzeyde olması ölçütleri (Hair vd. 2010'den aktaran Akgündüz ve Çakıcı, 2015:34) dikkate alınmıştır. Ölçeklerin güvenirliliği ise, iç tutarlılık (Cronbach's Alfa) ve bölünmüş test çözümlemesi yöntemleri ile incelenmiştir (Karasar, 2003:150-152).

Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları Ölçeği: Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ölçeği ile ilgili açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör olduğu belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,66'sını açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,944'dür. Barlett Küresellik test sonuçları da anlamlıdır ($X^2=3695,779$; $p<0,001$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalindeki gibi tek faktörde toplandığı görülmüştür.

Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ölçeğinin, açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan tek faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de sınanmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [$X^2/df = (521,70/44) 11,86$; $p<0,05$; RMSEA=0,164; SRMR=0,053; NFI=0,95; NNFI=0,94; CFI=0,95; IFI=0,96; RFI=0,94]. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, X^2/df ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerinin dışında kaldığı görülmektedir (Tablo 7). Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyonlar incelendiğinde; aynı faktöre yüklenmiş maddelerle ilgili 22 modifikasyon önerisi bulunmaktadır.

Tablo 3. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları Ölçeği ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=403)

Ölçek Maddeleri	EARU
R1	0,646
R2	0,700
R3	0,744
R4	0,557
R5	0,729
R6	0,692
R7	0,693
R8	0,752
R9	0,560
R10	0,522
R11	0,699
Özdeğer	7,292
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%66,291
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%66,291
KMO Değeri	0,944
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 3695,779; p < 0,001$

Kuramsal olarak ele alındığında, bu maddelerin benzer durumu ölçtükleri, böylece iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebilir olacağı gözlemlenmiş (Keser ve Güldüren, 2015:1176) ve modifikasyon önerilerinden kıkara değerinde en fazla düşüş sağlayan yedi öneri dikkate alınmıştır (R1 ve R2; R1 ve R3; R2 ve R3; R2 ve R8; R2 ve R9; R7 ve R8; R9 ve R10). Modifikasyonlar sonrası ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: [$X^2/df = (131,30/37)$ 3,54; $p < 0,05$; RMSEA=0,080; SRMR=0,031; NFI=0,98; NNFI=0,98; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98] (Tablo 7). Modifikasyonlar sonrası ortaya çıkan tek faktörlü eğitim amaçlı rotasyon ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1,00-0,50 arasında ve t değerlerinin de anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 6).

Eğitim amaçlı rotasyon ölçeğinin güvenilirliği ise, iç tutarlılık (Cronbach's Alfa) ve bölünmüş test çözümlemesi yöntemleri ile sınanmıştır. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,948'dir. Bölünmüş test çözümlemeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,924, ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,912, ikinci yarı değeri 0,876'dır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,961'dir. Bu sonuçlar, eğitim amaçlı rotasyon ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Öz Yeterlilik Ölçeği: Öz yeterlilik ölçeği ile ilgili açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,58' ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,864'tür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=1905,543$; $p<0,001$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalindeki gibi tek faktörde toplandığı görülmüştür.

Tablo 4. Öz Yeterlilik Ölçeği ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=403)

Ölçek Maddeleri	Öz Yeterlilik
Ö1	0,390
Ö2	0,653
Ö3	0,699
Ö4	0,635
Ö5	0,671
Ö6	0,707
Ö7	0,557
Ö8	0,394
Özdeğer	4,706
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%58,820
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%58,820
KMO Değeri	0,864
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 1905,543$; $p<0,001$

Öz yeterlilik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de ölçülmüştür. Öz yeterlilik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [$X^2/df = (227,65/20) 11,38$; $p<0,05$; RMSEA=0,161; SRMR=0,054; NFI=0,95; NNFI=0,93; CFI=0,95; IFI=0,95; RFI=0,92]. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, X^2/df ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerinin dışında kaldığı görülmektedir (Tablo 7). Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyonlar incelendiğinde; aynı faktöre yüklenmiş maddelerle ilgili dokuz modifikasyon önerisinin olduğu gözlemlenmiştir. Kuramsal olarak ele alındığında, bu maddelerin benzer durumu ölçtükleri, böylece iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebileceği gözlemlenmiş (Keser ve Güldüren, 2015:1176) ve modifikasyon önerilerinden kikare değerinde en fazla düşüş sağlayan dört öneri dikkate alınmıştır (Ö1 ve Ö2; Ö2 ve Ö3; Ö1 ve Ö6; Ö7 ve Ö8). Modifikasyonlar sonrası ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: [$X^2/df = (48,65/16) 3,04$; $p<0,05$; RMSEA=0,071; SRMR=0,023; NFI=0,99; NNFI=0,98; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98] (Tablo 7). Modifikasyonlar

sonrası ortaya çıkan tek faktörlü öz yeterlilik ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1,00-0,50 arasında ve *t* değerlerinin de anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 6).

Öz yeterlilik ölçeğinin güvenilirliği, iç tutarlılık (Cronbach's Alfa) ve bölünmüş test çözümlemesi yöntemleri ile analiz edilmiştir. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,896'dır. Bölünmüş test çözümlemeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,877, ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,786, ikinci yarı değeri 0,800'dür. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,934'dür. Bu sonuçlar, öz yeterlilik ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatmini ölçeği ile ilgili açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük iki faktör olduğu belirlenmiştir. İki faktör, toplam varyansın 0,77' sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,969'dur. Barlett Küresellik test sonuçları da anlamlıdır ($X^2=9527,937$; $p<0,001$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinden farklı olarak iki faktörde toplandığı görülmüştür.

Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=403)

Ölçek Maddeleri	Faktör 1	Faktör 2
İ1	<u>0,779</u>	0,354
İ2	<u>0,761</u>	0,392
İ3	<u>0,803</u>	0,332
İ4	<u>0,796</u>	0,347
İ7	<u>0,777</u>	0,345
İ8	<u>0,788</u>	0,358
İ9	<u>0,802</u>	0,373
İ10	<u>0,784</u>	0,358
İ11	<u>0,767</u>	0,424
İ15	<u>0,715</u>	0,475
İ16	<u>0,743</u>	0,454
İ20	<u>0,756</u>	0,457
İ5	0,378	<u>0,795</u>
İ6	0,366	<u>0,807</u>
İ12	0,423	<u>0,808</u>
İ13	0,413	<u>0,783</u>
İ14	0,387	<u>0,810</u>
İ17	0,388	<u>0,824</u>
İ18	0,357	<u>0,826</u>
İ19	0,424	<u>0,800</u>
Özdeğer	13,886	1,568
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%69,428	%69,428
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%7,840	%77,268
KMO Değeri	0,969	
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 9527,937$; $p<0,001$	

İş tatmini ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan iki faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de sınanmıştır. İki faktörden oluşan yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [$X^2/df = (1071,36/169) 6,34$; $p < 0,05$; RMSEA=0,115; SRMR=0,032; NFI=0,97; NNFI=0,97; CFI=0,98; IFI=0,98; RFI=0,97]. Ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, X^2/df ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerinin dışında kaldığı görülmektedir (Tablo 7). Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyonlar incelendiğinde; aynı faktöre yüklenmiş maddelerle ilgili 41 modifikasyon önerisinin olduğu gözlemlenmiştir. Kuramsal olarak incelendiğinde, bu maddelerin benzer durumu ölçtükleri, dolayısıyla iki madde arasında gizil bir ilişkinin kabul edilebileceği gözlemlenmiş (Keser ve Güldüren, 2015:1176) ve modifikasyon önerilerinden kikare değerinde en fazla düşüş sağlayan altı öneri dikkate alınmıştır (İ1 ve İ2; İ2 ve İ3; İ5 ve İ6; İ7 ve İ8; İ15 ve İ16; İ16 ve İ20). Modifikasyonlar sonrası ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: [$X^2/df = (557,24/163) 3,42$; $p < 0,05$; RMSEA=0,078; SRMR=0,028; NFI=0,99; NNFI=0,99; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98] (Tablo 7). Modifikasyonlar sonrası ortaya çıkan tek faktörlü iş tatmini ölçeğinde yer alan maddelere ilişkin standartlaştırılmış yüklerin 1,00-0,50 arasında ve t değerlerinin de anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 6).

İş tatmini ölçeğinin güvenilirliği, iç tutarlılık (Cronbach's Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile sınanmıştır. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,976'dır. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre korelasyon katsayısı 0,975 ($p < 0,01$), ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,952, ikinci yarı değeri 0,953'dür. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,988'dir. Bu sonuçlar, iş tatmini ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları, Öz Yeterlilik ve İş Tatmini Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış, t ve R² Değerleri

EARU Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R ²	Faktör	Öz Yeterlilik Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R ²	Faktör	İş Tatmini Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	t	R ²	Faktör
R1	0,73	16,76	0,53	Eğitim amaçlı rotasyon	Ö1	0,71	15,55	0,50	Öz yeterlilik	İ1	0,82	20,02	0,67	Duyguların Kullanımı
R2	0,79	18,75	0,62		Ö2	0,77	17,70	0,59		İ2	0,82	20,13	0,67	
R3	0,83	20,06	0,69		Ö3	0,82	19,46	0,67		İ3	0,84	20,64	0,71	
R4	0,71	15,98	0,50		Ö4	0,78	18,08	0,61		İ4	0,84	20,90	0,71	
R5	0,85	20,99	0,72		Ö5	0,84	20,45	0,71		İ7	0,82	19,86	0,67	
R6	0,83	20,10	0,69		Ö6	0,86	21,11	0,74		İ8	0,84	20,71	0,71	
R7	0,82	19,70	0,67		Ö7	0,70	15,50	0,49		İ9	0,88	22,27	0,77	
R8	0,86	21,38	0,74		Ö8	0,63	13,57	0,40		İ10	0,86	21,52	0,74	
R9	0,71	16,18	0,50							İ11	0,88	22,27	0,77	
R10	0,67	14,84	0,45							İ15	0,85	21,08	0,72	
R11	0,82	19,90	0,67							İ16	0,86	21,50	0,74	
								İ20	0,87	22,12	0,76	Duygularını Düzenleme		
								İ5	0,83	20,46	0,69			
								İ6	0,84	20,68	0,71			
								İ12	0,90	23,20	0,81			
								İ13	0,88	22,18	0,77			
								İ14	0,89	22,75	0,79			
								İ17	0,91	23,58	0,83			
								İ18	0,89	22,65	0,79			
								İ19	0,89	22,94	0,79			

Tablo 7. Ölçme Modellerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	EARU Ölçeği	Öz yeterlilik Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği
X^2/df	≤ 3	≤ 5	3,54	3,04	3,42
RMSEA	$\leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,080	0,071	0,078
SRMR	$\leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,08$	0,031	0,023	0,028
NFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,98	0,99	0,99
NNFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,98	0,98	0,99
CFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	0,99	0,99	0,99
IFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,99	0,99	0,99
RFI	$\geq 0,95$	$0,90 \leq RFI < 0,95$	0,98	0,98	0,98

Not: X^2/df : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Göreli Uyum İndeksi.

Kaynak: Doğan ve Sapmaz. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi. Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi. 25, 297-304.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 8’de yaş, çalışma süresi, eğitim, eğitim amaçlı rotasyon, öz yeterlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerleri gösterilmektedir. Tablo 8’de görüldüğü gibi istatistiksel olarak eğitim amaçlı rotasyon ile öz yeterlilik ($r = 0,338, p < 0,01$) ve iş tatmini ($r = 0,628, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır. Öz yeterlilik ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,335, p < 0,01$).

Tablo 8. Değişkenlerle İlişkili Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Yaş	33,10	6,28					
2. Çalışma Süresi	7,59	5,54	0,742**				
3. Eğitim	3,90	0,41	-0,065	-0,025			
4. EARU	3,70	0,86	-0,051	-0,096	0,041		
5. Öz Yeterlilik	4,13	0,50	0,029	-0,013	0,043	0,338**	
6. İş Tatmini	3,69	0,67	-0,044	-0,058	0,029	0,628**	0,335**

$N = 403$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, Cronbach’s Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

EARU: Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları

Regresyon Analizi Sonuçları

Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracılık Etkisi

Öz yeterliliğin, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen *üç aşamalı* regresyon analizi yapılmıştır. Bu durumda, *ilk olarak* eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile aracılık etkisine sahip olup olmadığı tespit edilecek olan öz yeterlilik arasında regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. İstatistiksel olarak değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmişse, *sonrasında* eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları (bağımsız değişken) ile iş tatmini (bağımlı değişken) arasındaki sebep sonuç ilişkisine bakılmalıdır. *Son olarak*, aracı değişken olan öz yeterlilik ile iş tatmini (bağımlı değişken) arasında eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının (bağımsız değişken) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bağımsız değişkenin (eğitim amaçlı rotasyon), bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (iş tatmini) durumuna bakılması gerekmektedir. Bu noktada, etki tam olarak ortadan kalkıyorsa *tam aracılık etkisinden*, etkide bir azalma oluşmuş ve ilişki anlamlılığını devam ettiriyor ise *kısmi aracılık etkisinin* var olduğundan bahsedilebilir (Baron ve Kenny, 1986:1177; Bolat, 2011: 262).

Tablo 9’da belirtildiği gibi, öncelikle eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının bağımsız değişken, öz yeterliliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Model 1’e göre eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının öz yeterlilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=0,338$, $p<0,01$). Bu sonuçlara göre *Hipotez 1* kabul edilmiştir. İkinci modelde ise, eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının bağımsız değişken olduğu ve iş tatmininin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan modele göre, eğitim amaçlı rotasyonun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,628$, $p<0,01$). Bu sonuç doğrultusunda *Hipotez 2* kabul edilmiştir. Daha sonra, eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının ve öz yeterliliğin bağımsız değişken olduğu ve eğitim amaçlı rotasyonun kontrol edildiği, iş tatmininin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3).

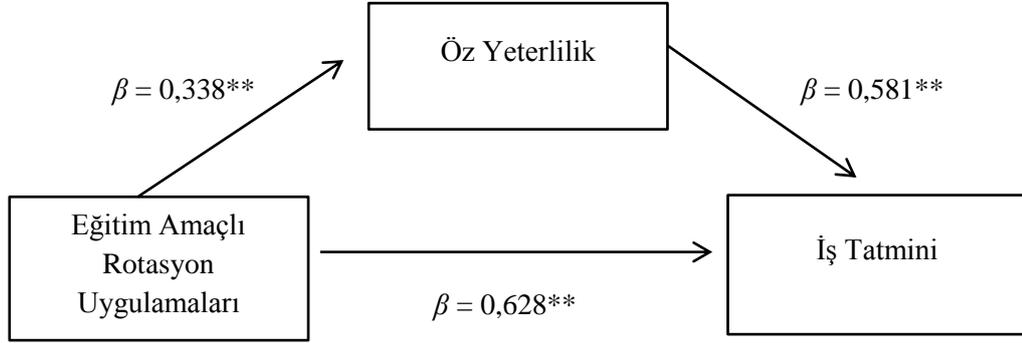
Tablo 9. Eğitim Amaçlı Rotasyon Uygulamaları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin Aracılık Etkisini Saptamaya Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Öz yeterlilik	İş Tatmini
	<i>B</i>	<i>B</i>
Model 1		
1.EARU	0,338**	
<i>F</i>	51,594	
<i>R</i> ²	0,114	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,112	
Model 2		
1.EARU		0,628**
<i>F</i>		261,545
<i>R</i> ²		0,395
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,393
Model 3		
1.EARU		0,581**
2.Öz yeterlilik		0,139**
<i>F</i>		140,035
<i>R</i> ²		0,642
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,409

n = 403, ** $p < 0,01$ standart beta değerleri kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında, öz yeterlilik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir sebep sonuç ilişkisinin var olduğu ($\beta=0,139$, $p < 0,01$); bu aşamada eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin düşerek de olsa devam ettiği ($\beta=0,581$, $p < 0,01$), böylelikle öz yeterliliğin eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ve iş tatmini ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre *Hipotez 3 ve 4* kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre meydana gelen ilişkiler Şekil 3’de görülmektedir.



Şekil 4. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Alan yazında, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları, öz yeterlilik ve iş tatmini, farklı değişkenlerle araştırma konusu yapılmış olmakla birlikte, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmamızın ilgili yazına bu değişkenleri bir arada inceleyen bir araştırma ile katkı sağlaması düşünülmüştür. Bu kapsamda, çalışmadan elde edilen bulgulardan da anlaşılacağı gibi; eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının, banka çalışanları üzerinde iş tatminini artırıcı yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, Kılıç (2008:52), Ho vd. (2009:8) ve Saravani ve Abbasi (2013:476-477)'nin yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile benzerdir. Bu ilişkide bireylerin öz yeterlilik algısının etkisi de incelemeye alınmış ve eğitim amaçlı rotasyon uygulanan bankacılık sektöründe, öz yeterlilik algısı yüksek seviyede olan banka çalışanlarının, iş tatminlerinin de yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, Judge vd.(1998:24-26), Meydan (2011:32), Lai ve Chen (2012:388-390), Hwang vd. (2016:5) ve Lis ve Yunus (2016:296)'un yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Dolayısıyla; öz yeterliliğin, eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile iş tatmini arasında kısmi aracı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

İşletmelerde bir yönetim stratejisi haline gelmiş olan eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları ile çalışanların performansları, öz yeterlilikleri ve iş tatmin seviyeleri artırılabilir. Bu kapsamda işletme yönetimlerinin etkili bir eğitim amaçlı rotasyon uygulaması ile istenen sonuçları elde etmesi mümkün olabilir. Buna yönelik;

- Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının amaçlarının belirlenmesi,
- Eğitim amaçlı rotasyon kapsamında hem genel olarak işletmenin hem de çalışan personelin eğitim ihtiyaç analizinin yapılması,
- Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarına yönelik kuralların, düzenlemelerin ve talimatların geliştirilmesi,
- Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarında görev alacak kişilerin görev ve sorumlulukları ile yetkilerinin tespit edilmesi,
- Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarına yönelik bütçe çalışmalarının planlanması,

- Bu süreç kapsamında kullanılacak eşgüdümleme ve haberleşme sistemlerinin oluşturulması,
- Eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının etkinliğini belirlemeye dönük bir denetim sisteminin kurulması,
- Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları sonucunda çalışanların performans değişiminin ölçülmesi,
- Eğitim amaçlı rotasyon uygulamaları konusunda işletme çalışanlarının bilgilendirilmesi ve desteğinin sağlanması yararlı olabilir.

Gelecek çalışmalar kapsamında, özellikle eğitim amaçlı rotasyon uygulamalarının etkinliği ile öz yeterlilik ve iş tatmini ilişkisinin araştırılması yararlı olabilir. Böylece uygulama sürecinin hangi aşamasının süreçte daha etkili olduğu, işletmeler açısından hangi aşamada daha çok sorun yaşandığı tespit edilebilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmayla ilgili de sınırlılıklar söz konusudur. Öncelikle, çalışmanın sadece Balıkesir il ve ilçelerinde bulunan banka şubelerinde yapılması nedeniyle, elde edilen sonuçların, çalışmanın yapıldığı bankacılık sektörüne yönelik genellemesinin söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte, Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve şehirlerinde yapılacak olan çalışmalarla bu sorunun çözümüne yönelik katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir. Çalışmamızda var olan bir diğer sınırlılık, veri toplama yönteminden kaynaklanmaktadır. Verilerin toplanmasında, "kendi kendine değerlendirme" yönteminden yararlanılmıştır. Dolayısıyla çalışmamızda, ortak yöntem varyansı hatası söz konusu olabilir. Harman'ın tek faktör analizi, bu eğilim olasılığının bulunup bulunmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biridir (Podsakoff vd., 2003:889). Bu yöntemle göre, ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklamaması veya tek faktörün çıkmaması gerekir. Bu kapsamda, eğitim amaçlı rotasyon, öz yeterlilik ve iş tatminini ölçmeye yönelik tüm ifadeler döngüsüz açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Buna göre beş faktör ortaya çıkmıştır. İlk faktör varyansın %18,57'sini, ikincisi %4,10'unu, üçüncü faktör %3,36'sını, dördüncü faktör %1,60'ını ve beşinci faktör %1,09'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin olmadığı söylenebilir. Öte yandan sonraki çalışmalarda verilerin diğer kaynaklardan (yöneticiler, çalışma arkadaşları gibi) toplanması yoluna gidilebilir.

KAYNAKÇA

- Adomi, Esharenana E. (2006). Job rotation in Nigerian University Libraries. **Emerald Insight Library Review**, 55 (1), 66 – 74.
- Adjei, Dora. (2012). The Impact of Job Rotation on Employees' Performance A Case Study: Utrak Financial Services Limited. **Master Thesis**, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
- Akar, Cüneyt. (2008). Öz Yeterlik İnancı ve İlk okuma Yazmaya Etkisi. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1 (2), 185-198.
- Akgündüz, Sevgül. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Akgündüz, Yılmaz. (2013). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi. **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1), 180-204.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 7 (2), 29-41.
- Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (4), 1-25.
- Alaş, Bülent. (2012). Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul ili Fatih İlçesi Örneği). **Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alquraan, Isam Fayez Ibrahim. (2011). Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA. Gaza Field Office. **Master Thesis**. Islamic University of Gaza Deanery of Higher Studies Faculty of Commerce MBA - Human Resources.

- Aşık, Akşit Nuran. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. **Türk İdare Dergisi**, (467), 31-51.
- Atılmış, Taner. (2016). İşletmelerde Kontrol Odağı ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. **Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Avcı, Ayşegül. (2008). Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Kendi Çizimlerinden Fen Dersi Öğretmenine Yönelik Algıları ile Fen Öğretimi Özyeterlik İnançları Arasındaki İlişki. **Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Ay, Fatih. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Eğitim amaçlı rotasyonu Modelleri. **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydoğmuş, Ceren. (2011). Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, Sayın. (2015). Öğretmenlik Uygulaması I-II Derslerinin Zihin Engelliler Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlilik Algıları Üzerindeki Etkisi (KKTC örneği). **Yüksek Lisans Tezi**, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Aydoğan, Yakup Emre. (2014). Kamu Örgütlerindeki Sık Hareketlilik, Eğitim amaçlı rotasyon Ve Mobilite Uygulamalarının İş Tatmin Düzeyine Etkisi. **Yüksek Lisans Tezi**. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bandura, Albert. (1986). **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, Albert. (1995). Exercise of Personal and Collective Efficacy in Changing societies. In A. Bandura (Ed.), Self-efficacy in changing societies. (1-45).

New York: Cambridge University Press.

Baransel, Atillâ. (1979). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri Cilt 1**, 2.b., İstanbul: Venüs Ofset.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6), 1173-1182.

Başaran, İbrahim Ethem. (1992). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası

Batmaz, Mert. (2012). Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri. **Yüksek Lisans Tezi**, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bennett, Ben. (2003). "Job Rotation: its role in promoting learning in organisations", **Development and learning in Organisations**, 17 (4), 7-9.

Beşiktaş, İlknur. (2009). İş tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Biçici, Hakan. (2013). İş Eğitim amaçlı rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Bolat, Tamer. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 17 (3-4), 199-219.

Bolat, Oya İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, **Ege Akademik Bakış**, 11 (2), 255-266.

Bolat, Tamer; Oya Aytemiz Seymen; Oya İnci Bolat ve Barış Erdem. (2014). **Yönetim ve Organizasyon** (Güncellenmiş 4. Baskı). Ankara: Detay

Yayımları.

Budak, Arif. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO POL Tesislerinde Bir Uygulama. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Campion, Michael A.; Lisa Cheraskin; ve Michael J. Stevens. (1994). Study Clarifies Job Rotation Benefits. **The Academy of Management Journal**, 37 (6), 1518-1542.

Cheung, K.L. (2014). The Role of Job Rotation and Psychological Motivators on Occupational Expertise. **School of Management and Governance, University of Twente**.

Delen, Elif. (2016). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Öz yeterlilik Algıları ve Mesleğe Karşı Tutumları Arasındaki İlişki (Yüzüncü Yıl Üniversitesi Örneği). **Yüksek Lisans Tezi**. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

Deniz, Mehmet ve Ahmet Ünal. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama. **e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences**, 2 (2), 101-119.

Dessler, Gary. (1999). **Human Resource Management**, 8th ed. Prentice Hall, New Jersey.

Doğan, T. ve Sapmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi. **Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi**, (25), 297-304.

Eguchi, K. (2005). Job transfer and influence activities. **Journal of Economic Behavior & Organization**, (56), 187–197.

Erdil, Oya; Halit Keskin; Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1), 17-26.

- Ergüney, Özlem. (2006). Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Eriksson, Tor ve Jaime Ortega. (2001) . The Adoption of Job Rotation: Testing The Theories. Working Paper, **Paper presented at Universidad Pública de Navarra**; İspanya Web: <http://www.econ.unavarra.es> (25 Ocak 2002).
- Gökkaya, Niyazi. (2013). Okul Müdürlerine Uygulanan Eğitim amaçlı rotasyona İlişkin İlkokul ve Ortaokul Müdür, Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Görüşleri. **Yüksek Lisans Tezi**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Güder, Nurdane. (2014). Hemşirelerin İş Eğitim amaçlı rotasyonuna Yönelik Görüşleri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. **Yüksek Lisans Tezi**, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güleç, Döndü. (2009). Rotasyon ile Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R.; Janson, R. ve Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. **California Management Review**, 57-71.
- Hackman, J.R., G.R. Oldham. (1980). Work Redesign, Addison-Wesley Publishing Company, **Reading, Massachusetts**, California.
- Hayırlıoğlu, Emre ve Meryem Hayır Kanat. (2015). Rotasyon Kavramı ve Rotasyonunun Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğine Etkisi, **International Journal of Field Education**, 1 (2), 24-38.
- Henson, Robin K. (2001). Teacher Self-Efficacy: Substantive Implications and Measurement Dilemmas. Paper Presented at the **Annual Meeting of the Educational Research Exchange**.
- Ho Wen-Hsien, Ching Sheng Chang, Ying-Ling Shih ve RongDa Liang. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and

- organizational commitment. **BMC Health Services Research**, 9 (8), 1-10.
- Huang, Heh Jason. (1999). Job Rotation from the Employees' Point of View. **Research and Practice in Human Resource Management**, 7 (1), 75-85.
- Hwang Yujong, Younghwa Lee and Dong-Hee Shin. (2016). The role of goal awareness and information technology self-efficacy on job satisfaction of healthcare system users. **Behaviour & Information Technology**. Web: <http://dx.doi.org/10.1080/0144929X.2016.1171396> adresinden 25 Ekim 2017 tarihinde alınmıştır.
- Hyz, Alina. (2010). Job Satisfaction and Employee Performance of Greek Banking Staff: An Empirical Investigation. **Folia Oeconomica**, (239), 85-96.
- Işıksal, Mine ve Petek Aşkar. (2003). İlköğretim Öğrencileri İçin Matematik ve Bilgisayar Öz-Yeterlik Algısı Ölçekleri. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (25), 109-118.
- Johnson, Gloria Jones ve W. Roy Johnson. (2008). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis, **The Journal of Psychology**, 134 (5), 537-555.
- Judge T.A. and J.E. Bono. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized selfefficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: **A meta-analysis. Journal of Applied Psychology**, (86), 80-92.
- Judge A. Timothy; Edwin A. Locke; Cathy C. Durham ve Avraham N. Kluger. (1998). Dispositional Effectson Job and Life Satisfaction: **The Role of Core Evaluations. Journal of Applied Psychology**, 83 (1), 17-34.
- Karapınar, Pınar Bayhan. (2010). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2003). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. (12.Bs). Ankara: Nobel Yayın

Dağıtım.

Kaşlı, Mehmet. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), 159-174.

Kaymaz, Kurtuluş. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. **Business and Economics Research Journal**, 1(3), 69–85. Web: <http://www.berjournal.com> adresinden 10 Ocak 2017 tarihinde alınmıştır.

Keser, H. ve Güldüren, C. (2015). Bilgi Güvenliği Farkındalık Ölçeği (BGFÖ) Geliştirme Çalışması. **K.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi**, 23 (3), 1167-1184.

Khan, Faisal; Amran MD Rasli; Rosman Md. Yusoff; Tariq Abid-ur-Rahman ve Muhammad Muddassar Khan. (2014). Job Rotation, Job Performance, Organizational Commitment: An Empirical Study on Bank Employees. **Journal of Management Info**, 3 (1), 33-46.

Khodadadi Esmail; Hossein Ebrahimi; Sima Moghaddasian; Jalil Babapour. (2013). The Effect of Communication Skills Training on Quality of Care, Self-Efficacy, Job Satisfaction and Communication Skills Rate of Nurses in Hospitals of Tabriz, Iran. **Journal of Caring Sciences**, 2(1), 27-37.

Kılıç, Alpaslan. (2004). Örgüt İçi Stres Faktörlerin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kılıç, Esra. (2008). İş Tatmini ve İş Eğitim amaçlı rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, Tamer. (2005). **İşletme Yöneticiliği**, 10 b., İstanbul: Arıkan Yayımcılık A.Ş.

Konuk, Mustafa. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Kurbanoglu, S. Serap. (2004). Öz-Yeterlik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi. **Bilgi Dünyası**, 5 (2), 137-152.
- Lai Ming-Cheng and Yen-Chun Chen. (2012). Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristics on Organization Performance. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 3 (4), 387-391.
- Lis Em Yusuf ve Mukhlis Yunus. (2016). Job Satisfaction as an Intervening Variable of SelfEfficacy and Employee Performance. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 6 (7), 284-298.
- Lu, Hong; Alison E. While ve K. Louise Barriball. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review, **International Journal of Nursing Studies**, 42, 211-227.
- Matrunola, Paula. (1996). Is There A Relationship Between Job Satisfaction And Absenteeism?, **Journal Of Advanced Nursing**, 23(4), 827- 834.
- Meydan, Cem Harun. (2011). İş Tatmini Ve Öz Yeterliliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20 (1), 25-40.
- Morris, James R. (1956). Job Rotation. **The Journal of Business**, 29(4),268-273. Web: <http://www.jstor.com> adresinden 22 Ocak 2017 tarihinde alınmıştır.
- Oksay, Aygen. (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Oparanma, Austin O. ve Lawrence I. Nwaeke. (2015). Impact of Job Rotation on Organizational Performance. **British Journal of Economics, Management & Trade**, 7(3), 183-187.
- Orpen, Christopher. (1999). The İmpact of Self-Efficacy on The Effectiveness of Employee Training. **Journal of Workplace Learning**, 11 (4),119-122.
- Örücü, Edip; Seda Yumuşak ve Yasin Bozkır. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde

- Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 13 (1), 39-51.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. (2001). **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: ETAM Matbaa.
- Özkalp, Enver. (2003). Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı. **Kamu-İş**, 7 (2), 1-26.
- Özsoy Emrah; Osman Uslu; Ahmet Karakiraz ve Mustafa Aras. (2014). İş tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 6 (1), 232-250.
- Öztekin, Zafer Savaş. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. **Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, Mustafa ve Süleyman Sancak. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. **Journal of Yasar University**, 2 (7), 761-794.
- Park, Min Sook; Yeonok Jeoung; Hye Kyung Lee; Sohyune R. Sok. (2013). Relationships Among Communication Competence, Self-Efficacy, and Job Satisfaction in Korean Nurses Working in the Emergency Medical Center Setting. **The Journal of Nursing Research**, 23 (2), 101-108.
- Podsakoff, P.M; Mackenzie, S.B; Podsakoff, N.P. ve Lee, J.-Y. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies" **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879-903.
- Quarty, J. Christopher. (1973)."Job Rotation Is More Than Musical Chairs." **Supervisory Management**, Amacom, New York, 18 (2), 21-26.
- Saari, Lise M. and Timothy A. Judge. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.

- Saravani, Shahin Rasouli ve Badri Abbasi. (2013). Investigating the influence of job rotation on performance by considering skill variation and job satisfaction of bank employees. **Technical Gazette**, 20 (3), 473-478.
- Seashore, Stanley E. ve Taber, Thomas D. (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. **American Behavioral Scientist**, 18 (3), 333-368.
- Somuncuoğlu, Banu Ayşe. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Levent ve Fırat Coşkun Güçlü. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları. **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı: 59 (2), 217–270.
- Şahin, Metehan. (2016). Konya İlindeki Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Kendini Sevme ve Öz yeterliliklerinin İncelenmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Şengül, Canan Muter. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şermet, Cahide Meltem. (2009). İnsan Kaynaklarında İş Eğitim amaçlı rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama. **Doktora Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Tabancalı, Erkan ve Kazım Çelik. (2013). Öğretmen Adaylarının Akademik Öz-yeterlilikleri ile Öğretmen Öz-yeterlilikleri Arasındaki İlişki. **International Journal of Human Sciences**, 10 (1), 1167-1184.
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. (2004). **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tembe, Elias Ogutuh Azariah. (1986). Cross Training For Service Operations: A Comparative Case Study of Hospitals, **The University8 Libraries of Arizona**. Web: <http://www.hdl.handle.net> adresinden 3 Ocak 2017 tarihinde

almıştır.

Tepe, Duygu. (2011). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Öz Yeterlik İnançlarını Belirleme Ölçeği Geliştirme. **Yüksek Lisans Tezi**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Turcan, Havva Gözde. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Özyeterlik Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Türk Dil Kurumu. (2016). Türkçe Sözlük. Ankara: TDK.

Ulu, Fatma Betül Şenol. (2012). Okul Öncesi Öğretmen Adayları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Özyeterlik İnançlarının Karşılaştırılması. **Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.

Uyargil, Cavide. (1983). Çalışma Yaşamının İnsalcılaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış **Doktora Tezi**, İstanbul.

Uysal, İbrahim. (2013). Akademisyenlerin Genel Öz Yeterlik İnançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3 (2), 144-151.

Wagner, John A. ve John R. Hollenbeck. (2010). **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**, Routledge, New York.

Yavarzadeh, Mohammad Reza Alireza Rabie ve Maryam Hosein. (2015). Assessing the Effect of Job Rotation on Individual and Organizational Consequences Case Study: Isfahan State Welfare Organization. **Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies**, 4 (9), 449-460.

Yousaf, Amna ve Karin Sanders. (2012). The Role of Job Satisfaction and Self-Efficacy as Mediating Mechanisms in the Employability and Affective Organizational Commitment Relationship: A Case From a Pakistani

University. **Thunderbird International Business Review**, 54 (6), 907-919.

Zeira, Yoram. (1974). Job Rotation for Management Development, **Personnel**, 51 (4), 25-35.

Zhu, Yanhan. (2013). A Review of Job Satisfaction. **Asian Social Science**, 9 (1), 293-298.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Rotasyon, Öz Yeterlilik ve İş Tatmini İlişkisi konusunda, Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında yapılan yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgilerin kesinlikle saklı kalacağını, bu bilgilerle sadece tezin amacına yönelik genel bir değerlendirmenin yapılacağını ve işletme kimliğinin açıklanmayacağını önemle belirtiyor, çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Mehmet YILDIZ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof.Dr. Tamer BOLAT
Danışman Öğretim Üyesi

I) Aşağıdaki maddeler <i>işletmeniz</i> ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1. İşletmemizde uygulanan rotasyon, çalışanların daha fazla bilgi-beceri, yetenek ve tecrübe kazanmasına olanak sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)
2. İşletmemizde uygulanmakta olan rotasyon ile çalışanların bireysel gelişimi hedeflenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İşletmemizde uygulanan rotasyon, çalışanların kendi imkân ve kabiliyetlerini tanımalarına ve bu yönde eksiklikleri varsa, bunları gidermelerine olanak sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların, işletme içinde sürekli aynı yerde, aynı işi yapmaktan dolayı üzerinde biriken can sıkıntısı, stres ve bıkkınlıktan kurtulmalarına olanak sunulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşletmemizde uygulanan rotasyon, çalışanların performansına yönelik güçlü ve zayıf yanlarının ne olduğunun ortaya çıkmasına olanak sunar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların, farklı insanlarla bir arada çalışarak, iç iletişim, sosyal ilişki ağı ve arkadaşlık kurma yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. İşletmemizde uygulanan rotasyon, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun oluşmasına katkı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların, bölümlerin birbirleriyle ilişkilerini, fonksiyonlarını ve nihayetinde işletme bütünü (iş süreçlerini) anlayıp kavramalarına olanak sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile zor görevlerde çalışan personelin, meslek hastalıkları, iş kazaları ve işe devamsızlıklarında azalma sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların izin, hastalanma veya işe gelmeme durumlarında diğer çalışanlardan destek alınarak işin yapılmasına olanak sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İşletmemizde uygulanan rotasyon ile çalışanların liderlik ve yönetim becerilerinin gelişmesine katkı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
II) Aşağıdaki maddeler <i>işiniz</i> ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
12. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

25. İş içinde terfi olanağının olması açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Çalışma şartları bakımından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
III) Aşağıdaki maddeler <i>kendiniz</i> ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
32. İşimde karşılaştığım güç sorunları gayret edersem genellikle çözebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. İşimde belirlediğim hedeflere ulaşma konusunda yeteneklerime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. İşimde bir sorunla karşılaştığımda, bunlar için genellikle birkaç çözüm bulabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. İşimde karşıma ne çıkarsa çıksın, genellikle üstesinden gelebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. İşimde beklenmedik durumların üstesinden gelme konusunda becerilerime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. İşim ile ilgili faaliyetleri yapma konusunda yeteneklerime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. İş bilğim konusunda kendime güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. İşim ile ilgili tüm becerilere sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız:

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?:.....

Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()

Eğitim durumunuz: İlk öğretim () Orta öğretim () Lise () Üniversite () Diğer:.....

Kadro durumunuz: Kadrolu () Kadrosuz ()

Çalıştığınız departman:.....