



T.C.

**GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: TRABZON
İLİNDE BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA**

**THE EXAMINATION OF THE RELATION OF MOTIVATION AND JOB
SATISFACTION: RESEARCH IN A PUBLIC INSTITUTION IN TRABZON**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve VELİOĞLU BORAN

DANIŞMAN

Prof. Dr. Gülşah KARAVARDAR

GİRESUN-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 30/11/2021 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Merve VELİOĞLU BORAN'ın "Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Trabzon İlinde Bir Kamu Kurumunda Araştırma" başlıklı tezini incelemiş olup aday 27/12/2021 tarihinde, saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof.Dr. Gülşah KARAVARDAR	
Üye	Doç.Dr. Alper KARAVARDAR	
Üye	Doç. Dr. Mustafa UYSAL	

ONAY

.../.../202..

Prof. Dr. Güven ÖZDEM

Enstitü Müdür V.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Trabzon İlinde Bir Kamu Kurumunda Araştırma ” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

... /.../...

Merve VELİOĞLU BORAN

ÖN SÖZ

Öncelikle, her zaman yanımda olan, çekinmeden arayabildiğim ve cevap alabildiğim, çoğu zaman stresli geçirdiğim bu süreçte her zaman beni pozitif tutumuyla rahatlatıp motive eden, çok saygı değer tez danışmanım, hocam Prof. Dr. Gülşah KARAVARDAR’a,

Desteklerini her zaman arkamda hissettiğim canım aileme, tecrübesiyle bana hep destek olan arkadaşlarım Sabriye TOPAL ve Emine TÜTÜNCÜ’ye,

Son olarak da tüm iyi ve kötü günlerimde olduğu gibi tez sürecinde de bana bilgisiyle ve sonsuz sevgisiyle destek veren eşim Murat BORAN’a ve bana sabretmeyi öğreten canım kızım Nazlı Mina’ya çok teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışmada, geçmişten günümüze halen daha popülerliğini korumakta olan motivasyon veya diğer adıyla güdü kavramının tanımları, tarihçesi, çeşitleri, yöneticiler, çalışanlar ve işletmeler açısından motivasyonun önemi gibi konular incelenmiştir. Ayrıca, kapsam ve süreç olarak ikiye ayrılan motivasyon kuramları detaylı olarak anlatılmıştır. İş tatmini konusu; iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminsizliğinin neden olabileceği sonuçlar açısından irdelenmiştir. Motivasyon ve iş tatmininin arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Son olarak da konu ile ilgili olarak Trabzon ilinde bir kamu kurumunda uygulama yapılmış ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi tespit edilmek istenmiştir. Sonuç olarak ise motivasyonun iş tatminine anlamlı düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Kuramları, İş Tatmini, İş Tatminsizliği, Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi

ABSTRACT

In this study, subjects such as the definitions, history, types, and importance of motivation in terms of managers, employees and businesses were examined. In addition, motivation theories, which are divided into two as scope and process, are explained in detail. Job satisfaction issue; The factors affecting job satisfaction and the consequences of job dissatisfaction have been examined. The relationship between motivation and job satisfaction is mentioned. Finally, an application has been made in a public institution in Trabzon province and the effect of motivation on job satisfaction has been determined. As a result, it has been determined that motivation has a significant effect on job satisfaction.

Key Words: Motivation, Motivation Theories, Job Satisfaction, The Relationship between Job Dissatisfaction, Motivation and Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	VIII
TABLolar.....	IX
ŞEKİLLER.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ, ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1.MOTİVASYON.....	3
1.2.MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	5
1.2.1. Yöneticiler İçin Önemi.....	6
1.2.2. Çalışanlar İçin Önemi.....	11
1.2.3. İşletmeler İçin Önemi.....	14
1.3.MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR.....	16
1.3.1.Psiko-Sosyal Araçlar.....	17
1.3.2.Ekonomik Araçlar.....	17
1.3.3.Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	18
1.4.MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ.....	18
1.4.1.Fizyolojik Güdüler.....	18
1.4.2.Sosyal Güdüler.....	18
1.4.3.Psikolojik Güdüler.....	19
1.5. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	19
1.5.1.Kapsam Teorileri.....	21

1.5.1.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	21
1.5.1.1.1.Fizyolojik İhtiyaçlar.....	23
1.5.1.1.2.Güvenlik İhtiyacı.....	24
1.5.1.1.3.Aidiyet ve Sevgi İhtiyaçları.....	25
1.5.1.1.4.Saygı İhtiyacı.....	26
1.5.1.1.5. Kendi Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı.....	26
1.5.1.2.Mc Clelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	27
1.5.1.3.Herzbergin İki Faktör Teorisi.....	28
1.5.1.3.1.Hijyen Faktörleri.....	28
1.5.1.3.2.Güdüleyici Faktörler.....	29
1.5.1.4.ERG Teorisi.....	29
1.5.1.5.Edwin Locke’nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı.....	30
1.5.2.Süreç Teorileri.....	31
1.5.2.1. X ve Y Teorisi.....	32
1.5.2.2.Adams’ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı.....	34
1.5.2.3. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramları.....	36
1.5.2.4. Bekleyiş Kuramları.....	36
1.5.2.4.1.Vroom’un Bekleyiş (Ümit) Kuramı.....	37
1.5.2.4.2.Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Ümit Kuramı.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ TATMİNSİZLİĞİ

2.1.İŞ TATMİNİ.....	40
2.2.İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	42
2.3.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	44
2.3.1. Yaş.....	44

2.2.2. Yönetici.....	45
2.3.3. Arkadaşlık Ortamı.....	45
2.3.4. Ücret.....	46
2.3.5. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	46
2.3.6. Cinsiyet.....	47
2.3.7. Yetki Devri.....	47
2.3.8. Mesleki Düzey (Statü)	47
2.3.9. Kişisel Farklılıklar.....	48
2.3.10. Örgüt Büyüklüğü.....	48
2.3.11. Yükselme Olanakları(Terfi)	49
2.3.12. Çalışma Ortamı.....	49
2.3.13. İşin Niteliği.....	50
2.3.14. Eğitim.....	51
2.4.İŞ TATMİNSİZLİĞİ.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

3.1.İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	54
---	-----------

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: TRABZON İLİNDE BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	60
4.2.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	60
4.3.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	60
4.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	61
4.5.EVREN VE ÖRNEKLEM.....	62

4.6.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	63
4.7.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	63
4.7.1.Anket Formu.....	63
4.7.2. Motivasyon Ölçeği.....	64
4.7.3.Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	64
4.8.BULGULAR VE YORUM.....	64
4.8.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular.....	64
4.8.2. Tanımlayıcı Bulgular.....	66
4.8.3. Araştırma Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular.....	70
4.8.4. Motivasyona Yönelik Bulgular.....	71
4.8.5. İş Tatminine Yönelik Bulgular.....	77
4.8.6. Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	82
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	106

SİMGELER VE KISALTMALAR

Vb.	:	Ve Benzeri
Vd.	:	Ve Diğerleri
A.B.D.	:	Amerika Birleşik Devletleri



TABLOLAR

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	64
Tablo 4.2. Araştırma Verilerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
Tablo 4.3. Motivasyon Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo 4.4. İş Tatmini Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo 4.5. Araştırma Verilerine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	70
Tablo 4.6. Motivasyonun Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	71
Tablo 4.7. Motivasyonun Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	71
Tablo 4.8. Motivasyonun Yaş Grubuna Göre İncelenmesi.....	73
Tablo 4.9. Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	73
Tablo 4.10. Motivasyonun Hizmet Süresine Göre İncelenmesi.....	74
Tablo 4.11. Motivasyonun Çalışılan Pozisyona Göre İncelenmesi.....	75
Tablo 4.12. Motivasyonun Gelir Düzeyine Göre İncelenmesi.....	76
Tablo 4.13. İş Tatminin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	77
Tablo 4.14. İş Tatminin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	77
Tablo 4.15. İş Tatminin Yaş Grubuna Göre İncelenmesi.....	78
Tablo 4.16. İş Tatminin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi.....	79
Tablo 4.17. İş Tatminin Hizmet Süresine Göre İncelenmesi.....	80
Tablo 4.18. İş Tatminin Çalışılan Pozisyona Göre İncelenmesi.....	81
Tablo 4.19. İş Tatminin Gelir Düzeyine Göre İncelenmesi.....	81
Tablo 4.20. Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 4.21. Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	83
Tablo 4.22. Araştırma Hipotezlerinin Kabul Edilme ve Reddedilme Durumu.....	84

ŞEKİLLER

Şekil1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	23
--------------------------------------	----



GİRİŞ

Motivasyon ve iş tatmini ilişkisinin incelendiği bu çalışma, günümüze kadar birçok araştırma ve teze konu olmuştur. Fakat, çalışma hayatında her geçen gün artan ihtiyaçlar, sorunlar, motive olmanın getirdiği sonuçlar ve iş tatminin iş performansına çok fazla yansımaları gibi etmenlerin güncelliğini hala koruması nedeniyle farklı araştırmalarla konu olmaya halen devam etmektedir. Motivasyon tüm çalışanlar ve işverenler açısından oldukça kıymetlidir. Motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin uygulamalarla ölçen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramının çeşitli tanımlarına yer verilmiş olup, içsel ve dışsal motivasyona da değinilmiştir. Motivasyonun çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi anlatılmış olup ardından motivasyonda özendirici araçlardan olan; psiko-sosyal araçlar, ekonomik araçlar ve örgütsel yönetsel araçlar örneklerle açıklanmıştır. Motivasyon çeşitleri konusunda ise fizyolojik, sosyal ve psikolojik güdüler anlatılmıştır. Daha sonra kapsam ve süreç teorilerinde yer alan kuramlara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise iş tatmini konusu tüm ayrıntılarıyla yer almıştır. Öncelikle geniş bir tanımlamanın ardından, iş tatminin önemi anlatılmış olup, iş tatminini etkileyen faktörler sırası ile ele alınmıştır. İş tatminini etkileyen faktörlerin neler olduğunu açacak olursak; yaş, yönetici, arkadaşlık ortamı, ücret, fiziksel çalışma koşulları, cinsiyet, yetki devri, mesleki düzey, kişisel farklılıklar, örgüt büyüklüğü, terfi, çalışma ortamı, işin niteliği ve eğitimden oluştuğunu söyleyebiliriz. İkinci bölümde son olarak iş tatminsizliği anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmamızın da ana konusunu oluşturan iş tatmini ve motivasyon ilişkisi irdelenmiştir. Dördüncü bölüm ise uygulama kısmı olan Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Trabzon İlinde Bir Kamu Kurumunda Araştırma konusunu açıklamaktadır. Araştırmanın amacı, motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, Trabzon ilinde 235 iş gören ve amir ile yapılmıştır. Araştırma hipotezleri kurularak, iş gören ve amirlere çeşitli sorular sorularak doğruluğu sınanmıştır. Araştırma SPSS-22 istatistik programı kullanılarak, yapılan analizler tablolar formatında organize edilerek rapor edilmiştir. Ayrıca, motivasyon ve iş tatmini verilerinin demografik değişkenlere göre

incelenmesinde bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü Anova analizleri kullanılmıştır. Motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ise pearson korelasyon analizi ile incelenirken, motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Veri toplama araçları olarak ise; anket formu, motivasyon ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerine yönelik bulgular, tanımlayıcı bulgular, araştırma verilerinin dağılımına yönelik bulgular, motivasyona yönelik bulgular, iş tatminine yönelik bulgular, motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Daha önce konu ile ilgili yapılan çalışmaların, bu çalışma ile ne derecede örtüştüğü ya da ne derecede farklı olduğu konusunda değinilmiş ve karşılaştırma yapılmıştır. Son olarak ise, araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilip, yorumlanarak ileride yapılacak çalışmalar için bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ, ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1.MOTİVASYON

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesi, Latince’de hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiş olup psikolojide, içten gelen itici güçle belli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini anlatmak için kullanılmaktadır. Türkçe karşılığı olarak ise güdü, saik veya harekete geçirici denilebilmektedir (Selen, 2016, 38).

Motivasyon, çalışanların var olan şartlarda işlerini daha kaliteli ve çabuk yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödünlerdir (Garih, 2006, 65). Motivasyon, eylemin (davranışın) kaynağı ile ilgilenmektedir. Yönlendirilmiş davranışların yoğunluğunun ne şekilde artırabileceğini ya da davranışı nasıl yönlendirebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Selen, 2016, 38) . Motivasyon en temel olarak insanların neleri yapmaktan mutluluk duyduğuna bağlıdır (Dogani, 2010, 71).

Motivasyon kavramı en genel açıklama ile istekliliktir. Özel hayatta ya da iş dünyasında yapılan işi yapma istekliliği ve düzeyini ifade eder. Literatürde çalışanların istekliliğini arttırmak amacıyla birçok unsur ve motivasyon kaynağı belirlenmiştir. İnsanların ihtiyaçları belirtilerek, bu ihtiyaçların karşılanma gereksinimleri anlatılmıştır. (Arslan, 2018, 32).

İnsanoğlunda motivasyon bir süreç olarak bir kişinin içinde boşluk yaratan bir ihtiyaçla başlamıştır. Boşluğu doldurma girişimi esnasında bir eylem ve reaksiyon zincirini başlatan ve sürdüren bir iç itici güç üretilmiş ve bu noktada da boşluk doldurulmuştur (Chuckwuma ve Okafor, 2014, 137).

Yine başka bir tanıma göre motivasyon, bir kişi veya grubun ortaya koyduğu çabaların harekete geçirilmesi, yönetilmesi, önem kazanması ve örgütsel amaçlar doğrultusunda sürdürülmesidir (Özgen, 2018, 23).

Motivasyonun ana kaynağı ihtiyaçlar yani gereksinimlerdir. İhtiyaç ortaya çıktığında kişide onun karşılanması ile ilgili bir istek ortaya çıkar. Ardından kişi, itici güçle uyarılmaya başlar. Karşılanması istenen gereksinim saptandıktan sonra kişi iç ve dış etkilerle uyarılır ve devamında davranışa geçer. Burada kişinin amacı gereksinimi karşılayarak doyumunu sağlamaktır. Birey doyumunu sağlayamadıkça boşluk yaşar. Fakat doyum sağlanınca gereksinim karşılandığı için bunun mutluluğunu yaşamaya başlar. Ama her kişinin gereksinimlerini karşılayacak olan istek sürekli değişir, o yüzden motivasyonun son aşamasında mevcut doyum noktasında kişinin sürekli tutulması çok güçtür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 122).

Motivasyon bir amacı gerçekleştirmek için işe koyulmadır. Kendisini işe vermektir. İş üzerine odaklanmak bilişsel enerjisini yaptığı işe yoğunlaştırarak sürdürmektir. Bireyin isteği ile bir işi yapmaya çalışması iç, dışarıdan herhangi bir kişinin teşviki ile işe başlayıp işi sonuçlandırmaya çalışması da dış motivasyon olarak ifade edilmektedir. İç motivasyon, dış motivasyondan daha etkili olduğundan istemli bir şekilde yoğunlaşma sonuç getirici bir uğraş olarak ifade edilebilir (Demir ve Akbaba, 2018, 1257-1258).

İçsel motivasyon aynı zamanda bireylerin duygusal motivasyonu da alakalı olup duygusal motivasyonun unsurları olan uzaklaşma ve yakınlaşma başlıkları altında toplanabilmektedir. Bahsi geçen uzaklaşma, motivasyonunun azalması neticesinde bireyin işine duyduğu alakanın azalması sonucunda işten uzaklaşmasını belirtmektedir (Selen, 2016, 105).

Dışsal motivasyonsa bireyin dışından kaynaklanır, bireyin çevresinden gelen bir pekiştirme veya ödüllendirme ile bir şey yapmasını sağlar. Dışsal motivasyonun etkisi oldukça kısa sürelidir, kazanılan davranışın kalıcılığı ve yoğunluğu ise azdır. (Selen, 2016, 104). Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda dışsal motivasyon faktörlerini sosyal faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayırmışlardır. Sosyal motivasyon faktörleri yardımseverlik, dostluk, çalışma ortamının havası, organizasyon üyeleri arasındaki iyi ilişkiler şeklinde sıralanabilir. Sosyal motivasyon faktörleri iş performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Örgütsel motivasyon faktörleri ise örgüt tarafından ortaya konan ücret eşitliği, ödüller, ikramiyeler, terfi imkanları, iş güvencesi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Sosyal motivasyon faktörleriyle karşılaştırılınca örgütsel motivasyon faktörleri daha somut özelliklere sahiptir

(Tüfekçi, 2019, 34). Son yıllardaki araştırmacılar, motivasyonun iki farklı görünümü olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. İçsel motivasyon kavramı, ilginin ve hoşlanmanın açığa vurulması davranışıdır. Dışsal motivasyon ise belli sonuca ulaşma davranışına aittir (Dizdar, 2009, 7).

Motivasyon, davranışlarda kararlılık ve davranışların yöneltilmesidir. Motivasyon, bir işi gerçekleştirmek için içsel ve dışsal faktörlerden güç alarak gösterdiği coşku ve kararlılıktır. Bu konu ile ilgili çalışmalar, iş ortamında bireyleri harekete geçiren güçlerin ve motive kaynaklarının neler olduğu belli başlı davranışlara yönelten faktörlerin nitelikleri ve bu faktörlerin nasıl geliştirebilecekleri üzerinde yoğunlaşır (Barutçugil, 2004, 372).

Şimdiye kadar yapılan tanımların ortak noktası şudur; motivasyon belirlenen amacın bireyi harekete geçirip sonuca ulaşması için gereken enerjinin kişiye geçmesi ve gerçekleşmesi istenen sonuca güdülenmiş bir şekilde ulaşabilmesi için geçirilen zamanın tümüdür. Motivasyon, azımsanmayacak kadar güçlü bir faktördür. Sonuç olarak kişisel ya da işletme amaçları motivasyonla gerçekleşebilir ya da gerçekleşmez. Fakat yüksek motivasyonlu kişilerde amaca odaklandıkları ve engelleri aştıkları için sonuca ulaşırlar (Koçyiğit, 2016, 4).

Tüm bu tanımları toparlarsak, motivasyon kavramının temelini oluşturan üç ana unsurla karşılaşırız;

- İnsan davranışını tetikleme,
- Bu davranışı yönlendirme,
- Bu davranışı sürdürme.

İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile alakalıdır (Kantar, 2010, 125).

1.2.MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Örgütsel ve bireysel hedefler çalışanları motive ederek gerçekleştirilebilir. Motivasyonu kişilerin belli gereksinim veya hedeflerini gerçekleştirmek için

harekete geçme, yönelme ve sonuç alıncaya kadar gayret etme süreci olarak tanımlayabiliriz. İş hayatında motivasyonun amacıysa çalışanların başarı ivmesini yukarıya çekip etkinlik ve verimlilik çerçevesinde kurumsal hedeflere ulaşılması diyebiliriz. Yöneticinin başarı olasılığı da rgt ve çalışanları motive etmekten geçer. Amaçlanan başarı seviyesine çıkabilmek için çalışanlar maddi ve diğer motivasyon araçları ile desteklenmelidir (Köse, 2019, 132).

İnsan madden ve manen bir bütündür. Bunun altında bir denge yer alır. Fakat bir gereksinme ihtiyaı olunca bu denge bozulur. Bu dengenin sağlandığı gereksinmenin karşılanması gerekir. İşte motivasyon, bu dengenin sağlanıp davranışın anlaşılması için önemli bir süreçtir (Sökmen, 2010, 163).

İlk olarak motivasyon her insanın içinde yerleşiktir ve yalnızca etkinleştirilmesi veya uyarılması gerekir. İkindisi motivasyon bir seferde motive olmuş bir kişi başka bir zamanda motive edilemeyeceğinden geçicidir. Bu nedenle, bireysel motivasyon aktif bir şekilde etkinleştirildikten sonra sürdürülmeli ve beslenmelidir. ncs, yönetimde veya organizasyonel bir ortamda bireysel motivasyonun özü, çalışanların davranışını organizasyonun davranışına uygun hale getirmektir. Yani, düşünme ve yapma (performans) alışanlarını örgütsel hedeflerin etkili ve verimli bir şekilde başarılmasına yönlendirmektir (Mawoli ve Babandako, 2011, 2).

Motivasyon insani gereksinimlere, yaşam koşullarına, i ve dış çevreye vb. tepki verilmesine bağlı olarak önemli lde değişebilir. Motivasyonu farklı şekillerde etkileyen farklı faktörler vardır. Bu faktörler birbirinden ayrı hareket etmemekte ayrıca karşılıklı olarak birbirine bağlanan spesifik ilişkiler ağının bir parçasını teşkil etmektedir (Hıtkı ve Balozova 2015, 113).

1.2.1.Yöneticiler İçin nemi

Yönetici, iş yapmaktan ziyade fazla olan kaynakları yönetip, özellikle alt personeline iş yaptıran kişidir. Bu yüzden yöneticilerin başarısı yönettiği kişilerin verim ve iş yapma gücü ile orantılıdır. Bu sebeple yönetici altında personelden en st randımanı almalıdır. Bu da personellerini en iyi şekilde motive etmiş olmasına

bağlıdır (Garih, 2006, 104) .Bu yüzden de yöneticiler, çalışanları iş performanslarını artırmaya yönelik motive etme çabalarına her zamankinden daha fazla önem vermektedir (Antonopoulou, Mihalakea, Karanikola ve Panagiotopoulos, 2018, 1).

Günümüz değişim ve rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için tüm kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorunda kalmaktadır. Kaynakları kullanan ve şekillendirenin insan olması nedeniyle iş gören unsuru kritik önem taşımaktadır. Çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilmek için iş gören motivasyonunun sağlanması, örgütün devamlılığı açısından göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, örgütte çalışan her bireyin örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak performansı yüksek bir örgüt yaratmaktır (Helvacı, Koçak ve Mıdık, 2017, 346).

Yönetici konumundaki kişiler iş görenleri motive etmek, işlerinde daha etkin olmalarını sağlamak adına farklı arayışlar içerisine girmektedirler (Yalçınsoy ve Aksoy, 2019, 365).

Çalışan motivasyonu, kurum başarısı ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili önemli konulardan biri olarak kabul edilir. Çalışanların motivasyonu karmaşık bir mesele olmasına rağmen, çalışanı tanıyan ve herkes için farklı motivasyon programları uygulayan bir yönetici için zor olmayacaktır. Yöneticinin motivasyon etkileri genel yönetim davranışlarıyla uyumlu olmalıdır (Sotirofski, 2018, 120).

Tepkiler dışındaki tüm davranışların beklenen hedefler olduğu tespit edildiğinden, yönetici çalışanların iş davranışlarını kuruluş amaçlarına yönlendirmek için motivasyon yönetimi teorilerini uygulayabilir (Chuckwuma ve Okafor, 2014, 138).

Organizasyonlar hangi kademesinde olursa olsun her yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmelidir. Çünkü yöneticilik işi, insanlarla birlikte çalışmak, çalışma ekibinin tamamıyla örgütün amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarını, becerilerini ve yetkilerini bu paralelde harcamalarını sağlamaktır. Yönetici başarısı ekibin iş ve işlemleri isteyerek, en üst seviyede performans göstermesine bağlıdır. Yani motivasyon ve performans doğru orantılıdır. Motive olan personel isteyerek severek çalışırken motive olmayan personelde ise bu performans beklenemez. Yöneticiler, insanı bir iş yapma aracı olarak görür. Yöneticileri insanın insan olarak

tanımlanmasına sebep olan bütün özellikleri, alışkanlıkları, karakteri, değişen özellikleri bünyesinde barındıran bir “çalışma aracı” ile bulunduğu organizasyonu hedeflerine ulaştırmaya çalışmaktadır. Her biri farklı özelliklerle olan insanlara, istekli bir şekilde ekip oluşturarak çalıştırıp, amaçlarına ulaşmaya çalışmak, gündelik kullanımda “insan çalıştırmak” denilen olay yönetici içinse en büyük “challenge” dir. Yöneticiliğin sanat ve bilim yönü birleştirilip hedeflere ulaşılması ise “challenge”nin konusudur. Motivasyon, bu “challenge” gerçekleştirmenin en önemli faktörüdür (Koçel, 2018, 639).

Yöneticilerin en önemli görevi, hem yönetici hem de işletme sahiplerinin birbirlerinden beklenti ve istekleri doğrultusunda, iki taraf içinde bir denge kurmaktır. Tabi, bu denge için örgüt hedefleri kadar iş görenlerin hedeflerini de iyi bir şekilde bilmelidir. Bu yüzden, öncelikli amacı iş görenleri iş yapmaya yönelten güdüler ve bunların kaynağı olan gereksinimleri incelemelidir (Sökmen, 2010, 157).

Yöneticinin başarılı olması ile motivasyon bilgisi ile doğru orantılıdır. Çalışanlarının ne şekilde güdülenebileceğini tam olarak bilen deneyimli yöneticiler, örgütün bütünleşmesini ve örgütün çalışma verimini artırma şansı yüksektir. Bunun için yönetici, iş gören için çalışma ortamını ilgi çekici hale getirip, “ sosyal atmosfer” oluşturmali ve ekonomik motifler kadar sosyal-psikolojik güdülerin de etkisi olduğunu aklından çıkarmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 118).

Kuruluşlardaki yöneticinin karşılaştığı en büyük sorun, çalışanların işlerine bağlı kalmalarını sağlarken kuruluşun amaçlarına ulaşma yolunda en iyi şekilde çalışmalarını da sağlamaktır. Motivasyon, insanların yaptıklarını neden yaptıkları ile ilgilidir. Neden yöneticilerin ya da çalışanların işe gittiği, neden daha iyi bir iş çıkardığı gibi soruları yanıtlar. Çalışanların verimli bir şekilde çalışabilecekleri ve kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilecekleri bir ortam yaratmak ve sürdürmek yöneticinin temel görevidir (Chuckwuma ve Okafor, 2014, 137).

Yönetimler için iş görenleri organizasyon içerisinde tutmak, yeni eleman bulmaktan önemlidir. Fakat, iş görenleri motive eden faktörlerin kişiden kişiye değişiklik göstermesi sürecin yönetimini zorlaştırırsa da organizasyonlar bir şekilde doğru motivasyon aracıyla iş görenlerin motivasyonunu sağlamak durumundadır. İş görenlerin ihtiyaçlarının farklılığı onların her birinin beklentilerinin de farklı olması olağan karşılanmalıdır. Önemli olan, organizasyonun bütünlüğünün sağlanması

açısından yönetimin tüm çalışanlarının asgari müştereklerde birleştirerek hedefler doğrultusunda onlara istikamet verilmesidir (Hotamışlı ve Şenol, 2011, 60).

İyi bir yönetici astlarını motive etmede çok önemli bir rol oynadığından çalışanlarından verebileceklerinin daha fazlasını alacağını garantilemek sorumluluğuna ve yönetim bilinciyle motive etme yeteneğine mutlak sahip olmalıdır. İyi ve bilinçli bir yönetici;

- Çalışanlarını çok iyi gözlemeli ve anlamalıdır.
- Çalışanlarını nasıl motive edileceklerinin çok net farkına varmalıdır.
- Çalışanlarını motive ederken kendisinin nasıl, ne gibi, bir rol oynadığını ve motive etmede ne kadar etkin olduğunu çok iyi bilmelidir.

Dolayısıyla motivasyon bilincine sahip iyi bir yönetici çalışanlarını motive ederken, paranın yanı sıra daha çok etken olabilecek ve çalışanlarını anlamaya yönelik başka yollar da aramalı ve bulmalıdır. Çünkü para çalışanların motivasyonlarını etkilemek için inkar edilemeyecek kadar önemli olsa da, parasal ödüllerin performans ve başarı ile doğrudan ilgisi olmadığından, paranın motive edici özelliğinin abartılmaması gerekir. Para çalışanlar arasında yönetimin uzun vadede karşılayamayacağı önemli beklentiler doğurabilir.

Liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin asli görevlerinden biri çalışanları motive etmektir. Çalışan motivasyonu süreci ihtiyaç, beklenti ve istek artışı ile başlar. Çalışanın isteği ve ihtiyacı, kuruluşun hedefleriyle doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal motivasyonun iyi bir liderlik anlayışıyla arttırılması, çalışanların yaptığı işin önemli olduğu fikrine öncelik vermektedir.

Sadece bir lider çalışanların gerçek motivasyonunu bilirse, bu insanların ihtiyaçlarını karşılayabilir ve sadece çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması durumunda, onlar üzerinde motive edici bir güce sahip olurlar.

İyi bir yönetici, aynı zamanda çalışanlarını belli şekilde davranmaya yönelik motive ederken, işlerinde sağlayacağı kazançları, hem şirketin hem de çalışanlarının bireysel amaçlarına ulaşmalarını sağlayan şartları oluşturan kişi olmalıdır.

Bir yönetici çok iyi bilmelidir ki bir çalışanın motive ederken o insanın;

- Fizyolojik ihtiyaçlarının,
- Güvenlik ihtiyaçlarının,

- Sosyal ihtiyaçlarının,
- Saygınlık ihtiyaçlarının
- Kendini ispatlama ihtiyaının karşılanmasının gerekliliğiyle o insanın bu ihtiyaçlarının (arzu ve isteklerinin) doyurulması gerektiğidir (Dogani, 2010, 72-73).

Organizasyonun etkili ve üretken olması için lider ve çalışanların koordinasyon içinde çalışması gerekir. Liderin çalışanları motive edecek teknikleri bilmesi ve uygulaması zorunludur. Her şeyden önce lider kendine güvenmeli, meslektaşlarının görüş ve düşüncelerini tereddüt etmeden uygulayabilmeli ve daha çok çalışmak için onlara ilham vermelidir. Çalışanlar kuruma bağlanırsa bu otomatik olarak kuruluşun performansını iyileştirir. Bu da liderin organizasyondaki motivasyonunu etkin bir şekilde kullanmasına yardımcı olacaktır (Sotirofski, 2018, 120).

Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak kişilerin yaptıkları işlerde başarılı olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışır. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Motive olmayan bir personelin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda davranacak şekilde motive edilmesidir (Çiçek, 2005, 10).

Yönetici öncelikli olarak çalışanlarını organizasyon amaçları doğrultusunda yönlendirilmelidir, bu konuda çalışanların motive edilmesi liderin en asli görevlerinden biridir. Motivasyon sayesinde, yöneticiler çalışanları isteklendirerek örgütle verimli çalışmaları için kişisel ihtiyaçlarını karşılar ve bu sayede lider ve çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşim süreci başlatılarak, örgütsel amaçlar için işbirliği yapıp, yüksek performansa ulaşmayı mümkün kılar. İyi bir lider, örgütlerde motivasyonu artırıp çalışanlara yaptıkları işin çok önemli olduğunu empoze eder. Böylelikle çalışanlar, takdir edilip güven ve saygı duyulduğunu hisseder ve bu da onlara sorumlulukları yüklenip verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirme isteği yaratan bir psikolojiye sokar. Çalışma ortamı, çalışanların hem psikolojik hem fizyolojik açıdan doyum beklentisi olan en önemli yerdir (Önen ve Kanayran, 2015, 57).

Her yönetici, her bir işçiyi ayrı ayrı ele almalı ve ekibin bir parçası olarak daha verimli çalışmasıyla ilgilenmelidir (Mamycheva vd., 2016, 142).

Organizasyondaki konumu nedeniyle, yönetici çalışan hedeflerine ulaşmada kilit bir role sahiptir. Bir yöneticinin başarısı, kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Yöneticinin başarıya ulaşması için çalışanlarını kuruluşun hedeflerine yönlendirmelidir. Organizasyonun başarısı sadece liderliğe bağlı değildir. Kuruluşun başarılı olması, amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için yöneticinin motive olmuş bir bağlılığa sahip olması gerekir. Motivasyon, insan ilişkilerini yönlendiren önemli bir faktör olarak kabul edilir. Çalışanların çabaları ve istekleri yalnızca liderin kendilerini motive ettiği durumlarda mümkün olacaktır. Yöneticinin asıl görevi, çalışanların taleplerini sürekli ve canlı tutmaktır. Bu nedenle yönetici iletişim kanalını açık tutmalı ve onlara kendini gerçekleştirme ve güven duygusunu geliştirme fırsatı vermelidir (Sotirofski, 2018, 120).

İş motivasyonunun özü, çalışanlarla iş arasındaki ilişkidir. Bunlar bu süreçte motive eden ve motive ediciler olarak girerler. Motive eden genellikle yöneticiler ve motive olan çalışanlar ile yine yöneticilerdir. Bu, motivasyon faktörlerini inceleme ve uygun motivasyon araçlarını kullanmada çalışanların iş becerileri ve yetkinliklerine odaklanan iş motivasyonunun yönetimi ile ilgilidir. İş motivasyonunun yönetiminin sonucu, bireysel çalışanların içinden çıkan dış uyaranları ve iç güdülerle birleştirerek ve çalışanlarını ihtiyaçlarının karşılanmasında iş hedeflerine ulaşmalarına yönlendirerek en uygun çalışan motivasyon yolunun seçilmesidir (Vetrokova ve Mazuchova, 2016, 423).

1.2.2. Çalışanlar İçin Önemi

Çalışanlar her işin temelidir. Bir işletme olarak başarılı olmak, çalışanların bağlılığını ve fedakarlığını gerektirir. Çalışanlar, müşterilerin hizmetin sonucu ile ilgili olarak elde ettikleri görüntünün oluşturulmasında önemli bir katılımcıdır. Müşteriyle olan bu etkileşimin önemi nedeniyle, çalışanlar kuruluşlarının kalite standartlarını etkin bir şekilde yeni başlayanlara çalışanlara iletmek zorundadır. Şirketin hizmetlerini veya ürünlerini başarılı bir şekilde pazarlamak veya satmak için, şirketin öncelikli hedefi çalışanları olması gerekir. Çalışanlar bu nedenle her organizasyonun ilk müşterileridir. Şirket, çalışanların ihtiyaçlarını belirledikten sonra

kuruluşun hedeflerine ulaşmak için etkili bir şekilde çalışmak için motive olacaktır (Masud ve Brobbey 2015, 1219).

İnsan faktörü bir kurumun en önemli sermayesidir, çünkü onun yetenekleri, nitelikleri ve performansı hedeflerine ulaşmada kuruma katkıda bulunabilir (Antonopoulou vd. , 2018, 1).

Çalışanların motivasyon sorunu, modern işletmenin bazı örgütsel ve ekonomik problemlerinde önceliklidir. Personelin işlerini yapma isteği, işletmenin başarısında kilit bir faktördür (Mamycheva vd. 2016, 142).

Çalışanlar sadece çalışma yeteneklerinde değil aynı zamanda çalışma isteklerinde de farklılık gösterir. Motive etmek, çalışanları bir örgütün amaçlarını yerine getirecek şekilde hareket etmeye teşvik etmek, ikna etmek hatta zorlamaktır (Chukwuma ve Okafor, 2014, 137).

Çalışanların motivasyonu, motivasyonlarının gücüne bağlıdır. Motive ediciler, birey içindeki ihtiyaç, istek, arzu veya dürtüdür ve bunlar insan davranışını belirler. Dolayısıyla, motivasyon davranışı uyandırma, davranış sürecini devam ettirme ve davranış belirli bir eylem haline getirme sürecidir. Böylece, motive ediciler (ihtiyaçlar, arzu) çalışanları harekete geçirir. Bu nedenle motivasyon, insanlara enerji veren, kanalize eden ve insan davranışını sürdüren içsel durumdur (Chukwuma ve Okafor , 2014, 138).

Çalışanlar, çekici iş, güvenlik, yapılmaya değer görülen bir iş vermek, konum, kişisel yetki ve erk, özel hayata saygılı olma, kararlara katılım olanağı verme, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi araçlarını olumlu ve dengeli kullanarak motivasyon artışı sağlayacaktır (Okay, 2013, 201).

İyi işleyen bir iş gücüne sahip olmak, kuruluşların rekabet gücünü korumak için esastır. Böyle bir organizasyonun başarısı için çalışan motivasyonu esastır. Çalışanlar, kontrollü bir şekilde motive edildiklerinde daha az optimal çalışırlar ve iç ve dış baskıların dışında özel davranışlarda bulunurlar. Çalışan davranışı ve refahı için özerk ve kontrollü motivasyonun önemi nedeniyle her iki motivasyon türünün ne zaman ortaya çıktığını anlamak çok önemlidir (Jungert, Broeck, Schreurs ve Osterma, 2018, 4).

Dış çevredeki hızlı değişim ve etkileşim iş görenleri de etkilemektedir. Farklı iş arayışları, daha fazla ve kolay yoldan para kazanma ve dolayısıyla refah seviyesi yüksek bir yaşam beklentisi iş görenlerin çalıştıkları kuruma bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. İş görenlerin yaptığı işten duydukları memnuniyeti ya da işten elde edecekleri tatmin duygusu da bir o kadar önemlidir. Hatta mutlu iş görenlerin işletmeyi mutlu ve kazançlı yapacağı söylenebilir. İş hayatında en başarılı insanların işini seven, yaptığı işten yüksek düzeyde tatmin sağlayanlar olduğu söylenebilir (Yalçınsoy ve Aksoy, 2019, 365-366).

Çoğunlukla kurum ve kuruluşlarda var olan genel problemler düşük maaş ve ücretler, düzensiz tanıtım yapıları, işçi kazanımlarının tanınmaması ve diğer kötü hizmet koşullarıdır. (Masud ve Brobbey, 2015, 1220).

Ayrıca, motive olmuş çalışanlar onlara karşı büyük bir taahhütte bulunacak, daha az baskı hissedecek ve işlerini seveceklerdir. Motive olmayan çalışanlar devamsızlığa, işyerinde kötü performans göstermesine ve organizasyona katkıda bulunabilecek diğer olumsuz faktörlere katkıda bulunacaktır (Salleh, Zahari, Said ve Ali , 2016, 139).

Çalışanlar organizasyonda birçok sorunla karşı karşıyadır. (Pandey, 2016, 42).

Organizasyonlar sadeleşmekte ve giderek takım çalışmasına güven artmaktadır. Bu nedenle iş arkadaşları çalışan motivasyonunu teşvik etmede giderek daha önemli bir rol oynamaktadır (Jungert vd., 2018, 3).

Çalışanların işlerinde ne kadar iyi üretim yapabileceği onların işlerinde motive olma derecesine bağlıdır. Motivasyonun kalite performansı üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir. Yüksek motivasyon seviyesine sahip çalışanlar daha yüksek iş ve yaşam memnuniyeti göstermektedir. Bu nedenle, yüksek düzeyde motivasyon sahibi olmak, çalışanlar için kendi başına değerlidir ve motivasyondaki düşüş çalışanın performansını olumsuz olarak etkileyebilir. Motivasyon çalışan üzerinde yüksek düzeyde inisiyatif ve yaratıcılığa yol açar ve çalışanı izlemenin zor olduğu yerlerde de motivasyon sayesinde yüksek kaliteli performans sağlanmaktadır (Babatunde, 2015, 74).

Çalışanlarına talimatlar verip ve o talimatlara uyması beklenen robotmuş gibi davranmak çok yanlış bir tutumdur. Çalışan bu davranışlar sonucu yöneticilerine karşı tavrı değişir ve motivasyonu düşer. Unutulmamalıdır ki çalışan motivasyonu ve yönetici motivasyonu paralellik gösterir. Yani, yöneticilerin en önemli amaçlarından biri çalışanlarını motive ederek onları kurum hedeflerine yöneltmek olmalıdır (Saydam, 2016, 4).

Motive olmuş tüm çalışanlar, fonksiyonlarında belirgin bir şekilde iyi performans sergileme çabaları nedeni ile desteklenmelidirler. Çalışanların ihtiyaç ve istekleri dikkate alınmalıdır. Çalışanlar, geçmişi eleştirilerle gözden geçirmede ve çalışanların ile kuruluşun kendi yararına olan mevcut sorunlara çözüm bulmada önemli rol oynadıkları için seminer ve atölye çalışmalarına katılmaları sağlanmalıdır. Sistemik değerlendirmeye dayanarak tanınmaya dayanan periyodik performans incelemelerinin kullanılması, çalışanların motive edilmesine de yardımcı olacaktır (Babatunde, 2015, 74).

Kısaca özetlemek gerekirse, motivasyon çift yönlü bir süreçtir. Yönetici hem çalışanları etkileyecek hem de çalışanlardan ve örgütsel yapıdan etkilenecektir. Önemli olan çalışanların ne istediklerini yöneticilerin tam olarak tahmin edebilmeleri ve yine yöneticileri de motive edecek iş ortamının mevcut olmasıdır (Şahin, 2003, 140).

1.2.3.İşletmeler İçin Önemi

Motivasyon kavramı, gündelik hayatta yaptığın işi neden yaptığıdır. İşletmelerde iş görenlerin bazıları işleri şevk ile ya da gönülsüz sadece görevi yapmak için yaparlar. Bu durumların önüne geçmek için motivasyonu artırıcı önlemler almak gerekmektedir. Motivasyon, insanları harekete geçirdiği için, işletmelerde iş gören motivasyonu hayati derecede önemlidir. Çalışanlar, yapılan işleri gönüllü ve uyumlu yapmaları tamamen motivasyonla ilgilidir (Demir, 2018, 45).

İşletmeler çalışanlarının daha mutlu ve esasında daha yüksek performansta çalışabilmeleri için birtakım uygulamalar ve/veya teşvikler geliştirmektedir. Ancak çalışanlara yapılan benzer uygulamalar her çalışanda aynı sonucu yaratmamaktadır. Bu durum, çalışan her bireyin ihtiyaçlarının birbirinden farklı olduğu gerçeği ile

işletmeleri ve özelinde yöneticileri karşı karşıya getirmektedir. Örgütlerin etkinliği ve etkililiğindeki artışın, çalışanların işlerinden tatmin olması ve yüksek performans göstermesi gerçeğinden hareketle, yöneticilerin bireylerin ihtiyaç düzeylerini keşfetmeleri ve bu ihtiyaçlar bağlamında gerekli önlemleri almalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz, 2019, 67).

İşletmeler alışanların motivasyonu çok sıkça konuşulan bir durum olmasına rağmen genellikle tam olarak anlaşılmayan ve çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri az bilinen bir olgudur. İşletmelerde motivasyon kavramı tam olarak kavranmadığı için işletme içerisinde verilen maddi manevi teşvik ve ödüllendirmeler etkili bir şekilde kullanılmamaktadır. İşletme yöneticileri, çalışanları motive ederken onları yaptıkları işten keyif alarak çalışmalarını sağlayacak düzenlemeler yapmalıdır. Çalışanlar dışsal faktörlerle ödüllendirilmelidir. Çalışanların kişileri özellikleri bilinmelidir. Bu bilgiler çalışanları yaptıkları işleri daha verimli ve başarılı bir şekilde yapmalarını sağlayacaktır. İşletme başarının artması için motivasyon yöntemleri kullanılmalıdır (Demir, 2018, 47-48).

Her kuruluş ve iş başarılı olmak ve kabul görmek için ilerleme arzusundadır. Mevcut dönem oldukça rekabetçidir ve büyüklük, teknoloji ve pazar odağından bağımsız olarak organizasyonlar çalışanların elde tutulması zorluklarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Chukwuma ve Okafor, 2014, 138).

İşletme çalışanının etkin yönetiminin oluşumuna ve gelişmesine giden yol iş motivasyonunun anlaşılmasıdır. Etkin bir çalışan motivasyonu şekli ve metotları sistemi kurmak ve geliştirmek, sadece faaliyetlerinin sebebi ile eylemlerinin temelinde yatan nedenlerin ne olduğunu bilmekle mümkün olur. Öyleyse belli güdülerin nasıl olduğunu, sonrasında ne şekilde işletilebileceğini, çalışanların motivasyonunun ne kadar olduğunu anlamak gerekir. İşin etkinliğini artırmak, çalışanların motivasyonlarının ve yapılarının bilgisi ile mümkündür. şirket yönetiminin sadık olarak algılanması ve kayda değer sonuçların teşvik edilmesi için spesifik önlemler alınması, iletişimi optimize ederek bilgi yapısı ve karar alma yapılarının kalitesinin iyileştirilmesi gibi. (Mamycheva vd., 2016, 142).

Organizasyonlar sadeleştiği için giderek takım çalışmasına güven artmaktadır. Bu nedenle, iş arkadaşları çalışan motivasyonunu teşvik etmede giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Kendini Belirleme Teorisini rehber bir ereve

olarak benimsenecek olursa, bu alan deneyinin amacı, ekip üyelerinin, özerklik, yeterlilik ve ilişki için birbirlerinin temel psikolojik ihtiyaçlarını destekleme konusunda eğitilebilir olup olmadığını incelemek ve böylece kontrollü motivasyonunu azaltırken birbirlerinin memnuniyetini ve özerk motivasyonunu arttırmaktır (Jungert vd., 2018, 3).

1.3. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Motivasyonun asıl amacı, çalışma ortamında iş görenleri istekli ve etkili çalışmalarını sağlamak ve böylelikle verimlilik elde etmektir. Bundan dolayı işletmeler, iş görenleri işletme içerisinde çalışma isteklerini yoğunlaştırmak için çeşitli özendirici araçlar kullanırlar. Tahmin edileceği gibi bu araçlar her örgütte, her işletmede, her toplumda ve her organizasyonda aynı etkiyi göstermesi beklenmez. Aynı şekilde bu araçların her durumda ve her zaman etkili olması beklenemez. Bu motivasyon araçların etkisi kültürde kültüre değişebileceği gibi aynı işletme içerisindeki bireyler üzerinde farklılıklar gösterebilir (Demir, 2018, 63).

Motivasyon araçlarının kullanıldığı işletmeler bünyesindeki iş görenler kendilerini daha kıymetli hissederek, işletmeye bağlılığının artması, işini ve işletmesini daha çok sahip çıkması, kendisini daha değerli hissetmekle birlikte aynı zamanda işletmeye de daha bağlı olması, işletmesini ve işini benimseyerek dengeli ve daha başarılı bir çalışma tablosu ortaya çıkarır. Alan araştırmalarında geçerli olan bir fikir de motivasyon araçlarının gereksinimler ve beklentiler doğrultusunda uygulanmasıdır (Özsoy ve Aksu, 2020, 18).

Örgütlerde motivasyonun ana amacı çalışan personellerinin örgüt hedefleri için çabalamalarını sağlamaktır. Bu sebeple örgütler, çalışanlarının örgüt hedefleri için çalışacaklarında isteklerini arttırmak amacıyla bazı teşvik araçları kullanırlar. Bunlar, “psiko–sosyal araçlar” , “ekonomik araçlar”, “örgütsel ve yönetsel araçlar” şeklinde üç ana başlıktadır (Topaloğlu ve Koç, 2010, 211).

Çalışanlar özel başarılarla tanınmadığını düşünebilirler. Motivasyon, insanları daha önce imkansız olduğunu düşündükleri şeyleri yapmaya itmesi anlamında önemlidir. Bu yüzden çalışanların kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardım edilmelidir (Scheers ve Botha, 2014, 104).

Motivasyonda temel amaç, işçilerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için birçok yöntem geliştirilmiştir ama tam olarak bir başarıya ulaşılamamıştır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Öte yandan motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Bazı özendirici motivasyon araçları şunlardır;

- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel ve yönetsel araçlar
- Ekonomik araçlar (Karaman, 2010, 131-132).

1.3.1.Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanlara maddi fayda vermeden sosyal ve psikolojik tatminle motivasyonu arttırmayı hedefleyen motivasyon aracıdır. Bunlardan bazıları şunlardır; bağımsız çalışma olanakları, psikolojik güvence, terfi, çalışanların yaptıklarından dolayı sözlü veya yazılı takdir edilmesi, eğitim, yetki ve sorumluluk devri, kariyer geliştirme, rekabet, sosyal katılım, çevreye uyum tedbiri, danışmanlık hizmeti, çalışanlara maddi bir yarardan çok psikolojik ve sosyal destek getirisi olan motivasyon araçlarıdır (Çiçek, 2005, 39).

Ayrıca, psiko-sosyal faktörlerin görece bireylerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenerken onların farklı duygu ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirerek psiko-sosyal gereksinimlerin anlaşılmasını zorlaştırabilir (Örücü ve Kanbur, 2008, 87).

1.3.2.Ekonomik Araçlar

Bu motivasyon aracı az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha önemli bir motive aracıdır. Bu araçlara örnek verirsek, teşvik primi, ekonomik ödüller, ücret politikası, kara katılma, güvenlik, sosyal haklar verilmesidir (Çiçek, 2005, 32).

Çalışanların en büyük sıkıntılarından biri de işyerinden aldığı düşük maaştır. Şirketler, birçok ekonomik sorunla karşı karşıya kalmaları nedeniyle çalışanlara yeterli maaş sunmamaktadır (Pandey, 2016, 43).

1.3.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Diğerleri motivasyonu etkileyen önemli araçlardır fakat bazen örgütün sahip olduğu özellikler de iş gören motivasyonu etkileyebilir. Kısaca örgütsel ve yönetmel araçlar dediğimiz bu kavramların; amaç birliği, eğitim ve yükselme, örgütün fiziki koşulları, kararlara katılma, yetki devri, performans değerlendirme ve etkin iletişimi gibi faktörlerden oluştuğunu söyleyebiliriz (Yurduseven, 2017, 3).

1.4.MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

1.4.1.Fizyolojik GÜDÜLER

Fizyolojik güdüler doğuştan gelen ve öğrenilmeyen güdülerdir. Fizyolojik güdülerin bir bölümü biyolojiktir. Örneğin; hayatımıza devam etmek için hava alma mutlak bir gereksinmeyken, temiz ve bol oksijenli hava alma amacıyla eyleme geçmek biyolojik bir güdülenmedir. Fizyolojik güdüye örnekse, belli bir zaman diliminde çalışan kişinin dinlenme isteğidir. Kişi, temel fizyolojik gereksinmelerden etkilenmez ve bunun neticesinde güdülenmez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 124).

1.4.2.Sosyal GÜDÜLER

Kişi, toplumun bir parçası olduğu için toplumdaki düzeni sağlayan kural, yasa, gelenek ve baskıları olduğundan bunlara uymalıdır. Fakat kişiler aynı zamanda toplumca iyi, ideal ve güzel olarak kabul edilen seviyeye de uymak ister. İyi görevlerde çalışmak, işinde yükselmek, tanınmak, eğitilmek, başka insanların beğenisini kazanmak, bir gruba üye olmak, özgürce yaşamak, sevmek, sevilme, arkadaşlık kurmak vb. kişileri harekete geçiren sosyal güdülere örnek verilebilir. Sosyal güdüler, insan hayatındaki gelişmelerle paraleldir. Bazen de bu güdüler, direkt olarak toplum kurallarına bağlı olabilir. Bazı toplumlarda hoş görülen davranış biçimleri, bazılarının da tam tersi etki doğurabilir. Bu toplumun özelliklerine göre değişir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 125-126).

Bu güdüler öğrenilmiş ya da öğrenilmemiş olabilirler. Ayrıca ğrenme yoluyla değişebilir ve evre etkenleri ile elde edilebilir. Sosyal güdüler, insanların daha ileriki yaşlarında çok etkilidir. Fizyolojik güdülere göre daha karmaşık olan sosyal güdüler, bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlar (Selen, 2016, 42).

Sosyal bir varlık olan insanın bu gereksinmelerini karşılanmasına uğraş verdiği çabalar, sosyal motivasyon kavramını ortaya çıkartmıştır. Fakat sosyal motivasyon, ekonomik ve psikolojik motivasyona göre daha geç anlaşılmıştır (Tüfekçi, 2019, 26).

Her toplumun kendine has kuralları vardır ve bireyler bu kurallara uyduka kendisini toplumun bir parçası olarak görür. Kişiler içinde bulundaki toplumsal ortamın etkisinde hareket etmektedirler. Kişiler toplumca iyi ve güzel olarak ifade edilen düzeylere ulaşmak için yaşamları boyunca çaba sarf ederler. Örneğin, işinde yükselen bir kişi kendini toplumda değerli hissedecektir. Bütün bunlar sosyal güdülerin etkisidir. Kişinin kendini mutlu hissetmesi bu tür güdülerin sonucudur (Saydam, 2016, 11).

1.4.3. Psikolojik Güdüler

Sosyal güdüler dışında kişilerin davranışlarına etki eden nitelikli güdüler de vardır. Bunlar, ruhsal ve düşünsel ihtiyaçlardan kaynaklı olabilir. rnek verecek olursak ; bir işte başarılı olma düşüncesi bir şeylere ilgi ya da bir kişiye sevgi duyma duygusal bir ihtiyaçtır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003, 126).

Psikolojik güdüler eğitim yoluyla sonradan kazanılabilen güdülerdir. Birey, güdülerin kendindeki tesirini fark etmeyebilir. Buna ek olarak güdü bireyde zamanla değişebilir, farklılıklar ortaya çıkabilir. Ayrıca, bireyin psikolojik güdülerinin yeterince tatmin edilememesi durumunda zamanla kişide fizyolojik bozukluklar yaratabilir (Saydam, 2016, 11).

1.5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon kuramlarının geçmişi 1910'lu yıllara uzanmaktadır. Motivasyonla ilgili ilk saptamalar "Bilimsel Yönetim" yaklaşımının liderleri olarak da tanımlayabileğimiz Frederick Taylor ve Henry Fayol tarafından ortaya

konulmuştur. Onlara göre, iş görenlerin motive edilebilmeleri sadece ücret aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Daha sonraları, 1930'lu yıllarda yönetim literatürüne insan ilişkilerini temel alan yönetim anlayışıyla Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmaları damgasını vurmuş ve bu çalışma iş tatmini ile ilgili araştırmalara öncülük etmiştir (Kesici, 2006, 50).

Motivasyon teorileri ile ilgili 1990'dan bugüne kadar birçok teori oluşturulmuştur. Bunlar motivasyonu açıklarken, farklı konulara daha öne çıkarmaları açısından birbirinden ayrılır. Çok karmaşık olan motivasyon konusu ile ilgili olarak tüm yönleriyle açıklanan bir teori geliştirilmediği söylenebilir. Mevcut olan teoriler daha çok motivasyon konusu farklı yönlerine katkı sağlayarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Ataman, 2009, 526). Motivasyonla ilgili olarak şirket yönetimlerinin ve yöneticilerin yararlanabilecekleri bazı modeller ve teoriler geliştirilmiştir. Söz konusu model ve teoriler, bireylerin motive olmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesi ve motivasyonun sürdürülmesi açısından yardımcı olmaya çalışmaktadır (Müftüoğlu, 2019, 20).

Kişiyi devamlı olarak fizyolojik ve psikolojik yönden gelişen bir varlık olması yönüyle ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içindeki kapasitesi ve becerileri, belirli tutum, arzu ve hislere temel oluşturan rasyonel ve duygusal taraflar üzerinde durur. Yani, bu görüşler kişiyi anlamaya ve kişinin içindeki bu unsurlara hitap edip onu motive etmeye önem verir (Koçel, 2018, 641).

Başlangıçta işverenler ve teorisyenler yalnızca çalışanların fiziksel koşullarını iyileştirmeye odaklanırken daha sonraki yıllarda motivasyona etki eden başka unsurlar da öne sürülmüş kapsam ve süreç teorileri geliştirilmiştir (Tül ve Çemberci, 2018, 296). Kapsam teorileri, bireyi içten motive eden faktörlerin neler olduğunu açıklayarak, hangi etken ve ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirebileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Süreç teorileri ise, bireyin davranışlarını yönlendiren, motivasyonunu sağlayan faktörleri bir süreç olarak ele almaktadır (Taşova, 2019, 33). Kapsam ve süreç teorilerini ve içinde barındırdıkları teorileri teker teker inceleyeceğiz.

1.5.1.Kapsam Teorileri

Bu teoriler kolayca anlaşıldığı için yöneticilerce en çok bilinen teorilerdir. Kapsam teorileri, motivasyonu olabildiğince basite indirgeyip sadece kişilere odaklanır. Bu teoriler, herkesi aynı şekilde kategorileşecek benzer gereksinmelere sahip olduğu gibi, fazlaca genelleme yaptığı için eleştirilmiş olmasına rağmen motivasyon konusunda çok önemli katkılar sağladığı da tartışılmalıdır. Kapsam kuramları, çalışan personelin gereksinimlerinin karşılanması ile örgütün hedefi arasında yetersiz kalır. Fakat bu kuramların varsayımı çalışanları, örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirip, yöneticilere yol gösterici bir rehber olabilirler. Yöneticiler ise örgütte çalışanların istediği şeyleri, gereksinimleri doğru okuyabilirse, onları doğru araçlarla motive edip, örgüt içi ortak amaçlar için çaba göstermelerine yöeltebilir. Bir yandan da bu kuramlarla birlikte motivasyon anlamaya çalışan yöneticiler, içinde yaşadığı kültür ve örgüt kültürünün özellikleriyle çıkarımda bulunmaları da önem teşkil eder. Gelişen toplumlarda ortak temel ihtiyaçların motive edici olmaktan çıktığı ve yeni çalışanların farklı gereksinimlere ihtiyaç duyduğu da unutulmamalıdır (Süral Özer ve Topaloğlu, 2008, 100-101).

Özetle belirtmek gerekirse; kapsam teorileri, bireyleri çalışmaya iten ve çeşitli davranışlara yönelten faktörlerin ortaya konmasıyla ilgilidir. Buna göre bireylerin belli istek, gereksinim ve hedefleri vardır ve bunları tatmin etmek içinde çalışırlar. Yöneticilerse bu amaçları ve gereksinimleri anlayabilirlerse çalışanlarını motive edebilirler (Saydam, 2016, 12).

1.5.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon ile ilgili ilk ve en bilinen teorilerden biri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Bu teori 1950'lerde ortaya çıkan X ve Y teorisi ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile beraber çağdaş motivasyon teorilerinin gelişip yöneticilerce kullanılıp motivasyon ile ilgili teoriler oluştururlar (Ataman, 2009, 528).

Maslow, motivasyon üzerine tutarlı bir teori oluşturan ilk psikologdur (Ibietan, 2010, 2). Teorisini, her insanın sıralı düzende yerine getirilmesi gereken bir ihtiyaçlar hiyerarşisine sahip olduğu önermesine dayandırmış ve onları daha düşük sıra (fizyolojik, güvenlik, sosyal/sevgi) ihtiyaçları ve daha yüksek sıra (saygı ve kendini gerçekleştirme) ihtiyaçlar olarak belirlemiştir (Kwok, 2014, 35). Maslow'un

ihtiyaçlar hiyerarşisi, alt seviye ve üst düzey ihtiyaçlar etrafında dönen popüler bir öncü iş tatmini ve motivasyon teorisidir (Sahito ve Vaisanen, 2017, 210).

Maslow'un teorisinin düşük dereceli ihtiyaçları, gıda, giysi, barınma, can ve mal güvenliği, acı çekmekten kaçınma, tehdit, tehlike ve insanlar gibi yoksunluk ihtiyacı olarak ifade edilebilecek fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlardan oluşur. Sosyal veya sevgi ihtiyaçları, akranlar, üstler ve daha büyük gruplar tarafından kabul edilmesi gibi şeyleri içerir. (Ibietan, 2010, 3).

Abraham Maslow'un insan davranışı konusundaki öncü çalışması, davranış yönetimi teorilerinin daha sonraki gelişimi için temelleri attı. Temel ihtiyaçlar olarak adlandırılacak beş insan hedefi olduğunu öne sürdü. Bunlar, fizyolojik, güvenlik, aidiyet/sevgi duygusu, özgüven ve kendini gerçekleştirme, bunlar önem sırasına göre düzenlenmiştir (Kwok, 2014, 35). İnsanlar önce fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Düşük seviyedeki ihtiyaçları karşılandığında, diğer üst seviyedeki ihtiyaçlarına doğru çalışabilirler (Sahito ve Vaisanen, 2017, 211). Yani, düşük seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edildiklerinde insanın arzularının işlevleri olan bir gruba mensup olma ve insanlarla ilişki kurma arzusu sevgiye ya da ona ait olma gereksinimi ile değiştirilir. Bu ihtiyaçlar karşılandığında, saygınlık ihtiyaçları, yani bir kimsenin itibarını ve itibarını takdir etmesinden etkilenen öz saygı ve öz saygı arzusu vardır. Bireylerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyacı ya da bireylerin kendini geliştirme, yaratıcılık ve iş tatmini arzusudur (Kwok, 2014, 35). İnsanlar her zaman şu anda yaşamlarında ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarını karşılamak için gayret gösterirler (Sahito ve Vaisanen, 2017, 211).

İhtiyaçlar insan doğasının unsurlarındandır. İnsan yaşamının sürdürülebilmesi bu ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Literatürde ihtiyaç kavramından var olma ile ilişkilendirilerek bahsedildiği görülmektedir. Bu bağlamda ihtiyaç var olmak için gerekli unsurları kapsamaktadır, bu nedenle de yokluğu ihtiyaç sahibinin varlığı için tehliktir. Bu konuda yapılan çalışmalar ihtiyaçlar teorisi kapsamında bireyin duymadığı her bir ihtiyaç aynı zamanda tatmin olma arzusu yaratmaktadır ve bunun da bireyin güdülenmesine yani iç etki oluşmasına neden olduğu tespit edilmektedir (Gündoğdu, 2018, 37).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, yönetim açısından bakıldığında kişilerin örgüt amaçları için nasıl güdüleneceğini gösterir. Örgütlerde bireyin ana

hedefi örgüt üyelerinde “kendini gerçekleştiren bireylere” düşmektedir. Kendini gerçekleştiren bireylerin ortaya çıkması ve kendisi ile başkalarını değiştirmeye çalışmayan, özerk, yaratıcı, örgütte öğrenmeye açık ve örgütte yaşamaktan zevk alan kişilere sahip olmakla mümkün kılınır (Bolat, Aytemiz Seymen ve Erdem, 2014, 235).

Maslow, şimdi çok iyi bilinen bu teorisini “ihtiyaçlar teorisi” olarak adlandırılır. Bu teori motivasyonun içeriden geldiği ve fazla zorlanmayacağı faraziyesi üzerine kuruludur. İhtiyaçlar hiyerarşisi üç temel öneriyi sunar:

1. İnsanlar, gelişmiş hayvanlar olduklarından insan davranışları doyumsuz ihtiyaçlarla doludur. Doyurulmuş bir ihtiyaç daha fazla motive edilemez.
2. İnsan ihtiyaçları hiyerarşisindeki önem derecesine göre sıralanır.
3. Yüksek sıradaki ihtiyaçlar tamamı ile doyurulamayan yönleri ile düşük derecedeki ihtiyaçlardan ayrılırlar (Rosenbaum, 1993, 26-27).

Şekil1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Rosenbaum, 1993, 27).

Kişilik kazanma ihtiyacı
Özsaygı ihtiyacı
Sosyal ihtiyaçlar
Güvenlik ihtiyacı
Fiziksel ihtiyaçlar

1.5.1.1.1.Fizyolojik İhtiyaçlar

Motivasyon teorisi için başlangıç noktası olarak kabul edilen ihtiyaçlar, fizyolojik güdüler olarak adlandırılır. Son araştırmalara göre, bu ihtiyaçlara ilişkin geleneksel kavramlarımızı gözden geçirmek şarttır. İlk olarak, homeostazi kavramının gelişimi ve ikincisi, iştahın (gıdalar arasında tercihlili seçimler) bulunması, fiili ihtiyaçların yeterince etkili olduğunun veya vücutta eksik olduğunun bulunmasıdır. Homeostazi, vücudun sürekli ve normal bir kan akışını sürdürme çabasını ifade eder. Yine, fizyolojik ihtiyaçların ve bunlarla ilgili tüketim davranışının, diğer her türlü ihtiyaç için de kanal görevi gördüğüne dikkat

edilmelidir. Yani, acıktığını düşünen kişi aslında vitaminler veya proteinler için olduğundan daha fazla rahatlık veya bağımlılık arayışında olabilir. Tersine, açlık ihtiyacını kısmen içme suyu veya sigara içimi gibi diğer faaliyetlerle karşılamak mümkündür. Başka bir deyişle, bu fizyolojik ihtiyaçlar tamamen olmasa da göreceli olarak izole edilebilirler. Kuşkusuz bu fizyolojik ihtiyaçlar tüm ihtiyaçların en çok tercih edilenidir. Bunun anlamı, hayattaki her şeyi aşırı derecede eksik olan insanda, büyük motivasyonun, diğerlerinden ziyade fizyolojik ihtiyaçların olmasıdır. Gıda, güvenlik, sevgi ve saygıdan yoksun olan bir kişi, muhtemelen başka bir şeyden daha güçlü bir şekilde yiyecek için açlık duyacaktır (Maslow, 1954, 35-36).

Hiyerarşinin temelinde yaşamı devam ettirmek için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Bunlar, yiyecek, su, giyecek ve barınmayı içine alan gereksinimlerdir. Yaşamında temel gereksinimlerden yoksun olan insanlar muhtemelen ve esas olarak fizyolojik ihtiyaçlarla güdülenirler (Hodgetts, 1997, 292).

1.5.1.1.2. Güvenlik İhtiyacı

Fizyolojik ihtiyaçlar nispeten iyi bir şekilde arttırılırsa, daha sonra güvenlik ihtiyaçları olarak kabaca kategorize edebileceğimiz yeni bir ihtiyaçlar seti (güvenlik, istikrar, bağımlılık, koruma, korkudan, endişeden ve kaostan; yapıya, düzene, yasalara, sınırlara, koruyucunun mukavemetine vb.) ortaya çıkar. Fizyolojik ihtiyaçlara söylenen her şey, bu arzular için daha az ölçüde olsa da eşit derecede doğrudur. Organizmaya onlar kadar eşit, iyi ve tam olarak hakim olabilirler. Organizasyonun tüm kapasitelerini hizmetlerinde toplayan neredeyse özel davranış düzenleyicileri olarak hizmet edebilirler ve daha sonra tüm organizmayı bir güvenlik arama mekanizması olarak tanımlayabiliriz. Yine reseptörler, akıl yürütücüler, aklın ve diğer kapasitelerin öncelikli olarak emniyet araçları olduğunu söyleyebiliriz. Pratik olarak her şey güvenlik ve korumadan daha az önemli görünür, hatta bazen tatmin olunan fizyolojik ihtiyaçlar artık hafife alınmıştır. Bu durumda bir kişi, neredeyse sadece güvenlik için yaşayan biri olarak nitelendirilebilir.

Toplumun otoritesine, yasalara, emirlere, tehditlere karşı gerçek tehditler olduğunda, güvenlik ihtiyaçları sosyal alanda çok acil olabilir. Kaosun ya da nihilizmin tehdidinin çoğu insanda, daha yüksek ihtiyaçlardan daha fazla önceliğe sahip güvenlik ihtiyaçlarına kadar bir gerileme yaratması beklenebilir. Yaygın,

neredeyse beklenen bir tepki, diktatörlüğün veya askeri yönetimin daha kolay kabul edilmesidir. Bu, sağlıklı olanlar da dahil olmak üzere tüm insanlar için doğru olma eğilimindedir, çünkü onlar da güvenlik ihtiyacına gerçekçi bir gerileme ile tehlikeye cevap verme eğiliminde olacak ve kendilerini savunmaya hazırlanacaktır (Maslow, 1954, 41).

Bu ihtiyaçlardan en yaygın olanlarından birisi bireyin kendisini yangın, kaza gibi fiziksel tehlikelerden korumasıdır. Bir sanayi kuruluşunda çoğu kez şu ikaz yazılarına rastlamışızdır: “Bu alanda sigara içmek yasaktır” , “Bu güvenlik noktası aşıldığında alarm verilmelidir ”. Bu yazılar yöneticilerin bu ihtiyacı karşılamadaki girişimlere örnektir. İkinci güvenlik ihtiyacı ekonomik güvencedir. İşyerinde kaza, yaşam, hastalık sigortası gibi yan ödemeler bu ihtiyacın doyurulmasında yardımcı olur. Üçüncü güvenlik ihtiyacı düzenli, tahmin edilebilir ve yaşanabilir bir çevre arzusudur. İnsanlar iş değiştirmekten, işlerini kaybetmekten korkarlar. Bu gibi durumlarda güvenlik ihtiyacı açıkça çok önemli bir hale gelir. Araştırmalar bazı insanların güvenlik ihtiyaçlarına çok büyük önem verdiklerini bildirmektedir. Örneğin, ebeveynleri çok fazla güvenlik esaslı olan bireyler bunlara çok büyük önem verirler. Ebeveynler ekonomik krizlerden dolayı çok acı çekmişlerdir ve kendilerini çevrenin geçmişteki ve şimdiki potansiyel kurbanları olarak görürler ve bu güvenlik yoksunluğunu çocuklarına geçirirler. Çocuklar da kendileri için güvenliklerini tehlikeye sokmayacak pozisyonlar ararlar. Örneğin, büyük işletmelerde devlet bürokrasilerinde kendilerini koruyacak sığınaklar bulurlar (Hodgetts, 1997, 292-293).

1.5.1.1.3. Aidiyet ve Sevgi İhtiyaçları

Hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçları iyi bir şekilde tatmin edildiyse, sevgi ve aidiyet ihtiyaçları ortaya çıkacak ve açıklanan tüm döngü bu yeni merkezle kendini tekrar edecektir. Şimdi kişi, daha önce hiç olmadığı kadar, arkadaşlarının ya da bir sevgilinin ya da bir eşin ya da çocukların yokluğunda, çok hevesli hissedecek ve genel olarak insanlarla, yani grubunda veya ailesinde yer alan sevgi ilişkilerine açlık duyacaktır ve bu hedefe ulaşmak için çok yoğun bir çaba gösterecektir. Dünyadaki her şeyden daha çok böyle bir yere ulaşmak isteyecektir ve bir kez, aç olduğu zaman, aşkı gerçek dışı ya da gereksiz ya da önemsiz olarak küçümsediğini

unutmuş olacaktır. Şimdi yalnızlık, dışlanmışlık, reddetme, arkadaşsızlık, köksüzlük gibi acıları hissedecektir (Maslow, 1954, 44).

1.5.1.1.4. Saygı İhtiyacı

Toplumumuzdaki tüm insanlarda kendilerine saygı, özgüven ya da başkalarının saygısı için, kararlı, sağlam temelli, genellikle yüksek bir değerlendirme için bir ihtiyaç ya da arzusu vardır. Bu ihtiyaçlar bu nedenle iki alt kümeye ayrılabilir. Bunlar, öncelikle, güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve uzmanlık, dünyaya karşı güven, bağımsızlık ve özgürlük arzularıdır. İkincisi, itibar ya da prestij, statüsü, şöhret, şeref, hâkimiyet, takdirdir (Maslow, 1954, 45).

1.5.1.1.5. Kendi Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Bütün bu ihtiyaçlar karşılanırsa bile, hala yeni bir hoşnutsuzluk ve huzursuzluğun yakında gelişeceğini bekleyebiliriz. Bir müzisyen müzik yapmalı, bir sanatçı resim yapmalı, bir şair yazmalı, eğer eninde sonunda kendisiyle barışık olacaksa bir kişi ne yapabiliyorsa, onu olmalı. Kendi doğasına uygun olmalı. Bu ihtiyacı kendi kendini gerçekleştirme olarak adlandırabiliriz.

Bu ihtiyaçların alacağı özel form elbette kişiden kişiye değişecektir. Bir bireyde ideal bir anne olma arzusu biçiminde olabilir, diğerinde atletik biri olma isteği olarak ifade edilebilir ve yine başka bir bireyde resim ya da icatları resmetme şeklinde ifade edilebilir. Bu seviyede bireysel farklılıklar en fazladır. Bu ihtiyaçların net olarak ortaya çıkması, genellikle fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygınlık gereksinimlerinin önceden memnuniyetine dayanır (Maslow, 1954, 46).

Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyacını “kişinin giderek daha fazla kendi özüne dönmesi, birinin muktedir olabileceği herşeyi olma arzusu” şeklinde tanımlamıştır. Hiyerarşinin bu düzeyinde birey tüm potansiyelini gerçekleştirmeye teşebbüs eder. Birey, kendini gerçekleştirmek ve yaratıcılık ile ilgilenmektedir. Maslow’un tanımladığı bu beş ihtiyaç içerisinde en az bilineni kendini gerçekleştirmedir. İnsanlar belirlenip tanımlanması çok zor olan değişik yollarla ihtiyaçlarını doyurmaktadırlar (Hodgetts, 1997, 295).

1.5.1.2. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

David Mc Clelland, başarı motivasyonu ve bilinci konusundaki çalışmaları ile dikkat çekmiştir. Araştırmaları, başarı ihtiyacının diğer ihtiyaçlardan ayırt edilebilecek ayrı bir insan güdüsü olduğuna inanmasına neden oldu. Daha da önemlisi Mc Clelland'a göre, başarı güdüsü herhangi bir grupta izole edilebilir ve değerlendirilebilir. Başarıya ihtiyacı olan insanlar orta derecede zor fakat potansiyel olarak ulaşılabilir hedefler belirleme eğilimindedir. Başarıya motive olmuş insanların bir diğer özelliği de, kişisel başarılarla bu başarı sonucu elde edilen ödüllerinden daha çok ilgilenmeleridir. Ödülleri reddetmezler, ancak onlara göre ödüller başarının kendisi kadar önemli değildir (Kwok, 2014, 37).

Mc Clelland birey ihtiyaçlarını üç kategori altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlü olmaktır. Mc Clelland'a göre bu ihtiyaçlar sosyo-psikolojik türden ne kadar mühimse toplum açıdan da o kadar mühimdir. Bahsedilen ihtiyaçlar, hem birey hem toplum hem de milletlerin hayatı açısından önem arz eder. Mc Clelland'a göre, kişilerin mesleklerinde en iyi olma ve tutku ve hislerinin nedeni başarı ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Eren, 2013, 557).

- Başarı İhtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı güçlü olan birey, kendine ulaşılması güç, çaba gerektiren hedefler seçer.
- Bağlılık İhtiyacı: Bu ihtiyaç toplumsal niteliğe sahip kişilerin başkaları ile ilişki kurma, sosyal ilişkiler geliştirme ve gruba girme ihtiyaçlarını ifade eder.
- Güç İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışını göstereceklerdir. Mc Clelland, bu üç ihtiyaç içinde en çok başarı ihtiyacının bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder (Kantar, 2010, 43- 44). Güç ihtiyacı duyan kişiler konum, itibar ve saygınlık gibi etmenlere önem verir, önemli olduklarını, çevreyi etkileyebilme ve onları yönetebilme ihtiyacı duyarlar. Bu tutumdaki bireylerin kazanma hırsı oldukça fazla ve sürekli rekabet içinde oldukları da bilinmektedir (Özfalcı Akıl, 2020, 37).

1.5.1.3.Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Bu teori, ihtiyaçların karşılanması esasına dayanan motivasyon teorilerindendir. Amerikalı psikolog Frederick A. Herzberg, motivasyon teorisine yeni görüşler ekleyerek Maslow'dan sonra adını duyuran kişilerden biri olmuştur (Yerlikaya, 2017, 106).

1950'lilerin sonunda Frederick Herzberg ve arkadaşları, Pittsburg psikoloji servisinde, Pittsburg bölgesinde faaliyette bulunan on bir sektörden 200 mühendis ve muhasebeci ile yoğun görüşmeler düzenlemiştir. Görüşme deneklerine onları işte mutlu ve mutsuz yapan öğeleri belirlemeleri sorulmuştur. Bulguların analizi insanların tatminsizken olumsuz duygularının genel olarak çalıştıkları ortamla ilgili olduğu sonucunu vermiştir. İnsanlar işleriyle ilgili olarak kendilerini iyi hissettiklerinde, duygularının genel olarak işin kendisiyle bağdaştırmışlardır (Hodgetts, 1997, 301).

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı ile benzerlik gösterirler. Her iki kuram da insan ihtiyaçlarının belirli bir sıra içinde ortaya çıktığı varsayımı üzerinden hareket eder. Burada amaç çalışanları neyin motive ettiğini belirlemek olduğundan daha sonra deneklerden alınan cevaplar bir araya getirilerek yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar motivasyon konusunda etkili olan faktörlerin iki gruba ayrılarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Ataman, 2009, 528).

1.5.1.3.1.Hijyen Faktörleri

Herzberg işyerinde pek çok hijyen faktörü bulmuştur (Hodgetts, 1997,302). Bu hijyen faktörleri iş ve örgütsel çevre ile ilgilidir ve organizasyon politikaları ve yönetimi, insanların isteyken aldıkları denetim türleri (liderlik ve yönetim, algılar dahil), çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler, maaş, statü ve iş güvenliği gibi konuları içerir (Kwok, 2014, 36). Bu faktörler insanları motive edemez. Onlar sadece kötüleşmeyi engeller. İşgücü veriminde verimi arttırmaz, ancak iş sınırlamaları nedeniyle ortaya çıkan performans kaybına neden olan şeyleri önler. Onlar motivasyonu sıfır düzeyde tutarak, ortaya çıkacak negatif motivasyona fırsat vermez. Bu onların niçin hijyen faktörleri olarak adlandırıldığına güzel bir örnektir (Hodgetts,

1997, 302). Bu faktörler daha yüksek düzeyde motivasyona yol açmaz, ancak onlar olmadan memnuniyetsizlik vardır (Kwok, 2014, 36).

1.5.1.3.2. GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER

Herzberg, işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş doyumunu üzerinde ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu bulmuştur. Bunları “güdüleyici faktörler” olarak adlandırmış ve işin bizzat kendisi olarak tanımlamıştır (Hodgetts, 1997, 302). Herzberg'in motivasyon teorisinin ikinci bileşeni, insanların aslında işte yaptıklarını ve iş gücüyle içsel motivasyonu geliştirmek için çalışanların işlerine göre tasarlanması gerektiğidir. Motive ediciler, başarı, tanınma, büyüme/gelişme ve işteki ilgi alanlarıdır (Kwok, 2014, 36).

1.5.1.4. ERG TEORİSİ

Clayton Alderfer'in (ERG) teorisi, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisinin bir çekimi olarak tanımlanabilir. Alderfer Maslow'u eleştirir ve insan ihtiyaçlarının hiyerarşide sıralanamayacağını ancak aynı ihtiyaçların tercihen bir süreklilik boyunca sıralanabileceğini belirtir. Alderfer, bazı çalışmaların kendisini, bazı bilginlerin Maslow'un teorisinden daha dinamik olduğunu iddia ettiği bu teoriyi önermesini sağladığını iddia etmektedir. Alderfer, Maslow'un beş ihtiyaç hiyerarşisinin aksine, üç grup insan ihtiyacının olduğunu savunmaktadır (Ibietan, 2010, 8).

Alderfer sınıflandırdığı üç temel ihtiyaç olduğunu savunur ve bunların baş harflerinin oluşturduğu teorisini geliştirir. Bunlar;

E = Varoluş ihtiyaçları (E=Existence needs)

R = İlişkili ihtiyaçlar (R=Relatedness needs)

G = Gelişme ihtiyaçları (G=Growth needs)

Alderfer'in varoluş ihtiyaçları; gıda, su, ücret ve çalışma koşulları gibi temel malzeme ihtiyacımızın tatmini ilgili fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları olarak sınıflandırılabilir. İlişkili olma ihtiyaçları, Maslow'un teorisinin sosyal rol ihtiyaçlarına benzer, sosyal ve kişilerarası ilişkileri içerir (Chukwuma ve Okafor , 2014, 141). Gelişme ihtiyacı, potansiyeli geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma

ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade eder. Aynı zamanda ERG modelde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı da tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür. ERG modeli bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektir (Eren, 2013, 543-544). Yani, ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır. Bu teori, yöneticilerin motivasyon sorunları üzerinde düşünmelerine yardımcı olması açısından anlamlıdır (Barutçugil, 2004, 376).

1.5.1.5. Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı

Locke iş görenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle işyerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Düşünüre göre her şeyden önce bireyler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar, bireysel tepkilere yol açacak bir takım duyguları ortaya çıkarırlar. Bu ortam içinde birey kendi davranışının biçim ve yönünün ile bireysel amaçlarının belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun işyerindeki başarılarını belirleyecektir (Eren, 2013, 560).

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yüksek amaç düzey motivasyonun bir göstergesi sayılmaktadır. Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Peter F. Drucker'ın 1954 yılında *The Practice of Management* isimli eserinde ilk defa kullandığı ve ilkelerini benimsediği Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives) Kuramı ve uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2018, 655).

1.5.2.Süreç Teorileri

Motivasyonun işleyiş sürecini inceleyen süreç kuramları, kişilerin davranışlarını etkileyen dış etmenleri anlamayı ve bunları çalışanların motivasyonlarını arttıracak şekilde yönetmeyi hedeflemektedir. Süreç kuramları; çalışanların iyi iş yaptığını inanmalarını, iyi bir iş yapmanın değerli ödüllere yol açtığını bilmelerini, örgütte adil davranıldığını hissetmelerini vurgulaması yönüyle çalışanlar açısından ve çalışanların motivasyonunu arttırmak istediklerinde bu konuda ne yapılıp ne yapılmayacağı konusunda yönetsel kılavuzluk yapması yönüyle de yöneticiler açısından önemlidir. Süreç kuramlarını kullanmak isteyen yöneticilerin, değerlendirmelerinde tarafsız davranarak eşit çabayı eşit şekilde ödüllendirmeye dikkat etmesi gerekmektedir. Her çalışanın ihtiyacı farklı olduğundan, davranışları sonucu bekledikleri çıktılar ve ödüller de farklı olacaktır. Bu noktada, çalışanların hangi çıktı ve ödüllere değer verdiklerini tespit etmek, örgütsel hedefler ile ulaşılması istenen performans seviyesini belirlemek, ödüllerin mutlaka performansla bağlantısını kurmak, ödül konusunda tarafsız davranmak ve ödüllerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamasına özen göstermek büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, çalışanların belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engellerin ortadan kaldırılması, başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusunun aşılması ve rol çatışmalarının mümkün olduğunca azaltılması yararlı olacaktır (Tozkoparan, 2008, 130).

Motivasyon ile ilgili ihtiyaç, değer, beklenti ve algı gibi değişkenleri ve motivasyonu oluşturmaktaki etkilerinin araştırılmasının yeni teorilerin geliştirilmesine sebep olduğu görülmektedir. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar, birey, davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu iç faktörlere ek olarak, pek çok dışsal faktör bireylerin davranışlarını ve güdülmelerini etkileyebilmektedir (Bolat vd.2014, 238).

Süreç teorisi daha çok motive sürecinin nasıl işlediğini takip etmektedir. Yani, hangi değişkenler söz konusudur, birbirleri ile nasıl bir ilişki içerisinde gibidir (Yerlikaya, 2017, 109).

Ayrıca süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler,

ama hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 2013, 569). Süreç kuramlarının yanıt aradığı temel soru; belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlamasının ya da tekrarlamamasının nasıl sağlanacağıdır (Bolat vd., 2014, 238).

Motivasyon ilgili ihtiyaç, değer, beklenti ve algı gibi değişken türleri teori kapsamında ayrıntı olarak incelenmektedir. Teori bu unsurların motivasyonu oluşturmak üzere nasıl bir birliktelik oluşturduğuna odaklanmaktadır. Bu kategoride değerlendirilen yaklaşımlar kapsamında eylemlerin nedenlerinden sadece birisi kişinin gereksinimleri olabilmektedir. Literatür çalışmalarında kişinin eylemlerini ve motivasyon derecesini etkileyen çok sayıda içsel faktörün yanı sıra pek çok dışsal faktörün de olduğu saptanmaktadır.

Birbirinin devamı ve/veya türevi olarak kurgulanmış bu kuramlar arasında en çok bilinenler aşağıda incelenmektedir (Gündoğdu, 2018, 50).

1.5.2.1. X ve Y Teorisi

Geleneksel olarak yönetici hangi stili seçerse seçsin söz konusu seçim onun genelde insanlara bakış açısıyla yakından ilgilidir. Yöneticilerin bu varsayıma bakmaları gerektiğine 1960’larda ilk kez dikkat çeken, bilim adamlarından Mc Gregor’dur. Endüstriyel yönetimler konusunda profesör olan Mc Gregor, eğer yönetim profesyonel bir iş ise bu konudaki çalışmaların temeli davranış bilimlerinin içinde olmalıdır şeklindeki tezini ileri sürer. Mc Gregor’un makalesi işçilere yönelik olan yönetim tutumlarını iki kısma ayırır; bunların her biri temel bir insan davranışı felsefesi gerektirir (Rosenbaum, 1993, 25).

Douglas Mc Gregor, 1960 yılında yayınlanan “Girişimin İnsan Tarafı” adlı kitabını yayınladı (Kwok, 2014, 36). Bu kitapta, yöneticilerin çalışanların davranışlarıyla ilgili bir veya iki temel varsayımdan hareket ettiğini açıkladı (Chukwuma ve Okafor, 2014, 140). Tanımladığı iki farklı çalışan türüne ilişkin X Teorisi ve Y Teorisi ile dikkat çekti. X teorisi, ortalama insanı, özünde işinden hoşlanmayan bir insana olarak tasvir eder ve eğer mümkünse ondan kaçınır. Bu nedenle yönlendirilmeyi tercih eden, sorumluluktan hoşlanmayan ve her şeyin üstünde güvenlik isteyen bu insanlar yeterince çalışmadan önce kontrol edilmeli ve

gereken gözdağı verilmelidir. Bu 'sopa ve havuç' denilen yönetim felsefesidir (Kwok, 2014, 36). X Teorisi, çalışanlar hakkında geleneksel olarak ele alınan görüş, organizasyondaki işçilerin tembel olduklarını, zorlanmaya, kontrol edilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyduklarını gösterir (Chukwuma ve Okafor, 2014, 140). X teorisi insanların meşgul oldukları işe, görevlerine bakış açısidir. Bu görüşe göre, sıradan bir insanın işe karşı nefret duygusu vardır ve fırsat buldukça işini aksatır. Bundan dolayı yönetici, işçiyi zorlamalı, kontrol etmeli ve onu ceza ile korkutarak sıradan bile olsa bir çabaya göstermeye teşvik etmelidir. İşin gerçeği, sıradan bir kişi denetlenmeyi ve yönetilmeyi tercih eder. İşte çalışan bir bireyin iş ile olan ilişkisi incelendiğinde, işi başarma konusunda çok az hırsı olduğu görülür, bu nedenle X teorisi insanları tembel, uyumsuz ve açgözlü kabul eder. Bu teoriden gelen, yönetim stili katı kontrolü kapsar, cezayı motive edici olarak kullanır ve parasal ödüllere çok fazla güvenir. Genelde insani olmayan ve köle muamelesi yapılan işçiler gibi çoğunlukla kendilerine davranıldığı gibi davranırlar (Rosenbaum, 1993,25). Mc Gregor'un düşüncesine göre ikinci şekilde açıklanan insanların oluşturduğu Y Teorisi sorumlu, öğrenmeye istekli ve beceri ve yaratıcılığını kullanmada kendiliğinden motive olmuş şeklindedir. Mc Gregor tarafından formülleştirilmiş bir yapı, davranış bilimi üzerine oturtulmuştur (Chukwuma ve Okafor ,2014, 140). Y teorisi, X teorisinin tam tersidir. Eğer çalışanlar tembel ve ilgisizlerse bu onların kalıtsal olarak var olduğundan değil, ama yöneticilerinin aşırı denetimleri ile onlarda işe ilgisizlik duygusunu yaratmalarındandır. Y teorisine göre işte sarf edilen fiziksel güç ve kafa gücü, oyundaki veya dinlenmedeki kadar doğaldır. Yönetici sıradan çalışan bir kimsenin kendini nasıl kontrol edeceğini ve kendini motive etme ihtiyacını nasıl karşılayacağını bilir. Böyle düşünerek sorumluluğunu kabul etmeyi ve görev alanlarını aramayı öğrenir. Kişisel ve organizasyonel gelişime yönelik oluşturulmuş bir ortamda kişi, insan hayal gücünü ve problem çözme hünerini tanır. Bireysel ihtiyaçlar işletmenin amaçları ile uyumludur. Mc Gregor X ve Y teorisinde ifade edilen karşıt yönetim tipleri arasında mertebe farkı olmadığını fakat temelde hayat görüşleri açısından farklı oldukları üzerinde durur. Mc Gregor aynı zamanda Y teorisi üzerine kurulu, gerçek katılımcılık ortamı idaresizdir diye vurgular, ona göre akılcı idare bir katılımcılık şansı uyandıran atmosferdir, gerçek bir seçim ya da etkileme değildir. Mc Gregor idare için dürüst bir zorlamayı tercih eder, İdare eden

yönetici sadece “dürüstlükten yoksun” olan birisi değil, fakat aynı zamanda pratik duygusu olan birisidir. Çalışanlar idare edildiklerini anladıkları anda, yönetim işlevini bozmak için zeki yollar bularak karşı hamle yaparlar. Douglas Mc Gregor iyimser ve insancıl oluş görüşünü öneren birisidir. Bu kişi, kendi kendine motive olmayı en üst noktaya getirirken sıkı denetimi en aza indirir. Bu görüş Mc Gregor’un SST teorisinin işlevi için kuruluşun bir bölümüne bir anahtar sağlayan Y teorisidir (Rosenbaum, 1993, 25-26). Mc Gregor, geleneksel bakış açısında olduğu gibi insanlara düşüncesiz, belirsiz robotlar olarak bakmanın değişmesi gerektiği görüşündedir. Gerçekten de Mc Gregor, yalnızca bu varsayımların değiştirilmesinin bile yöneticilere işçilerin engin yeteneklerini ortaya çıkarabilme fırsatı sağlayacağını vurgulamıştır. Önemli olan şey çalışma ortamlarında insanlara nasıl davranıldığı ve ne kadar değer verildiğidir (Chukwuma ve Okafor, 2014, 140).

Mc Gregor’un X ve Y teorisinden sonra W ve Z teorileri de ortaya konulmuştur. Teorilerin esasları, X ve Y kuramlarındaki insanın psikolojik yaklaşımından daha fazladır. Z teorisi, Japonya’da geliştirilip ve orada uygulama alanı bulan bir kuramdır. Çalışan personellerin işine sahip çıkarak güvenle çalışması ve ömür boyunca istihdama dayalı bir motivasyon sistemidir. Z teorisine göre, personelin işletmeye duyduğu sadakat, motivasyon problemini çözen ana etkenlerdendir. Bu teknikte motivasyon, çalışanların iradelerine hükmedip onları yönlendirmeyi, çalışanlarını güdüleyerek iş görmeye yönlendirmeye tercih ederler. W Teorisi, insanların başarılı olması içi sadece korkutularak çalıştırılmasını benimseyen yaklaşımdır. İngilizcede karşılığı “Whiplash” olan dayak kelimesi bu teorideki W harfinin açıklamasıdır. Bu teori, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde kullanılır. Ülkemizde kullanılan ve uygulanan yaklaşımlar X ve Y kuramlarının bir karması gibidir (Çiçek, 2005, 25-26).

1.5.2.2.Adams’ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı

Kişilerin harcadıkları emek sonucunda elde ettikleri ile aynı çabayı gösteren başka bir kişinin elde ettikleri ile arasında bir eşitlik olması beklentisinin üzerine kurulan bir teoridir (Yerlikaya, 2017, 111). Adams adlı düşünür, ödül adaletinin çalışanları devamlı motive edip, teşvik olma bakımından önemli bir değer olduğunu kanıtlamak için A.B.D.’de bulunan Generall Electric işletmesinde güdüleme konulu

deney ve araştırmalar yapmıştır. Adams araştırmalarında kişinin kendine ve başkalarına verilen ödülleri her zaman karşılaştırdıklarını ve kendilerinin aldığı ödüllerin, benzer başarıları gösteren kişilerle hangi oranda eşit olduklarını belirlemeye çalıştıklarını belirler. Bu karşılaştırmada, örgüte katkıda bulunarak sundukları girdiler ve değerler bakımından emekleri, deneyim, bilgi, zeka ve becerileriyle orantılı başarısını göstermektedir. Karşılığında ise örgütün verdiği ödöl olarak statü ve ödüller, ikramiyeler ve sosyal yardımlar, primler, iş güvenliği ve iş koşullarını iyileştirme, yönetsel yetki ve kaynaklar ve benzeri noktalar gelmektedir. Birey bu iki ögenin arasındaki oranı karşılaştırarak ödöl adaletini belirlemek ister. Eşitsizlik olması halinde, adaletin bozularak dengesizlik hali ortaya çıkar (Eren, 2013, 578-579).

Birey eşitlik veya eşitsizlik durumunda kendince yaptığı karşılaştırmada üç ayrı sonuca ulaşabilir;

1.Birey kendi sonuç/girdi oranının, karşılaştırma yaptığı kişinin sonuç/girdi oranından fazla olduğunu algılıyorsa, hak ettiğinden fazlasını elde ettiği sonucuna varır. Yüksek ücret kişide suçluluk duygusu yaratarak tatminsizliğe neden olur.

2.Birey kendi sonuç/girdi oranının, diğerinin sonuç/girdi oranına eşit olduğu duygusuna ulaşmışsa birey için bir sorun yoktur. Algılanan eşitlik kişide tatmin yaratacaktır.

3.Birey kendi sonuç/girdi oranının, diğerlerinin sonuç/girdi oranından az olduğunu algılıyorsa bu adil olmayan bir durumdur ve kendi aleyhine bir eşitsizlik söz konusudur. Bu adaletsizlik bireyde kızgınlık, istenmeyen gerilim, hırs ve dolayısıyla iş tatminsizliği yaratır (Karaman, 2010, 53).

Eşitlik teorisinin yöneticiler için anlamını açıklayabiliriz. Hemen her örgütte çalışanlar kendilerini devamlı olarak başkalarıyla hem alınan ücret hem de iş adaleti bakımından kıyaslarlar. Bu kıyaslama neticesinde örgütlerde olumlu ya da olumsuz sonuçlar ile karşılaştıktlarında bu durumu kendi lehlerine çevirerek girdi ve çıktı üzerinde etkili olmaya çalışmaktadırlar. Bu durumda yönetimin bunu kabullenerek ücret ve iş adaleti bakımından dengeyi kurması olumlu bir motivasyon sağlanması için önemlidir. Eğer yönetim bu eşitliği sağlama konusunda başarılı olamazsa çalışanlar huzursuzluk çıkarır ve ardından şikâyetler başlar. Çalışan bunu sistemi

değiştirmek veya alışkanlıkları değiştirme yoluyla çözmeye çalışır ve şayet başarısız olursa işten ayrılma yolunu dahi deneyebilirler (Yerlikaya, 2017, 112).

Sonuç olarak eşitlik teorisi çalışanların iş yerindeki eşit şartlar ve eşit davranışlar tarafından motive edildiği algısına dayanır (Özalcı Akıl, 2020, 40).

1.5.2.3. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramları

Pavlov ve Skinner adlı kişiler hayvanlarla yaptıkları inceleme ve araştırmalarda, belli davranışlar neticesinde diğer organizma da haz duyuyorsa davranış tekrarlanacak acı duyarsa ise bu davranıştan kaçınılacaktır. Yani ödül veya cezalandırma herhangi bir faaliyetin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat organizma davranışın neticesinden memnun olursa davranışı tekrar etmek ister. Böylece, davranış iyice öğrenilip pekiştirilmiş olur. Yani bir davranışın sürdürülmesi veya davranıştan kaçınılması şeklinde iki zıt tutum vardır. Buradan hareketle olumlu davranışları ve onların pekiştirme alışkanlık haline gelmesi için, yönetim psikolojisinde dört yönetim varlığı vardır; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme ortadan kaldırma ve cezalandırma (Eren, 2013, 581).

Pavlov ve ardıllarının koşullanma teorisinin literatürde özellikle öğrenme konusu ile ilişkili olarak yer aldığı görülmektedir. Öncesinde, bilimsel alanda davranışın ortaya çıkışını tanımlamaktaki zorluk, Pavlov'un şartsız refleks tanımı ile azalmıştır. Bu tanımlamadan devam ile öğrenmeyi kapsayan şartlı refleks tanımı ortaya çıkarılmıştır. Şartlı refleksin yani davranışın meydana gelebilmesi de bir dürtü gerektirmektedir. Motivasyon ise bu dürtünün oluşumunu anlatan teorilerin tümünü kapsamaktadır. Dürtü her ne kadar içsel bir olgu ise de, Pavlov'un araştırmaları bu içsel etkinin dışsal bir etkiye tepki olarak ortaya çıkabildiğini göstermektedir (Gündoğdu, 2018, 61).

1.5.2.4. Bekleyiş Kuramları

Süreç teorileri arasında Vroom tarafından geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi ve bu yaklaşımın geliştirilmiş hali Lawler-Porter Modeli Beklenti Teorileri olarak ayrıca sınıflandırılabilir. Bu teoriler, içeriğinde matematiksel modelleme bulunan çalışmalardır. Bu modeller kapsamında motivasyonun faktörleri ayrıştırılarak

faktörlerin motivasyona etkisi hesaplanmaya çalışılmıştır. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi, Locke'un Amaç Saptama Teorisi, Koşullanma Teorisi ve Nedensellik Yükleme/Atfetme Teorisi gibi diğer süreç teorileri her ne kadar birbirlerinden etkilenmekte iseler de ayrı ayrı değerlendirilmektedir (Gündoğdu, 2018, 50).

1.5.2.4.1.Vroom'un Bekleyiş (Ümit) Kuramı

Bu kuramda görevinde ve işinde başarı elde etmek, büyük ölçüde ödüllendirilmiş davranışın sonucudur. Kuram, örgütsel davranışların nedenleriyle ilgili bazı bazı bilimsel varsayımlar da geliştirir. Bu varsayımlar, aşağıdaki gibidir;

- Varsayım 1; davranışların altında yatan faktörler bireyin kişisel özellikleriyle çevre şartlarının beraber etkisi ile belirlenir.
- Varsayım 2; her birey farklı ihtiyaç ve istek ve amaca sahiptir. Her birey, istediği ödül açısından birbirinden farklıdır.
- Varsayım 3; bireyler ödülleri kendi seçim ve tercihine göre yaparlar ve her ödül her kişide aynı duyarlılığı gösteremez. Başka bir deyişle bireyler istedikleri ödül doğrultusunda davranışlara meyil ederler, istemedikleri ödülde ise herhangi bir davranışta bulunmazlar (Eren, 2013, 569-570).

Victor Vroom'un motivasyon teorisi karmaşıktır fakat yine de onu destekleyen büyük bir taraftar kitlesi vardır. Onun ileri sürdüğü temel yaklaşım aşağıdaki denklemle gösterilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Değerlik (Valance)} \times \text{Beklenti}$$

Motivasyon karşılıkların toplamı, çarpı beklentiye eşittir. Vroom'un teorisini anlamak için üç kavram gerekir; yararlılık, karşılık ve beklenti. Bir bireyin motivasyonu, bazı amaçların başarılması üzerine gerçek veya algılanabilen mevcut ödüllerin bir sonucudur. Örneğin bir şirkette çalışanların verimli olmasını istemektedir. Ancak bunun gerçekleşmesi için ne yapılabilir, bu şüphesiz çalışanın mevcut ödülleri anlamasına bağlıdır. Bir an için farz edelim ki işçi terfi alabilir mi ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki olduğuna yani terfi verimliliğe bağlı olduğuna inansın ondan sonra verilen bu varsayım doğrultusunda kayda değer iki sonuç vardır. Performans olayında birincil sonuç terfi olayında ise ikincil sonuç Vroom'un üç

kavramından ilkinini yani yararlılığı tanıtmaktadır. Yararlılık birey tarafından birincil sonuçlar ile ikincil sonuçlar arasında algılanan ilişkidir. Daha sonra değerlilik ya da birincil sonuç tercihi verimlilik dikkate alınmalıdır. Bunu daha anlaşılır kılmak için verimliliğin üç varyasyonu kullanılacaktır: Yüksek, orta, düşük. İşçinin yüksek verimlilik için değerliliği nedir? Bu, işçinin promosyonu arzulamasına bağlıdır. Eğer bu arzu yüksekse, değerlilik olumlu olacaktır. Eğer terfiye karşı ilgisizse değerlilik sıfır olacaktır. Aynı mantık orta veya düşük verimlilik için, onun değerliliğinin belirlenmesinde kullanılabilir. Böylece değerlik ve yararlılık aşağıdaki bağıntıyla bir araya getirebilir:

Birincil sonuç için değerlik veya tercih (verimlilik), ikincil sonuç için terfi, son olarak ise birincil ve ikincil sonuç arasında algılanan ilişki sonucunda yararlılık ortaya çıkmaktadır.

Vroom'un teorisini anlamak için yararlılıktan değerliliğe doğru ters yönde çalışmak gerekmektedir. Bir kişinin birincil sonuca olan tercihi onun ikincil sonucu elde etmesine yol açacağına olan inancı dikte ettirilir. Vroom'u üçüncü kavramı beklenti; belli bir özelliğin belirli bir birincil sonuç tarafından izlenmesi olasılığıdır. Örneğin; bireyin çok çalışarak yüksek verimliliğe ulaşma olasılığı nedir? Bu nesnel ihtimal, sıfır ile bir arasında değişir. Eğer çalışan çok çalışarak yüksek verimliliğe ulaşacağı yolunda ikna edilirse, beklenti bire eşit olacaktır (Hodgetts, 1997, 306).

Her bireyin istek ve gereksinimleri farklı olduğu için ödül konusunda da beklentileri farklı olabilir. Bu teoriye göre önemli olan sonuçların gerçek değerinden çok kişinin algıladığı ve ödüle yüklediği değerdir. Sonuç olarak kişinin bir sonuca ulaştığında ödül kazanacağını yani bir karşılığı olduğunu bilmesi, işin veya davranışın sonucunda oluşan ödülü istemesi gereklidir. En sonunda da yapacağı iş ve davranışla ilgili sonuca yani amacına ulaşacağına inanmasıdır (Yerlikaya, 2017, 110).

1.5.2.4.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı

Lawler ve Porter adlı düşünürler Vroom'un Bekleyiş (Ümit) adlı kuramını bazı örgütsel gerçekleri ve şartları da kapsayacak şekilde geliştirmiştir. Yani bu kuramı güçlendirici etkilerde bulunmuşlardır. Bunlardan birisi, kişinin başarısını değerlendirdikten sonra oluşan ve kişinin nihai tatminini de etkileyen ödüllendirme

adaletiyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, kişi elde ettiği ödülü diğer kişilerin elde etmiş olduğu ödüllerle karşılaştırıp bunun sonucunda başarısına uygun görmediği bir değerlendirmeye karşı karşıya kaldığı hissederse tatminin olumsuz şekilde etkileneceğini ortaya koyar. Yani, bireyin çalıştığı örgütte yetki, sorumluluk ve görev tanımı yeterince belirli değilse birey başarısını ve motivasyonunu etkileyecek rol çatışmalarına girebilecektir (Eren, 2013, 577). Burada bahsedilen yalnızca kendi rolü değil etrafındaki çalışanların da rolüdür. Çalışan yaptığı işlerin sonucunda almak üzere ödül beklentisine girer ve diğer çalışanlarla bir kıyaslamada bulunur. Buna algılanan eşit ödül denir. Sonuçta aldığı ödül beklentisinden, algılanan ödülün küçük ise çalışanın motive ve tatmin olması zora girecektir (Özalcı Akıl, 2020, 39).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İŞ TATMİNSİZLİĞİ

2.1.İŞ TATMİNİ

İş doyumunu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar Birinci Dünya Savaşı'nın sonlarına rastlamaktadır. Avrupa'daki bazı araştırmacıların ve psikologların çalışanların işlerinden ve işyerlerinden kaynaklanan bazı sorunları olduğunu fark etmeleri bu çalışmaların kaynağı olmuştur. Elton Mayo'nun 1930'lu yıllarda yaptığı bilimsel çalışmalar da esas olarak bu dönemde yapılan çalışmalardan beslenmiştir. Sonraki yıllarda ünlü psikolog ABD'li Abraham Maslow 1943'te iş doyumunu ve insan ihtiyaçları üzerine çalıştığı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nı geliştirmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra iş doyumunu kavramı ve bu kavramın çalışma hayatı üzerindeki etkileri ve öneminin daha iyi anlaşılması üzerine çalışmalar daha da yoğunlaşmıştır (Aksoy, 2018, 56).

Bireylerin işlerine yönelik geliştirdikleri davranış ve duygularının bir yansıması olarak hayata bakış açılarını şekillendiren iş tatmini, hayattaki doyum üzerinde etki sağladığı gibi iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Kurumsal başarı, iş gören tatmininin gerçekleştiği noktada elde edilebilmektedir. İş tatmini sabit bir olgu olmayıp değişken bir yapıya sahiptir (Karaalioğlu, 2019, 71).

İş tatmini, örgüte veya işe karşı olumlu tutum ve davranışların gelişmesine katkı yapabilen, çalışan duygularının tümüdür (Karadirek, 2020, 204). İş tatmini kavramı araştırmalarda iş memnuniyeti ya da iş doyumunu olarak da adlandırılmaktadır (Yalçınsoy ve Aksoy, 2019, 366).

Bir başka tanıma göreyse iş tatmini kişilerin işi ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucunda duyulan memnuniyet veya tam tersi bir durumunu ifade eder. Kişi değerlendirme yaparken beklentilerini ve elde ettiği kazanımları dikkate almakta, beklentilerini karşıladığı düzeyde de iş tatmini algılamaktadır (Köse, 2019, 132).

İş tatmininin zihinsellikten çok duygusallığın ön planda olması en önemli özelliğidir. Kişisel olması yönüyle, iş göreni optimum düzeyde iş tatminine ulaştırmasına yardımcı olması yöneticinin yapacağı en önemli iştir. Yapılan

araştırmalarda iş tatmininin en genel anlamıyla örgüt davranışı geliştirip verimi arttıran bir faktör olduğu tespit edilmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, 125).

Bireylerin çalışma hayatındaki beklentileri ve iş ortamında karşılaştıkları sorunlar doğal olarak çalışanların iş yapma biçimlerini, tutum ve davranışlarını ve iş tatminlerini etkileyecektir. Bu etkinin olumlu olması doğrudan çalışanların yaptıkları işlerden sağladıkları tatmin düzeyini de arttıracak, dolaylı etkiyi ise organizasyon bütününde verimlilik sonuçları ile ortaya çıkartacaktır. Bu açıdan organizasyonlarda çalışanların iş tatmini düzeylerinin ölçülmesi ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması önemlidir. Çalışanların motivasyonunun artırılması ve karar alma süreçlerine dâhil edilmeleri aracılığıyla çalışanların mesleki açıdan ihtiyaç duydukları yenilikleri takip etmeleri mesleki bağlılık açısından son derece önemlidir. Bu perspektiften hareketle iş tatmini ve mesleki bağlılık kavramlarının birbiriyle yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın mesleki bağlılığı yüksek olabileceği gibi tersi durum da söz konusu olabilmektedir (Büyükyılmaz, Vargün ve Uygurtürk, 2019, 28).

Çalışanların başarılı, mutlu, üretken ve yararlı olabilmelerinin temel gereklerinden birisi iş doyumudur. Literatürde iş tatmini olarak da geçen iş doyumunu birçok değişkene bağlı olarak tanımlanabilen bir kavramdır. Özellikle demografik unsurlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi özellikler tarafından etkilenirken; ücretlendirme, çalışmanın yoğunluğu ve içeriği, örgütsel yapıyla alakalı etkenler, yönetim, insan kaynakları, örgütlenme modelleri ve örgüt politikaları da etkileyici olabilmektedir. Bireyin günün üçte birini işinde geçirmesi, doğal olarak birtakım fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını işten beklemesi, bu gereksinimlerin karşılanmaması sonucunda oluşan iş doyumsuzluğu, çalışanın genel yaşam doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aksoy, 2018, 55).

Günümüzde çalışanların işlerinden tatmin olması, artık işletmelerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından bir olmuştur. Çünkü şirket misyonları “Çalışanlarımız bizim en önemli kaynağımız değil, tek kaynağımızdır” ifadesi ile algılanmaya başlamış ve bu prensiple iş yapılarını oluşturmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bir kurumu yükseltecek, kara geçirecek, bir şirketi pazarda mihenk taşı olma seviyesine çıkaracak olanlar şirketin çalışanları olacaktır. Yani kurumları zirvelere

taşıyanlar da batıranlar da kurumların çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanlar şirketin hayatının devamı bakımından müşterilerden daha önemlidirler. Bir şirketin başarısı, çalışanlarının başarısı demektir. İş hayatında başarının birçok sırrı vardır. Başarıyı bir noktaya bağlamak oldukça zordur. Bu etmenlerden biri de çalışanın ruhsal ve fiziksel olarak tatmin ve doyuma ulaşmasıdır (Üçüncü, 2016, 10). Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörleri belirlemeye çalışan uzmanlar çalışanların işine bağlılığını ve sadakatini nelerin etkilediğini ortaya koyarak araştırmacılara yol göstermeye çalışmışlardır. İşinden tatmin olan birey, başta örgütüne, kendisine, ailesine, çevresine ve topluma ciddi katkıları ve yansımalarının olduğu öngörülebilir. İş tatmini, tüm örgütler için hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemlidir (Demir ve Akbaba, 2018, 1259).Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlama ve bu üstünlüğü sürdürebilmede temel faktör örgütlerce en değerli sermaye olarak tanımlanan insan kaynağıdır. Küreselleşmenin getirdiği kaçınılmaz değişim iş gören beklentilerini etkilemiş, değişen beklentiler de örgütlerin, iş görenlerin maddi ve manevi yöndeki beklentilerine en etkin şekilde cevap vermelerini zorunlu kılmıştır. Örgütler birey beklentilerini maksimum düzeyde karşılayarak yetenekli bireyleri bünyelerinde barındırma çabasındadırlar. İş tatmini, örgütsel etkinliğin sağlanması aşamasında kritik öneme sahiptir (Karaalioğlu, 2019, 57).

Bütün bu iş tatmini tanımlarından yola çıkacak olursak iş tatmini, iş görenler tarafından yapılan iş, yapılan işin değer yargılarıyla uyumu, işten aldığı zevk gibi işi ile alakalı gerçekleştirdiği ve çeşitli ölçeklerle ölçülebilen pozitif ya da negatif tutumlarıdır diyebiliriz (Kara, 2020, 34).

Tüm iş tatmini tanımlarında ortak olan noktaların kişinin yaptığı işe uyumu ve kişisel memnuniyeti ile buluştuğu gözlemlenmektedir. Kısaca, iş tatmini kişinin işi ile alakalı beklentileri, hedefleri ve çıkarları örgütüyle uyum seviyesiyle orantılı olarak ortaya çıkardığı memnuniyet durumu olarak tanımlanabilmektedir (Tin, 2020, 37).

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Sağlıklı, mutlu ve üretken bir toplumun varlığı, çalışan kesimin iş doyumuna ulaşmasıyla oldukça yakından ilişkilidir. Bu nedenle insanların iş doyumuna

düzeylerinin saptanması ve bunları olumlu ya da olumsuz etkileyen değişkenlerin neler olduğunun bilinmesi önemlidir (Çelikkalp, Temel ve Bilgiç, 2019, 60).

Başarılı organizasyonlar çalışan memnuniyeti, performans ve çalışan bağlılığının hayati derecede önemli olduğunu bilmektedir (Shmailan, 2016,1). İş tatmini düzeyi yüksek çalışanların ise örgütlerine yapacağı katkının büyük olması beklenir. Ayrıca bireyin işinden duyduğu tatminin hayatına yapacağı katkı da son derece önemlidir. Bu tür bir katkı çalışanların genelinde görüldüğünde toplumsal açıdan büyük bir kazanım sağlanmış olacaktır (Polatçı, Sobacı ve Kaban, 2020, 13).

Çalışanların sürdürdükleri faaliyetler ve yapmış oldukları işler açısından tatmini temin edebilmeleri, çalışanların etkin olabilmelerinin dışında çalışanların işlerini sürdürebilmeleri bakımından da önemlidir. Süreklilik sağlayabilmek, kurum içinde gelişim kaydedebilmek ve devamlılığı temin edebilmek isteyen firmalar açısından iş tatminin öncelikli konular içinde bulunması önemlidir (Özcan ve Bayarçelik, 2020, 3).

Örgütsel iletişimin iş tatmini ve çalışanların iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, farklı seviyelerdeki çalışanların iş memnuniyetini farklı algıladıklarını da göstermiştir (Giri ve Kumar, 2010, 137).

Çalışma hayatı, bireyin işi ve işyerine ilişkin edindiği tecrübelerin toplamıdır. Bireyin iş yaşamınca edindiği bu tecrübelerin hepsi veya tecrübelerin sadece bir kısmı işe ilişkin pozitif ya da negatif bir davranış geliştirmesine sebep olmaktadır. Bu noktada, bireyin işi ve işyeri ile ilgili pozitif davranışlara sahip olması işten aldığı doyumun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi ise işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile bireyin mevcut işyerinde üstlendiği işten memnuniyet derecesi, işini daha iyi yapması için başlıca koşul oluşturmaktadır (Akşit Aşık, 2010, 46).

Çalışanların yapmakta oldukları işe karşı duygusal tepkiler geliştirmeleri engellenemez bir davranıştır. Çalışanın işi ile ilgili düşünceleri, duyguları, tutumları genel olarak sahip olduğu iş memnuniyetini yansıtır. Günümüz organizasyonlarında insan kaynakları yönetimi anlayışına duyulan ihtiyacın giderek artması ile birlikte örgütsel davranışı etkileyen önemli bir faktör olarak çalışanların iş doyumunu artırmaya yönelik tedbirlerin alınması daha da önemli bir hal almıştır. İnsanların yapmakta oldukları işe ve çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri duyguları ve

tutumları iki neden ötürü önemlidir; birincisi çalışanın işi hakkında hissettiği duygular en başta kendisi ile ilgilidir ve beklentileri açısından önemlidir ikincisi; yöneticiler çalışanların tutumlarının performans ve üretim üzerindeki etkilerinden sorumludurlar (Bilgiç, 2017, 44).

2.3.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini, kişinin işinden veya iş hayatından zevk alması, işiyle olumlu duygusal etkileşime girebilmesidir. Kısacası, yapılan işi bir “angarya” veya bir “zorunluluk” olarak değil de bir zevk veya tutku haline dönüştürebilmesidir. İş ortamındaki tatmin nasıl olabilir? Örneğin, kişiyi tanıma, ona saygı gösterme, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilme, yükselme imkanı verme, bunların sadece birkaçıdır. İnsanların yaptıkları karşılığında gereken mükafatı da elde etmeleri de tatmin ve doyum noktasında önemlidir. Sonuç olarak, iş yerinde tatmin olmak başarı ve üretkenliğin aslında hayatta mutlu olmanın anahtarlarından biridir. Burada kesinlikle işin maddi yanını, yani parayı yok sayamayız. Ama para kesinlikle mutluluk ve tatminde ana unsur değildir. Sadece sağlamlaştırıcı harç malzemesidir. İşinden zevk alan birey hem kendi hayatını anlamlı kılmaktadır ve bu enerjisi ve üretkenliğiyle kurumunu da taşımaktadır. Kısacası iş hayatında ruhun tatmin olması ana unsurdur (Üçüncü, 2016, 10).

İş tatminini etkileyen birçok etmen olup, bunların öne çıkanlarından bahsedeceğiz.

2.3.1.Yaş

Çalışanların yaşı artınca yapmış oldukları işlerde tatmin oranlarının arttığı da görülmektedir (Yerlikaya, 2017,129) . Deneyimli ve tecrübe sahibi olduklarından gerçekteki iş koşullarıyla istenilen iş şartları arasındaki mukayese yapabilmektedirler. Ayrıca, çalışanların yaşı ilerledikçe ödüllerin artması ve iş şartlarına daha iyi ayak uydurmaları iş tatminine neden olmaktadır (Tüfekçi, 2019, 72). Öte yandan, yaşı daha küçük olan çalışanlarındaysa iş, terfi ve diğer beklentilerinin daha fazla olması sebebiyle, işe başladıklarında umut ve

beklentilerinin karşılanmasında daha doyumsuz ve aceleci olma ihtimalleri yüksektir (Yerlikaya, 2017, 129).

Herzberg ise konuyu iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamaya çalışmıştır. Çalışma hayatına daha erken başlayanlara iş tatmini daha fazla iken, otuz yaşına doğru düşüşe geçer ve ardından yaş biraz daha ilerleyince tekrar yükselişe geçer. Fakat bu çalışmanın sadece yapılan nesil için geçerli olduğunu belirtmiştir. İş tatminin yaş ile orantılı olduğu sonucu araştırmalarda fazla olsa da, çalışılan döneme göre yapılan işten tatmin olunmasının farklı sonuçlar doğuracağı da düşünülmektedir (Haykır, 2020, 54).

2.3.2.Yönetici

Çalışanın işyerinde mutluluğunda yani iş tatmininde etkili bir diğer unsur yöneticilerle çalışanın arasındaki ilişkidir. Özellikle içine kapanık çalışanlarla iletişimde yöneticilere çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışana ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerek mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının gündelik değişmemesi gerekmektedir. Çalışanlar davranışları sürekli değişen yöneticiyle iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir (Aksoy, 2018, 74). Yaş, cinsiyet, kültür, hayata bakış açısı, sosyal statü, örgütsel konum, işe bakış açısı, kişilik yapısı gibi farklılıklara sahip çalışanlar, iyi bir yöneticinin oluşturacağı doğru strateji ve politikalarla işyerinde yaşayabilecekleri uyumsuzluklardan ve kişisel olarak yaşayabilecekleri fiziksel ve psikolojik problemlerden kurtulabilir ve böylece verimliliklerini arttırabilirler. Doğru politikaların izlenmediğinde ise iş tatmininin düşmesi nedeniyle çıktıların verimliliği azalması kaçınılmazdır (Arpacıoğlu,2019, 23).

2.3.3.Arkadaşlık Ortamı

İşverenlerin çalışanlarının psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olmak için sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini

ve performansı artırmada yararlı bir uygulamadır (Ö.Bozkurt ve İ.Bozkurt, 2008, 5) . Çalışanlar açısından işyerindeki arkadaşlık ortamı ise kendileriyle aynı seviyede bulunan çalışan ile üst ve astı ile devam ettirdiği dış ilişki ve işinde olan ilişkilerinin olgunluk seviyesi şeklinde ifade edilebilir. Kişi çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurarsa işinden aldığı tatmin yükselecektir. Çalışma ilişkilerinde üst ile kurulan güzel diyaloglar iş tatminini yaşamasında büyük role sahip olduğu da doğrudur (Özfalcı Akıl, 2020, 43).

2.3.4.Ücret

Ücret artışının çalışanlar açısından iş tatminini sağladığı konusu çoğunlukla kabul gören bir durumdur. Bu konu çalışanlar açısından geleceğin güvence altına alınmasında ise etkisi büyüktür (Yerlikaya, 2017, 114). İş hayatı, bireyin yaşaması için ihtiyacı olanları üretme ve elde etme yoludur. Ekonomik ihtiyaçlar için çalışmak ve iş sahibi ise olmak günümüzde vazgeçilmezdir (Hassoy ve Özvurmaz, 2019, 28).

Ücretin kişinin gereksinimlerini karşılamada yeterliliği iş tatminini etkiler. Çalışan, işi ve aldığı ücreti doğru orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olur. İş görenler, yaptıkları iş neticesinde elde ettikleri ücreti benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretiyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda sonuç olumluysa bu durum iş tatminini de o derecede etkileyecektir. Ücret konusunda tatmininin sağlanması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için kişinin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adaletli bir biçimde belirlenmesi gerekir (Üçüncü, 2016, 24). Son olarak ise çalışanların ücret konusundaki tatminsizlik sebepleri uzunca bir süre psikologların dikkatini çekmiş ve bu durumun düşük performans, işe gelmemeye ve doyumsuzluk duygusunun artırmaya sebep olduğu fark edilmiştir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005,131).

2.3.5.Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışanların içinde yer aldığı çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla fiziksel

koşullarının iyileştirilmesi iş görenlerin iş tatminini artırmaktadır (Üçüncü, 2016, 23-25). Fiziksel çalışma koşulları olumsuz olursa çalışanların iş doyum düzeylerinde düşme gerçekleşmektedir. Örnek verecek olursak çok gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan bireylerin hissettiği fiziksel baskılar sebebiyle gerilim yaşamaları iş tatmininin düşmesine yol açmaktadır (Akşit Aşık, 2010, 42).

2.3.6.Cinsiyet

Bazı yönetim bilimcilerine göre her iki cinsiyet de profesyonel mesleklere sahip olsa da genellikle kadınların ev ve çocuklarla daha çok sorumluluk alması iş tatminini negatif yönde etkiler, çünkü kariyer sahibi kadın çalışanlar bunu çocuk yetiştirmeye ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi gösterir (Güven vd., 2005, 132). Yani, kadın çalışanlar günlük yaşamında aile içindeki sorumlulukları erkeklere oranla daha çok olduğu için iş potansiyelleri erkeklere göre daha düşük seviyededir. Bunun sonucundaysa kadınların iş yaşamı negatif etkilenmektedir (Yıldırım ve Erarslan, 2020, 533). Fakat yapılan araştırmalar neticesinde erkekleri veya kadınların hangisinin işlerinden daha çok tatmin olup doyum yaşadığı konusunda kesin bir sonuca varılamamaktadır (Haykır, 2020, 53).

2.3.7.Yetki Devri

Yetki devri, çalışanların tanınma duygularını ve saygı görmelerini tatmin edecek çok önemli motive edici araçlardan bir tanesidir. Çalışanlar için pozitif etkisi olan bir araçtır. Yetki devri çalışanın sorumluluk duygusunu geliştirir. Yetki devri gerçekleşirken yöneticiler konuyu çeşitli boyut ve türleriyle düşünmelidir. Yetkileri doğru ve yerinde kullanamayacak bir çalışana devretmek, çalışanların başarısız olmasına ve çalışanların olumsuz yönde motive olmasına neden olabilir. Bu yüzden yetki devredilecek kişiler itinayla seçilmeli ve bu kişiler yetki ile beraber sorumluluğun devredilmediğinin bilen kişiler olmalıdır. (Yerlikaya, 2017, 122).

2.3.8.Mesleki Düzey (Statü)

Çalışanların statüleri iş tatminlerini etkilemektedir. Statü ile iş tatmininin arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst

düzeyde olan bireyler işlerinden daha çok tatmin olmaktadır. Toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (Üçüncü, 2016, 25). Ayrıca statü kavramı, çalışanların işyerinde hem arkadaşları hem de yöneticisi tarafından beğenilmesi üzerinde büyük bir etki meydana getirir (Yerlikaya, 2017, 118).

2.3.9. Kişisel Farklılıklar

Kişisel farklılıkların, iş tatmini seviyelerinde etkili olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Genelde becerileri sınırlı ve çevresine uyum sağlama konusunda sıkıntısı olan bireylerde iş tatminsizliği görülür. Özgülüni yüksek iş görenlerde ise, bu özelliklerini daha aşağı seviyelerde gerçekleştirenlere oranla daha çok tatmin sağlamaktadır. İş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özellikleri şöyle sıralayabiliriz; cinsiyet, yaş, aynı işte kalma süresi, zeka, kişilik, eğitim ve sosyo-kültürel çevre vb. (Üçüncü, 2016, 25).

İş görenlerin kendi beceri ve zekalarıyla alakalı uyum sağlayabileceği çalışmalar yapmaları, başarılı sağlayabilecekleri ve kendilerinin seçmiş oldukları mesleklerde ilerleme fırsatlarının bularak iş üretmeliler. Yetenekleri gelişen çalışanların deneyimleri ile yaptıkları işlerden tatmin oldukları, ama yeni başlayan veya yetenek ve kabiliyetleri o iş dalı ile alakalı bulunmayan çalışanların işlerinden tatmin olamadıkları görülmüştür. Yönetim, çalışma potansiyeli olan ve işe yeni başlayan kişilere rehberlik yaparak becerileri doğrultusunda çalışma ortamına yönlendirmeleri hem örgütü hem de bireyi iş doyumunu konusunda tatmin edecektir (Özfalcı Akıl, 2020, 45).

2.3.10.Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde etkisi vardır. Fakat bu etki olumludan çok olumsuzdur. Örgütlerde fiziki olarak büyük hacim, iş gören doyumunu azaltır. Devamsızlığı arttırarak, verimliliği düşürür. Büyük hacimler devamsızlık, iş gücü devri ve düşük iş doyumunu ile kesin olarak bağlantılıdır (Üçüncü, 2016, 26).

2.3.11.Yükselme Olanakları(Terfi)

Yapmış olduğu işte yükselme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediğı ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Ö.Bozkurt ve İ.Bozkurt, 2008, 6).

Yükselme imkanları çalışanlara daha çok mesuliyet yükleyerek kişinin daha çok çalışmasını teşvik etmektedir. Çalışanların yükselmesi daha üst seviyede bir sosyal statüye kavuşması manasına da gelmektedir. Terfi etmek her çalışan için aynı anlam ifade etmez. Terfi etmek, bazı çalışanlar için gelir seviyesinin artmasını, bazı çalışanlar içinse statü kazanılmasını ve toplum içinde saygınlık sahibi olunması anlamına gelir. Bu durumsa her bir çalışanın motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı şekilde etki eder (Yerlikaya, 2017, 123) .Her bir seviyedeki tüm çalışanlar için yükselme olanağına erişilmesi, iş tatmininin sağlanması açısından oldukça önemlidir (Şentürk, 2020, 5-6).

Ayrıca, terfi, çalışanları hem tekdüzelikten kurtaracak hem de yöneticilerin artan görevleri ve denetim yükünü hafifletecektir. Yükseldikçe kendini geliştirme olanağına kavuşan personelin kendine olan güveni artmaktadır. Terfi hem kuvvetli bir saygınlık hem de kendi ile ilgili konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağlaması açısından psikolojik bir ödöl özelliğı taşımaktadır. Terfi etmenin iş görenin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin tatmin edilmesi işletme açısından da iş göreni isteklendirme ve iş göreni işletme hedefleri çerçevesinde verimi arttırma, harekete geçirme, kilit noktalar için personel sağlama, işgücü devir oranını düşürme gibi birçok olumlu sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Terfi olanağının sıklığı ve adil bir şekilde gerçekleşmesi ise iş görende daha fazla tatmin sağlayacaktır (Haykır, 2020, 51).

2.3.12.Çalışma Ortamı

İş doyumu, çalışan kişinin yaptığı işi, iş çevresini ve çalışma ortamını araştırması sonucu oluşan emosyonel bir değerlendirmedir. İş ve çalışma bireyin yaşaması için ihtiyaç duyduklarını üretme ve elde etme şeklidir (Hassoy ve Özvurmaz, 2019, 28).

Hayatlarının önemli bir kısmını işyerinde geçiren kişiler için çalışma ortamı büyük bir önem arz eder. Olumsuz çalışma ortamlarında çalışan kişilerin işten zevk alma düzeyleri de düşük olur. Çalışma ortamındaki rahatsız edici faktörler kirlilik, rahatsız edici gürültü, yetersiz ışık, ısıtma ve soğutma ve kötü havalandırma sistemleri ile çalışma ve mesai saatlerindeki düzensizlik olarak sıralanabilir. Böyle yerlerde çalışmak zorunda kalan çalışanların motivasyonları da düşük olur (Aksoy, 2018, 72).

Çalışma ortamı, çalışanların ve idarecilerin kendilerini mutlu ve iyi hissedebilecekleri sıcak bir yere dönüşebiliyorsa, kişilerin çalışma hevesi ve heyecanı da yüksek olur. Bireyler mutlu ve güvende hissettikleri ortamlarda yaşamını sürdürmek ve çalışmak hissederler. Sadece fiziksel şartlar bakımından değil, psikolojik açıdan, insan ilişkileri açısından, karşılıklı sevgi, saygı ve özen yönünden de kurum ortamı büyük bir önem taşımaktadır. Çalışma ortamının belirli bir disiplin ve nizam dâhilinde, güven vermesi, çalışanların mesuliyet almasını kolaylaştırır, ilerde ortaya çıkma ihtimali olan sorunların çözümünü kolaylaştırır, bireyin kendini daha iyi ifade etmesini sağlar (Aksoy, 2018, 77).

2.3.13.İşin Niteliği

İş tatmininin en önemli özelliklerinden birisi de çalışanın işini severek ve isteyerek yapmasıdır. Bunun olması için ise, yaptığı iş çalışanın becerilerini ortaya çıkarmalı, çalışanın kendini kanıtlamasına olanak vermeli, çalışanı yaratıcı olmaya teşvik etmelidir. İş niteliği de çalışanın özelliklerine ve kapasitesine uygun olmalıdır. İş ve işin niteliği bu anlamda kişisel faktör olarak da değerlendirilebilir. Çalışanların belirli hedefleri vardır. Örgütlerde, çalışanların amaçlarına ne kadar ulaştığına yönelik geri bildirimlerin sağlanması, hatalarını düzeltmelerini sağlamakla birlikte iş tatmininin sağlanması açısından önem taşımaktadır (Tüfekçi, 2019, 77).

Çalışan bireylerin yaptıkları işlerde kendi bilgi ve becerilerini kullanmalarına imkan tanındığında iş tatmin seviyelerinin yüksek olabileceği, ayrıca da işleri konusunda alması gerekenden fazla sorumluluk alarak iş tatmin seviyelerinin düşmesine neden olabileceği düşünülmektedir (Ardıç ve Erbaşaran, 2019, 338).

İş genişletme ve iş rotasyonu, dinlenme saatlerinin artması ve çalışma saatlerinin azaltılması ve bu tarz uygulamalar yeknesaklık ve monotonluğu önlemede bir çözüm olarak kullanılabilir ve bu şekilde iş görenlerin tatmin seviyeleri arttırılabilir (Haykır, 2020, 51).

2.3.14.Eğitim

Eğitim ve yükselme çalışanlar için en önemli gereksinimler listesinde baş sıralarda yer almaktadır. Genelde kimse, bir işe girdikten sonra aynı pozisyonda kalmak istememektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu yükselip ve terfi etmek için yoğun çaba gösterirler. Çalışanlar, ister işin başında ya da ister işin dışında aldığı eğitimlerle, daha bilgili ve daha donanımlı hale gelerek, daha üst pozisyonlarda görev alma şanslarını artırmaktadırlar. Eğitim almak yükselmek için iyi bir araçtır. Önemli olan işletmelerin eğitim için hangi çalışanını tercih edeceğini doğru şekilde belirleyip verilecek olan eğitim konularının iyi seçilmiş olması ve eğitimcilerin bu eğitimleri verebilecek yetkinlikte olmalarıdır. İşletmelerin çalışanların eğitimine yatırım yapması, bu kişilere değer verdiği ve kaybetmek istemediği anlamını taşımaktadır (Yerlikaya, 2017, 122).

İş tatmini ve eğitim arasındaki ilişkiyi irdeleyen bazı çalışmalarda eğitim seviyesi yüksek bireylerin iş tatmininin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, bu sonucun kendi aldıkları eğitim düzeylerine göre iş sahibi olmalarıyla gerçekleşeceği düşünülmektedir. Yapılan diğer çalışmalara baktığımızda ise iş tatmini ile eğitim arasında zıt yönlü bir ilişki olduğunu görürüz (Tüfekçi, 2019, 73). Yani kişinin eğitim seviyesi arttıkça tatmin oranı da o denli azalmaktadır. Eğitim düzeyi çalışanların iş ve gelecekle alakalı beklentilerinin artmasına sebep olmakta ve bununla beraber mevcut şartların beklentilere cevap verememesi çalışanları tatminsizliğe götürmektedir (Haykır, 2020,55). İş tatmini ile eğitim durumu arasındaki ilişki, çalışanların işteki konumlarına, işin türüne, aldıkları ücret ve eğitim düzeylerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Yıldırım ve Erarslan, 2020, 534). Bu yüzden de eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişki net biçimde ortaya koyulamamıştır. Fakat eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin artması beklenmektedir. Bunun sonucundaysa yüksek eğitim alan kişilerin iyi iş imkânlarına sahip olup daha fazla ücret alacağı düşünülmektedir (Tüfekçi, 2019, 73).

2.4.İŞ TATMİNSİZLİĞİ

Bireyin tutum ve davranışlarıyla ortaya koyduğu memnuniyet işten tatmin olma seviyesini gösterirken memnuniyetsizliği ise iş tatminsizliğini göstermektedir. Anlaşılacağı üzere, iş tatmini ruhsal bir durumdur ve duygu odaklı yansımaları olduğu kadar bellek odaklı yansımaları da vardır ve bazı zamanlar bu yansımalar kişinin yaşamında kalıcı etki göstermektedir. Çalışanlar günlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde ve iş arkadaşları ile geçirmektedir. Dolayısıyla iş hayatında 30-35 yıl süreyle var olduğu düşünülen çalışanların iş tatmininin sağlanmasıyla yaşamında var olan diğer alanlarındaki tatmin düzeylerinin de etkileneceği açıktır (Ardıç ve Erbaşaran, 2019, 338).

Çalışanın işe ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması önce mutsuzluk daha sonra da doyumsuzluk getireceği bilinmektedir. Mutsuz ve doyumsuz çalışan, işyerinde bulunmaktan ve sorumluluğunu aldığı işten hoşlanmamakta, bu yüzden de mümkün olduğunda işle ilgili sorumluluklarından kaçmak istemektedir. Kaçma isteği bazen işe gecikme, bazen işyerinde problem çıkarma, bazen de işi bırakma davranışları ile neticelenmektedir. Her çalışan işyeri için bir değer ve aynı zamanda bir maliyettir. Çalışanın psikolojik özelliklerinde ortaya çıkan bu tarz değişimler işte verimsizliğe ve doğal olarak da işyeri açısından çeşitli zararlara neden olabilmektedir (Akşit Aşık, 2010, 46).

İş tatminsizliği, çalışanlarda şikayetlerle başlarken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve sonuçta işi bırakma ya da iş değiştirme gibi örgüt açısından önemli sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmalarını için çalışanlarının tatminine büyük önem vermeleri bir zorunluluk olarak kendini gösterir.

Yöneticilerin çalışanların iş yerindeki mutluluğuna ve doyumuna önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların işinde yaşadığı doyumsuzluk duygusu onun fiziksel veya psikolojik rahatsızlıklarına neden olur. Bazı çalışanların sıklıkla hata yapması, çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması ya da iş yerinde devamlılık konusunda sıkıntı çıkarmaları iş tatminsizliğin neden olduğu stresin bir sonucudur. Stres çalışanın hal ve hareketlerine ve konuşmalarına yansır. Stres, kurumlardaki çatışmalara, iş aksamalarına sebep olur (Saydam, 2016, 60) .İş doyumunu, dinamik

yapısı olan bir kavramdır. Yöneticiler, iş doyumunu bir kez gerçekleştirilip ardından konuyu birkaç yıl görmezden gelemesler. Çünkü iş doyumunu hızlıca gerçekleştirip aynı hızla doyumsuzluğa da dönüşebilir. Zaten, örgütle iş koşullarının iyi gitmediğini en iyi şekilde gösteren şey iş doyumunun düşüklüğüdür. İş doyumsuzluğu, düşük verim, işi yavaşlatma disiplin sorunu ve diğer örgüt sorunları gibi daha gizli biçimlerde boy gösterebilir. İşteki doyumsuzluk, örgütün iç ve dış tehlikelere karşı gösterilmesi beklenen tepkileri bazen zayıflatır bazen yok eder, böylece örgütün bağışıklık sistemi zayıflar (Akşit Aşık, 2010, 35-36).

Çalışanların beklentilerin istenildiği ölçüde karşılanamaması iş tatminsizliğine neden olur. İş tatmini yüksek olan çalışanlar görev aldıkları örgütlere ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar göstererek kurumsal performansın artışına katkıda bulunurlar. Düşük seviyelerde iş tatminine sahip olan çalışanlar ise, devamsızlık, iş yavaşlatma ve iş değişimi eğilimine yönelme gibi işletmenin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek yaklaşımlarda bulunulabilirler. Bu yüzden işletme yöneticilerinin çalışanların beklentilerini karşılamaya katkıda bulunacak ve iş tatminini artıracak uygulamaları devamlı olarak gözden geçirmeleri faydalı olacaktır (Köse, 2019, 132).

İşe yönelik pozitif, olumlu duygu ve davranışlar iş tatminine işaret ederken, olumsuz durumlar ise, iş tatminsizliğini gösterir (Köse, 2019, 133).

Konuyu çalışanlar açısından toplamak gerekirse memnun olmayan çalışanlar bir kurumu olumsuz etkileyebilir, çünkü tipik olarak itici güç eksikliği, olumsuz tutumları olması, kötü performans göstermesi ve en kötüsü diğer çalışanları etkileyebilmeleridir. Böylece, bunlar devamsızlığa ve verimlilik eksikliğine yol açacaktır (Said, Rose, Saliken, Mok Som ve Surib, 2017, 2). Bu durumsa en çok kurumları olumsuz etkileyecektir. Kalifiye bir elemanını kaybetme sonucuyla karşı karşıya kalacaklardır. Belki de çalışma performansı yüksek ve yetenekli bir elemanını kaybedeceklerdir (Saydam, 2016, 55).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

3.1. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Daha önce motivasyonun tanımının kişileri bazı durumlarda bazı davranışları yapmaya iten etkenler olduğunu belirtmiştik. Kişilerin bir amaca yönelmek için yaptıklarının temelinde ise dürtüler (uyku, cinsellik, açlık, susuzluk vb.) yatmaktadır. Bu dürtüler bilinçli olarak yapıldığında “istek” ya da “arzu” diye tanımlanmaktadır. Kişilerin bilinçli olarak yaptıkları bu istek ve gereksinmeler, yönetimce iş görene sunulursa, kişi tatmin edilmiş olacak ve böylece iş yapma isteği de arttırılmış olacak demektir. Bir işletmede başarıyı etkileyen çok unsur vardır. Bunlara örnek olarak; işletmenin teknolojik (makine parkı, araç-gereç vb.) gösterilebilir. Tabi ki tüm bunlar işletmeyi insansız kendi kendine faaliyete başlatıp, örgüt verimini ve çalışmasını etkilemeleri mümkün değildir. İşletmenin etkinliği ve başarısını etkilemek için, iş görenlerin işlerini yaparken istekli hale gelmeleri olmazsa olmazdır. Çünkü, bir yazıda belirtildiği gibi: “Bir insanın zamanını bütün bahsedilenler ancak iyi ve doğru motivasyon yönetimiyle kazanılabilir”. Güdüleme aynı anlamda kullanılabilir. İnsanın gereksinmelerini tatmin edip, ardından diğer gereksinmelere güdüleneceğini belirten motivasyon teorilerinde güdü ve tatmin iç içedir. Bazı yazarların teorileri tatmin teorileri olarak sınıflandırılmasının sebebi, motivasyon teorilerinde gereksinmelerin karşılanıp bireyde yaratılan tatmin, karşılanmadığı durumdaysa yaratılan duygunun tatminsizlik olarak adlandırılmasıdır (Kesici, 2006, 50).

Motivasyon ile performans ve olumlu iş tutumları arasında güçlü bir ilişki vardır. Motive edilen kişilerin işe bağlılıkları arttığı gibi performansları da yüksek olur (Önen ve Kanayran, 2015, 50).

Bir kişinin iş yapma arzusunu etkilediğine inanılan birçok faktör vardır. İhtiyaç temelli teoriler motivasyonun önemini öncelikle kendinden ya da bireysel ve iş doyumunda gerçekleşen bir fenomen olarak açıkladılar (Olusola, 2011, 570).

Motivasyon (güdüleme) ve iş tatmini farklı tanımlar olsa da zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılabilir. Bireylerin gereksinmelerini karşılamak için tatmin

duygusunu yaşayarak, diğer gereksinmelerin güdüleneceğini esas olan motivasyon kuramlarında bu kavramlar zaten iç içedir (Karaman, 2010, 35).

İş tatmini ve motivasyon oldukça geniş iki kavramdır. Bireysel çalışanlar, şirketler ve toplum için son derece önemlidir. Bireyler için, iş tatmini ve motivasyon, uzmanlık deneyimine saygı ve memnuniyet yaşama konusunda önemlidir. Aynı zamanda, yüksek iş memnuniyetinin hastalık nedeniyle devamsızlığı azalttığını göstermiştir. İşlerinden memnun olan çalışanlar hoşnutsuz olanlardan daha az hastalanır (Scheers ve Botha, 2014, 106).

Kuruluşlar, çalışanlarla ilgili konular ve iş faaliyetlerinde zorluklarla başa çıkmaktan kaçınmaz. Başlıca zorluklardan biri, çeşitli faktörler nedeniyle çalışanlar arasında motive edici güçlerin azalmasıdır. Motivasyon, hem kamu hem de özel sektörde çalışanlar arasında iş tatmini, iş performansı ve verimliliği etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatmini düzeyi, istenen beklentiler yerine getirildiğinde başarı hissi ile belirlenebilir (Said vd., 2017, 1).

Örgütsel davranışta en çok tartışılan konu olarak motivasyon ve iş tatmini, yıllar boyunca çok sayıda ampirik araştırma incelemiştir. Bu her iki faktörün de ticari organizasyonların etkinliği ve verimliliğine ana katkı faktörü olduğu kanıtlanmıştır. Her ne kadar ampirik araştırmaların çoğu, motivasyon ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiler ile bulgularını bulmuş olsa da, motivasyon ile iş tatmini arasındaki diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkisini tamamlamaktadır. Ancak sonuç, iş memnuniyetini motivasyona eşit veya tam tersine çekemez. Bu nedenle, bu makale iki motivasyon ve iş tatmini için ayrı muameleler ilan eder, böylece bu iki çalışma kategorisinin altındaki organizasyon değişkenini etkileyebilecek faktörler daha iyi tanımlanabilir (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014, 94).

Örgütsel davranış çalışması, ortak bir amaca veya hedeflere ulaşmak için göreceli olarak sürekli çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan bilinçli bir şekilde koordine edilmiş sosyal birim olarak her zaman açık bir tanımla başlar. Aynı şekilde, bireylerin kuruluşlardaki tutumları ve davranışları genel performansta başarı veya başarısızlığa karar verir. Bireysel tutum ve çeşitli araştırmacıların ortaya koyduğu davranıştan kaynaklanan örgütsel başarı faktörleri arasında iş tatmini ve motivasyon konusu en çok tartışılan konu olarak bulundu. Bu iki faktöre ilişkin ileri çalışmalar, uygulanabilirliğini arttırmada derinlemesine tanımlara ve deneysel kanıtlara katkıda

bulunmuştur. Bununla birlikte, benzer girdi faktörleri, yüksek korelasyonlar ve birbirleri arasındaki tamamlayıcı rol nedeniyle, bu iki kuruluşun başarı faktörleri belirsizleşmiştir. Ayrıca, motivasyon teorilerinin çoğu, iş tatmini fikrinin yanı sıra, iş tatmininin çoğu motivasyon teorisinde ortaya çıkması fikrine dayanarak geliştirildiğinden, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ayrım, anlam ve amaç bakımından yanlışlıkla oybirliği ile alınabilir. Şirketler ve mezunların, motivasyon ve iş tatmininin birbirinden farklı olduğunu anlamaları önemlidir. Bu iki örgütsel faktör, çalışanların psikoloji ve fizyoloji operasyonlarının farklı yönlerine, örneğin bireylerin tutum ve davranışlarına yönelik etkilerin aynı etki faktöründen kaynaklanan davranış yönlerine katkıda bulunur (Kian vd., 2014, 95).

İş motivasyonları teorileri, iş tatmini ve motivasyon arasındaki bağlantılara değinmiştir. Ayrıca, memnuniyet ve motivasyonun birbirinden ne kadar farklı olduğuna dair açıklamalar da tartışılmıştır. Bu makalenin kilit taşı, işle ilgili değişkenlerden iş tatmininin çalışma ortamına yönelik geniş davranışsal eylemlerle sonuçlanacak duygusal bir tepki olduğu; motivasyon, belirli duygusal tepkilerle geri dönebilecek davranışsal bir eylemdir. Bu nedenle iş tatmini, deneyimli nesnelerden tavır olduğu, motivasyon ise tanımlanmış nesnelere yönelik davranış olduğu için tekrarlanabilir. Uyumluluk ilkesine göre, çalışanların işlerini yerine getirmeleri ancak motivasyonlarını artırmaları mümkündür. Ayrıca motivasyon ve iş memnuniyeti birbirleriyle eş anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Yukarıdaki tartışmalar, motivasyon ve iş tatmininin benzer bağımlı değişkenleri paylaştığını açıkça kanıtlamıştır, ancak örgütsel davranışlar için aynı etkiyi garanti etmeyecektir. Kavramlar arasındaki ayrımlarla ilgili açıklamalar, iş memnuniyeti ve motivasyona ilişkin genel anlayışı daha da kolaylaştırır. Sonuç olarak, iş tatmini motivasyon teorileri ile yakından ilişkili bulunsa da, bu iki çalışma alanı ayrı ayrı ele alınmalıdır, böylece etki faktörleri ve uygulama alanı daha iyi tanımlanabilir (Kian vd. , 2014, 100).

Ek olarak, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki göz ardı edilemez ve başarılı olma arzusu olan kuruluşların, kurum performansının anahtarı olan personelinin özlemlerini yerine getirmedeki ilişkisini takdir etmeleri gerekir. Ayrıca, kuruluşların, personel gelişimi için programlar geliştirmek ve çalışanların çalıştıkları koşullar hakkındaki algılarını takdir etmek için diğer düzeylerdeki çalışanların

ihtiyaçlarını değerlendirmek için izleme sistemlerini uygulamaya koymaları önemlidir. Bu, organizasyonların, memnun çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla bağlı olma ihtimalinin yüksek olduğuna inanıldığı bir dönemde rekabetçi kalmalarına yardımcı olabilir. Sonuç olarak, yönetim bireysel işi ihtiyaçlarını ve özlemlerini örgütsel hedeflerle birleştirmek için çaba göstermeli ve ikisi arasında uygun bir yer bulmak için çevrilmemiş taş bırakmamalıdır (Baah ve Harlley, 2010, 12).

Örgütsel alışma ortamındaki bu iş tatmini tutumunu görüntülemek için çeşitli teoriler önerilmiştir. İnsan davranışı inançtan (bilişten) ve eylemden (fiziksel) oluşur, bu nedenle teorilerin çoğu, çalışanın motivasyon/memnuniyet tutumunda önemli olan bilişsel veya öncelikli davranış seviyelerini vurgular. Yine başka bir grup teori, bireysel ve grup özelliklerini, çalışma ortamının niteliklerini, organizasyonel ve yönetsel bağlamı ve iş tatmininin belirleyicileri olarak organizasyonun daha geniş sosyal bağlamlarını kapsar. Bununla birlikte, önde gelen tüm teorilerin analizi, bunların ne çelişkili, ne de birbirinin yerine geçmediğini, aksine hepsinin iş tatminine yol açan insan motivasyonunun farklı boyutlarını açıklamada tamamlayıcı olduğunu göstermektedir (Khan, Khan, Nawaz ve Qureshi, 2011, 45).

Bir kuruluştaki çalışanların motivasyonunun niteliğini ve durumunu açıklamaya çalışan birçok iş tatmini ve motivasyon teorisi vardır. Bu teoriler kısmen doğrudur ve belirli kişilerin belirli zamanlarda, muhtemelen organizasyonun içinde ve dışında davranışlarını açıklar. Bununla birlikte, motivasyon zaman içinde ve farklı koşullar, durumlar veya koşullar altında değişen karmaşık bir davranıştır. Sonuç olarak, iş tatmini ve motivasyon çalışması, çalışanları istekleri ve gönüllerinin iradeleriyle iyi çalışmaya motive edebilecek gerçekleri keşfedecektir. Tüm bu teoriler, bölüm başkanları, kurumlar ve kuruluşların iş tatmini ve motivasyon fenomenini anlamaları için önemlidir. Böyle bir anlayış, onların sorunlarını çözmelerine ve astlarının ve iş arkadaşlarının organizasyonlarında, becerilerini geliştirmek ve tüm paydaşların istediği ve hak ettiği başarıya ulaşmak için ilgi, barış ve refah ile sıkı çalışmak için rehberlik etmelerine yardımcı olacaktır. Farklı iş tatmini ve motivasyon teorileri, verimliliği arttırmak için personeli istekli ve etkin bir şekilde çalışmaya en iyi şekilde motive etme konusunda fikir vermek için uygun ve zgn bir ereve sağlamıştır. (Sahito ve Vaisanen, 2017, 210).

Motivasyon, iş verimliliğini arttırmada çok önemli bir unsurdur. Her eğitim yöneticisinin iş tatmini ve ödüllendirme sistemlerinin ne kadar ilişkili olduğu konusunda sağlam bir anlayışa sahip olması gerekir. İş tatmini ve iş motivasyonunu anlamak, iş verimliliğini arttırmada kilit unsurlar olabilir (Pardee, 1990, 2).

İş doyumunu ile motivasyon arasında da birbirini besleyen ikili bir ilişki mevcuttur. Çoğunlukla bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğundan belirli düzeyde bir doyum gerçekleşir. Aynı zamanda çalışanların işten bekledikleri ödül karşılığı ile elde ettiği ödül/karşılığın karşılaştırılması da iş doyumunu ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin birbirinden farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği doyuma “dışsal doyum”, çalışma esnasında hissettiği doyuma ise “içsel doyum” denilmektedir. Dışsal doyum dıştan gelen dışsal ödüller sağlamaktadır. İçsel doyum ise de bireyin kendi içsel ödülleri tarafından sağlanır. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon tatmin yaratabilir. Sonuç olarak işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin performansını, motivasyonunu, verimliliğini ve kaliteli çalışmalar yapmasını olanaklı hale getirir (Aksoy, 2018, 55-56).

Motivasyon sağlayıcı her etmen çalışanlar için çok önemlidir. Her bir çalışan insanın varoluşu gereği farklı özendirme araçlarından mutlaka motive olduğundan her bir çalışanın motive edilebilmesi için ayrı motivasyon araçlarına ihtiyaç duyulur. Bu motivasyon aracı ücret bazlı bir araç olmayabilir. Çalışanlar motive edildiği derecede yaptıkları işten tatmin olursa iş doyumunu artar. Bu konuda en büyük görev yöneticilere ve yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanma becerilerine bağlıdır. Yöneticilerin imkanlar dahilinde ise bu alanda eğitime tabi tutulmaları muhakkak ki iyi sonuçlar verecektir. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarının en iyi şekilde motive olup, iş tatmini sağlayabilmesi için hem yönetsel anlamda hem de psikolojik anlamda motivasyon faktörlerini iyi kullanabilmelidir. Çünkü bazı çalışanlar için yönetimce beğenilip terfi alma olanağı sağlanması çalışanı motive edip iş tatminini artırırken, kimi çalışan içinse psikolojik güvence daha çok önem teşkil edebilmektedir.

Örgütlerin önce çalışan profillerine göre bunları tespit etmeleri gerekmektedir. Sadece çalışanlarının motivasyon kıstaslarını doğru olarak saptayan örgütler bu konuda başarılı sağlayabilirler. Bir örgütte çalışan kişilerin motivasyon seviyeleri attıkça da iş tatminleri de artacaktır. Bu da örgütler için faaliyette gösterdikleri sahada başarı ve devamlılık sağlayacaktır (Altıntaş, 2020, 238).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: TRABZON İLİNDE BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

Bu bölümde motivasyon ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik Trabzon ilinde bir kamu kurumunda yapılan bir araştırma hakkında bilgiler sunulacaktır. Bu yüzden bölüm içerisinde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları, hipotezleri, yöntemi ve araştırma sonucu ortaya çıkan bulgulara yer verilecektir.

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla Trabzon ilinde bir kamu kurumunda çalışan iş gören ve amirlerin araştırma sorularına verdiği yanıtlar doğrultusunda yapılmıştır. Yanıtlar değerlendirilirken cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, çalışma pozisyonu ve gelir gibi demografik durumların motivasyon ve iş tatmini üzerine etkisi olup olmadığını tespit etmek de amaçlanmıştır. Günümüzde önemi daha da anlaşılmakta olan kavramlardan motivasyon ve iş tatmini, hem aralarındaki ilişki bakımından hem de bu kavramlara etki eden faktörler bakımından oldukça önemlidir. Motivasyon ve iş tatmini ilişkisini ne kadar iyi anlarsak çalışanların verimliliğini arttıracak yollar bulmak kolaylaşacaktır. Zaten özel ya da kamu kurumlarının temel gayelerinden biri de kurumların varoluşunu oluşturan amaçların en verimli ve hızlı yollardan yerine getirmektir. Bu da çalışanların motivasyon ve iş tatminini arttırmaktan geçmektedir. Bu yüzden motivasyon ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için yapılan araştırmanın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

4.2.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

- Araştırma Trabzon ilindeki bir kamu kurumunda görev yapan toplam 235 iş gören ve amir ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırma, anket formlarını dolduran kişilerin verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

4.3.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir;

- Araştırma için kullanılan ölçeklerin amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılıp ankete cevap verenlerin bunun için gereken yetkinliğe sahip oldukları varsayılmıştır.
- Ankete cevap veren katılımcıların gerçeğe uygun cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
- Ankete verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkacak sonuçların geçerli olduğu varsayılmıştır.

4.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırma, çalışan bireylerde motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisini konu edinmektedir. Bu bağlamda araştırmanın sınıadığı hipotezler şunlardır:

H₁: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₅: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri çalışılan pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈: Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₉: Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₀: Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₁: Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₂: Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₃: Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri çalışılan pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₄: Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₅: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H₁₆: Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri iş tatmini düzeylerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.

4.5.EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın örneklem grubu, bir kamu kurumunda çalışmakta olan 235 bireyden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklem hesabı yapılırken kullanılan formül şu şekildedir:

$$n = (N.p.q.Z^2)/[(N-1).d^2 + p.q.Z^2]$$

Bu formülde; n değeri örneklem sayısını ifade etmektedir, p değeri ölçülen özelliğin evren büyüklüğü içinde bulunma olasılığını (0.5) q değeri ölçülmek istenen özelliğin evren büyüklüğü içerisinde bulunmaması olasılığını (0.5) Z değeri %95 güven düzeyinde Z test değerini (1.96) ve d değeri ise hata payını (0.05) ifade etmektedir. Evren sayısının ortalama 500 olduğu bu araştırmada, hesap edilen minimum örneklem sayısı 218 olarak bulunmuştur. Katılımcı sayısının çok olması araştırmanın ulaşacağı sonuçları daha güvenilir hale getireceği için araştırmaya 235 kişilik örneklem grubunun katılımı ile devam edilmiştir.

4.6.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırma kapsamında bir kamu kurumunda çalışan 235 bireye ulaşılmıştır. Çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeyleri üzerine toplanan verilerin analizinde, SPSS-22 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizler, tablolar formatında organize edilerek rapor edilmiştir.

Araştırma analizlerinde öncelikli olarak katılımcıların demografik bilgilerine ait frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, araştırma ölçeklerine yönelik tanımlayıcı istatistikler (minimum değer, maksimum değer, aritmetik ortalama ve standart sapma) hesap edilmiştir. Ek olarak, araştırma verilerinin normal dağılım varsayımını karşılama durumunu inceleyebilmek için verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Araştırma amacı kapsamında yapılan analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Bu bağlamda, motivasyon ve iş tatmini verilerinin demografik değişkenlere göre incelenmesinde bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü Anova analizleri kullanılmıştır. Ayrıca, motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelenirken motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

4.7.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

4.7.1.Anket Formu

Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerini elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmış olan anket formudur. Bu formda katılımcıların

cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi ve aylık gelirine dair bilgileri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

4.7.2.Motivasyon Ölçeği

Araştırma kapsamında çalışanların motivasyon eğilimini ölçmek amacıyla Dündar ve diğ.(2007) tarafından Mottaz (1985), Brislin ve arkadaşları (2005), Mahaney ve Lederer'in (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak çalışmalar geliştirilen "Motivasyon Araçları Ölçeği" kullanılmıştır.

Bahsedilen ölçek "İçsel Motivasyon Araçları" ve "Dışsal Motivasyon Araçları" olmak üzere iki boyutta toplam 24 madden oluşmaktadır. İçsel motivasyon araçları boyutu 9 maddeden, dışsal motivasyon araçları boyutu ise 15 maddeden oluşmaktadır (Eryiğit, 2019,30).

4.7.3.Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Bir diğer ölçme aracı olarak geçerlilik ve güvenilirliği sınanmış "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" anketi kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği; Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek maksadıyla geliştirilmiş bir ölçektir. Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Bektaş,2012,30).

4.8.BULGULAR VE YORUM

4.8.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde değerleri aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	141	60.0

	Erkek	94	40.0
Medeni Durum	Evli	160	68.1
	Bekar	75	31.9
Yaş Grubu	20-30 yaş	43	18.3
	31-35 yaş	100	42.6
	36-40 yaş	36	15.3
	41-45 yaş	25	10.6
	46 yaş ve üzeri	31	13.2
Eğitim Durumu	Lise	7	3.0
	Önlisans	32	13.6
	Lisans	155	66.0
	Lisansüstü	41	17.4
Hizmet Süresi	5 yıl ve daha az	83	35.3
	6-10 yıl	86	36.6
	11-15 yıl	23	9.8
	16-20 yıl	8	3.4
	21 yıl ve üzeri	35	14.9
Pozisyon	İşgören (Memur)	194	82.6
	Yönetici (amir)	41	17.4
Gelir Düzeyi	4000 TL ve daha az	47	20.0
	4001-5000 TL	131	55.7
	5001 TL ve üstü	57	24.3
Toplam		235	100.0

Tablo 4.1'e göre, araştırmaya katılan bireyler çoğunlukla; kadın (%60.0), evli (68.1), 31-35 yaş grubunda (%42.6), lisans mezunu (%66.0), 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip (%36.6), iş gören (memur) pozisyonunda çalışan (%82.6) ve 4001-5000 TL gelir düzeyine sahip (%55.7) kişilerden oluşmaktadır.

4.8.2. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerden toplanan veriler doğrultusunda motivasyon ve iş tatmini düzeyine ait minimum değer, maksimum değer, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi değerler hesaplanmış ve elde edilen bulgular aşağıda rapor edilmiştir.

Tablo 4.2. Araştırma Verilerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	n	Min	max	$\bar{x}$	ss
Motivasyon (Toplam)	23 5	2.13	4.92	3.60	.54
İçsel Motivasyon	23 5	1.44	5.00	4.03	.58
Dışsal Motivasyon	23 5	2.07	4.93	3.34	.62
İş Tatmini (Toplam)	23 5	1.10	5.00	3.42	.76
İçsel Doyum	23 5	1.00	5.00	3.54	.78
Dışsal Doyum	23 5	1.00	5.00	3.24	.82

Tablo 4.2'ye göre, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri $3.60 \pm .54$ olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, katılımcıların motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca içsel motivasyon ($4.03 \pm .58$) en yüksek boyut ve dışsal motivasyon ise ($3.34 \pm .62$) en düşük boyut olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.2'ye göre, araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri $3.42 \pm .76$ olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, katılımcıların iş tatmini düzeylerinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca içsel doyum ($3.54 \pm .78$) en yüksek boyut ve dışsal boyut ise ($3.24 \pm .82$) en düşük boyut olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.3. Motivasyon Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	n	min	max	$\bar{x}$	ss
1. Yaptığım işte başarılıyım.	235	1.00	5.00	4.41	.63
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	235	1.00	5.00	4.52	.67
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	235	1.00	5.00	3.83	.85
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	235	1.00	5.00	4.04	.92
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	235	1.00	5.00	4.14	.93
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	235	1.00	5.00	3.94	.99
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	235	1.00	5.00	4.13	.97
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	234	1.00	5.00	3.75	1.00
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	235	1.00	5.00	3.52	1.00
10. İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir.	235	1.00	5.00	4.05	.81
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	235	1.00	5.00	3.88	.92
12. Yemek, çay - kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak sağlanır.	235	1.00	5.00	3.88	1.09
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	233	1.00	5.00	3.71	1.06
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.	235	2.00	5.00	4.31	.56
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.	235	1.00	5.00	3.60	1.15
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	235	1.00	5.00	3.38	1.19

17. Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.	235	2.00	5.00	4.16	.62
18. İşimde terfi imkanı vardır.	235	1.00	5.00	2.63	1.46
19. Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.	235	1.00	5.00	3.47	1.11
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	233	1.00	5.00	1.58	.91
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	235	1.00	5.00	1.97	1.11
22. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.	235	1.00	5.00	3.66	.90
23. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.	235	1.00	5.00	3.49	1.10
24. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkardır.	235	1.00	5.00	2.32	1.25

Tablo 4.3'te göre, çalışan bireylerin Motivasyon Ölçeği'ne verdiği yanıtların tanımlayıcı istatistikleri paylaşılmıştır. Buna göre, katılımcıların en çok katılım gösterdikleri madde; "Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim." maddesidir. Bu maddeye verilen yanıt ortalaması $4.52 \pm .67$ olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda, katılımcı cevaplarından hareketle bu maddeye ilişkin katılım düzeyinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.3'e göre, çalışan bireylerin en az katılım gösterdikleri madde; "Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir." maddesidir. Bu maddeye verilen yanıt ortalaması $1.58 \pm .91$ olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda, katılımcı cevaplarından hareketle bu maddeye ilişkin katılım düzeyinin çok düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.4. İş Tatmini Düzeyine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	n	min	max	$\bar{x}$	ss
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	234	1.00	5.00	3.32	1.19
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması açısından	235	1.00	5.00	3.40	1.06
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın	235	1.00	5.00	3.53	1.05

olması bakımından					
4. Toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	234	1.00	5.00	3.50	1.10
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	234	1.00	5.00	3.29	1.24
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	235	1.00	5.00	3.32	1.23
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	233	1.00	5.00	3.82	.92
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	234	1.00	5.00	3.43	1.19
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	235	1.00	5.00	3.94	.95
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	235	1.00	5.00	3.79	.88
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	234	1.00	5.00	3.45	1.15
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	232	1.00	5.00	3.53	1.00
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	235	1.00	5.00	2.48	1.22
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	235	1.00	5.00	2.42	1.35
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	235	1.00	5.00	3.34	1.07
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	235	1.00	5.00	3.29	1.12
17. Çalışma şartları bakımından	233	1.00	5.00	3.84	.76
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	235	1.00	5.00	3.26	1.07
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	233	1.00	5.00	3.76	.95
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı	235	1.00	5.00	3.70	.95

hissinden

Tablo 4.4'te göre, çalışan bireylerin İş Tatmini Ölçeği'ne verdiği yanıtların tanımlayıcı istatistikleri paylaşılmıştır. Buna göre, katılımcıların en çok katılım gösterdikleri madde; “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnun olma” maddesidir. Bu maddeye verilen yanıt ortalaması $3.94 \pm .95$ olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda, katılımcı cevaplarından hareketle bu maddeye ilişkin katılım düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.4'e göre, çalışan bireylerin en az katılım gösterdikleri madde; “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnun olma” maddesidir. Bu maddeye verilen yanıt ortalaması 2.42 ± 1.35 olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda, katılımcı cevaplarından hareketle bu maddeye ilişkin katılım düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir.

4.8.3. Araştırma Verilerinin Dağılımına Yönelik Bulgular

Çalışan bireylerde motivasyon ve iş tatminine yönelik toplanan veriler analiz edilmeden önce, bu verilerin normal dağılım varsayımını karşılama durumu incelenmiştir. Normallik kontrolleri Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleri ile yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2010,312). Fakat sosyal bilimlerde yoğun olarak kullanılan teknik ise çarpıklık ve basıklık katsayılarına ilişkin yapılan incelemelerdir (Yalçıntaş, 2019,59-60). Bu bağlamda, bir araştırmaya ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasında yer alıyorsa araştırma verilerinin normal dağılım varsayımını karşıladığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010,145).

Tablo 4.5. Araştırma Verilerine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Boyut	Çarpıklık	Basıklık
Motivasyon (Toplam)	.35	.04
İçsel Motivasyon	-.71	1.28

Dışsal Motivasyon	.41	-.27
İş Tatmini (Toplam)	-.32	-.09
İçsel Doyum	-.58	.19
Dışsal Doyum	-.16	.00

Tablo 4.5'e göre araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri ile iş tatmini düzeylerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında yer almaktadır. Bu sebeple araştırma verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Normal dağılıma sahip verilerin analizinde parametrik analiz yöntemleri kullanılmaktadır (Kul, 2014,26-29). Bu bağlamda, araştırma problemlerine yanıt arama sürecinde bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü Anova analizi, pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

4.8.4. Motivasyona Yönelik Bulgular

Araştırma amacı kapsamında, katılımcıların motivasyon düzeyleri demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Bu incelemelerde cinsiyet, medeni durum ve çalışılan pozisyon bağımsız gruplar t testi ile; yaş grubu, öğrenim durumu, hizmet süresi, ve gelir düzeyi ise tek yönlü Anova analizi ile yapılmıştır.

Tablo 4.6. Motivasyonun Cinsiyete Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	sd	T	p
Motivasyon (Toplam)	Kadın	141	3.51	.49	233	-3.25	.001
	Erkek	94	3.74	.58			
İçsel Motivasyon	Kadın	141	3.93	.58	233	-3.22	.001
	Erkek	94	4.18	.56			
Dışsal	Kadın	141	3.25	.55	233	-2.72	.01

Motivasyon	Erkek	94	3.47	.68
------------	-------	----	------	-----

Tablo 4.6'dan hareketle, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında erkeklerin puanı kadınların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<.05$).

Tablo 4.7. Motivasyonun Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	sd	T	p
Motivasyon (Toplam)	Evli	160	3.66	.54	233	2.51	.01
	Bekar	75	3.47	.51			
İçsel Motivasyon	Evli	160	4.04	.57	233	.34	.73
	Bekar	75	4.01	.61			
Dışsal Motivasyon	Evli	160	3.43	.61	233	3.37	.001
	Bekar	75	3.15	.58			

Tablo 4.7'den hareketle, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri medeni duruma göre incelendiğinde; toplam puan ile dışsal motivasyon boyutunda evlilerin puanı bekarların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<.05$). Fakat içsel motivasyon puanında cinsiyete dayalı anlamlı fark belirlenememiştir ($p>.05$).

Tablo 4.8. Motivasyonun Yaş Grubuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	F	P	Fark
Motivasyon (Toplam)	20-30 yaş	43	3.66	.57	8.59	.000	3,5>2
	31-35 yaş	100	3.41	.46			
	36-40 yaş	36	3.72	.50			

	41-45 yaş	25	3.63	.60			
	46 yaş ve üzeri	31	3.98	.50			
İçsel Motivasyon	20-30 yaş	43	4.13	.60			
	31-35 yaş	100	3.84	.56			
	36-40 yaş	36	4.11	.53	7.80	.000	1>2 5>2,4
	41-45 yaş	25	4.03	.59			
	46 yaş ve üzeri	31	4.43	.43			
	20-30 yaş	43	3.38	.66			
Dışsal Motivasyon	31-35 yaş	100	3.15	.52			
	36-40 yaş	36	3.49	.57	6.28	.000	3,5>2
	41-45 yaş	25	3.39	.74			
	46 yaş ve üzeri	31	3.71	.57			

Tablo 4.8’den hareketle, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri yaş grubuna göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p<.05$). Gruplar arasında meydana gelen farkın yönünü bulabilmek için post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre toplam puan ve dışsal motivasyon puanında 36-40 yaş ve 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı 31-35 yaş grubundaki katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca, içsel motivasyon boyutunda 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanı 31-35 yaş grubundaki katılımcıların puanından ve 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı ise 31-35 yaş ve 41-45 yaş grubundaki katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.9. Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	F	P	Fark
Motivasyon (Toplam)	Lise	7	3.61	.16			
	Önlisans	32	3.55	.48	.22	.88	
	Lisans	155	3.62	.56			

	Lisansüstü	41	3.56	.56		
	Lise	7	3.90	.24		
İçsel	Önlisans	32	4.01	.59	.50	.68
Motivasyon1	Lisans	155	4.06	.57		
	Lisansüstü	41	3.95	.64		
	Lise	7	3.43	.13		
Dışsal	Önlisans	32	3.27	.55	.20	.90
Motivasyon	Lisans	155	3.35	.65		
	Lisansüstü	41	3.33	.61		

Tablo 4.9'dan hareketle, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri eğitim durumuna göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunamamıştır ($p>.05$).

Tablo 4.10. Motivasyonun Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
	5 yıl ve daha az	83	3.54	.48			
	6-10 yıl	86	3.45	.51			
Motivasyon (Toplam)	11-15 yıl	23	3.74	.60	9.80	.000	4,5>1,2
	16-20 yıl	8	4.43	.67			
	21 yıl ve üzeri	35	3.83	.44			
	5 yıl ve daha az	83	4.02	.48			
İçsel	6-10 yıl	86	3.84	.66	7.23	.000	4>1,2
Motivasyon1	11-15 yıl	23	4.11	.56			
	16-20 yıl	8	4.63	.57			

	21 yıl ve üzeri	35	4.32	.39			
	5 yıl ve daha az	83	3.24	.60			
	6-10 yıl	86	3.22	.54			
Dışsal Motivasyon	11-15 yıl	23	3.52	.66	8.70	.000	4>1,2
	16-20 yıl	8	4.31	.75			
	21 yıl ve üzeri	35	3.53	.51			

Tablo 4.10'dan hareketle, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri hizmet süresine göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p<.05$). Gruplar arasında meydana gelen farkın yönünü bulabilmek için post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre toplam puanda 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip katılımcıların puanı 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında 16-20 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcıların puanı 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.11. Motivasyonun Çalışılan Pozisyona Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	sd	T	p
Motivasyon (Toplam)	İş gören (Memur)	194	3.53	.49	233	-4.70	.000
	Yönetici (Amir)	41	3.94	.63			
İçsel Motivasyon	İş gören (Memur)	194	3.96	.57	233	-3.95	.000
	Yönetici (Amir)	41	4.35	.51			
Dışsal Motivasyon	İş gören (Memur)	194	3.26	.55	233	-4.30	.000
	Yönetici (Amir)	41	3.70	.75			

Tablo 4.11’den hareketle, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri çalışma pozisyonuna göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında yönetici (amir) pozisyonunda çalışanların puanı iş gören (memur) pozisyonunda çalışanların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<.05$).

Tablo 4.12. Motivasyonun Gelir Düzeyine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	n	$\bar{x}$	ss	F	P	Fark
Motivasyon (Toplam)	4000 TL ve daha az	47	3.54	.51	24.28	.000	3>1,2
	4001-5000 TL	131	3.45	.46			
	5001 TL ve üstü	57	3.99	.56			
İçsel Motivasyon1	4000 TL ve daha az	47	3.94	.47	15.11	.000	3>1,2
	4001-5000 TL	131	3.91	.59			
	5001 TL ve üstü	57	4.38	.51			
Dışsal Motivasyon	4000 TL ve daha az	47	3.31	.62	21.41	.000	3>1,2
	4001-5000 TL	131	3.17	.52			
	5001 TL ve üstü	57	3.76	.63			

Tablo 4.12’den hareketle, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri gelir düzeyine göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p<.05$). Gruplar arasında meydana gelen farkın yönünü bulabilmek için post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon puanlarında 5001 TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip katılımcıların puanı 4000 TL ve daha az ve 4001-5000 TL aralığında gelir düzeyine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

4.8.5. İş Tatminine Yönelik Bulgular

Araştırma amacı kapsamında, katılımcıların iş tatmini düzeyleri demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Bu incelemelerde cinsiyet, medeni durum ve çalışılan pozisyon bağımsız gruplar t testi ile; yaş grubu, öğrenim durumu, hizmet süresi, ve gelir düzeyi ise tek yönlü Anova analizi ile yapılmıştır.

Tablo 4.13. İş Tatminin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	sd	T	p
İş Tatmini (Toplam)	Kadın	141	3.25	.73	233	-4.23	.000
	Erkek	94	3.67	.75			
İçsel Doyum	Kadın	141	3.37	.78	233	-4.15	.000
	Erkek	94	3.79	.73			
Dışsal Doyum	Kadın	141	3.07	.75	233	-3.86	.000
	Erkek	94	3.48	.86			

Tablo 4.13'ten hareketle, araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri cinsiyete göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında erkeklerin puanı kadınların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<.05$).

Tablo 4.14. İş Tatminin Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	sd	T	p
İş Tatmini (Toplam)	Evli	160	3.49	.77	233	2.04	.04
	Bekar	75	3.27	.74			
İçsel Doyum	Evli	160	3.61	.80	233	2.09	.04
	Bekar	75	3.39	.73			

Dışsal Doyum	Evli	160	3.30	.80	233	1.74	.08
	Bekar	75	3.10	.84			

Tablo 4.14'ten hareketle, araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri medeni duruma göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum boyutunda evlilerin puanı bekarların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<.05$). Fakat dışsal doyum boyutunda medeni duruma bağlı bir fark belirlenememiştir ($p>.05$).

Tablo 4.15. İş Tatminin Yaş Grubuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
İş Tatmini (Toplam)	20-30 yaş	43	3.52	.72	10.25	.000	1,3,5>2 5>1,4
	31-35 yaş	100	3.13	.76			
	36-40 yaş	36	3.62	.61			
	41-45 yaş	25	3.42	.78			
	46 yaş ve üzeri	31	3.99	.56			
İçsel Doyum	20-30 yaş	43	3.66	.67	10.47	.000	1,3,5>2 5>1,4
	31-35 yaş	100	3.23	.83			
	36-40 yaş	36	3.71	.65			
	41-45 yaş	25	3.62	.72			
	46 yaş ve üzeri	31	4.13	.51			
Dışsal Doyum	20-30 yaş	43	3.33	.90	7.95	.000	5>2,4 3>2
	31-35 yaş	100	2.97	.74			
	36-40 yaş	36	3.47	.64			
	41-45 yaş	25	3.12	.92			
	46 yaş ve üzeri	31	3.78	.71			

Tablo 4.15'ten hareketle, araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri yaş grubuna göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p<.05$). Gruplar arasında meydana gelen farkın yönünü bulabilmek için post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre toplam puan ve içsel doyum puanında 20-30 yaş, 36-40 yaş ve 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı 31-35 yaş grubundaki katılımcıların puanından ve 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı ise 20-30 yaş ve 41-45 yaş grubundaki katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca, dışsal doyum boyutunda 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı ise 31-35 yaş ve 41-45 yaş grubundaki katılımcıların puanından ve 36-40 yaş grubundaki katılımcıların puanı ise 31-35 yaş grubundaki katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.16. İş Tatminin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
İş Tatmini (Toplam)	Lise	7	3.53	.35	.35	.80	
	Önlisans	32	3.30	.90			
	Lisans	155	3.44	.77			
	Lisansüstü	41	3.43	.69			
İçsel Doyum	Lise	7	3.74	.33	.47	.70	
	Önlisans	32	3.41	.96			
	Lisans	155	3.56	.79			
	Lisansüstü	41	3.55	.66			
Dışsal Doyum	Lise	7	3.21	.49	.21	.89	
	Önlisans	32	3.13	.92			
	Lisans	155	3.25	.82			
	Lisansüstü	41	3.26	.81			

Tablo 4.16'dan hareketle, araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri eğitim durumuna göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunamamıştır ($p>.05$).

Tablo 4.17. İş Tatminin Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
İş Tatmini (Toplam)	5 yıl ve daha az	83	3.26	.75	8.80	.000	4,5>1,2
	6-10 yıl	86	3.25	.72			
	11-15 yıl	23	3.68	.82			
	16-20 yıl	8	4.25	.64			
	21 yıl ve üzeri	35	3.85	.54			
İçsel Doyum	5 yıl ve daha az	83	3.36	.77	9.34	.000	4,5>1,2
	6-10 yıl	86	3.38	.77			
	11-15 yıl	23	3.78	.86			
	16-20 yıl	8	4.38	.55			
	21 yıl ve üzeri	35	4.03	.46			
Dışsal Doyum	5 yıl ve daha az	83	3.11	.82	6.40	.000	4,5>1,2
	6-10 yıl	86	3.06	.76			
	11-15 yıl	23	3.53	.82			
	16-20 yıl	8	4.06	.81			
	21 yıl ve üzeri	35	3.58	.72			

Tablo 4.17'den hareketle, araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri hizmet süresine göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p<.05$). Gruplar arasında meydana

gelen farkın yönünü bulabilmek için post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip katılımcıların puanı 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.18. İş Tatminin Çalışılan Pozisyona Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	sd	T	p
İş Tatmini (Toplam)	İş gören (Memur)	194	3.30	.72	233	-5.80	.000
	Yönetici (Amir)	41	4.00	.68			
İçsel Doyum	İş gören (Memur)	194	3.42	.77	233	-5.36	.000
	Yönetici (Amir)	41	4.12	.57			
Dışsal Doyum	İş gören (Memur)	194	3.11	.74	233	-5.41	.000
	Yönetici (Amir)	41	3.83	.90			

Tablo 4.18’den hareketle, araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri çalışılan pozisyona göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında yönetici (amir) pozisyonunda çalışanların puanı iş gören (memur) pozisyonunda çalışanların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<.05$).

Tablo 4.19. İş Tatminin Gelir Düzeyine Göre İncelenmesi

Boyut	Grup	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
İş Tatmini (Toplam)	4000 TL ve daha az	47	3.26	.82	28.81	.000	3>1,2
	4001-5000 TL	131	3.21	.68			
	5001 TL ve üstü	57	4.02	.58			

İçsel Doyum	4000 TL ve daha az	47	3.32	.81			
	4001-5000 TL	131	3.35	.73	29.61	.000	3>1,2
	5001 TL ve üstü	57	4.17	.51			
Dışsal Doyum	4000 TL ve daha az	47	3.18	.95			
	4001-5000 TL	131	3.01	.68	21.99	.000	3>1,2
	5001 TL ve üstü	57	3.80	.73			

Tablo 4.19'dan hareketle, araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri gelir düzeyine göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur ($p<.05$). Gruplar arasında meydana gelen farkın yönünü bulabilmek için post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum puanlarında 5001 TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip katılımcıların puanı 4000 TL ve daha az ve 4001-5000 TL aralığında gelir düzeyine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

4.8.6. Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırma amacı kapsamında, katılımcıların motivasyon düzeylerinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu incelemede, motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelenirken motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 4.20. Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Boyut	Motivasyon (Toplam)	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İş Tatmini (Toplam)	İçsel Doyum	Dışsal Doyum
Motivasyon (Toplam)	r	1				
	p					

	n	235					
İçsel Motivasyon	r	.814**	1				
	p	.000					
	n	235	235				
Dışsal Motivasyon	r	.944**	.577**	1			
	p	.000	.000				
	n	235	235	235			
İş Tatmini (Toplam)	r	.823**	.547**	.846**	1		
	p	.000	.000	.000			
	n	235	235	235	235		
İçsel Doyum	r	.767**	.523**	.781**	.971**	1	
	p	.000	.000	.000	.000		
	n	235	235	235	235	235	
Dışsal Doyum	r	.817**	.523**	.852**	.938**	.827*	1
	p	.000	.000	.000	.000	.000	
	n	235	235	235	235	235	235

Tablo 4.20'den hareketle, motivasyon toplam puanı, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları ile iş tatmini toplam puanı, içsel doyum ve dışsal doyum puanları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<.05$).

Tablo 4.21. Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	B	S.H.	β	t	p
Motivasyon (Toplam)	-.34	.19	.20	.99	.001

İçsel Motivasyon	.11	.06	.09	2.06	.04
Dışsal Motivasyon	.99	.05	.80	18.75	.000
R=.85; R ² =.72; Düzeltilmiş R ² =.72; F _(2,232) =300.10; p=.000					

Tablo 21'e göre; araştırmanın bağımsız değişkenleri bir bütün olarak, iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahiptir [$F_{(2,232)}=300.10$; $p=.000$]. Buna göre, bağımsız değişkenlerin tamamı iş tatmini varyansının %72'sini açıklamaktadır. Ayrıca β katsayıları incelendiğinde; motivasyon toplam puanı ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarının bağımsız bir değişken olarak iş tatminine anlamlı düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir ($p<.05$).

Araştırma hipotezlerinin kabul edilme ve reddedilme durumlarına ilişkin toplu gösterim aşağıda tablolastırılmıştır.

Tablo 22. Araştırma Hipotezlerinin Kabul Edilme ve Reddedilme Durumu

Numara	Hipotezler	Durum
Hipotez 1	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 2	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 3	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 4	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
Hipotez 5	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 6	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri çalışılan pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 7	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	Kabul

Hipotez 8	Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 9	Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 10	Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri yaş grubuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 11	Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
Hipotez 12	Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 13	Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri çalışılan pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
Hipotez 14	Çalışan bireylerin iş tatmini düzeyleri gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır	Kabul
Hipotez 15	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 16	Çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri iş tatmini düzeylerini anlamlı düzeyde etkilemektedir	Kabul

Tablo 22'ye göre 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15 ve 16 numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Fakat 4 ve 11 numaralı hipotezler ise reddedilmiştir. Bu bağlamda; cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, hizmet süresi, çalışılan pozisyon ve gelir düzeyinin motivasyon ve iş tatmininde anlamlı farklılaşmalara sebep olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma kapsamında bir kamu kurumunda çalışan 235 bireye ulaşılmıştır. Çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeyleri üzerine toplanan verilerin analizi sonucunda demografik özelliklerine bakıldığında araştırmaya katılan bireyler çoğunlukla; kadın (%60.0), evli (68.1), 31-35 yaş grubunda (%42.6), lisans mezunu (%66.0), 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip (%36.6), iş gören (memur) pozisyonunda çalışan (%82.6) ve 4001-5000 TL gelir düzeyine sahip (%55.7) kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların araştırma sorularına verdiği cevaplar neticesinde ulaşılan sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

Buna göre ,kurum çalışanları çoğunlukla kendilerini, yaptıkları işte başarılı ve sorumluluk sahibi olarak nitelendirmişlerdir. Çalışma arkadaşlarının, çalışmalarından dolayı kendilerini takdir etmeleri konusunda genel olarak kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Yaptıkları işin yapılmaya değer bir iş olduğuna, yaptıkları işi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduklarına ve saygın bir iş olduğuna inandıklarını çalışanların anlamlı bir çoğunluğu verdikleri cevaplarla ifade etmişlerdir.

Yine çalışanlar yüksek oranda kendilerini kurumun önemli bir çalışanı olarak görmelerine karşın yaptıkları işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahip olma ve yöneticilerin çalışmalarından dolayı her zaman çalışanları takdir etmesi konusunda kararsız kalmışlardır. Çalışanların çoğunluğu, yöneticileri ile ilişkilerinin iyi olduğunu, izin kullanmaları gerektiğinde izin verildiğini, çalışma ortamında fiziksel şartların uygun olduğunu, yemek, çay, kahve gibi imkanların genel olarak ücretsiz olarak sağladığını, işyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu, çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olduğunu belirtmişlerdir. Yine çalışanlar, konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması konusunda ve çalışmakta oldukları kurumun ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inançları soruları karşısında kararsız kaldıkları görülmektedir.

Çalışanların anlamlı oranda; işimde terfi imkanı vardır, başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir, başarımdan dolayı ödüllendirilirim, yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkardır, sorularına katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra çalıştıkları kurumdan emekli olacakları sorusuna kararsız olduklarını şeklinde cevap vermişlerdir.

İş tatmini düzeyleriyle ilgili çalışanların verdikleri cevaplar neticesinde; yaptıkları iş ve karşılığında aldıkları ücret, iş içinde terfi olanağının olması bakımından işlerinden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Buna karşın, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaları, kişilere ne yapacaklarını söyleme imkanları olması ve çalışma şartları bakımından çalışanların anlamlı bir çoğunluğu işlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Ayrıca, araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri $3.60 \pm .54$ olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, katılımcıların motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyon ($4.03 \pm .58$) ile dışsal motivasyona ($3.34 \pm .62$) oranla daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin iş tatmini düzeyleri $3.42 \pm .76$ olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, katılımcıların iş tatmini düzeylerinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca içsel doyum ($3.54 \pm .78$) boyutu ile dışsal doyum ($3.24 \pm .82$) boyutu birbirine yakın olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında erkeklerin puanı kadınların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. İş tatmini düzeyleri cinsiyete göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında erkeklerin puanı kadınların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri medeni duruma göre incelendiğinde; toplam puan ile dışsal motivasyon boyutunda evlilerin puanı bekarların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Fakat içsel motivasyon puanında cinsiyete dayalı anlamlı fark belirlenmemiştir. İş tatmini düzeyleri medeni duruma göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum boyutunda evlilerin puanı

bekarların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Fakat dışsal doyum boyutunda medeni duruma bağlı bir fark belirlenememiştir.

Yaş grubuna göre incelendiğinde ise toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Toplam puan ve dışsal motivasyon puanında 36-40 yaş ve 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı 31-35 yaş grubundaki katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca, içsel motivasyon boyutunda 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların puanı 31-35 yaş grubundaki katılımcıların puanından ve 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı ise 31-35 yaş ve 41-45 yaş grubundaki katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Toplam puan ve içsel doyum puanında 20-30 yaş, 36-40 yaş ve 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı 31-35 yaş grubundaki katılımcıların puanından ve 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı ise 20-30 yaş ve 41-45 yaş grubundaki katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca, dışsal doyum boyutunda 46 yaş ve üzerindeki katılımcıların puanı ise 31-35 yaş ve 41-45 yaş grubundaki katılımcıların puanından ve 36-40 yaş grubundaki katılımcıların puanı ise 31-35 yaş grubundaki katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Bireylerin motivasyon ve iş tatmini düzeyleri eğitim durumuna göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında anlamlı düzeyde fark bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri hizmet süresine göre incelendiğinde; toplam puanda 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip katılımcıların puanı 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ayrıca, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında 16-20 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcıların puanı 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Bireylerin iş tatmini düzeyleri hizmet süresine göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip katılımcıların puanı 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl aralığında hizmet süresine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri çalışma pozisyonuna göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında yönetici (amir) pozisyonunda çalışanların puanı iş gören (memur) pozisyonunda çalışanların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. İş tatmini düzeyleri çalışılan pozisyona göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında yönetici (amir) pozisyonunda çalışanların puanı iş gören (memur) pozisyonunda çalışanların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan bireylerin motivasyon düzeyleri gelir düzeyine göre incelendiğinde; toplam puan ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon puanlarında 5.001 TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip katılımcıların puanı 4.000 TL ve daha az ve 4.001-5.000 TL aralığında gelir düzeyine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bireylerin iş tatmini düzeyleri gelir düzeyine göre incelendiğinde; göre toplam puan ile içsel doyum ve dışsal doyum puanlarında 5001 TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip katılımcıların puanı 4.000 TL ve daha az ve 4.001-5.000 TL aralığında gelir düzeyine sahip katılımcıların puanından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Sonuç olarak, motivasyon toplam puanı ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarının bağımsız bir değişken olarak iş tatminine anlamlı düzeyde etki ettiği tespit edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde ise aşağıdaki örneklerle ulaşılmaktadır.

Yılmaz (2008)'ın yaptığı araştırmada çalışanların demografik özelliklerden sadece eğitim durumlarındaki farklılıkların içsel motivasyon ve iş tatmin düzeyine anlamlı bir etki etmektedir. Diğer özelliklerin anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu bağlamda yaptığımız çalışmanın tam tersi sonuca ulaşmıştır. Çünkü çalışmamızda sadece eğitim düzeyinin motivasyon ve iş tatmini üzerine etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırma ile içsel motivasyon düzeyinin iş tatmini üzerine son derece anlamlı olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Elbir (2006)'ın çalışması sonucunda ise yaş ve eğitim durumunun iş tatmin düzeyine etkisi olmadığını saptamıştır. Bunun yanı sıra gelir düzeyi de motivasyonu önemli ölçüde arttırdığı Aydoğmuş (2020)'un yaptığı çalışma sonucunda tespit

edilmiştir. Özellikle işe yeni başladığı için aldığı ücret düşük olan çalışanların motivasyon düzeyleri, diğer çalışanlardan daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Karahan (2015)'in çalışmalarına göre, çalışanların hizmet süresi ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bunun yanında eğitim durumuna göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve öncelikleri farklılıklar göstermektedir.

Yılmaz (2014)'ın yaptığı araştırmaya sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin durumları medeni durumlarına, cinsiyetlerine ve gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılaşma çalışanların motivasyon durumlarında ise iş tatminine göre daha fazladır. Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon durumlarının medeni durumlarına, cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim durumları ve statülerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar çalışmamızın bulguları ile öğrenim durumu kriteri haricinde örtüşmektedir.

Karadavut (2018)'un yaptığı araştırmaya göre; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem yılı ve yöneticilik görevi faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır. Yine benzer bir çalışma yapan Yöndem (2019)'in ulaştığı sonuçlar neticesinde demografik özelliklerin motivasyon üzerine bir etkisinin bulunmadığını fakat yönetici pozisyonunda bulunanların diğer iş görenlere göre daha yüksek motivasyona sahip olduklarını tespit etmiştir.

Eryiğit (2019)'in çalışmalarına baktığımızda, araştırma bulgularımıza paralel olarak çalışanların medeni durumunun motivasyon ve iş tatmin düzeyine etki ettiğine fakat yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresine göre çalışanlar arasında farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Espinoza ve Rakowska (2017)'nin çalışmalarının sonuçları, kamu yöneticilerinin, içsel ödüllerin motive edici gücünün ve özellikle parayla ilgili olanlar olmak üzere, dışsal ödüllerin önemli bir dürtüsünün eksikliğinin farkında olmaları gerektiğini göstermektedir. Elde edilen sonuçların değerlendirildiğinde, algılanan destek, algılanan adalet ve içsel ödüllerin genel olarak kamu çalışanları üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu tespit edilmiştir.

Rawahi (2020)'nin yaptığı araştırmanın sonucu, işin doğası ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca çalışma koşulları ile iş

tatmini arasındaki anlamlı ilişki olduğu ve kariyer gelişimi ile iş tatmini arasındaki anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak motivasyon ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Liu , Tang, Zhu (2008)'nın yaptığı çalışmaların sonuçlarına göre, yaş ile iş tatmini önemli derecede ilişkilidir; bu da yaşı daha büyük olan çalışanların genç olanlara göre işlerinden daha fazla memnun olduklarını ima ifade eden bir bulgudur. Bu çalışma aynı zamanda, kamu çalışanlarının iş tatminini değerlendirirken katılımcıların yaşının kritik bir kontrol değişkeni olduğunu da bulmuştur. Bu bulgu, genç ve yaşı daha büyük olan kamu görevlileri arasındaki sosyalleşme veya uyum farklılığı ile açıklanabilir.

Yapılan araştırma sonucunda ve literatürün bize sağlamış olduğu bilgiler ışığında bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara sunulabilecek öneriler aşağıda belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına, çalışmanın yapıldığı bölgenin ve kültürün etkisi olabileceği için başka bölgelerde de benzer çalışmanın yapılarak bu etkinin olup olmadığı daha anlaşılabilir hale getirilebilir.

Araştırma farklı kamu kurumlarında da yapılarak kurumlar arasında motivasyon ve iş tatmini düzeyleri arasındaki farklılıklar da ortaya konulabilir. Ayrıca benzer çalışmalar özel sektör çalışanları üzerinde de yapılarak kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklar, sektörel farklılıklar tespit edilebilir.

Mevcut araştırma iş gören (memur) ve yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Çalışmaya işçiler ve teknisyenler gibi farklı statüde çalışanlar da dahil edilerek motivasyon ve iş tatmin düzeylerine dair daha detaylı sonuçlara ulaşılabilir.

Demografik özelliklere çalışanların çocuk sahibi olup olmadığı kriteri eklenerek bu durumun motivasyon ve iş tatmini üzerine etkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- AKSOY, K. (2018) , Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKŞİT AŞIK, Nuran, “ Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:467, Haziran 2010, s.31-51.
- ALTINTAŞ, Mustafa, “Psiko-Sosyal ve Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 5(13) , 2020, s. 217-239.
- ANTONOPOULOU, Hera, MİHALAKEA, Tania, KARANİKOLA, Zoe and PANAGİOTOPOULOS, Georgios, “ The Role Of Information Systems In the Process Of Motivation. Case Study: Administrative Services of the Technological Educational Institute of Western Greece”, **International Journal of Management Technology**, 5(3), September 2018, p.1-8.
- ARDIÇ Kadir ve ERBAŞARAN Zeynel, “İşkoliklik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, 6(4), 2019, s. 334-346.
- ARPACIOĞLU, Y. (2019), “Sanal Kaytarma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkileri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- ARSLAN, F. (2018), Çalışma Hayatında Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılık, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, (3. Baskı), İstanbul 2009.

AYDOĞMUŞ, B. B.(2020), Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde İdari Personel Ücretlerinin Motivasyona Etkisi (Ankara Örneği), Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

BAAH, Kwasi Dartey, HARLLEY, Agatha, “Job Satisfaction And Motivation: Understanding Its Impact On Employee Commitment And Organisational Performance”, **Academic Leadership: The Online Journal**, 8(4), 2010, p.1-16.

BABATUNDE, Joseph Osabiya, “The Effect Of Employees’ Motivation On Organizational Performance”, **Journal of Public Administration and Policy Research**, 7(4), May 2015, p.62-75.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları (Birinci Baskı), İstanbul 2004.

BAYCAN, A. (1985), An Analysis Of Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BEKTAŞ, A.(2012) , Yöneticilerin İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BİLGİÇ, Hasan Fikri , “Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi ” , **Beu Akademik İzdüşüm**, 2(3), 2017, s. 34-49.

BOLAT, Tamer, AYTEMİZ SEYMEN, Oya, BOLAT, İnci, ERDEM, Barış, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, (Güncellenmiş 4.Baskı), Ankara 2014.

BOZKURT, Öznur, BOZKURT, İlhan, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 2008, s.1-18.

BRİSLİN, Richard W., KABİGTİNG, Florencino, MACNAB, Brent, ZUKİS, Bob and WORTHLEY, Reginald, “Evolving Perceptions Of Japanese Workplace Motivation”, **International Journal of Cross Cultural Management**, (1), 2005, p.87-103.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem Akademi, (12. Baskı), Ankara 2010.

BÜYÜKYILMAZ, Ozan, VARGÜN, Hakan ve UYGURTÜRK, Hasan, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Bağlılık ve İş Tatmini Seviyelerinin Demografik Faktörler Açısından Analizi”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, 12(1), Mart 2019, s.27–42.

ÇELİKKALP, Ülfıye, TEMEL, Münire ve BİLGİÇ, Şebnem, “Akademisyenlerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler”, **Yükseköğretim Dergisi**, 9(1), 2018, s.59–66.

CHUCKWUMA, Edwin Maduka , OKAFOR, Obeifuna, “Employee’s Motivation: Theories And Perspectives” , **Asian Journal of Multidimensional Research**, 2(7), August 2014, p.137-147.

ÇİÇEK, D. (2005), Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

DEMİR, Salih, AKBABA, Ahmet, “Akademisyenlerin Mesleki Motivasyonları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ”, **YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty)**, 15(1), 2018, s. 1256-1286.

DEMİR A., (2018), Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul’daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otellerin Ön büro Departmanında Bir Araştırma, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DİZDAR, A., (2009), Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DOGANI, Oğuzhan, **Yönetim Bilinci & Motivasyon**, Karma Kitaplar, İstanbul 2010.

DÜNDAR, Süleyman, ÖZUTKU, Hatice ve TAŞPINAR, Fatih, “ İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2 ,2007, s.105-119.

ED.D. ROSENBAUM, Bernard L., **Yönetici İçin Motivasyon Modelleri** (Çev. Serdar ÖZGERÇİN) Öteki Yönetim Dizisi, Ankara 1993.

ELBİR, Ö.(2006), Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri : Kütahya Ceza İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama , Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayın Dağıtım, (11. Baskı) İstanbul 2013.

ERYILMAZ, İnan, “Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **International Journal Of Management and Administration**, 3(5) , 2019, s.66-79.

ERYİĞİT, O.(2019), İş Tatmini İle Motivasyon İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ESPINOSA, Susana de Juana, RAKOWSKA, Anna, “ Public Sector Motivational Practices And Their Effect On Job Satisfaction: Country Differences” ,

European Journal of Management and Business Economics, 27(2), 2018, p.141-154.

GARİH, Üzeyir, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2006.

GEORGE, Darren, MALLERY, Paul, **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, Boston: Pearson 2010.

GİRİ, Vijai N., KUMAR, B.Pavan, “Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance” , **National Academy of Psychology (NAOP) India Psychological Studies**, 55(2), June 2010, p. 137–143.

GÜNDOĞDU, G., (2018), Liderlik Tarzlarının Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Görgül Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.

GÜVEN, Mehmet, BAKAN, İsmail ve YEŞİL, Salih, “Çalışanların ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**, 12(1), 2005, s. 127-151.

HASSOY, Dilek , ÖZVURMAZ, Safiye, “Bir Devlet Hastanesindeki Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler”, **Hemşirelik Bilimi Dergisi**, 2(3), 2019, s. 27–32.

HAYKIR, Ş.V., (2020), Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi: İstanbul İli Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir İnceleme, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

HELVACI, Mehmet Akif, KOÇAK, Seval ve MIDİK, Kübra, “Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği’nin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), Temmuz 2017, s. 345–360.

HITKA, Milos , BALOZOVA, Zaneta, “The Impact of Age, Education and Seniority on Motivation of Employees”, **Verslas: Teorija ir praktika/Business: Theory and Practice**, 16(1), 2015, p. 113–120.

HODDGETTS , Richard M., **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama** (Çev.Canan ÇETİN, Esin Can MUTLU), Der Yayınevi, İstanbul 1997.

HOTAMIŞLI, Mustafa, ŞENOL, Fazlı, **İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi**, Nobel Yayın (1.Basım), Ankara 2011.

IBETİAN, Jide, “Theories of Personnel Motivation In Organisations”, **Multidisciplinary Journal of Research Development**, 15(2), September 2010, p.1-10.

İŞCAN, Ömer Faruk, TİMUROĞLU, M. Kürşat, “ Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(1), Ocak 2007, s.119-135.

JUNGERT, Tomas, BROECK, Anja Van den, SCHREURS Bert and OSTERMAN Ulla, “How Colleagues Can Support Each Other’s Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation” , **Applied Psychology: An International Review**, 67(1), 2018, p. 3–29.

KANTAR, Hüseyin, **İşletmede Motivasyon**, Kumsaati Yayın Dağıtım (2. Baskı), İstanbul 2010.

KARA, A. (2020), Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KARADAVUT, A.,(2018), İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

KARADİREK, Gökhan, “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin; Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 2020, 10(1), s. 203-220.

KARAHAN, F.(2015), Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Gelişim

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KARALIOĞLU, Z.F., (2019), Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü , İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora Programı, Doktora Tezi, İstanbul.

KARAMAN, Füsun, **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik**, Etap Yayınevi, (1.Baskı), İstanbul, 2010.

KESİCİ, S.(2006), “Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek” , Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

KHAN, Abdul Sattar, KHAN, Shadiullah, NAWAZ, Allah & QURESHI, Qamar Afaq “Theories Of Job-Satisfaction: Global Applications & Limitations” , **Gomal University Journal of Research**, 26(2), 2011, p.25-62.

KIAN, Tan Shen, YUSOFF, Wan Fauziah Wan and RAJAH Sivan, “ Job Satisfaction And Motivation: What Are The Difference Among These Two? ”, **European Journal of Business and Social Sciences**, 3(2), May 2014, p. 94-102.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, (Genişletilmiş 17. Baskı), İstanbul 2018.

KOÇYİĞİT, D., (2015), Motivasyon Ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KÖSE, Ertuğrul, “Çalışanların İş Tatmini Algıları İle İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(1), 2019, s. 131-148.

KUL, S.,“ Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu/Guideline For Suitable Statistical Test Selection” , **Plevra Bülteni**, 8(2), 2014, s.26-29.

- KWOK , Angus C. F., “The Evolution of Management Theories: A Literature Review ” , **Nang Yan Business Journal**, 3(1), 2014, p.28-40.
- LIU, Bangcheng, TANG , Ningyu, ZHU, Xiaomei, “ Public Service Motivation and Job Satisfaction in China An Investigation of Generalisability and Instrumentality” , **International Journal of Manpower**, 29(8), 2008 , p.684-699.
- MAHANEY, Robert C. , LEDERER Albert L., “The Effect Of Intrinsic And Extrinsic Rewards For Developers On Information Systems Project Success” , **Project Management Journal**, 37 (4), 2006, p.42-54.
- MAMYPHEVA, Diana, V. MELNICHUK, Aleksandr, V. TARANOVA, Irina, I. CHERNYKH, Anatoly, ELENA, Yu and V. RATIEV, Vitaly , “Instrumentation Organizational and Economic Support of Labor Motivation of Employees”, **International Review of Management and Marketing**, 6(S1), 2016, p.142-147.
- MASLOW, Abraham H., **Motivation and Personality**, Harper & Row Publishers, New York, 1954.
- MASUD, Ibrahim and BROBBEY, Veronica Adu, “ Impact Of Motivation On Employee Performance The Case Of Some Selected Micro Finance Companies In Ghana”, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 3(11), November 2015, p.1218-1236.
- MAWOLİ, Mohammed Abubakar, BABANDAKO, Abdullahi Yusuf, “An Evaluation Of Staff Motivation, Dissatisfaction And Job Performance In An Academic Setting”, **Australian Journal of Business and Management Research**, 1(9), December 2011, p.1-13.
- MOTTAZ, J. Clifford., “ The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction ”, **The Sociological Quarterly**, 3 (26), 1985, 365-385.

MÜFTÜOĞLU, S., (2019), Lider Yöneticiliğin İş Motivasyonuna Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

OKAY, Ayla, **Kurum Kimliği**, Derin Yayınları (7.Basım), İstanbul 2013.

OLUSOLA, Olayiwola, “Intinsic Motivation, Job Satisfaction And Self-Efficacy As Predictors Of Job Performance Of Industrial Workers In Ijebu Zone Of Ogun State”, **The Journal of International Social Research**, 4(17), Spring 2011, p.569-577.

ÖNEN, Mustafa ve KANAYRAN, Hasibe Gül, “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Birey ve Toplum Dergisi**, 5(1), Güz 2015, s.43-64.

ÖRÜCÜ, Edip, KANBUR, Aysun, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini incelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi**, 15(1), 2008, s.85-97.

ÖZCAN, Anıl Hıdır, BAYARÇELİK, Ebru Beyza, “ Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik Ve İş Yaşam Dengesi”, **International Journal of Management and Administration**, 4(7), 2020, s. 54–70.

ÖZFALCI AKIL, S.(2020), X ve Y Kuşaklarında İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖZGEN, D., (2018), Örgütsel Adalet ve Motivasyon, Bahçeşehir Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖZSOY, Gözde ve AKSU, Murat, “Otel İşletmelerinde Kullanılan Motivasyon Araçlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Edirne İli Örneği”, **Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research**, 4 (1), 2020, s.17-42.

- PANDEY, Shobha, "Impact Of Spiritual Capital On Work Motivationamong Employees: An Exploratory Study", **International Journal of Science and Consciousness (IJSC)**, 2(3), August 2016, p.42-52.
- PARDEE, Ronald L., "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation", Education Office Of Educational Research And Improvement İducational Resources Informationcenter (ERIC), February 1990, p.1-24.
- POLATCI, Sema, SOBACI, Fatih ve KABAN İsmail, "Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", **Journal of Organizational Behavior Review (JOB Review)**, 2(1), 2020, s.12-30
- RAWAHİ, Talal Al, " Job Satisfaction among Employees in the Government Sector: A case of Ministry of Manpower Inspectors" , **International Journal of Research in Entrepreneurship & Business Studies**, 1 (1), 2020, p.24-35.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset (4. Baskı), Bursa 2003.
- SAHİTO, Zarafullah , VAİSANEN, Pertti, "The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories", **International Journal of Higher Education**, 6(3), 2017, p.209-230.
- SAİD, Haliza Mohd, ROSE, Roslan Mohd, SALİKEN, Mohamad Fairol, MOK SOM, Mohamad Sharif & SURİB, Ibrahim "The Influence Of Motivation Factors Towards Job Satisfaction Among Staff In Property Developer Organization", **International Journal of Innovation in Social Sciences**, 2(1), 2017.
- SALLEH, Suzila Mat, ZAHARİ, Ahmad Suffian Mohd, SAİD, Nur Shafini Mohd and ALİ Siti Rapidah Omar," The Influence of Work Motivation on

Organizational Commitment in the Workplace ”, **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 6(5S), 2016, p.139-143.

SAYDAM, M., (2016), Kamu Kurumlarında Motivasyon Ve İş Tatmini: Bağcılar Belediyesi Örneği, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

SCHEERS, Louise Van, BOTHA, Johan , “Analysing Relationship Between Employee Job Satisfaction And Motivation”, **Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)**, 9(1), October 2014, p.98-109.

SELEN, U. (2016), Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.

SHMAİLİAN, Abdulwahab S. Bin, “The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance And Employee Engagement: An Explorative Study ”, **Issues in Business Management and Economics**, 4(1), January 2016, p.1-8.

SOTİROFSKİ, Ilindena, “A Theoretical Framework Of Employee Motivation And Leadership Relationship”, **European Journal of Economics, Law and Social Sciences**, 2(2), June, 2018, p.120-126.

SÖKMEN, Alptekin, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık (1. Baskı), Ankara 2010.

SÜRAL ÖZER, Pınar ve TOPALOĞLU, Tayfun, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, ,(Ed. Celaleddin SERİNKAN), Nobel Yayınları (1.Baskı),Ankara 2008,

ŞAHİN, Ali, “Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti”, **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 3(5), Haziran 2003, s.137-157.

ŞENTÜRK, M. (2020), İş Tatmini ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki ve Pilotların İşten ve Meslekten Ayrılma Niyetini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

TAŞOVA, M., (2019), X ve Y Nesillerinin Motivasyon Faktörleri, Bireysel ve İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

TİN, G., (2020), Algılanan Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TOPALOĞLU, Metin, KOÇ, Hakan, **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık (1.Baskı), Ankara 2010.

TOZKOPARAN, Güler, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, (Ed. Celalettin SERİNKAN), Nobel Yayınları, (1.Baskı), Ankara, 2008.

TÜFEKÇİ, Ş.(2019), İçsel ve Dışsal Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşakları Açısından İncelenmesi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TÜL, Elif, ÇEMBERCİ, Murat, “ Çalışanların İş Motivasyonu Ve Örgütsel Bağlılık İle Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Denetim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 35(1), Bahar 2018, s.295-308.

ÜÇÜNCÜ, K., (2016), İş Tatmini ve Motivasyon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

VETROKOVA, Milota and MAZUCHOVA, L’udmila, “Draft of Management Model of Work Motivation in Hotels”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230,2016, p.422–429.

WEISS, David J., DAVIS, Rene V., ENGLAND, George W. and LOFQUIST, Lloyd. H., Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, **Minneapolis Studies in Vocational Rehabilitation** ,120(22), 1967.

YALÇINSOY, Ayhan ve AKSOY, Cenk, “Örgütsel Bağlılık, İş Tatminin ve İşkoliklik Arasındaki İlişki” , **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, 6(1),2019, s. 365-375.

YALÇINTAŞ, M.(2019), Fen Bilimleri Öğretiminde Kuantum Öğrenme Modeli Kullanmanın İlkokul Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Akademik Merak, Kaygı, Özyeterlilik ve Başarı Düzeylerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

YERLİKAYA, H., (2017), Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerine Etkileri (Kırklareli Üniversitesi Örneği), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

YILDIRIM, İbrahim, ERASLAN, Hasan, “ İşletmelerde İş Tatmini: Seramik Sektöründe Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(74), Nisan 2020, s.531-548.

YILMAZ, F.(2008), Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Örnek Olay Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

YILMAZ, T.(2014), Çalışanların İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

YÖNDEM, Ş.(2019) , Çalışanlarda İş Anlamı İle Motivasyon İlişkisi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

YURDUSEVEN, Yunus, “Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bilgi Teknolojileri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 1(3), 2017, s.1-13.



EKLER

ANKET FORMU

Kamu hizmetlerinin değerli çalışanları;
Bu anket; Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü yüksek lisans programı kapsamında hazırlanan teze veri sağlamak için hazırlanmıştır. Tez için içtenlikle vereceğiniz yanıtlar çalışmanın amacına büyük katkıda bulunacaktır. Anketin değerlendirilmesinde gizlilik ilkesine uyulacak, bilgiler yalnızca tezin değerlendirilmesinde kullanılacaktır, şimdiden teşekkürler.

Demografik Özellikler	
Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
Yaşınız	☐ 20-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46 yaş ve üstü
Medeni durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim durumunuz	☐ Lise ve Dengi Okul ☐ Yüksekokul ☐ Fakülte ☐ Lisansüstü Eğitim
Hizmet süreniz	☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üstü
Şirketteki pozisyonunuz	☐ İş gören (memur) ☐ Yönetici (amir)
Aylık geliriniz	☐ 0-4000 ☐ 4001-5000 ☐ 5001 ve üstü

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

MOTİVASYON İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yaptığım işte başarılıyım.					
2.Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					

3.Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler					
4.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi işyerinin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim					
9.Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.					
12. İşyerinde yemek, çay, kahve gibi ikramlar yapılır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21.Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22.Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

MESLEĞİMDEN	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkânının olması yönünden					
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					