



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MOTİVASYONUN, SOSYAL SERMAYE VE İŞ
TATMİNİ ARASINDAKİ ARACILIK ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI: BATMAN ÜNİVERSİTESİNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Muhammed Mahsun ŞANİN
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ

Ağustos-2019

BATMAN



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ danışmanlığında Muhammed Mahsun ŞAHİN tarafından hazırlanan “Motivasyonun, Sosyal Sermaye ve İş Tatmini Arasındaki Aracılık Etkisinin Araştırılması: Batman Üniversitesinde Bir Uygulama” adlı tez çalışması 22/08/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Başkan

Dr.Öğr. Üyesi Semih Serkant AKTUĞ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Kazım KILINÇ

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

Muhammed Mahsun ŞAHİN

Tarih:/...../2019

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MOTİVASYONUN, SOSYAL SERMAYE VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ ARACILIK ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: BATMAN ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA

Muhammed Mahsun ŞAHİN

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

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ

2019, 101 Sayfa

Jüri

**Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ
Dr. Öğr. Üyesi Semih Serkant AKTUĞ
Dr. Öğr. Üyesi Kazım KILINÇ**

İnsan sosyal bir varlıktır. Gündelik hayatında yaşadığı etkileşimler kişi üzerinde nasıl etkin ve etkileyici olabiliyorsa, iş hayatında da bu etkileşimler ve sahip olduğu sosyal motivasyonun tatmin karlığı ile birlikte daha üretken olabilmektedir. Toplumların birbiriyle etkileşim ve iletişim içinde olmaları, örgütlü hareket etme, birbirine karşılıklı duyduğu güven, insanların daha bilinçli adımlar atmasını ve yaptıkları işlerde tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı Batman Üniversitesi çalışanları üzerinde yapılacak araştırma ile motivasyon, sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisinin araştırılmasıdır. Ayrıca sosyal sermayenin sosyolojik temelleri, tarihsel süreci, olumlu olumsuz etkileri, iş tatminin tanımı ve motivasyon süreçleri konuları üzerinde durulacaktır. Bu nedenle 286 akademik ve idari personele anket uygulanmıştır. Çalışma anketinin ilk bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümü 29 sorudan oluşan Motivasyon ölçeği, üçüncü bölüm 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmin ölçeği, anketin son bölümü 8 sorudan oluşan Sosyal Sermaye ölçeği oluşturmaktadır. Veriler analiz programı aracılığıyla istatistiksel metotlarla analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, sosyal sermayenin motivasyon ve iş tatmini arasında, iş tatmininin motivasyon ve sosyal sermaye arasında ara değişken etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca motivasyon, iş tatmini ve sosyal sermayenin demografik faktörlerden yaş, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi ve hizmet sınıfına göre farklılaşmakta olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal sermaye, iş tatmini, motivasyon, sosyoloji, pozitif örgütlü davranış.

ABSTRACT

MS THESIS

INVESTIGATION OF THE INTERMEDIATION EFFECT OF MOTIVATION BETWEEN SOCIAL CAPITAL AND WORK SATISFACTION: AN APPLICATION IN BATMAN UNIVERSITY

Muhammed Mahsun ŞAHİN

**INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES OF BATMAN UNIVERSITY
THE DEGREE OF MASTER OF SOCIAL SCIENCE
IN BUSINESS ADMINISTRATION**

Advisor: Asst. Prof. Osman YILMAZ

2019, 101 Pages

Jury

**Asst. Prof. Osman YILMAZ
Asst. Prof. Semih Serkant AKTUĞ
Asst. Prof. Kazım KILINÇ**

Human is a social entity. Just as the interactions it experiences in daily life can be effective and effective on the person, these interactions can be more productive in the business life together with the satisfaction of the social motivation they have. Communities' interaction and communication with each other, acting in an organized way, mutual trust in each other, make people take more conscious steps and are satisfied with the work they do. The aim of this study is to investigate the mediation effect between motivation, social capital and job satisfaction through research on Batman University employees. In addition, sociological foundations of social capital, historical process, positive negative effects, definition of job satisfaction and motivation processes will be discussed. Therefore, 286 academic and administrative personnel were surveyed. The first part of the study questionnaire consists of personal information, the second part consists of the Motivation scale consisting of 29 questions, the third part consists of the Minnesota Job Satisfaction scale consisting of 20 questions, and the last part of the questionnaire consists of the Social Capital scale consisting of 8 questions. As a result of the analyzes, it has been found that social capital has an inter-variable effect between motivation and job satisfaction and job satisfaction between motivation and social capital. In addition, it was found that motivation, job satisfaction and social capital differ from demographic factors according to age, marital status, education level, duration of service and service class.

Keywords: Social capital, job satisfaction, motivation, sociology, positive organized behaviour.

ÖNSÖZ

Çalışmanın tamamlanması sürecinde görüş ve önerileriyle çalışmaya yön veren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZ'a

Tezin bitim sürecinde bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Kazım KILINÇ, Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT ve Av. M. Emin AKTÜRK'e

Anket uygulaması aşamasında katılım göstererek çalışmaya katkıda bulunan tüm Batman Üniversitesi çalışanlarına

Ayrıca bu zahmetli sürecin her aşamasında desteğini esirgemeyen eşim Mehtap ŞAHİN'e emeklerini asla ödeyemeyeceğim anneme, babama, varlığıma anlam katan kardeşlerime ve oğlum Muhammed Ali ŞAHİN'e şükranlarımı sunmak istiyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: SOSYAL SERMAYE	3
1.1. Sosyal Sermayenin Tarihsel Geçmişi	3
1.2. Sosyal Sermayenin Tanımı	4
1.3. Sosyal Sermaye Çeşitleri	5
1.3.1. Bağlayan sosyal sermaye	6
1.3.2. Birleştiren sosyal sermaye	6
1.3.3. Köprü kuran sosyal sermaye	7
1.3.4. Sivil toplum sosyal sermayesi ve kamusal sosyal sermaye	8
1.3.4.1. Sivil toplum ve sosyal sermaye	8
1.3.4.2. Kamu kesimi ve sosyal sermaye	9
1.3.5. Yapısal ve kavramsal sosyal sermaye	10
1.3.6. Kuvvetli ve yetersiz bağlar olarak sosyal sermaye	11
1.4. Sosyal Sermayenin Önemi	12
1.5. Sosyal Sermayenin Olumsuz Etkileri	14
2. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ	15
2.1. İş Tatmini Kavramı	15
2.2. İş Tatmininin Bilimsel Tarihi	17
2.3. İş Tatmininin Nitelikleri	18
2.3.1. Dışsal iş tatmini	18
2.3.2. İçsel iş tatmini	19
2.4. İş Tatminine Tesir Eden Etmenler	19
2.4.1. Bireysel faktörler	19
2.4.1.1. Yaş	19
2.4.1.2. Medeni durum	20
2.4.1.3. Cinsiyet	20
2.4.1.4. Eğitim seviyesi	21
2.4.1.5. Kişisel özellikler	21
2.4.1.6. İş tecrübesi	21
2.4.2. Örgütsel faktörler	22

2.4.2.1. İletişim ve örgüt yapısı	22
2.4.2.2. Çalışma şartları	23
2.4.2.3. Yönetim	23
2.4.2.4. Ödül ve terfi olanakları	24
2.4.2.5. Çalışma arkadaşları	25
2.4.2.6. İş güvenliği	26
2.5. İş Tatmininin Önemi	27
2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	29
2.6.1. Bireysel sonuçlar	29
2.6.1.1. İşe yabancılaşma	29
2.6.1.2. Tükenme	29
2.6.1.3. Stres	32
2.6.2. Örgütsel sonuçları	35
2.6.2.1. İşe devamsızlık	35
2.6.2.2. İşgücü devri	36
2.6.2.3. Sabotaj	36
2.6.2.4. Engellenme	37
2.7. İş Tatminini Arttırma Yolları	37
2.7.1. İş rotasyonu	37
2.7.2. İşin zenginleştirilmesi	37
2.8. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıkla İlişisini Açıklayan Çalışmalar	38
2.8.1. Yapılmış çalışmalar	38
3. BÖLÜM: MOTİVASYON	41
3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi	41
3.2. Motivasyon Kuramları	43
3.2.1. Kapsam kuramları	44
3.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	44
3.2.1.2. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	47
3.2.2. Süreç kuramları	47
3.2.2.1. Vroom'un beklenti kuramı	48
3.2.2.2. Skinner'in edimsel şartlanma kuramı	49
3.3. Motivasyon Türleri	49
3.4. Motivasyonu Yükselten Unsurlar	52
3.4.1. Amaç belirleme	52
3.4.2. Başarıya odaklanma	53
3.4.3. Kendine güven	53
3.4.4. Ödüllendirme	53
3.4.5. Yapıcı rekabet	54
3.4.6. Geri bildirim	54
3.5. Motivasyon Araçları	54
3.5.1. Ekonomik motivasyon araçları	55
3.5.2. Yönetimsel ve örgütsel motivasyon araçları	56
3.5.3. Psiko-sosyal motivasyon araçları	56
3.6. Motivasyon Araçlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi	56
3.6.1. Ekonomik araçların çalışanların iş tatminine etkisi	57
3.6.2. Yönetimsel ve örgütsel etmenlerin çalışanların iş tatminine etkisi	58
3.6.3. Psikolojik ve toplumsal etmenlerin çalışanların iş tatminine etkisi	59
4. BÖLÜM: YÖNTEM	59

4.1. Araştırmanın Amacı.....	59
4.1.2. Evren ve Örneklem	60
4.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	60
4.1.4. Verilerin analizi	61
4.2. Araştırmanın Bulguları	62
4.2.1. Demografik özellikler	62
4.3. Açıklayıcı Faktör Analizleri	63
4.3.1. Motivasyon ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	63
4.3.2. İş tatmini ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	64
4.3.3. Sosyal sermaye ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi	65
4.4. Güvenilirlik Analizi	65
4.5. Normal Dağılım Analizi	66
4.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	67
4.7. Korelasyon Analizi	68
4.8. Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	70
4.9. Farklılık Analizleri.....	74
4.9.1. Cinsiyete göre yapılan farklılık analizleri.....	74
4.9.2. Yaşa göre yapılan farklılık analizleri.....	75
4.9.3. Medeni duruma göre yapılan farklılık analizleri	77
4.9.4. Eğitim durumuna göre yapılan farklılık analizleri.....	78
4.9.5. Hizmet süresine göre yapılan farklılık analizleri	80
4.9.6. Hizmet sınıfına göre yapılan farklılık analizleri	83
SONUÇ	85
KAYNAKLAR	88
EK-1: ANKET FORMU.....	98
EK-2: ÖZGEÇMİŞ	100

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	45
Tablo 4. 1. Araştırmaya katılan kişilere ait özellikler.....	62
Tablo 4. 2. Motivasyon ölçeği açıklayıcı faktör analizi	63
Tablo 4. 3. İş tatmini ölçeği açıklayıcı faktör analizi	64
Tablo 4. 4. Sosyal sermaye ölçeği açıklayıcı faktör analizi.....	65
Tablo 4. 5. Güvenilirlik analizi sonuçları	66
Tablo 4. 6. Normal dağılım analizi	67
Tablo 4. 7. Korelasyon analizi	69
Tablo 4. 8. H ₄ ile ilgili hiyerarşik regresyon analizi	71
Tablo 4. 9. H ₅ ile ilgili hiyerarşik regresyon analizi	72
Tablo 4. 10. H ₆ ile ilgili hiyerarşik regresyon analizi	73
Tablo 4. 11. Cinsiyete göre farklılık analizi	74
Tablo 4. 12. Yaşıa göre farklılık analizi	75
Tablo 4. 13. Medeni duruma göre farklılık analizi	77
Tablo 4. 14. Eğitim durumuna göre farklılık analizi	78
Tablo 4. 15. Hizmet süresine göre farklılık analizi.....	81
Tablo 4. 16. Hizmet sınıfına göre farklılık analizi.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Stresin aşamaları.....	33
Şekil 4. 1. Araştırma modeli	67
Şekil 4. 2. Araştırma modeli sonucu.....	70

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olarak insanın, iş hayatında yaşadığı olumlu etkileşim onu daha verimli hale getirebilmektedir. Örgütlerin birbirleriyle kıyasıya rekabet halinde olduğu çağımızda iş görenlerin iş tatmini ve motivasyonunu yüksek tutmak örgütün geleceği için elzem hale gelmiştir. İnsanların birbiriyle etkileşim ve iletişim içinde olmaları, örgütlü hareket etme, birbirine karşılıklı duyduğu güven, insanların daha bilinçli adımlar atmasını ve yaptıkları işlerde tatmin olmalarını sağlamaktadır.

Çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmaları, çalıştıkları kurumdan memnun olduğunun bir göstergesidir. İş görenlerin işlerinde tatmin olmaları kurumda verilen hizmet kalitesini ve verimliliği etkileyeceği bir gerçektir.

Gelişmiş toplumların insan ilişkileri güvene dayalıdır, bireyler arası iletişim ağları açıktır ve ortak hedeflere odaklanma vardır. Bu unsurlar insan ilişkilerinde yarattığı bağlanma duygusu toplumda grup aidiyeti kimliği kazandırır. İnsanlar ortak değerler etrafında toplandıklarında birbirlerine karşı duydukları güven çerçevesinde ve güçlü iletişim ağlarıyla birlikte tek başlarına yapamayacakları işleri başarıp farklı deneyimlerle ve kişiliklerle ortak uyum içinde aynı işle ilgili farklı bakış açıları kazanabilecekler ve yapacakları çalışmayı zenginleştirebileceklerdir.

Ekonomi, siyaset ve toplum modellerinin karşı karşıya kaldığı krizler, sosyal bilimlerde yeni kavramların doğuşuna neden olmuşlardır. “*Sosyal sermaye*” insan ilişkilerinde var olan iktisadi, siyasi ve insanlar arası ilişkileri açıklamaya, anlamaya, yönlendirmeye ve çözüm üretmeye dönük farklı disiplinlerin katkısı ile var olan sorunların tespiti ve çözümü anlamında popülerlik kazanmış bir kavramdır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde “*sosyal sermaye*” kavramı tanımlanmış ve sosyal sermaye türleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümü “*iş tatmini*” kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. İş tatmini, bireyin yaptığı işi ve iş deneyimini değerlendirdiğinde sahip olduğu hoşnutluk hali olarak tanımlanabilir. İnsanların özel hayatlarında ve iş hayatlarında üzerlerindeki baskıyı artıran rekabet düzeyi psikolojik durumlarında mutsuzluk, tatminsizlik, performans düşüklüğü ve verimlilikte azalmaya yol açtığı son dönemde yapılan çalışmaların başlıca sonuç çıktıları olmuştur (Akçay, 2011, s.74). İş tatmininin incelendiği bölümde iş tatminine etki eden demografik özellikler, örgütsel özellikler, dışsal etmenler incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü motivasyon süreçlerinin, motivasyon kavramının, türlerinin ve kuramlarının incelendiği bölümdür. Motivasyon, bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak için arzu ve kanaati ile davranışta bulunmaları ve bu süreçten tatmin olmaları şeklinde tanımlanabilir (Doğan ve Aslan, 2018, s.113). Motivasyon kuramları; kapsam ve süreç kuramları başlığı altında incelenmektedir. Kapsam olarak Maslow'un *"ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı"* en temel teori olarak ele alınmaktadır. Maslow ihtiyaçları alt düzey ihtiyaçlar ve üst düzey ihtiyaçlar olarak ayırmaktadır. Alt düzey ihtiyaçlar; fiziksel ve güvenlik içeren ihtiyaçlardır ve bunlar tamamlandıktan sonra üst düzey ihtiyaçlara geçilerek aidiyetlik, saygınlık görme, kendini var etme şeklinde anlam kazanacaktır (Doğan ve Aslan, 2018, s.116). Bir diğer kuram ise başarıma ihtiyacı kuramıdır. Ayrıca süreç olarak da motivasyon kuramlarını tanımlamak mümkündür. Vroom'un *"beklenti kuramı"* belirli bir davranışın başarıya ulaşacağı beklentisidir. Skinner'in motivasyon kuramı ise edimsel (sonuç) odaklı motivasyondur. Davranış ve sonuç ilişkisi ele alınır ve belirli bir davranışın karşılığı olumlu ise birey aynı davranışı tekrar edecektir. Kuramsal açıklaması yapılan motivasyon kavramının türleri sürece etki eden faktörler çalışmada alt başlık olarak incelenecektir.

1. BÖLÜM: SOSYAL SERMAYE

1.1. Sosyal Sermayenin Tarihsel Geçmişi

Sosyal sermaye kavramı, sermayenin kapitalizm sonrasındaki değişim sürecinde toplumların kalkınma oranlarına etki edebilen ve değişen toplum dinamikleri hakkında bilgi vermesi konusunda karşımıza çıkmaktadır. İktisadi sermaye terimi kadar önem arz eden ve son yıllarda adından sıkça söz ettiren sosyal sermaye, sosyal bilimler alanında da incelenmektedir (Şan, 2007, s.72).

Sosyal sermaye kavramı, sosyal yapı anlayışında kullanılan ve sosyal bilimlerin birçok alanında bir çalışma konusu olarak kabul edilen bir kavramdır. Sosyoloji, ekonomi, eğitim, siyaset ve organizasyon araştırmalarının konusudur. Bu kavramın ekonomik ve sosyal kalkınmayı, eğitimin etkinliğini, demokrasiyi ve yönetimi, sosyal eylemleri (kolektif), yaşamın her alanında etkilerini incelemiştir (Yiyit, 2017, s.1501).

Fransız düşünür Tocqueville sosyal sermaye kavramını içerdiği anlama göre ilk kullanan isimdir. Ünlü düşünür direkt olarak sosyal sermaye kavramını kullanmamış fakat sosyal sermaye kavramına ilerleyen süreçte verilecek değerin altını çizmiştir. Tocqueville, Amerikan ekonomik gücünün ve demokrasisinin temel dayanağı olan coşkulu toplumsal yaşamı alışık olduğu şekliyle daha hiyerarşik ve geleneksel ilişkileri yan yana tutan yükümlülük ve resmi statü bağlarının tersine gönüllü kuruluşlardaki etkileşimin bireysel Amerikalıların birbirine bağlayıcı özelliği olduğunu savunmuştur. Amerikan toplumunda Fransa'nın aksine demokratik cumhuriyetin yaşatılmasında, ülkenin fiziksel koşullarından daha çok kanunların ve kanunların önünde de törelerin bulunduğunu belirtmektedir. Ayrıca Tocqueville insanların birbirlerinin çıkarlarına ve haklarına duydukları saygı ile bütün milletin bu saygıyı göstereceğine duyulan güvenin sosyal sermayeyi öne çıkaran en önemli unsur olduğuna işaret etmektedir (Tocqueville, 1994, s.5-27).

Francis Fukuyama; *“Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması ve Büyük Çözülme”* (2000) adlı eserlerinde toplumsal ve ekonomik refahın oluşturulmasında etkili faktörün sosyal sermaye olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü sözleşme, yasa ve ekonomik gerçeklik sanayi ortaya çıktıktan sonraki toplum yapısında önemli ancak tek başına yeterli değildir. Fukuyama'ya göre günümüz toplumları rasyonel çıkarların ötesinde ahlaki yükümlülükler, karşılıklı insan ilişkileri ve topluluğa karşı güven ve görev gibi değerleri de yadsımamalıdır ve yaşamakta olduğumuz çağdaş dünyadaki

bütün ekonomik çalışmalar, kişiler tarafından değil, büyük oranda sosyal iş birliğini gerektiren organizasyonlar tarafından uygulanmaktadır. Fukuyama, değişik kültürler üzerinde test etmiş olduğu sosyal sermaye kavramının toplumların gelişme türü hakkında bilgi verdiğini belirtmiştir. Yüksek güvenli toplumlarda büyük ölçekli sanayiler yaratmanın yolu devlet desteğine gerek duyulmadan sivil güçlerin başarılı bir şekilde uyguladığı bir durumken, düşük güvenli toplumlarda ise devlet müdahalesine gereksinim duyulmaktadır. Bu anlamda bir toplum yüksek güven düzeyi bir aşama kaydedebiliyorsa ekonomik alanda da büyük oranda iyi bir performans sergileyebilecektir (Kaya, 2011, s.23).

1.2. Sosyal Sermayenin Tanımı

Sosyal sermaye kavramının kullanımının özellikle yirminci yüzyılda arttığı görülmektedir. Ancak bu kavramın ortaya çıkışı 1900'lı yılların öncesinde sosyal sermayeyi üreten norm ve değerlerin, toplum hayatında genel geçer kabullere dayanan doğrular ve erdemlerle belirlenen bir süreçte ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda Max Weber, *“Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu”* adlı eserinde püritenizmin batı kapitalizminin oluşturulması için önemli bir fonksiyon olduğunu vurgularken protestan ahlakına atıfta bulunmaktadır. Bu şekilde ekonomik gelişmenin ardında dini ve kültürel yapılanmanın olduğu düşüncesinde olan Alman sosyologları Max Weber ve Yahudilik penceresinden olaya yaklaşan Sombart, kültürel değerlerle ekonomik gelişmenin birbirini etkilediği görüşünü savunmuştur (Kaya, 2011, s.19).

Özellikle son yıllarda sosyal sermaye kavramı araştırmacıların üzerinde durduğu konular arasına girmiştir. Bu çalışmalar sosyal sermaye kavramının kendisinin dışında göstergeleri üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Böylece kaynaklarına veya amaçlarına bağlı olarak birden fazla sosyal sermaye tanımı ortaya çıkmıştır. Sosyal sermaye araştırmacıların, sosyolojik, toplumsal ilişkileri, ekonomik ve siyasal olarak değerlendirmeye aldıkları önemli bir kaynak görevi üstelenmektedir. Sosyal sermaye toplumu makro düzeyde, grup ve toplum boyutunda ve en son da birey boyutunda değerlendirme yapmaktadır. Bunların dışında sosyal sermaye, dışsal, içsel ve her iki tarafın da değerlendirmelerini dikkate alarak değişik sınıflandırmalara da alan oluşturmasıyla da tanımlanmaktadır (Erselcan, 2009, s.3).

Sosyal sermayeye yönelik yapılan tanımlarda, işbirliği, iletişim ağları, güven, dayanışma, kolektif eylem ve gönüllü kuruluşlar gibi kavramların yer aldığı

görülmektedir. İşte bu kavramların birbirleriyle olan ilişki oranları, sosyal sermayenin ortaya çıkmasındaki ana unsurlar olarak araştırmaların kaynağını oluşturmaktadırlar. Bu kaynaklar doğrultusunda sosyal sermaye; *“insanların ortak amaçları için, bireyler gruplar ya da organizasyonlar halinde bir arada çalışma yeteneğidir”* şeklinde tanımlanmaktadır (Ören, 2007, s.74).

Sosyal sermaye kavramı ekonomi tarihi, sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim sosyolojisi ve işletme gibi farklı alanlar ve yaklaşımlarda türlü kavramsal çerçevelerle sınırlandırılmakta ve kaynaklarına ya da amaçlarına göre farklı sosyal sermaye kavramı tanımları yapılmaktadır. Genel itibariyle sosyal sermaye *“toplumsal eylemin gerçekleştirilmesinde gerekli olan sosyal yapılar ve ağlar; bu yapılar içinde normatif içerikler (güvenirlilik ve karşılıklı ilişkiler) ve bununla birlikte yapılar aracılığıyla elde edilen kolektif eylemlerin sonuçları”* anlamına gelir (Prakash ve Selle, 2004, s.18).

Coleman (1988), insan sermayesinin üretiminde sosyal sermayenin rolünü incelerken sosyal sermayeyi *“ taraflar arasında paylaşılan temsiller, yorumlar ve anlam sistemleri”* şeklinde tanımlamıştır. (s.95-120).

Bourdieu (1985), sosyal sermayeyi, *“gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı”* olarak tanımlanmaktadır. Bu kaynaklar da, dayanıklı kurumsallaşmış ilişkiler bütünüdür, sahip olduğu, karşılıklı olarak tanıma ve tanışma ile bağlantılıdır. Bourdieu ve Coleman da, bireyler arası etkileşim sonucu sosyal sermayenin oluştuğunu savunmaktadır (s.20)

Ekonomik pencereden bakıldığında ise sosyal sermaye, kurum ve kişiler arası güvene bağlı ilişkilerin, üretime ve ekonomik verimliliğe katkı şeklinde kabul görmektedir. Bir toplumda yer alan kişilerin karşılıklı fayda sağlamak için ortak amaç ve gerekli işbirliğine yönelmelerini sağlayan ve kültürel düzeyi birleştiren bir birikim yaratma, özellikle yetenekli insanların birlikte hareket etmesi için kurallar ve ağların varlığını belirtmektedir (Erselcan, 2009, s.2).

1.3. Sosyal Sermaye Çeşitleri

Ekonomistler ve sosyal bilim insanları sosyal sermaye kavramına türlü tanımlamalar getirmişler ve çeşitlerini de farklı şekilde oluşturmuşlardır. Araştırmacıların birçoğu, bağlayan, birleştiren ve köprü kuran sosyal sermaye şekliyle üçe ayırmaktadırlar. Bazı yazarlar ise sivil toplum ve kamusal, bazıları da yapısal ve

kavramsal diye sınıflandırırken bazıları kuvvetli ve yetersiz bağlar olarak sosyal sermaye sınıflandırması yapmaktadırlar.

1.3.1. Bağlayan sosyal sermaye

Bağlayıcı sosyal sermaye, akraba, aile, din, etnik köken, mezhep ve cinsiyet gibi “*ortak kimliğin*” temel alındığı, güçlü sosyal ilişkiler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Grubun bütünleşme oranı önemlidir çünkü grup-içi sosyal sermayenin oluşumunda etkili olmaktadır. Belirli bir kültürel veya sosyal kimliğin mevcut olması, bu gruplarda yer alınması için gerekli olmasından dolayı “*yüklenilmiş*” grup üyeliği olarak da adlandırılmaktadır. Bu nedenle bu tip sosyal sermaye küçük gruplar düzeyde yerel toplulukları içine almaktadır. Doğal olarak bağlayan sosyal sermaye yalnızca grup üyelerine yüklenilmiş bir güvenden ortaya çıkmaktadır. Bu küçük grupların üyeleri sadece kendi gruplarından oldukları için birbirlerine güven duymaktadırlar. Bütün bu grupların belirlediği ortak kurallar bulunmaktadır ve bu yüklenilmiş kuralların çiğnenmesi ve ya grubun güveninin sarsılması dâhilinde üye cezalandırılarak güvenin tekrar oluşturulması sağlanabilmektedir. Daha çok geleneksel topluluklarda gözlemlenen güçlü akrabalık rolleri bireysel düzeyde yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçmektedir (Erselcan, 2009, s.70).

Bu tip sosyal sermayeye sahip grupların genel olarak din, akrabalık, sınıf/kast, mezhep, coğrafi, etnik köken ya da cinsiyet temelinde oluşmaları piyasa ile ilişkilerini de bu şekilde etkilemektedir. Bu gruplar göreceli şekilde kapalı bir tutum sergilemektedirler. Doğal olarak bağlayıcı sosyal sermaye tipinin piyasa ilişkilerinde grup üyesi olmayanları içlerine almak istememeleri kaynak dağılımının etkisizleşmesine neden olmaktadır. Bir diğer yandan da bu gruplar aynı zamanda ortak eylemleri, grup-içi iletişimi, etkileşimi ve grupça öğrenme seviyelerini kolaylaştıran yüksek düzeyde işbirliği, güven ve yüksek organizasyon oluşumunu sağlayabilen yapıdadır. Özellikle mikro ekonomik istikrarsızlık, kısıtlayıcı bir kurumsal çerçevenin ve siyasi belirsizliğin bulunduğu ortamlarda bağlayıcı sosyal sermaye sorunların çözümünde etkili olmaktadır (Knorringa ve Staveren, 2006, s.40).

1.3.2. Birleştiren sosyal sermaye

Bu tip sosyal sermaye, gücü elinde tutanlar ile gücü olmayan bireylerin ilişkilerini ele almaktadır. Makro açıdan ele alınması gereken bireysel bağlantıları içine

alan sosyal sermaye türüdür. Birleştiren sosyal sermaye, etkiye sahip ve elinde güç bulunduran bireyler ile bu özellikleri kendisinde barındırmayan bireyleri aynı çatıda buluşturan ve dikey bağlantıları olan sosyal yapıdır. Bu tip sosyal sermaye için yönetilen ile yöneten gruplar arasındaki etkileşim örnek verilebilir (Tüysüz, 2011, s.21).

Birleştiren sosyal sermaye, makro düzeyindeki toplum ilişkilerinin temelinde, örgütsel ve bireysel davranışın bir arada olduğu, “*zayıf*” sosyal bağlardan kaynaklanmaktadır. Fakat bu bağlar, ne olursa olsun bazı ortak değerlerin paylaşılması ile bir arada bulunur. Bir toplumdaki farklı gruplara ait, farklı kimliklere sahip çok türlü yapıda olan bireyler arasındaki zayıf bağları işaret etmektedir. Gruplar-arası bağlamda oluşan bu ilişkiler, genellikle birbiriyle zayıf bağları olan gruplar ve bireyler arasında “*yatay*” şekilde oluşan ağlar olarak oluşabileceği gibi, bir üretim zincirindeki gibi geçici ya da hiyerarşik bağlar şeklinde “*dikey*” olarak da ortaya çıkabilmektedir (Erselcan, 2009, s.71).

Fakat yukarıda sözü edilen “*zayıflık*” genel itibariyle olumsuz gibi düşünülse de birleştiren sermayenin güçlü olmasını sağlayarak gücünü çoğaltmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. Birleştirici sosyal sermayenin oluşturduğu kişiler arası ilişkiler her an fikir değiştirmeye ya da başka bir ilişkiye yönelme ihtimali olan, gönüllülük temellerine dayanan ya da bir yaptırıma maruz kalmadan girdiğimiz ilişkileri ifade etmektedir. Buradan kolaylıkla çıkarılacak olan unsur bu ilişkileri sürdürme ya da ilişkiler oluşturma zorunluluğumuzun bulunmamasıdır. Bu tipte birbirine sıkı sıkıya bağlı ya da homojen bir grup içinde yüklenilmiş güvenden değişik olarak herkese “*açık*” sosyal ilişkiler yer almaktadır. Bazı çalışmalar bu ilişkilerin bağları zayıf olan insanların süreç içerisinde güven “*kazanmasına*” neden olabileceği için “*kazanılmış*” ilişkiler olarak da adlandırmaktadır (Erselcan, 2009, s.71).

1.3.3. Köprü kuran sosyal sermaye

Köprü kuran sosyal sermaye çeşidinde, bölge dışı bağlar yani ilişkilerin daha “uzak” olduğu ilişkilere odaklanmaktadır. Yeni fırsatlara yol açılmasını sağlayabilen bölge dışı bağlar sosyal ilişkilerde önemli görülmektedir. Köprü kuran sosyal sermayenin kullanılması bilgiye erişmeyi ve ilerlemeyi destekleyen materyal kaynaklarına ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Köprü kuran sosyal sermayenin tanımı kısaca “*daha uzak ve daha az yoğunluktaki kaybedilmiş arkadaşlıklar veya iş*

arkadaşlıkları gibi insanların daha uzak bağlarına dayanan sosyal sermayedir” (Ergin, 2007, s.12).

Bu sosyal sermaye tipi, bağlayıcı sosyal sermaye tipinden ayrı olarak uzak ilişkilere odaklanmaktadır. Yani tanışıklık, iş ilişkileri, arkadaşların arkadaşları ve etnik gruplardan edinilen arkadaşlıklar gibi daha az yoğun ve daha zayıf, ancak daha çapraz ve kesişen sosyal bağlardan üretilmektedir. İnsanların kendilerinden çok daha uzakta hareket eden kişilerle bağlantı kurmasını sağlamaktadır. Köprü kuran sosyal sermaye kavramı, herhangi bir toplumsal kimlik paylaşılmamakta ve benzer sınıfa ya da toplumsal kökene sahip olmak ilişki ağının bir ölçütü olarak görülmemektedir. Bu ağ içerisinde değişik çevrelerden gelen kişiler, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hissine kapıldıkları işleri gerçekleştirmek için önceki yaşamında bir bağı olmayan kişilerle bağlantı kurarak ortak çalışmalarda yer alabilmektedir (Ekşi, 2009, s.50).

1.3.4. Sivil toplum sosyal sermayesi ve kamusal sosyal sermaye

Fukuyama (2005, s.20) başarılı bir sivil toplumun, bireylerin değerlerine, alışkanlıklarına ve adetlerine dayalı olduğunu söylemektedir. Fukuyama’ya göre niteliklerin geliştirilmesinin bireylerin toplumun kültürel değerlerinin ayırıcında olup saygı göstermeleri ile gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Collier (1998) ise sosyal sermayeyi kamusal sosyal sermaye ve sivil toplum sosyal sermayesi olarak ikiye ayırmaktadır. Sivil toplum sermayesi, gönüllü bir şekilde bir araya gelen topluluklardan oluşmaktadır (s.15).

1.3.4.1. Sivil toplum ve sosyal sermaye

Sosyal sermayeyi geliştiren ve büyüten bir diğer unsur da sivil toplum örgütleridir. Sivil toplum örgütleri kişilerin belirli seviyelere ulaşmak için oluşturdukları sosyal örgütler olup, bireylerin pek çok ortak amaçla bir araya gelerek işbirliği yapmalarını sağlamaktadır. Özellikle bu kuruluşlara üye olan bireylerin sosyal ve ekonomik alanlarda birçok çıkar sağlarken aynı zamanda kişilerin diğer insanlarla olan iletişimini güçlendirmekte ve bireyler bu şekilde toplumla daha kolay özdeşleşebilmektedir (Kaya, 2011, s.37).

Fakat sivil toplum örgütleri bazı zamanlarda sosyal sermaye birikimine olumlu katkı sağlayamamaktadır. Bu nedenle birçok araştırmacı sivil toplum kuruluşlarının sosyal sermayeye olan pozitif etkilerinin yanında negatif sonuçlarında olduğunu

belirtmektedirler. Sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerinin ve amacının toplumun ve ülkenin vazgeçilmez politikalarıyla örtüşmesi bu konuda bağlayıcı bir ölçüttür. Pek çok ülkede mafya, çete ve terör niteliğinde, siyasi ve ekonomik alanda çalışma yürüten yasa dışı yapıda farklı sivil toplum örgütleri yer almaktadır. Bu şekil sosyal yapılar sosyal sermayeye pozitif katkı sağlamak yerine toplumsal ayrışmalara ve çözülmeye yol açmaları sebebiyle olumsuz etki etmektedirler (Karagül ve Masca, 2005, s.45).

1.3.4.2. Kamu kesimi ve sosyal sermaye

Kamusal sosyal sermaye, özel sektör ya da devlet tarafından desteklenen resmi kurumlarla ilgili sosyal sermaye çeşididir. Kamusal ve sivil toplum sosyal sermaye birbirini etkilemektedir. Bu etkiler ise birbirlerinin ikamesi veya birbirlerini tamamlayıcı özellikler göstermesi gibi görülebilir. Mesela yönetim servisindeki işleyişin nitelikli olduğu durumlarda bireylerin bu güçlü yönetime ayak uydurması gerekmektedir. Bununla birlikte devletin işleyişinin düzenli olması halk desteğine ve sosyal istikrara bağlıdır. Bu durumda sosyal sermayenin toplumun en önemli niteliklerinden biri olduğu resmi ya da gayri resmi bütün kurum ve kuruluşların doğru şekilde işlemesi için büyük önem arz ettiği söylenebilir (Öz, 2014, s.34-35).

Bireylerin çevreleriyle kurduğu ilişkilerin özellikleri sosyal sermaye için önemli bir etkidir. Bu konuda sivil toplum örgütleri ve aile büyük öneme sahip olsa da kamunun kişilere yaklaşımı ve yapılanmasının önemi göz ardı edilemeyecek seviyededir. Kamuda emeğe ve bilgiye hak ettiği değerin verilmesi veya bu durumlarda yaşanan çatışmalar, insanların hak ettiği değerin karşılığını almadığını düşünmeleri ya da bazı eleştiri amacı taşıyan yaklaşımlara kuşku ile yaklaşması gibi davranışlar kişilerin sosyal ilişkilerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Nitekim benzer davranış şekilleri, bazı insanların toplum içerisinde çift karakterli davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Doğal olarak bu şekilde yapılanmış toplumlarda hem çift karakterli bireylerin olması sebebiyle mevcut ilişkiler güven ortamını zedelemekte hem de sosyal ilişkiler zayıflamaktadır (Karagül ve Masca, 2005, s.46).

Sosyal sermaye üzerinde kamu kesiminin etkilerinden birisi de ekonomik yapılanma hakkındadır. Bu doğrultuda, toplumda güvenli bir ortam oluşturulmasında, bireyler arasındaki gelir dağılımının eşit olmasının ve işçilerin emeğiyle doğru orantıda ücret almaları hakkında çekincelerinin olmaması gerekmektedir. Sosyal sermayenin ana öğelerinden olan “güven” duygusunun olması bireyler için önemlidir. Çalışanların

hakkını alamadığı, gelir dağılımının adaletsiz olduğu ve ekonomik alanlarda illegal işlerin olması ülkelerdeki sosyal barışın önüne ket vurmaktadır. Bu doğrultuda toplumlarda güvene dayalı ilişkiler kurulması oldukça zordur (Kaya, 2011, s.38).

1.3.5. Yapısal ve kavramsal sosyal sermaye

(Uphoff, 1999, s.218), sosyal sermaye kavramını kavramsal ve yapısal olarak adlandırmaktadır. Yapısal sosyal sermaye kavramı sosyal organizasyonların öncelikle işbirliğine dayalı ağlarda çeşitlilik gibi roller, çeşitli biçimler, adetler, kurallar ve prosedürler ile ilişkilidir. Bu anlamda yapısal sermaye, örgütsel süreçlere ve rutinlere atıfta bulunmaktadır. Bu yönüyle insani olmayan bilgi değeri vardır. Büyük oranda teknoloji, bu sosyal sermaye türünde örgütün gündelik işlerini gerçekleştirmesinde yer almaktadır. Örgütün mimari özellikleri sorun çözme stratejileri, iletişim kanallarını kullanabilme düzeyi veya enformasyon filtreleme yetkinlikleri gibi özellikler örgütün sermayesinin niteliğini göstermektedir (Callois ve Aubert, 2007, s.810-812).

Yapısal sermaye “*organizasyon çalışanlarının eve gittiğinde geriye kalanlar*” olarak adlandırılmaktadır. Bunlar enformasyon sistemleri, iş talimatları, patentler, süreçler, veri tabanları gibi örgütün sahip olduğu ve piyasanın kurallarına uyum sağlamak amacıyla kullanılan kaynaklardır. Bu araçlar bilgiyi ve veriyi temel alan entelektüel işlem sonuçlarını içeren belgeler olarak adlandırılmaktadır. Bu anlamda yapısal sermaye bir bütün olarak kuruluşun sahip olduğu sermayedir. Bu sermaye paylaşılabılır ve yeniden üretilebilir bir konumdadır. Yapısal sermayeye mevcut olan icatlar, teknolojiler, süreçler, yayınlar yasalar ile korunabilir ve aynı zamanda ticari kanunlarla güvence altına alınabilir niteliktedir. Yapı, kültür, strateji ve sistemler yapısal sermayenin kolunu oluşturan faktörlerdendir (Büyüközkan, 2002, 35-54).

Yapısal sermaye, örgütün sahip olduğu örgüt kültürü ile entelektüel mülkler, süreç kapasitesi ve iletişim teknolojileri gibi örgütün sahip olduğu bütün alt yapı elemanlarıdır. Bu nedenle bilgi de yapısal sermaye içerisinde değerlendirilmektedir. Bilginin elde edilmesi, kültürle, örgütsel süreçlerle ve örgütsel yapıyla birleşerek kurumsal bir hal alması yapısal sosyal sermaye ile elde edilmektedir. Kişilerin bilgisinin kurumsal bilgiye dönüşümü ve paylaşım döneminde, kurum içerisindeki bilgisayarlar, ağ bağlantıları ve iletişim teknolojileri gibi yapısal varlıklar yapısal sermaye içinde düşünülmektedir (Erkuş, 2006, s.65).

1.3.6. Kuvvetli ve yetersiz bağlar olarak sosyal sermaye

Araştırmacılar bazıları sosyal sermayeyi kurumlar ve insanlar arasındaki bağların güçlük derecesine göre ayırmaktadırlar. Sosyal sermaye tanımlamalarında, yetersiz bağlar ve kuvvetli bağlar olarak ikiye ayrılmıştır. Yetersiz bağlar farklı kültürel ve sosyal geçmişlerden gelen insanları birbirine bağlarken kuvvetli bağlar ise birbirine benzeyen ve ortak yönleri bulunan insanları ifade etmektedir. Yetersiz bağlar çoğunluk tarafından onaylanan inançlara daha az dayanmakta ve bu şekilde yeni kaynak bulunmasını olumlu bir şekilde etkileyerek amaca hizmet etmektedir. Kuvvetli bağlar ise kimlik/birlik temelli ve kuralcı amaçları oluşturmak amacıyla benzer kaynaklara sahip grupları ve bireyleri aynı yerde toplamayı amaç edinmektedir. Bu anlamda ilişkilerin yoğun şekilde gerçekleştirildiği için uygun davranış biçimi devamlı söz konusu edilir ve farklı fikirler tartışılarak ortak bir sonuca varılmaktadır. Ancak sorun yaratan kişiler ağı güçlü olması nedeniyle gizlenmeleri mümkün olmadığı için genellikle grup üyelerince cezalandırılmaktadırlar (Kaya, 2011, s.40).

Bağların işlevinin ve yönünün dışında gücü de önemli olmaktadır. Örneğin, bir kişi yakın bir arkadaşına anlattığı bir hikâyeyi arkadaşları da diğer arkadaşlarına anlatacak ve böylece birçok kişi aynı hikâyeyi pek çok defa dinlemek durumunda kalacaktır. Sosyal bağlar bu yüzden haberin ve bilginin çok hızlı bir biçimde yayılmasına neden olduğu için işlem maliyetinin düşmesine yarayan güçlü bir araç olarak görülebilir. Duygusal, yoğunluk açısından yüksek, derin ve sürekli bağlantıların olduğu bağlar, güven, sosyal normlar ve dayanışmanın ana eksenini oluşturarak bireyler arasındaki etkileşimi arttırmaktadırlar. Böylece bu sosyal ilişkiler, kişiler arasındaki bilgi paylaşımını ve bilgiye ulaşım hızını tetiklemektedir. Kişiler kendilerine ait özel bilgileri güçlü ilişkilerle bağlı olduğu diğer bireylerle paylaşarak güvenli bir iletişim şekli kuracaklardır. Böylece kapsamlı ve hızlı bir şekilde bilgiye sahip olan bireyler ekonomik ve sosyal yaşamlarında avantaj elde edeceklerdir (Ekşi, 2009, s.46).

Burt (2004, s.349), zayıf bağlar argümanını geliştirmiş ve bağlantısı düşük ağ düzenekleri arasında bağ kuran bireylerin konumlarının sonucu olarak elde ettikleri stratejik üstünlüğe dikkat çekmiştir. Bu anlamda Brut'a göre, sosyal sermayenin bireylerin başarı düzeyini olumlu yönde etkileyen ve sosyal sermayeyi oluşturan gerçek mekanizmanın aynı bilgi ve kaynakları paylaşmayan ve birbiriyle bağlantısı olmayan, diğer kişilerle oluşturulan bağlar olduğunu söylemektedir.

1.4. Sosyal Sermayenin Önemi

Beşeri sermaye, maddi olamayan yetenek ve bilgi becerilerin geliştirilmesiyle, fiziki sermaye ise maddi değeri olan kaynakların kullanılmasıyla üretilmektedir. Sosyal sermaye, başka sermayelere göre daha çok çıktıları ile değer kazanmakta ve soyut kalmaktadır. Sermaye türlerinin aralarında bulunan farkların olmasına rağmen sosyal sermaye, beşeri ve fiziki sermaye ile aynı önemi elde etmiş bulunmaktadır. Böylece sosyal sermaye toplumsal performansın ve toplumsal beklentilerin ana belirleyicisi halini almıştır (Gerşil ve Aracı, 2011, s.42-43).

Bireylerin güven duygularının olumsuz etkilendiği toplumlarda, rüşvet alma, mafyayla iş yapma gibi yasa dışı birliktelikler artmaktadır. Buna bağlı olarak toplumda güçlü bir devlet görme arzusu nüksetmektedir. Güven duygusunun yüksek oranda olduğu toplumlarda ekonomik kalkınmada ve örgütlenmelerde başarı oranı da artmaktadır. Yine aynı zamanda güven düzeyi yüksek toplumlarda, toplumsal duyarlılık ve gönüllü örgütlenme düzeyi de daha fazla olmaktadır. Birlikte iş yapma oranının yüksek olduğu toplumlarda yer edinmiş olan güven duygusu başarıyı da beraberinde getirmekte ve kendini kanıtlamış kurum ve kuruluşlar bulunmaktadır (Tüysüz, 2011, s.35).

Ekonomik alanda sosyal sermayenin önemli getirileri bulunmaktadır. Bu anlamda Çetin (2006, s.75) sosyal sermayenin iktisadi açısından önemi hakkında şu şekilde düşünmektedir:

- Birinci olarak sosyal sermaye, kolektif faaliyetlerin artmasını sağlayarak, bireylere topluca hareket etme gönüllülüğü ve arzusu verir. Bu durumda kişiler birbirlerini daha fazla destekleyebilirler. Sosyal faktörlerin bu etkileri sonucunda sosyal sermaye birikimi, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde olumlu etkiye sahip olacaktır.
- Sosyal sermaye entelektüel ve beşeri sermayenin yayılmasında etkilidir. Beşeri sermaye birikiminin başarılı ve nitelikli bir biçimde uygulanabilmesi için akademik çevreden politik çevreye ya da endüstriyel çevreye etkileşim gerçekleşmelidir. Bu şekilde iş birliği yapıldığı takdirde sosyal ağların sürekliliği ve oluşumu, yeniliklerin ve bilginin yayılımı ve transferinde ön şart olarak aranmaktadır.
- Sosyal sermaye, iş birliğinin ve sinerjinin ana eksenini oluşturmaktadır ayrıca sosyal kurumları, toplumsal ilişkileri ve bu kurumlar arasında oluşabilecek

birlikteliğin boyutunu ve yapısını belirlemek, sosyal ilişkilere bağlı kurumsal çalışmaları etkilemektedir.

- Sosyal sermaye, ağların gelişmesini ve oluşmasını sağlayan önemli bir etkidir.

Coleman ise büyük çapta bir çalışma ve analize dayanarak sosyal sermayenin eğitim açısından önemine dikkat çekmektedir. Eğitim, kişilerin ilk olarak aile, arkadaşlar ve yakın akraba olmak üzere, yaşadığı toplumda pratik değeri olan tutum, davranış ve yeteneklerin oluştuğu, bireyin düşünce, davranış ve bilgisinin şekillendiği bir süreçte işaret etmektedir. Eğitimin bu dönemde öneminin giderek artması, marjinal akımların ortaya çıkmasına neden olacak ve toplumsal sorunları azaltarak radikal hareketlerin zayıflamasını sağlayacaktır (Çalışkan ve Mecik, 2010, s.41).

Çocuğun eğitim hayatında yetişmesinde sosyal sermayenin oluşturduğu üç farklı gruptan bahsetmek mümkün. Bu gruplar ebeveyn ve çocuk ilişkileri, ebeveyn ve ebeveyn ilişkileri üçüncü olarak da okulda sosyal sermaye niteliğinin artmasını sağlayan kültürel paylaşımlardır. Velilerin birbiriyle ilişki içinde olduğu ve belirli aktivitelerde yer aldığı durumlarda oluşturdukları sosyal ağlarla sosyal sermaye bağına güçlendirmektedir. Böyle davranış sergilenmesi dâhilinde velilerin liderlik rolleri üstlenme imkanı ve diğer öğrenciler lehine düşünme oranları yükselir. Velilerin aktif ilişki içerisinde olmaları veya birbirlerini tanımaları ile gerçekleştirdikleri sosyal ağlar çocukların daha kolay ve nitelikli bir şekilde etkilenmesine neden olmaktadır (Öz, 2014, s.43).

Sosyal sermayenin toplum açısından önemine baktığımızda ise sosyal sermaye düzeyi yüksek toplumlardaki insanlar arasındaki ilişkilerin daha samimi, kamu alanlarının daha temiz ve sokaklarının daha güvenli bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Nitekim sosyal sermaye düzeyi düşük olan toplumlarda ise aksine suç oranlarının daha fazla olduğu ve risk faktörlerinin daha yoğunlukta olduğu tespit edilmektedir. Bu durumun nedeni bireylerin toplumsal organizasyonlara katılmada çekingenlik göstermesi ile gençleri sınırlandıracak toplumsal normlar, değerler ve bu değerlerin nitelikli bir şekilde gelişmesini sağlayacak arkadaşlık ilişkileri ve toplumsal yapılanmasının bulunmadığı görülmektedir (Putnam, 2000, s.319-325).

Sosyal sermaye, toplumu oluşturan değerler ile toplumun sosyal, ekonomik ve politik alanda gelişmesine katkı sağlayan adetler, gelenekler, örfler, insan ilişkileri, görenekler, kanunlar ve iş bağlantılarından oluşmaktadır. Toplumun bir arada yaşamasını sağlayan, ortak akılla ortak amaçlar belirleyen, toplumdaki beraberlik ve

birlik duygusunun pekişmesini sağlayan ve bu amaçla sürdürülebilir bir gelişim göstermesini sağlayan güçtür (Karakurt, 2008, s.87).

Sosyal sermayenin etkilediği alanlardan birisi de sağlık sektörüdür. Sosyal sermayesi yüksek olan toplumlara bakıldığında toplumsal sağlığın daha yüksek oranda seyrettiği gözlemlenmiştir. Doğal olarak sosyal sermaye düzeyi yüksek olan toplumları oluşturan kişilerin sağlıkları sosyal sermayesi düşük olan toplumlara göre daha iyi orandadır (Öz, 2014, s.44).

1.5. Sosyal Sermayenin Olumsuz Etkileri

Kişilerin değişken ağ olanaklarıyla oluşan gruplar, güçlü sosyal bütünleşmenin ve bir takım körleştiren bağlantıların etkisiyle grup dışındaki bireylere zarar verebilmektedir (Putnam, 2000, s.315). Putnam gibi genellikle sosyal sermayenin pozitif yönleriyle ilgilenen Coleman, kapalı sosyal ağların ve yakın ilişkilerin, öğrenciler üzerinde öğretmen, yetişkinler ve ebeveynlerin kontrol olanaklarının düşük seviyeye inmesine sebep olabilecek negatif etkilere sahip olabileceğini ifade etmektedir (Adler ve Kwon, 2002, s.31).

Sosyal sermaye grup üyelerinin açık fikirli olmasını engelleyebilir. Grup dışındakilere karşı tereddütlü, kuşkucu ve hatta onları zamanla dışlayıcı ve aldatıcı bir mekanizma haline gelebilir. Bütün bunların dışında kişisel özgürlüklerin de sınırlandırılmasına sebep olabilmektedir. Doğal olarak bu şekil olaylarda, gruba bağlılık büyük sorun oluşturabilmektedir (Ekşi, 2009, s.91).

Bazı grup üyeleri ya da gruplar, sorgulanmayan inanç ve düşüncesiz bağlılıkları paylaşımlarını destekleyen yüksek sermayeden olumsuz etkilenmektedirler. Herhangi bir grupta çok güçlü fikir ve düşünce özdeşleşmeleri, grubun dar ve yanlış fikirlerini onaylamak hatta desteklemek gibi davranışlara yol açabilmektedir. Bireyler arasındaki yüksek düzeydeki rahatlık ve samimiyet, kişilerin birbirlerini sorgulamasının önüne geçebilmektedir. Doğal olarak bu durum bazı sorunlara neden olabilmektedir. Örneğin, uyum ve aşırı derecede dayanışma ile gelen riskler, bireylerin eleştirel düşüncelerini ve kendi fikirleriyle hareket edebilmelerini engelleyebilmektedir. Bilgiyle alakalı sorunlar ise, bilginin oluşturduğu gücün kişisel olarak bir güç unsuru haline gelmesi ve grupların karşı karşıya gelmesi gibi durumlara neden olabilmektedir. Etki ile ilgili sorunlar ise, gücü kötüye kullanma ve çıkar çatışmaları yaşanabilmektedir (Öz, 2014, 46).

Sosyal Sermayenin dayanışma, bilgi ve etki hakkındaki riskleri şu şekilde sıralanabilir (Öz, 2014, s.47):

Dayanışma: Ezmek, etki ve gücün suiistimali, farkı düşünen ve bağlılığı sorgulayan bireylerin zorla boyun eğdirmesine neden olabilir. Bu da yaratıcılığın körelmesine ve bireylerin sorgulayıcı sorular sormasını engelleyebilmektedir. Sınırlılık, dinginlik, bireylerin doğruyu görmelerinin engellenmesi, yeni fikirleri ortaya çıkmasını engeller.

Bilgi: Bırakma ya da geri çekilme bilgiyi üst düzey insanların kontrolüne bırakmaya neden olabilir. Dedikodu yapma ya da kayıp bilgi doğruluğu kanıtlanmamış yanlış bilginin yayılmasına sebebiyet verebilir. Sosyal sermaye yatırımı etkili olmayabilir ve ya bazen bilgiyi elde etmek uzun sürebilir.

Etki: Bir kişi ya da grubun kazancı diğer kişilerin zararına olabilmektedir. Baskın grubun sosyal sermayesinin daha nitelikli olması ona göre daha zayıf olan grubun baskı altına girmesine neden olabilmektedir. Bazı politikalar sonrasında doğal çatışma riski oluşabilmektedir. Çatışmaya neden olabilecek ayrılıkların ortaya çıkması gibi sorunlar olabilmektedir.

2. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı

“*Tatmin*” kavramı, bir başkası aracılığıyla direkt gözlemlenemeyen ve sadece söz konusu birey tarafından algılanan ve tanımlanabilen bir iç huzuru açıklamak maksadıyla kullanılmaktadır. İş tatmini ile alakalı çeşitli açıklamalar bulunmaktadır. Örneğin; 1935 senesinde Hoppock’un yapmış olduğu açıklamaya göre iş tatmini, iş görenin yapmış olduğu işe karşı kişisel olarak sergilediği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca “*iş doyumu*” kavramı şahsi ve örgütsel nedenlere bağlı bulunmaktadır (Keleş, 2006, s.3).

İş tatmini, iş görenin gerçekleştirdiği işten, iş yerinden, çalışma nizamından, iş arkadaşlarından, idarecilerinden, eline geçen ücretten memnuniyeti şeklinde de tanımlanmaktadır. Tatmin kavramı; arzu edilen bir şeyin elde edilmesi, bireyin iç dünyasında doyuma ulaşma olarak ifade edilmektedir. Gereksinimlerin elde edilmesi sonucu ortaya çıkan mutluluk hali olarak da tanımlanmaktadır. İnsanoğlu tabiatının bir gereği olarak sürekli maddi ve manevi gereksinimlerini giderme çabası içinde

yaşamaktadır. Birey çabalarının karşılığı olarak beklentilerini elde ettiğinde bir tatmin duygusu yaşamaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, s.60).

Tatmin hissi, ruhen iç rahatlığı, kıvanç ya da yapıcı duygular olarak ifade edilmektedir. İş tatmini ise, bireyin kendisi ile çalıştığı işyeri şartları arasındaki uyumun bir neticesi olarak oluşan memnuniyet duygusu ve bireyin işine karşı beslediği olumlu duygular olarak açıklanmaktadır. İşyerinde herhangi bir sorun ile karşı karşıya kalmamış iş görenlerin yapıcı duygular besledikleri ve verimliliği arttırmak amacıyla gayret gösterdikleri gözlemlenmektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, s.61).

İş görenler, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu çalıştıkları ortamlarda geçirmektedirler. Bu yüzden işinde tatmin olmayan bireylerin hayatları olumsuz etkilenmektedir. Yapılan işin mecburiyetten ziyade severek gerçekleştirilmesi, iş tatmininin oluşmasında büyük bir etkiye sahiptir. Firmalar, hedeflerine erişmek için sağlıklı işgücüne gereksinim duymaktadırlar. Çalışanların fiziksel ve psikolojik durumları, yönetim biliminde, örgüt içi etkinliğin sağlanması ve performansın yükseltilmesi bakımından üzerinde dikkatle durulması gereken hususların başında yer almaktadır. İşinde tatmine ulaşmış sağlıklı çalışanlardan daha yüksek oranda verim ve performans artışları görülmektedir. Bunun yanında tatmin olmama durumu çalışanların psikolojik sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum çalışanın veriminde ve performansında düşüşe neden olmaktadır. Bireylerin iş ortamındaki huzuru veya huzursuzluğu hem işlerine hem de özel yaşamlarına yansiyabilir (Yazıcıoğlu, 2010, s.244).

İş tatminsizliği; iş görende, kronik yorgunluğa, bezginliğe, dargınlığa, işe geç kalmaya, işi geciktirmeye, işin kalitesinde düşüklüğe, iş çevresinde tartışmalara, güvensizliğe ve en sonunda işi terk etmesine sebep olmaktadır. Çabaların karşılığını almak ya da beklentilerin giderilmesi, iş görende gönül rahatlığını oluşturmakta, kendisine güvenini arttırmakta, işini sevmesini sağlamakta, daha çok çalışma isteği uyandırmakta ve başarıma arzusunu teşvik etmektedir. İdarecilerin yeni koşullar oluşturmak ya da var olan koşulların gidişatını değiştirmek için inisiyatif kullanması çalışanların motivasyonunu ve örgüt başarısını yükseltmektedir (Yazıcıoğlu, 2010, s.245).

İş tatmini günümüz şartlarında bir hayli büyük öneme sahiptir. İş tatmini, pek çok araştırmacı vasıtasıyla değişik biçimlerde yorumlanmış olsa da genel olarak “*işten memnun olma*” durumu bütün araştırmacıların ortak katıldığı bir yaklaşımdır. Günümüz işletmecilik anlayışında iş görenlerin en verimli şekilde nasıl çalışacağı ve uygulamakta

oldukları işten nasıl tatmin olacakları konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bireylerin, işlerine karşı olan tutumlarını, bilgilerini, inançlarını, duygularını, davranışlarını ve düşüncelerini barındıran iş tatmini, ölçülmesi ve değerlendirmesi bir hayli güç olan dinamik bir süreçtir. Bazen çalışanlar, işlerinden memnun oldukları halde iş ortamının fiziksel koşullarından ve verilen ücretten memnun olmamakta buda yapılan işin hoşnutluğunu düşürmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda işyerindeki fiziki koşulların ve ücretin iş tatminini etkilediği saptamıştır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009, s.41).

2.2. İş Tatmininin Bilimsel Tarihi

Avrupalı ve Amerikalı psikologlar, 1914 senesinde 1. Dünya Savaşı'nın başlaması ile kişilerin iş yaşamlarında bazı problemler tespit etmişler, daha sonra savaşın sona ermesi ile birlikte verimliliğin artırılması ve çalışanların iş gücü devrini düşürmek amacıyla birçok farklı çalışmalarda bulunmuşlardır. Araştırmacılar, fiziki şartların işçilerin üzerindeki etkisini saptamak maksadıyla çalışmalar yürütmüştür. 1950 ve 1960 seneleri arasında iş tatmini ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmiştir. Bu araştırmacılardan Maslow 1943 yılında iş tatminini, bireylerin isteklerini karşılaması ile bağdaştırmış ve sonuçta iş tatmininin tam anlamıyla sağlanamayacağını belirtmiştir. Bireyin ihtiyaç taleplerinin doyuma ulaşmayan kısmı, kişiyi bir üst aşamaya çıkmaya yönlendirecektir. Bu nedenle işletme; çalışma koşullarından memnun olmayan bireye, üretimini arttırdıkça mevcut durumundaki eksikliklerin ortadan kaldırılacağı duygusunu veren bir güven ortamı sunmalıdır (Türk, 2007, s.34).

Herzberg ve arkadaşları 1950'li yılların sonunda 1960'lı yılların başlarında iki faktör kuramını geliştirmiştir. Herzberg kuramında, iş tatmini ve verimlilik arasındaki bağ ile yakından ilgilenmiş (Baysal ve Tekarslan, 1996), yapılan işin kendisi ile alakalı etkenlerin; iş doyumu ve yükselen verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade etmiştir (Hodgetts, 1999, s.22). Herzberg, yapılan işin kendisi ile alakalı olan ve iş görenleri tatmin eden etkenleri "*motive edici faktörler*", işin çalışma şartları ile alakalı olan etkenleri de "*hijyen faktörler*" olarak adlandırmıştır. Herzberg, Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri aşağıda maddeler halinde verilmektedir (Herzberg, 1996, s.45):

➤ Motive eden etkenler

- Muvaffakiyet (başarı),

- Tanınma,
- İşin aslı,
- Gelişme olanakları,
- İlerleme olanakları,
- Mesuliyet,
- Geri bildirim.

➤ **Hijyen etmenler**

- Kontrol kalitesi (tarzı),
- Şirket normları ve yöntemleri,
- Bedel (ücret),
- Çalışma şartları,
- İş güvenliği,
- Bireysel yaşantı,
- Konum (statü),
- Kişiler arası ilişkiler.

Motive edici etkenler, doğrudan işe, işin kapsamına ve kendisine yönelik olup, hijyen etkenler ise genel anlamıyla işin çevresi ile alakalı etkenlerdir. Motive edici etkenler bir kişinin mesuliyet, tanınma, başarı ve bireyin kendisini yetiştirmesine olanak tanımaktadır. Bu sebeple Herzberg'in araştırması ile beraber, idarecilerin iş motivasyonuna olan görüşlerinin de değiştiği anlatılmaktadır (Drafke ve Kossen, 1997, s.56).

2.3. İş Tatmininin Nitelikleri

İş tatmininin nitelikleri, dışsal ve içsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aşağıda bu konu ile alakalı geniş bilgi verilmektedir.

2.3.1. Dışsal iş tatmini

İş tatmininin dışsal etkenlerinin oluşmasını sağlayan değişkenler; işyeri şartları (ısıtma, havalandırma vb.), alınan ücret, işyerinin sunduğu olanaklar (yemek sigorta vb.), yükselme ve başarıya bağlı ücret artışı şeklinde belirtilmektedir. Özdemir'in (2006) örgütsel iklim ve iş tatmini arasındaki bağı araştırarak çalışmasında iş doyumu ile alakalı gerçekleştirilen etken analizinin neticeleri, Herzberg'in (1974) çift faktör kuramını destekleyen özellikler barındırmaktadır. Çift faktör kuramına göre; iş tatmini,

içsel ve dışsal etkenler olarak tanımlanmış, bu etkenlerden “*Motive Edici Faktörler*” içsel faktörleri ifade etmekte, “*Hijyen Faktörler*” ise dışsal faktörleri ifade etmektedir. İş tatminini etkileyen içsel faktörler, işin kendisi, mesuliyet, terfi, bireyin şirket içindeki yeri, başarı ve tanınmadır. Bu etkenlerin var olması bireyi motive etmektedir. İş tatminini etkileyen dışsal etkenler ise, ücret, iş ortamındaki çalışma şartları, iş emniyeti gibi etkenlerdir. Bu etkenlerin bireyi güdüleme özelliği bulunmamaktadır. Bu etkenler, tatminsizliğe neden olmaktadır (Gül, Ercan ve Gökçe, 2008, s.3).

2.3.2. İçsel iş tatmini

İş tatmininin içsel etkenleri; ekip olarak çalışmak, iş ortamında kurulan dostluk ve arkadaşlıklar, iş görenlerin görev, yetki ve mesuliyetleri, bireyin kabiliyet ve becerilerini sergileyebilme imkânı, idarecilerin yetkinliği, çalışma süresi ve bu saatlerin çalışana uygunluğu, çalışanın firmaya verdiği değer olarak sıralanmaktadır (Gül, Ercan ve Gökçe, 2008, s.3).

2.4. İş Tatminine Tesir Eden Etmenler

İş görenlerin iş tatmin seviyesine etki eden pek çok etken bulunsa da literatürde bireysel ve örgütsel etkenler olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.323). Bireysel etkenler, kişilerin değişik seviyede tatmin olmalarını sağlayan faktörlerdir. Örgütsel etkenler ise işin kendisi, idare şekli ve kontrol biçimi, güvenlik algısı, iletişim, ücret, ilerleme ve terfi imkân olanakları, rekabet, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve örgütsel iklim şeklinde sınıflandırılmaktadır (Akıncı, 2002, s.6).

2.4.1. Bireysel faktörler

İş tatmininin seviyesini tanımlayan kişisel etkenler, iş görenin fiziksel ve duygusal durumunu anlatan özellikleridir. Bunlar arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, iş tecrübesi ve kişisel özellikler bulunmaktadır.

2.4.1.1. Yaş

Genel olarak bakıldığında iş tatmini, yükselen yaşa bağlı olarak artmakta, genç yaştaki bireyler daha düşük düzeyde iş tatmini yaşamaktadırlar. Genç bireylerin büyük bir kısmı mesuliyet hissettikleri ve kendilerini yeterli gördükleri bir iş bulmakta

başarısız olmaktadır. Gençler özellikle ilk işlerinde düş kırıklığı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Daha yaşlıca olan iş görenler, istek duyulan iş şartlarıyla mevcut iş şartları arasındaki değerlendirmeyi daha sağlıklı yapabilmektedirler. Yaşça daha büyük olan iş görenler daha fazla ücret almakta ve gençlere göre bir işte daha uzun süre çalışmaktadırlar. Çalışanın yaşı ile işinde tatmin olma durumu arasındaki bağ ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Urlu, 2010, s.10-11).

2.4.1.2. Medeni durum

Araştırmacıların bir bölümü evli olan bireylerin bekârlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Herzberg ve arkadaşları (1957) senesinde gerçekleştirdikleri araştırmada, iş tatmini ile medeni durum arasında net bir bağın var olmadığını ifade etmişlerdir. 2008 yılında Tüzün ve ark., aracılığıyla Eskişehir’de birinci basamak sağlık kurumlarında çalışmakta olan doktorların iş tatminlerini ölçmek amacıyla yürütülen araştırmanın sonucunda, evli olan ve olmayan doktorların genel iş tatmin puan ortalamaları arasında kayda değer farklar tespit edilmiştir (Urlu, 2010, s.11).

Bilge ve ark. (2007) vasıtasıyla, Ankara devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim görevlileri arasında gerçekleştirdikleri bir çalışmanın neticesinde, medeni durumun akademisyenlerin iş memnuniyeti konusunda bir çeşitlilik oluşturmadığı saptanmıştır. Evli ve bekâr akademisyenler birbirleri ile kıyaslandığında, bekâr olan akademisyenlerin kariyerlerine ve mesleki gelişimlerine daha fazla odaklandıkları, evli olan akademisyenlerin ise elde ettikleri sosyal destek ve hanelerine giren toplam ücret konusunda daha üstün oldukları saptanmıştır. Dolayısıyla iş tatmini ile alakalı faktörler dikkate alındığında, her iki kesimin de üstünlük ve dezavantajlı oldukları konuların birbirlerini dengelediği ve bu sebeple evliliğin iş tatmini üzerinde bir değişikliğe neden olmadığı belirtilmiştir (Çıtak, 2010, s.53).

2.4.1.3. Cinsiyet

Kişisel etkenler içinde cinsiyet, üzerinde en fazla tartışılan ve konuşulan faktördür. Kadın ve erkeğin fiziksel özellikleri ve görevleri değişik farklılıklara sebep olmaktadır. Bu farklılık ise değişik tatmin seviyelerini ortaya çıkarmaktadır. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki bağlantıyı saptamak maksadıyla gerçekleştirilen araştırmaların neticesinde iki farklı sonuç elde edilmiştir. Helin ve Smith’in yürüttükleri araştırmanın

neticesinde, kadınların iş doyumunun erkeklerin iş doyumundan daha alt seviyelerde olduğunu saptamışlardır. Araştırmacılar bu sonucun nedenini, kadınların erkeklere kıyasla daha niteliksiz işlerde çalışmasına ve daha az ücret almaları ile açıklamışlardır. Kadınların yüklendikleri eş ve annelik görevleri sebebi ile iş hayatlarındaki beklentileri fazla olmamaktadır. Maddi ve fiziksel öğeler ile ödüller onlar için fazla önem taşımamaktadır (Çıtak, 2010, s.55).

2.4.1.4. Eğitim seviyesi

Eğitim seviyeleri yüksek olan bireyler, kendilerinden daha düşük eğitim düzeyindeki bir kişinin kendisinden daha fazla maaş aldığını öğrenmesi iş tatmin seviyelerini düşürür. Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler daha fazla maaş beklemekte, bu gerçekleşmediği takdirde bazı eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatminsizliği yaşadıkları görülmektedir. Bunun yanında bireyin, örgütsel ödül kazanması ve daha fazla ücret alması imkânı doğduğunda iş tatminleri de artmaktadır. Sonuç olarak; çalışanın eğitim seviyesi, zekâsı, yaşı, mesleki pozisyonu ve aldığı ücret gibi değişkenler birbirinden ayrı olarak değerlendirilemediği için iş tatmini konusunda belirsizlikler yaşanmaktadır. Eğitim seviyesi kişilerin iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Otar, 2008, s.54).

2.4.1.5. Kişisel özellikler

Çalışanlar, kendilerini ilerletmek ve kabiliyetlerinin farkında olmak mecburiyetindedirler. Bireyler, iş hayatında ancak bu şekilde kendilerinin fark edilmesini sağlayabilmektedirler. Kişinin, kendi kabiliyeti ve becerisi ile bir işi gerçekleştiriyor olması ilgili kişinin daha çok iş tatmini yaşamasına neden olmaktadır. Bireyin yeteneklerini kullanarak yeni ürünler üretmesi, onun iş tatminini arttıracaktır. Çalışanlar kendilerini geliştirmek için değişik etkinliklere zaman ayırmaktadırlar. Bu çabalarının sonunda kıdemlerinin yükselmesi ve örgüt içinde daha iyi pozisyonlarda yer alma gibi beklentiler içine girmektedirler (Akbaş ve Şanlı, 2009, s.75).

2.4.1.6. İş tecrübesi

Yürütülen kimi araştırmalarda iş deneyimi ile iş tatmini arasında bir bağlantı olduğu saptanmıştır. Bir örgütte daha uzun süre çalışmış olan kişilerin diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini yaşadıkları hakkında fikirler öne sürülmüştür. İş

yaşamına yeni katılmış bireylerin, yaptıkları işten duydukları haz tecrübelerine kıyasla daha düşük olmaktadır. İş dünyasına yeni adım atmış olan bireyler, karşılıklarına çıkacak engelleri nasıl aşacaklarını tam kestirememekte ve dolayısıyla iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir. İş hayatında tecrübesiz bireyler, ilk zamanlarda görevleri ile ilgili gerçek dışı fikirler üretmektedirler. İşinde geçirdiği süre arttıkça yapılan işin hiçbir özelliği ve değeri olmadığını ve hatta sıkıcı olduğunu düşünmeye başlamaktadırlar. Kimi iş görenler, iş tecrübeleri arttıkça beklentilerini makul seviyede tutarak iş tatmini yaşamakta, kimileri ise ilerleyen yıllara rağmen yüksek beklentilerinde ısrar ederek iş tatminsizliği ile yaşamayı seçmektedir. İş dünyasını yeni tanımaya başlayan iş gören, iş tatmini kavramının zamana bağlı bir süreç olduğunu, gelecekte yaşanılacak büyük tatmin için içinde yaşadığı küçük tatminsizlikleri kabul etmesi gerektiğinin farkına varmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.56).

2.4.2. Örgütsel faktörler

Örgütlerin var olma sebepleri, insanların gereksinimlerini gidermek amacıyla mal ve hizmet üreterek kar sağlamak ve bu sayede insanların hayatlarını sürdürmesine katkıda bulunmaktır. Bu süreçte örgütler insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin bu hedefleri gerçekleştirebilme veya bu hedeflere hizmet edebilme kabiliyeti ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt için bireysel beklentilerle örgütsel beklentilerin benzeşmeleri büyük önem taşımaktadır. İş görenlerin örgütsel amaç, misyon ve değerleri kendisininmiş gibi benimseyerek, örgüte karşı sadakat oluşturabilmesi için iş beklentileriyle bireysel ümitleri birbirini bütünleşmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.60).

2.4.2.1. İletişim ve örgüt yapısı

Örgütlerde iletişim, karşılıklı bilgi alışverişi, geri bildirim, hiyerarşik yapı ve arzu edilen kararlara birlikte katılım biçiminde gerçekleşmektedir. Örgütün belirlediği hedefler çalışanlara sadece iletişim yoluyla duyurulmaktadır. Yetecek ölçüde olmayan ve yapılamaz duruma sokulan iletişim, çalışanın kendisini değersiz hissetmesine, bilgisizliğe ve mutsuzluğa sebep olmaktadır. İletişim, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerin başında yer almaktadır. Bir örgütteki idarecilerin iletişim üslubu, çalışanlarına karşı beslediği güven ve bu güvenin kapsamı, çalışanların iş tatminini artmakta ve güdülenme seviyelerini yükseltmektedir (Özpehlivan, 2015, s.38).

İş görenler, örgütü ilgilendirecek konularda muhatap olunacak bir yönetici bulamadıklarında, problemlerinin çözülmeceği düşüncesiyle geri durmaktadırlar. Problemleriyle baş başa kalan iş görenlerin, stres seviyeleri artmakta, tatminsizlik yaşamakta ve bunların sonucu olarak işten ayrılmaktadırlar. Ayrıca bilgileri günün koşullarına göre yenilemeyen iş görenler, hatalara ve aksaklıklara sebep olabilmektedirler. Örgütlerde çözüme kavuşturulamayan sorunların, iş tatmininin önünde bir engel oluşturduğu ve örgütsel sessizliğe sebep olduğu bilinmektedir. Örgüt içi iletişimin, iş görenlerin başarısı üzerinde önemli bir rol oynadığı birçok araştırmada saptanmıştır (Özpehlivan, 2015, s.39).

2.4.2.2. Çalışma şartları

Bireylerin çalıştıkları ortam ve sunulan şartlar, iş tatmini açısından son derece etkili olmaktadır. İş koşulları gereğinden ağır olan çalışanların motivasyonları düşük olup, buna bağlı olarak iş tatminlerinin de son derece az olduğu gözlemlenmektedir. Bireyler günlük hayatlarında büyük sorunlarla karşı karşıya kalabilmekte, gitgide zorlaşan iş hayatında kendilerine ayıracak vakit bulamamaktan şikâyet etmektedirler. Çalışma koşulları ağır olan kişilerin yaşadıkları bu sıkıntılar özel yaşamlarına da olumsuz etkilemektedir. Çözüm getirmeyen durumların sürekli tekrarlanması sonucu mutsuz olan bireylerin, iş tatmin seviyeleri gitgide düşmektedir. Bu durumun tam tersine iş koşulları uygun olan bireylerin, hem özel hayatlarındaki hem de iş yaşamındaki mutlulukları her geçen gün artmaktadır (Konuk, 2006, s.65).

İş görenlerin içinde yer aldığı iş ve çevresi ile onu etkileyen fiziki şartlar verimliliği belirleyen önemli unsurlar arasında bulunmaktadır. Bu şartların en elverişli seviyeye taşınması iş görenin moralini olumlu etkilemekte, örgüt ile birlik olmasını sağlamakta ve dolayısıyla iş tatmininin oluşmasını da kolaylaştırmaktadır. Ayrıca iş koşullarının güncelleştirilmesi çalışanların iş tatminini yükseltmektedir (Gözener ve Sayın, 2007, s.3).

2.4.2.3. Yönetim

Yönetim biçimlerinin iş görenler üzerinde ciddi etkilerinin olduğu görülmektedir. İş görenin ücreti çok iyi olsa bile, buyurucu, baskıcı, cezalandırıcı, toleransı olmayan bir idarecinin çalışanlar arasında tedirginliğe ve tatminsizliğe sebep olduğu saptanmıştır. Yöneticinin güvenilir olması, yapılacak işin ücreti az olsa bile

bireylerin işi tercih etmesinde başlı başına bir neden olabilmektedir. Otokrat yönetimlerin bilime ilgi göstermedikleri, görülmektedir. Bu tip yönetimlerin aldığı kararlar tartışılmadığı için doğrulukları da tartışma konusu olmaktadır. Bu tür yönetimlerin altında çalışanlar cezalandırılmaktan ve işine son verilmesinden korktukları için hiç bir şeye aldırış etmemektedirler. Bu tipteki yönetimler, iş görenlerin iş tatmininin sağlanmasını, örgütlerin sıradan ve basit görevleri olarak görmektedirler. Bir örgütün yönetimi, bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin kalitesini ve miktarını arttırmaya yönelik çalışmalar yaparken, diğer yandan iş görenlerin iş tatminini yükseltmeye mükelleftirler. Örgüt yapısının nitelikleri de çalışanın morali ve tatmini üzerinde büyük rol oynamaktadır. Örgüt bünyesinde çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının sınırlarının kesin bir şekilde çizilmemiş olması, yetki devri, kumanda birliği gibi yönetim ilkelerinin gerektiği kadar uygulanmamasına ya da geri kalmasına sebep olmakta ve bu durum söz konusu örgütte, iş görenler arasında moral bozukluğuna neden olmaktadır. İş görenlerin kabul etmedikleri konularda arka planda kalmaları, karakterleriyle çatışmaya sebebiyet vermekte, bu durum bireyleri mutsuz ederek çalışanların, iş tatminini düşürmektedir (Konuk, 2006, s.65).

2.4.2.4. Ödül ve terfi olanakları

Ödül yöntemi, örgütlerin sık olarak başvurduğu ve yapıcı sonuçlar veren etkili bir metottur. Firmalar, ödül yönetimi sistemlerini, iş görenleri ile aralarındaki bağın önemli bir unsuru olarak görmekte ve değişik uygulamalarla çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Günümüzde birçok firma aynı işe aynı işi gerçekleştiren bireylere farklı ücretler vermektedirler. Bu durumu iş yaşamında büyük bir devrim gibi görenlerin yanında, bu türden uygulamaların çok bireysel bir yöntem olduğunu ve örgüt kültürüne büyük zararlar verdiğini öne sürerek karşı çıkanlar da bulunmaktadır (Yaman, 2009, s.684).

Ödül ve terfilerin, iş görenler üzerinde yapıcı etkileri bulunmaktadır. Kişiler kendilerine yarar getirecek sonuçlara erişeceklerse, diğer kişilerin isteklerine uymaktadırlar. Bu sebeple, çalışanlara fayda getirecek ödülleri dağıtan kişi, onlar üzerinde bir etki sahibi olmaktadır. Bu ödüller, bazı bireyler için hiçbir önem taşımamaktadır. Örgütlerde, para ödülü, performans ölçümleri, promosyonlar, terfiler, iş vardiyaları ve değişik armağanlar ödül sistemi içinde kullanılmaktadır (Kutunis, Güneş ve Bayraktaroğlu, 2009, s.482).

Çalışanlar, sergiledikleri performanslara paralel olarak mevkilerinde de bir yükselme beklemektedirler. Örgütler, terfi sistemini verimli çalışan iş görenlerin daha çok çalışmalarını sağlayacak motive edici bir unsur olarak kullanmaktadırlar. Şayet yapılan terfi, iş gören için bir anlam taşıyorsa etkili olabilmektedir. Terfiinin bir anlam taşımadığı durumlarda ise işletmeler, gösterilen gayreti ödüllendirmek amacıyla ücret artırma yolunu seçmektedirler. Terfi, iş gören ile örgüt arasında bir iletişime neden olmakta, etkili çalışmanın, bilginin ve tecrübelerin bir tasdiki olarak görülmektedir. Terfilerin yerinde ve layık olana verilmesi çalışanın iş tatminini yükseltmektedir. Ayrıca terfilerin iş görenler arasında rekabete sebep olacağı bilinmektedir (Akçay, 2011, s.86).

İnsanların her daim daha iyiyi arama arzusunun ve gelişme gereksiniminin bir neticesi olarak, iş görenler işlerinde başarıyı yakalamak, belli bir süre zarfında da gösterdikleri performans için bir üst göreve yükselmek isteği içinde olmaktadır. Çünkü kişiler, işleri çok iyi bir biçimde öğrenip deneyim sahibi oldukça, iş rutinleşecek ve yer aldıkları makamdaki yetkilerini ve mesuliyetlerini yetersiz bulacaklardır (Keser, 2006, s.101-115).

Yürütülen araştırmalarda talep edilen terfiinin zamanında gerçekleşmemesinin iş tatminini olumsuz olarak etkilediği belirlenmiştir. Yükselmeyi hak ettiğine inanan iş görenlerin terfi alamamaları sebebiyle iş tatminlerinin düştüğü ve devamsızlık yaptıkları gözlemlenmektedir. Ayrıca terfi imkânı; kazanılan maddi geliri ve bireyin sosyal konumunu da yükseltmekte, toplum içindeki yerini yapıcı olarak geliştirmektedir. Her seviyedeki iş görenin başarılı olması durumunda terfi olanağı bulması yürüttüğü işteki tatminini yükseltecektir. Çalışanların adil bir sistem ile mükâfatlandırılması iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir (Türk, 2007, s.77-78).

2.4.2.5. Çalışma arkadaşları

Birbirine sadık ve güvenen mesai arkadaşların olduğu bir iş yerinde, işler daha kolay yapılmaktadır. Bu tip iş ortamlarında iş görenler daha az yorulmakta daha huzurlu olmaktadır. Bireylerin iş arkadaşları, üyesi olduğu gruplar, bireyin içinde şekillendiği ve yaşamakta olduğu kültür çalışanların iş tatmin seviyelerini etkilemektedir. İş arkadaşlarının, firmada işe yeni girenler üzerinde büyük etkisi olmaktadır. Bir işe yeni başlayanların işin yapılışıyla ve firma ile alakalı bilgileri kısıtlı olup, ilk zamanlarda neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağı hakkında fazla fikirleri yoktur. İşe yeni başlayanlar, işlerinden tatmin olmuş bu grupların içinde çalışmaya başladıklarında, büyük bir

olasılıkla kendileri de işlerinden tatmin olacaklardır. Uygun koşullarda çalışan bireyler, işyerinde daha sağlıklı ve kendinden emin bir şekilde davranmaktadırlar (Yaman, 2009, s.683-700).

Kişinin, içinde yer aldığı grubun yapısı da iş tatmininde önemli bir faktördür. Arkadaşlarını seven, birbirlerini destek ve yardımcı olan bir iş grubunun, iş görenlerin tatmini üzerinde orta seviyede bir etkisi olmaktadır. Kişinin içinde yer aldığı çalışma grubu, iş görene bir yardım, rahatlama, yol gösterme ve iş hususunda değişik katkılarda bulunuyorsa bu tip bir ortam iş tatminini yapıcı olarak etkilemektedir. Kişi işini severek yapmasa dahi, iş arkadaşları sebebiyle işinden mutluluk duymaktadır. Birbirine destek olan bir iş grubu, çalışma hayatını daha sevilir bir hale dönüştürmektedir. Şayet iş görenler böyle bir iş grubunda yer almıyor iseler bu durumda iş tatmini negatif olarak etkilenecektir (Özkalp ve Kirel, 1996, s.132).

2.4.2.6. İş güvenliği

Bireylerin, iş ortamlarında kendilerini güvende hissetmesi iş performansını arttırmaktadır. İş yerinde kendisini tehlike altında gören çalışanlar, kendilerini emniyette hissetmemekte ve buda yaptıkları işe olumsuz yansımaktadır. İş güvenliği son dönemde üzerinde fazlaca tartışılan bir konu olmuştur. İş güvenliğinin değeri her geçen gün daha fazla anlaşılmakta ve hızla değişen iş koşulları karşısında işverenlerin almakta zorunlu olduğu iş güvenliği önlemleri de artmaktadır. İş güvenliği şartlarını yerine getirmiş iş yerlerindeki çalışanlar, kendilerini daha güvende hissetmektedirler. Böylece iş görenlerden daha fazla verim alınırken, iş tatmin seviyeleri de buna bağlı olarak artmaktadır (Konuk, 2006, s.67).

Bireyler, güvenlik önlemleri alınmamış bir ortamda çalıştıklarını düşündükleri vakit iş tatminleri azalmaktadır. Sonu sakat kalma ve ölümle sonuçlanan iş kazalarından sakınmak için işverenlerin ciddi önlemler alması gerekmektedir. Ağır iş şartlarında çalışan iş görenler için iş güvenliği önlemleri daha büyük bir önem taşımaktadır. Eğer iş görenler kendilerini risk altında görürlerse motivasyonları düşmekte ve bu durum dikkatlerini dağıtarak kazalara sebebiyet vermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005, s.59).

İş görenler için yürüttükleri işin karşılığı olarak sağladıkları maddi gelirler ile beraber iş güvencesi de önemli bir yer tutmaktadır. Yaşlılık, işsizlik, sakatlık gibi oluşacak durumlarda güvenlik algısı iş tatmini bakımından ayrı bir etkidir. Güven kavramı, *“bir bireyin başka birey ile kendisine yarardan ziyade zarar verebilecek*

özellikteki bir ilişkiye girdiğinde, o birey tarafından niyetinin kötü kullanılmaması beklentisidir”. Bireyin istismar edilmeme beklentisi, muhatap olduğu kişinin gerektiğinde güvenilir ve gerektiğinde o kişinin hakkını savunacak özellikte biri olduğu kanaatine bağlı olmaktadır (Becerren, 2000, s.70).

Bir firmada; iş görenin işten çıkarılma korkusu yaşamadan uzun süreler bir firmada çalışabileceğini bilmesi geleceği açısından belirsizlik ve kaygılardan kurtulmasına, işi hakkında olumlu tutum ve davranış sergilemesine ve dolayısıyla bu iş tatmininin yükselmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte bir firmada, beraber çalışmak mecburiyetinde kalan kişiler birbirlerine karşı güven duyuyorlarsa, o işi gerçekleştirmenin maliyeti daha düşük olmaktadır (Börü, 2001, s.189).

2.5. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, iş gören motivasyonunun yükseltilmesi ve etkin ve verimli çalışmanın sağlanması konusunda ciddi katkılar sağlamaktadır. Çalışma şartlarının güncellenmesi, yeterli miktarda ücret, takdir ve terfiler işçileri mutlu etmekte, stres seviyelerini düşürmekte ve verimliliklerini arttırmaktadır. İşverenler ve idareciler işyerlerine uygulayacakları yenilikleri çalışanlara nasıl benimseteceklerini, iş görenlerin isteklerini gidermede işletmeyi zarara sokmadan onları nasıl inandıracaklarını, pazara yeni çıkarılacak bir malı müşterilere nasıl tanıtacaklarını ve tüketicilerin eski alışkanlıklarını nasıl değiştireceklerini hesaplarken ya kişilerin ya da toplumsal grupların davranışlarını dikkate almaktadırlar. Değişen günümüz iş dünyasında iş tatmini incelemelerinin, daha verimli üretim için, süreklilik göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü iş görenlerin tutum ve davranışları zamana bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Börü, 2001, s.190).

Örgütlerde iş tatmininin gerçekleşmesi, deneyimli, başarılı çalışanların çoğalmasına ve örgüt yapısının kuvvetlenmesine sebep olmaktadır. İş tatmini daha yüksek olan iş görenlerin örgütle hiç bir sorun yaşamadıkları, işlerini bağlılık ve mesuliyet bilinci ile gerçekleştirdikleri ve örgüt başarısını ön planda tuttukları görülmektedir. İnsan kaynaklarının öneminin artması ve teknolojinin hızla ilerlemesi ile birlikte örgütlerde iş tatmini kavramı daha büyük bir önem kazanmıştır. İş tatmini, gerek iş görenin örgüte olan faydası açısından gerek kişinin özel yaşamında mutlu ve huzurlu olması bakımından son derece önemlidir. İş tatmininin bu kadar değer kazanmasının en önemli sebebi, iş görenlerin sağlığı ve verimli çalışmasıyla yakından

ilgili olması ve firmanın çalışanlarına sağlığı ile alakalı ödemekle yükümlü olduğu para miktarının gittikçe yükselmesidir. Çalışanların tutum ve davranışları iş ortamındaki huzurun sağlanmasında oldukça önemlidir. İş görenlerin tutumu, çalışanların işlerine, işyerine, iş arkadaşlarına, idarecilerine karşı olan fikirlerinin ve tepkilerinin tavırlarına yansımaları olarak tanımlanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.11).

İş ortamındaki atmosfer, iş görenlerin tutum ve davranışlarıyla biçimlenmektedir. Günümüzde örgütler, amaçlarına ulaşmak amacıyla iş görenlerin davranışlarını önemsemektedirler. Bireylerin çalışma isteğini arttırmak, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında büyük bir rol oynamaktadır. Pazarda iyi bir yer edinmiş başarılı firmalar dikkate alındığında, işini layıkıyla yapan, işini seven, işine önem veren, yönetimin desteğini arkasına almış, çalıştığı yerin amaçlarını benimsemiş, işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıyla özdeşleştiren iş görenlere sahip oldukları görülmektedir. Kurumsallaşma aşamasının ilk basamağının, iş görenlerin tatminini sağlamak ve bu sürecin süreklilik arz etmesi gerektiği günümüz işletmeler tarafından bilinmektedir. İşletmeler, gitgide sertleşen günümüz rekabet koşullarında, kazançlı çıkaracak, piyasada önemli bir yere taşıyacak olan itici güç şirketin çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların iş tatminlerinin araştırılması, idarecilerin eksiklikleri görüp telafi etmeleri ve çalışanları işletmelerin amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri gerekmektedir (Tor, 2011, s.46).

Şirket içi iş tatmini ölçümleri, aynı zamanda iş görenlerin net olarak söylemekten kaçındığı ve tepkili olduğu konular hakkında bilgiler vermektedir. Bu ölçümler sayesinde çalışanla iletişim sağlanmakta, iş görenlerin dile getiremediği ve tatminsizliğe sebep olan konular aydınlatılmakta ve örgütlerin ilerleme yolunda ciddi bir engel oluşturan örgütsel sessizlik için de gereken önlemler alınmaktadır. Bu ölçümlerin başka bir getirisi de iş görenlerle yönetimin arasında sağlamış olduğu iletişimdir. İş tatmin taramaları kimi çalışanlar için bir güvenlik önlemi, kimi çalışanlar için ise içini dökerek rahatladığı bir etkinliktir. Bazıları da idarenin çalışanların sorunlarıyla ilgilendiğinin gözle görülebilen bir ispatı veya yönetime karşı daha yapıcı duygular beslemenin bir nedeni olarak görmektedir. İş tatmini ölçümleri birtakım eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için faydalı bir yöntemdir (Çalışkan, 2015. s.43).

2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

2.6.1. Bireysel sonuçlar

Bireysel sonuçlar, işe yabancılaşma, tükenme ve stres olarak üçe ayrılmaktadır. Aşağıda bu başlıklarla ilgili bilgiler verilmektedir.

2.6.1.1. İşe yabancılaşma

Yabancılaşma, iş görenin örgüte karşı ilgisini yitirmesi, ruhsal olarak uzaklaşması ve kişinin kendisini geri çekmesidir. Tatminsizlik sonucu çalıştıkları yere yabancılaşan iş görenler, sadece para uğruna çalışan bireylere dönüşerek tatminsizliğin kısır döngüsünü yaşamaktadırlar. İş koşullarının güncellenmesine yönelik herhangi bir çalışma göremeyen iş görenler, hâlihazırda yaptıkları işlerine sadece daha uygun bir iş bulamadıkları için devam etmekte, bu nedenle bu bireylerin örgütlerin amaçlarına ulaşmasında da herhangi bir işlevi kalmamaktadır. Örgüt bünyesinde yabancılaşmanın nedeni olarak, yapılacak işin gereğinden fazla bölüştürülmesi ve iş görenlerin sağladıkları katkıların bütünlük içerisindeki payının çok az yer tutmasıdır Şirkete sağladığı katkıları göremeyen iş görenler işinden soğumakta ve tatminsizlik yaşamaktadır. Aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü, insan ilişkilerini en aza düşürdüğünden kişiyi kendine, iş arkadaşlarına, çalıştığı örgüte ve işine karşı olan alakasını kaybetmesine ve yabancılaşmasına neden olmaktadır (Şen, 2008, s.36).

2.6.1.2. Tükenme

Tükenmişlik kavramı, son dönemde üzerinde çokça durulan ve tartışılan bir konudur. Tükenmişliğe yönelik gerçekleştirilmiş birçok araştırma bulunmaktadır. Tükenmişlik kavramı, ilk defa 1974 yılında Freudenberger tarafından dile getirilmiştir. Freudenberger, tükenmişlik kavramını, başarısız olmak, yorgun duruma düşmek, bireyin enerjisini, gücünü ve kaynaklarını gereğinden fazla kullanarak bitkin, güçsüz ve yılgın bir duruma gelmesi biçiminde tanımlamıştır. Diğer araştırmacılar ise tükenmişlik kavramını, iş görenlerin iş arkadaşlarına karşı ilgilerini yitirme ve işten ruhsal olarak uzaklaşma durumu biçiminde ifade etmişlerdir. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik kavramını, var olan iş şartlarına bağlı olarak kişinin ideallerinde, gücünde, hedeflerinde ve ilgisinde aşamalı olarak azalma şeklinde tanımlamışlardır. Anderson ve Iwanicki tükenmişlik kavramını, kişinin kendisini değersiz ve önemsiz hissetmesi olarak tanımlamışlardır. Freudenberger ve Richelson tükenmişlik kavramını, bireyin kendisini

iyice yorup güçten düşürmesi, fiziksel ve zihinsel kaynaklarını sonuna kadar kullanması ve toplumun zorla benimsettiği gerçekdışı beklentilere ulaşmak amacıyla bireyin gereğinden fazla gayret harcayarak kendisini tüketmesi biçiminde ifade etmiştir (Şen, 2008, s.36).

Tüm meslek dallarının kendisine özgü ve birbirinden farklı zorlukları bulunmaktadır. İş görenler, işlerinin bir sonucu olarak stres ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Tükenmişlik, insanlarla karşılıklı etkileşimi gerektiren, iş çevresindeki stres yaratıcı etkenlere yönelik oluşan bir sendrom olup üç boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin verimliliğini etkileyen en önemli öge oluşan beklentilerdir. Kişiler, günün koşullarına uygun ücret elde edebilecekleri, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını giderebilecekleri bir işe sahip olmak istemektedirler. İşin ağırlığında, fiziki şartlarında, yoğunluğunda, yükselme imkânlarında ve görevlerdeki belirsizliklerde yaşanan problemler verimsizliğe ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Şenergüç, 2009, s.35).

Tükenmişliğin sebepleri araştırıldığında, tükenmişliğe neden olan pek çok faktörün olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenlerin bir kısmı bireysel, bir kısmı ise bireyin içinde yer aldığı çevreden kaynaklanmaktadır. Yaş, medeni hal, çocuk sayısı, işe gereğinden fazla bağlılık, şahsi beklentiler, motivasyon, kişinin karakteri, performans, özel hayattaki sorunlar, mesleki tatmin, resmi olmayan destek, amirlerinden aldığı yardım gibi pek çok kişisel özellik, tükenmişlik ile alakalı yürütülen araştırmalarda karşımıza çıkmaktadır. Kişinin tükenmişlik yaşayıp yaşamayacağı ya da yaşasa dahi ne seviyede olacağı yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, tecrübe gibi kimi kişisel özellikler tarafından belirlenmektedir. Ayrıca işin süresi ve idarecilerin tutumu da tükenmişliğe neden olan etkenlerin arasında yer almıştır. Bazı araştırmalarda, öğretmenlerin iş tatminleri ile tükenmişlikleri arasında olumlu bağlantılar olduğu saptanmıştır. Sosyal desteklerin bulunmadığı ya da yetersiz kaldığı durumlarda, bireylere erişemeyecekleri hedefler verildiğinde, taşıyamayacakları kadar iş yüklendiğinde, iş arkadaşlarının motivasyonları düşük olduğunda ya da bireyin yaptığı iş ile kişiliği örtüşmediğinde birey tükenmişlik yaşamaktadır (Çelik, 2010, s.11-12).

Yoğun iş gücü, elverişsiz çalışma süreleri, iş görenlerin takdir görmemeleri, olumlu geri beslemenin uygulanmaması, kısıtlı tatil süreleri ve dinlenme araları ile iletişim sorunları, örgütsel yapının şekli bireyleri tükenmişliğe sürükleyen etkenleri arasında sayılmaktadır. Tükenmişliğin bireysel nedenleri, iş tanımının tam yapılmamış olması, bireyin kişisel ihtiyaçlarına değer vermemesi, fiziksel ve psikolojik anlamda iş

görenin kendisini dış dünyadan yalıtması, zayıflık, profesyonel kimlik noksanlığı olarak belirtilmektedir. Bunun yanında kişinin yaşı, medeni durumu, iş süresi, cinsiyet gibi demografik unsurların da tükenmişlik ile bağlantılı olduğu saptanmıştır (Bostancı, 2014, s.22).

Örgütsel kaynaklı faktörlerle birlikte kişilerin beklentileri ve karakter özellikleri de tükenmişliğe neden olmaktadır. Cordes ve Dougherty (1993), iş hayatını, yaşamlarının merkezine alan bireylerde, tükenmişlik seviyesinin yüksek olduğunu saptamışlardır. Bu bireylerin, işlerine gereğinden fazla değer vermesi, aşırı stres yaşamalarına neden olmakta ve bu durum tükenmişliği tetiklemektedir. Bu tip bireylerin beklentileri, işin niteliğine göre yüksek olmaktadır. Bu tür bireyler, gerçekleşmeyen beklentileri nedeniyle düş kırıklıkları yaşayabilmekte ve tükenmişliğe adım atmaktadırlar. Leiter, iş ortamında sosyal dinamikler konusu ile yakından ilgilenmiş ve bireyler arası ilişkilerin tükenmişlik üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Burke ve Greenglass kurumsal yöntemlerin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırırken bununla birlikte iş haricindeki etkenlerin de tükenmişliğe sebep olabileceğini haklı çıkarmaya çalışmışlar ve iş ile aile yaşamı arasındaki kesişmelerle ilgili önemli bilgiler elde etmişlerdir (Bostancı, 2014, s.22).

Tükenmişlik sendromu içindeki kişilerin büyük bir çoğunluğu, bedensel ve ruhsal bakımdan verimlilik seviyelerinde bir düşüş yaşadıklarının bilincindedirler. Ancak bu durumun kritik bir hale gelmesi, bireylerin bu durumu kabullenmelerini güçleştirmektedir. Bunun sonucunda, bireyler giderek işten uzaklaşmakta ve yabancılaşmaktadır (Sılığ, 2003, s.29).

Tükenmişlik sendromunda, duygular ve tutumlar ile ilgili belirtiler, süreçten daha önce yaşanmaktadır. Tükenmişlik içindeki bireylerde ani öfkelenmeler görülmektedir. Tükenmişlik sendromundaki bireyler bir hayli alıngan ve kırılgan bir yapı sergilemektedirler. Bu davranışların yanında ağlama krizleri, huzursuzluk, gerginlik, inatçılık gibi davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu duygular ile birlikte iş yaşamına uyum sağlamak amacıyla çaba gösteren bireyler, ne kadar çalışsalar da eskisi gibi başarılı olamamaktadırlar. Etraflarındaki kişiler ise tükenmişlik sendromu yaşayan bireyin bu değişiminin bilincindedirler (Sılığ, 2003, s.29).

Tükenmişlik, her geçen vakit daha çok şiddetlenmekte ve oluşan bu stres kişilerin aile yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Ailevi tartışmaların ve sıkıntıların yaşandığı ev ortamında tükenmişlik sendromu daha hızlı bir biçimde kendisini

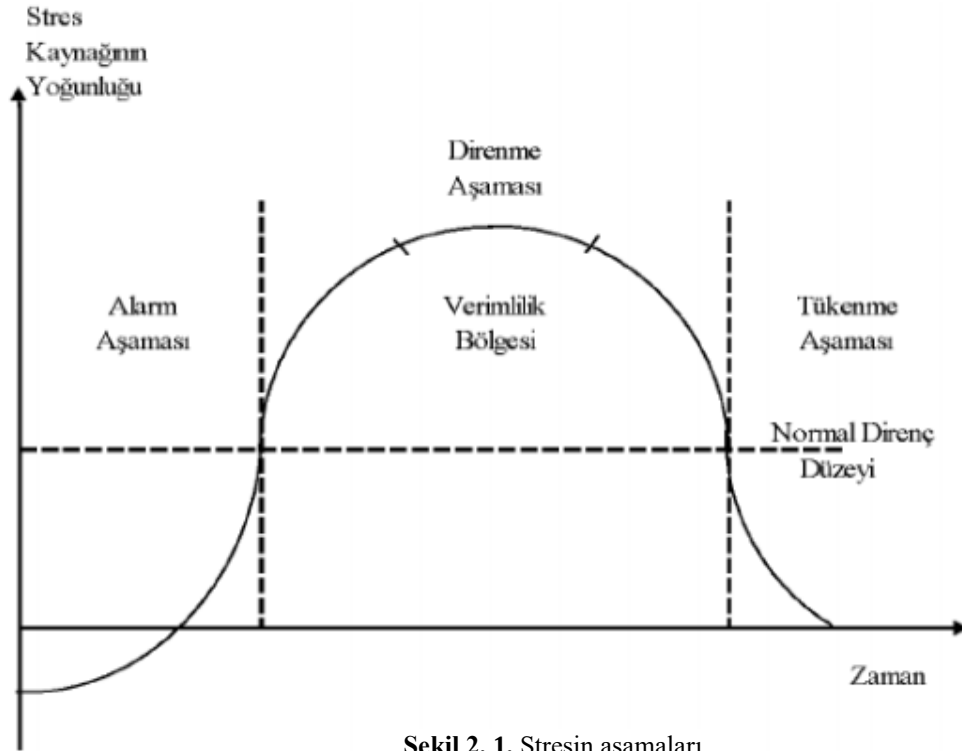
göstermektedir. Bireyler iş ortamında yaşadıkları stres sonucunda insanlardan kaçmak ve tek başına kalmak istemektedirler. Evlerine döndüklerinde ise ailesinden uzaklaşmış olan bireylerin bu huzursuzlukları ve mutsuzlukları devam etmekte ve süreç birbirini bu biçimde takip etmektedir. Bu gibi dönemlerde bireyler gittikçe yalnız kalmakta, başkalarına ve işine olan sadakati de azalmaktadır (Sılığ, 2003, s.29).

2.6.1.3. Stres

Latince "*Estrictia*" ve eski Fransızca'daki "*Estrece*" kelimelerinden ortaya çıkmış olan stres kelimesine, 17. yüzyılda yıkım, bela, sıkıntı veren durum, tasa, dert, keder, elem gibi birçok farklı anlam yüklenmiştir. 18. ve 19. yüzyıllarda ise anlamı tamamen değişerek, bireye veya ruhsal duruma yönelik güç, baskı ve zor gibi manalarda kullanılmıştır. Stres kavramının, incelenmesi ve araştırılması çok eskilere dayanmaktadır. Stres, günlük hayatta çok sık telaffuz edilen bir kavram olup, literatürde stres ile alakalı pek çok araştırma bulunmasına rağmen hala herkesin paylaştığı ve açık bir tanım yapılamamıştır (Sılığ, 2003, s.29).

Uzun senelerdir gerçekleştirilen stres konulu araştırmaların sonucunda, stres ile ruhsal sağlık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Kanada'lı bilim adamı Hans Selye, stresin kişiler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla, 1956 senesinde ilk bilimsel çalışmasını gerçekleştirmiştir. Selye'nin yaptığı bu araştırmaya göre, stres ile karşı karşıya kalan kişi psikolojik, davranışsal ve fizyolojik birçok tepki göstermektedir. Titreme, iştah kaybı, nabızın artması, aşırı terleme, iç sıkıntısı, ağız kuruluğu, tedirginlik, huzursuzluk, sıkıntı ve değişik ağrılar gibi tepkiler bunların arasında sayılmaktadır. Kişi, sahip olduğu psikolojik ve biyolojik unsurlar ile birlikte stresin sebebi olan durumu kontrol altında tutmaya ve üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Stresi oluşturan nedenlere uyum sağlanması durumunda, stres ile ilk karşılaşıldığında verilen tepkiler yok olmaktadır. Ancak bu stres hali uzun bir zaman devam etmişse ve bu duruma uyum sağlanamamışsa tükenmişlik durumu ortaya çıkmakta, birey sağlığını ve hatta hayatını kaybedebilmektedir. Stres, bireylerin gerginliklere karşı gösterdiği tepkilerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Stres yaşayan bireylerde fiziksel ve psikolojik değişimler gözlemlenmektedir. Stres üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde verilmektedir (Aydın, 2002, s.20):

- **Alarm Aşaması:** Canlının stres faktörü ile karşılaştığında strese karşı salgıladığı biyolojik aktivatörlerin (uyarıcı madde) etkisiyle kan basıncının yükselmesi, gereğinde fazla terleme gibi belirtilerin gerçekleştiği aşamadır.
- **Direnç Aşaması:** Kişi stres etkeni ile yaşadığı sorunu çözdüğünde, canlı alarm döneminde bedene verdiği zararları onarmakta ve bedenin verdiği tepkileri geri çekmektedir.
- **Tükenme Aşaması:** Stres 'in nedeni olan durum çok kritik ise ve devamlılığı engellenmezse canlı tükenme aşamasına gelmektedir. Tükenme aşamasında yine alarm aşaması belirtileri ortaya çıkmakta ve yaşanan bu süreçte ruhsal bitkinlik, depresyon, huzursuzluk, sıkıntı ve gerginlik gözlemlenmektedir.



Şekil 2. 1. Stresin aşamaları

Kaynak: (Aydın, 2002, s.20).

Bireyler, yaşamlarında istedikleri gibi gitmeyen durumlar karşısında bu durumdan rahatsızlık duyup farklı tepkiler göstermeye başlamaktadırlar. Bu tepkilerin en başında ise stres yer almaktadır. Kızgınlık duygusu bireylerin saldırgan bir tutum takınmalarına yol açmaktadır. Bununla birlikte kişiler, güvensizlik, kararsızlık ve dikkat dağınıklığı gibi duygular da yaşayabilmektedirler. İş görenlerin örgüt içerisindeki duygusal durumları, gerçekleştirdiği işin verimini ve kalitesini etkilemektedir. Aydın

(2002) stresi, “ bireylerin örgütlerine uyum sağlamalarını güçleştiren, bedensel ve ruh sağlıklarını etkileyen bir husustur.” şeklinde tanımlamıştır (s.21).

Kişilerin çalışırken bir taraftan da beden ve ruh sağlıklarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü sağlıkları bozuk olan çalışanlar, işlerini etkin bir şekilde yürütememekte ve dolayısıyla şirketin verimini düşürmektedir. İş stresi, çalışanların ruhsal sağlığı üzerinde ciddi etkiler göstermektedir. İş yerinde değişik sebeplerle strese giren işçiler, gerçekleştirdiği işlerden randıman alamamaktadırlar (Eroğlu, 2009, s.149).

Dünya Sağlık Örgütü tarafından evrensel manada bir salgın hastalık olarak adlandırılan iş stresi, günümüzde bir meslek hastalığı olarak tanımlanmaktadır. Dünya’nın her köşesinde işitilen bu kavram, günümüzde birçok çalışanın mustarip olduğu bir meslek hastalığıdır.

İş yaşamının ayrılmaz bir parçası olan stres, günümüzdeki manasıyla ilk olarak Dr. Hans Selye tarafından kullanılmıştır. Dr. Hans Selye biyolojik stresin bilimsel açıklamasını yapan ilk bilim adamıdır. Selye’nin çok takdir gören bu tanımına göre stres, memnuniyet derecesine bakılmaksızın, her çeşit arzu, vucudun uyum sağlamak için gösterdiği yaygın reaksiyondur. Iwancevich, Gibson ve Donelley’in ilerlettiği ve günümüzde en çok kabul gören tanıma göre ise stres, kişisel farklar ve psikolojik süreçler aracılığıyla gösterilen uyumsal bir davranış olup, birey üzerinde çok psikolojik ve fiziksel pres uygulayan iç veya dış hareket, vaziyet ya da olayın canlıya yansıyan sonucudur (Eroğlu, 2009, s.149).

İş yaşamındaki stresin kişisel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Uzun süreli yaşanan stres, kişi üzerinde fiziksel ve psikolojik yıkıcı etkiler bırakmaktadır. İş görenlerin sağlığı bozulmakta ve örgüte sağladığı yararlar stresin ortaya çıkardığı olumsuz etkiler sebebiyle azalmaktadır. Araştırmaların sonuçlarına göre stres, iş görenlerin işlerine geç gelmelerine, devamsızlık yapmalarına ve işten çıkmalarına neden olmaktadır. Çalışanların birinin yaşadığı stres, diğer iş görenlere de geçip olumsuz etkilemekte ve bu durum örgütün genelindeki randımanı düşürmektedir. Çalışmalar, iş tatmini ile iş stresleri arasında olumlu bir bağlantı olduğunu saptamışlardır. Buna göre, iş görenlerin iş tatmin seviyelerinin fazla olması, stres seviyelerini indirecek ve böylece örgüt yapısı altında iş stresörlerinin neden olduğu olumsuz etmenler minimuma indirecektir (Eroğlu, 2009, s.149-150).

2.6.2. Örgütsel sonuçları

Örgütsel sonuçlar, işe devamsızlık, işgücü devri, sabotaj ve engellenme olarak dörde ayrılmaktadır. Aşağıda bunlarla ilgili ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

2.6.2.1. İşe devamsızlık

İş tatmini düşük seviyelerde olan iş görenlerin işe gelip gitmelerinde bir düzensizlik yaşadıkları bilinmektedir. Fakat iş tatmini ile devamsızlık arasındaki bağlantıyı bozan bazı etkenlerinde olduğu belirtilmektedir. İş görenin gerçekleştirdiği işi değerli görmesi, bu etkenlerin en önemlisi sayılmaktadır. İşe gecikme ve geçerli bir mazereti olmaksızın işten erken çıkmada, devamsızlığın başka bir türü sayılmaktadır. Sürekli tekrarlanan geç kalmalar, düşük iş tatmininin bir göstergesi sayılmaktadır (Temur, 2009, s.84).

Devamsızlık, mazeretli veya mazeretsiz olarak iş yerinde olmamak, işi olumsuz etkileyen her çeşit işten ayrı kalma olarak tanımlanmaktadır. Karşılaşılan en önemli devamsızlık sebepleri arasında çalışanın cinsiyeti, yaşı, ailevi sorunlar, iş yerinin mesafesi, kıdemlilik, öğrenim durumu, günlük çalışma süresi, alınan ücret ve ödeme şekilleri gelmektedir. İş tatmininin düşmesinin bir diğer sonucu da devamsızlık oranlarındaki artıştır (Temur, 2009, s.84).

Çalışanın işe gelmemesi ya da geç gelmesi iş görenin iş tatminsizliğine bağlı olarak oluşan bir durumdur. Günümüzde işe gitmemezlik, hem çok karşılaşılan hem de maliyetinin yüksek oluşu nedeniyle şirketlere yük olan bir sorun olmaktadır. Yüksek ücret veren şirketlerde işe gitmemezlik oranı daha düşüktür. Alışkanlık durumuna gelmiş işlerde çalışan bireylerin işe gitmeme oranları, daha karmaşık işlerde çalışan kişilerden yüksektir. Japonya’da ve İsviçre’de işe vaktinde başlama ve işe devamlılık bir görev olarak görülmekte, bu yüzden bu ülkelerde işe gelmeme ya da geç gelme oranı oldukça düşüktür. Genç iş görenlerin işe gelmeme ya da işe geç gelme oranları yaşları büyük olan çalışanlardan daha yüksektir. Şirketler işe gelmeme davranışını, tam olarak önleyememekte, sadece bu davranışı kontrol altında tutarak azaltabilmektedirler (Izgar, 2003, s.138).

İş tatmininin çalışanların işten ayrılmasında belirleyici bir etken olduğu bilinmektedir. İş tatmini ile işten ayrılma arasında negatif bir bağlantı olduğu saptanmıştır. Çalışanın işten ayrılmasını iş pazarı şartları, farklı iş seçenekleri iş görenin örgütteki derecesi gibi etkenlerde belirlemektedir. Bu etkenler doğrultusunda, iş tatmini

ile işten ayrılma arasında net bir bağlantı olduğu, farklı araştırmalardan elde edilen bilimsel sonuçlarla ispatlanmıştır. Mobley, iş tatmini ile işten ayrılma arasında birtakım ilişkiler bulunduğunu öne sürerek, iş görenlerin işten çıkması ile alakalı bir model oluşturmuştur. Bu model, işten ayrılma, başka bir iş arama, işi bırakmayı zihninde tasarlama kademelerinden oluşmaktadır. Mobley'e göre memnuniyetsizlik düşüncesi, işten ayrılmayı ve başka bir iş arama isteğini arttırmaktadır. Şayet işi bırakmanın maliyeti çalışan için çok yüksekse birey işini bırakmamayı tekrar düşünmektedir. Bu aşamada ise işi bırakmak yerine işi önemsememek bunun sonucunda işe zamanında gelmeme, devamsızlık yapmak, hastalık mazereti üretme ve işinde pasif olmak gibi davranışlar sergilemektedir (Izgar, 2003, s.138).

2.6.2.2. İşgücü devri

İşgücü devri, iş görenlerin işi bırakma, ya da işten çıkarılması sonucunda ortaya çıkan işçi sayısındaki değişiklikler olarak adlandırılmaktadır. İş gücü devri, gönüllü ve gönülsüz iş devri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İş görenin, yönetici tarafından işini istenilen biçimde yürütmesine engel teşkil eden sebepler yüzünden işine son verilmesine isteksiz iş gücü devri, bireyin çalışmadan, sosyal haklardan veya çalışma ücreti gibi nedenlerden dolayı kendi isteği ile işten ayrılmasına gönüllü iş gücü devri denmektedir. Farklı bir iş bulma, daha uygun sosyal imkânlarla çalışma ya da daha yüksek ücret alma isteği bireyin işi bırakmasına sebep olabilmektedir. Örgüt içinde üst ilişkilerinin gereğince oluşturulmaması, iş ortamında hak ve hukukun gözetilmemesi, iş yerindeki arkadaşlık ilişkileri, ücretlerin yetersiz olması, yükseltme yönetiminde iltimas gibi etkenler bireylerin başka iş aramasına neden olmaktadır (Seyrek, 2014, s.49).

2.6.2.3. Sabotaj

Sabotaj kavramı, iş görenlerin işyerlerine karşı beslediği olumsuz duyguların, işlerine bir biçimde engel olması, çalıştıkları yerdeki mallara zarar vermesi, örgüt hakkındaki gizli bilgileri gizlice başkalarına duyurması gibi örgüte zarar verebilecek bütün davranışları kapsamaktadır (Seyrek, 2014, s.50).

2.6.2.4. Engellenme

Gündelik yaşamımızda insanlar engellenme kavramını, “*düş kırıklığı*” veya “*hüsran*” anlamında kullanmaktadır. Engellenme hedef odaklı bir davranışın karşı karşıya kaldığı bir engel nedeniyle ortaya çıkan psikolojik bir tepki biçimi olarak ifade edilmektedir. Çözüme ulaştırılamayan problemler ve giderilmemiş istekler zamanla bireylerde güven probleminin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak karşımıza hayal kırıklığı kavramı çıkmaktadır. Bazı bireylerin amaçları ve beklentileri gerçekdışı olabilmekte, dolayısıyla bu tip kişiler kendilerini engellenmiş hissetmektedir. İş görenler kendilerini engellenmiş hissettiklerinde işlerinden aldıkları randıman da azalmaktadır (Eroğlu, 2009, s.305).

2.7. İş Tatminini Arttırma Yolları

İşletmelerde iş tatminini yükseltmenin pek çok yöntemi olmakla birlikte, en çok kullanılan iki yöntem olan iş rotasyonu ve işin zenginleştirilmesi hakkında aşağıda ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

2.7.1. İş rotasyonu

Rotasyon kavramı, iş görenin sürekli olmayan sürelerde ve çeşitli departmanlarda görev yapması olarak adlandırılmaktadır. Rotasyonun iş görenlere olduğu kadar örgüte de pek çok yararı dokunmaktadır. Rotasyon yöntemi, çalışanları hep aynı biçimde sürüp giden işlerden kurtararak üretkenliğin artmasına katkı sağlamaktadır. İş görenler devamlı olarak aynı işi tekrarlamadıkları için işi daha iyi öğrenmekte ve bu öğrendiklerini uygulamaya daha kolay geçirebilmektedir. Böylece değişik alanlarda deneyim kazanan iş görenlerin, örgüt içinde yükselme şansıda artmış olmaktadır. Bunların yanında her alanda tecrübe sahibi olan çalışanlar, iş arkadaşlarının yokluğunda onların yerine geçip işlerin aksamasına engel olmaktadır (Eroğlu, 2009, s.307).

2.7.2. İşin zenginleştirilmesi

Stres ile mücadele etmenin yollarından biri olan işin zenginleştirilmesi yöntemi, çalışanların iş tatminini istenilen seviyeye getirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Gerçekleştirilen işlerin kapsamını çalışanlar için daha cazip bir hale getirmek amacıyla Herzberg, işin zenginleştirilmesi yöntemini oluşturmuştur. İşin zenginleştirilmesi,

çalışana, yaptığı iş ile alakalı olarak daha çok söz hakkı verme ve işin uygunluğu hakkında sonuca ulaşmada daha fazla sorumluluk üstlenmesini sağlayarak işin esas niteliğinde değişiklik yapma durumudur. Karar alma aşamasına iş görenlerin iştirak etmesi onların güdülenmelerini yükseltmektedir. Böylece mesleğinde yükselme hedefi olan iş görenlerden daha verimli çalışmaları beklenilmektedir. İş görenlere, gerçekleştirdikleri işlerin nedenlerinin ve sonuçlarının açıklanması, onları motive etmektedir. İş görenlere verilecek sorumluluk ve yüksek görevler, çalışanların beğenilecek özelliklerini ortaya koyabilmesi adına büyük bir fırsat olarak görülmektedir. Bu şansı iyi değerlendiren çalışanların motivasyonları yükselmekte ve dolayısıyla verimlilikleri artmaktadır. Ayrıca iş görenler, bağımsız çalıştıklarında motivasyonları daha da yükselmektedir. Bu serbestliği sağlamada esnek iş saatleri yöntemini çok etkili olduğu ifade edilmektedir (Eroğlu, 2009, s.307).

2.8. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisini Açıklayan Çalışmalar

İş tatmini örgütler için büyük önem taşıyan etkilere sahip olmasının yanında, randımanı yükseltmekte, işe devamsızlığı azaltmakta, iş kazaları oranını düşürmekte ve iş görenlerin stres hastalığına daha az yakalanmasını sağlamaktadır (Aswathappa, 2010, s.177-179).

İş tatmininin azalması, yükseltilmesine kıyasla daha çabuk gerçekleştiğinden, iş tatmini dinamik bir süreç olarak ifade edilmektedir. İş görenlerin gereksinimleri birden değişikliğe uğradığı için, idareciler yüksek iş tatmininin oluşmasını sağlayan bir ortamı hemen sağlayamamakta ve onu ertelemektedirler. Bunu gerçekleştirebilmek için idarecilerin iş gören davranışlarını periyodik olarak dikkat etmesi ve takip etmesi gerekmektedir (Newstrom ve Davis, 1997).

2.8.1. Yapılmış çalışmalar

Duygulu ve Korkmaz (2008), bir tıp fakültesi ve bir devlet hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir bağlantı bulunduğunu saptamıştır (s.15).

Gül ve arkadaşlarının (2008), sağlık sektöründeki iş görenler üzerinde yürüttüğü çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde bir bağlantı olduğunu saptamışlardır (s.6)

Karahan (2009), sağlık çalışanlarından doktorlar üzerinde uyguladığı bir çalışmasında, üç bağlılık boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir bağlantının olduğunu saptamıştır (s.185-199).

Hemşireler üzerinden gerçekleştirdiği çalışmasında Kanbay (2010), iş tatmini ile örgütsel bağlılık bunun alt boyutlarından “*duygusal bağlılık*” ve “*normatif bağlılık*” arasında bir bağlantı bulunduğunu, iş tatmini ile “*devamlılık bağlılığı*” arasında anlamlı bir bağlantının var olmadığını saptamıştır (s.97-98).

Sağlık sektöründe yürütülen çalışmalarda olduğu gibi farklı sektörlerde gerçekleştirilen çalışmalarda da aynı sonuçlara rastlanılmaktadır.

Poyraz ve Kama (2008), kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yürüttüğü araştırmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir bağlantının varlığını ortaya koymuştur (s.158).

Ata (2010), ticari bankalara görev yapanlar üzerinde yürüttüğü araştırma sonucu, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir bağlantı bulunduğunu, hesapçı bağlılık ile iş tatmini arasında ise olumsuz bir bağlantı bulunduğunu belirlemiştir (s.93).

Güner (2007), sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde etkili olduğunu saptamıştır (s.111-113).

Taşkaya (2009), sağlık personelinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklarının iş tatminini olumlu olarak etkilediğini, devamlılık bağlılığının ise iş tatmini üzerinde etkili olmadığını belirlemiştir (s.101).

Yavuz (2009) da, sağlık personeli üzerinde yürüttüğü çalışma ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunduğunu, devamlılık bağlılığının ise iş tatmini üzerinde etkili olmadığını belirlemiştir (s.101-103).

Aktay (2010), askeri doktorların duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının iş tatminlerini etkilediğini, bunların arasından duygusal bağlılığın iş tatminini daha çok etkilediğini saptamıştır (s.71).

şenerg (2009), bir şirketin personeli üzerinde uyguladığı araştırmada, normatif, duygusal ve devamlılık bağlılığının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu, duygusal ve normatif bağlılık yükseldikçe iş tatmininin çoğaldığını, fakat devamlılık bağlılığı yükseldikçe iş tatmininin düştüğünü saptamıştır (s.111-112).

Araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın, performans, stres, işten ayrılma, personel devri ve iş tatmini ile aralarında ciddi bağlantılar bulunduğu belirlenmiştir (Clugston, Howell, ve Dorfman 2000, s.5-30).

Akıncı'nın (2002), araştırmasına göre, çalışanlara sunulan örgütsel imkanlar çoğaldıkça iş tatmini seviyesinin ve örgüte bağlılığın arttığı ve işten ayrılma düşüncesinin azaldığı belirlenmiştir (s.20).

Celen ve ark. (2013), Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde gerçekleştirdiği araştırmalarında duygusal ve normatif bağlılığı fazla olan iş görenlerin iş tatmin seviyelerinin de yükseldiği, devamlılık bağlılığı ve iş tatmini arasında ise bir bağlantı bulunmadığı belirlenmiştir. Bu durumda örgütsel bağlılığın iş tatminini oluşturacağını ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir bağlantı olduğu ifade edilmektedir (s.406-407).

Celep (2000), iş tatmininde daha fazla ücret, ödül ve yükselme gibi dışsal faktörlerin etkili olduğunu; buna rağmen örgütsel bağlılıkta ise daha çok içsel faktörlerin rol oynadığını belirtmiştir (s.40).

Mahmutoğlu (2007), ise araştırmasında iş görenin işine yönelik oluşturduğu tutum ve davranışların iş tatminini etkilediğini; örgütsel bağlılığın ise iş görenin işyerine karşı oluşturduğu tutumlarla alakalı olduğunu saptayarak; iş görenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıklarının kişisel, işyeri ve toplum kapsamında ise pozitif etkiler yapacağını altını çizmiştir (s.5-10)

Yhang ve Chang (2008), sağlık sektöründe çalışan hemşireler üzerindeki bir araştırmasında, iş tatmini ile örgütsel bağlılığın bağlantılı olduğunu saptamıştır. (s.883-884).

Ingersoll (2012), hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile iş tatminleri arasında güçlü bir bağlantı olduğunu belirlemişlerdir (s.1770).

Jahangir ve Shokrpour (2009), hemşireler üzerinde uyguladığı bir çalışmada, "*duygusal bağlılık*" ve "*normatif bağlılığın* iş tatmini ile aralarında olumlu bir bağlantının bulunduğunu, "*devamlılık bağlılığı'nın*" ise iş tatmini ile aralarında olumsuz bir bağlantının bulunduğunu saptamışlardır (s.378-379).

Lee ve Tan (2010), sağlık personellerinin normatif ve duygusal bağlılığının iş tatminini olumlu etkilediğini, buna rağmen devamlılık bağlılığının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını belirlemişlerdir (s.141).

Huang ve Hsiao (2007), Tayvan'da farklı sektörlerdeki iş görenler üzerinde yürüttüğü araştırma ile örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediğini saptamışlardır (s.1271-1272)

Namasivayam ve Zhao (2007), Hindistan'da otel personeli üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışmada devamlılık bağlılığının iş tatmini üzerinde bir etkisinin

bulunmadığı, duygusal ve normatif bağlılığın ise iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaptığını ve duygusal bağlılığın normatif bağlılıktan daha kuvvetli bir etki gösterdiğini ortaya koymuşlardır (s.1219).

3. BÖLÜM: MOTİVASYON

3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Günlük yaşamda çoğunlukla rastlanılan motivasyon ifadesi, en net tanımıyla; arzu edilen bir hareketi başlatma, tevcih etme ve devam ettirme davranışı olarak ifade edilmektedir. Motivasyon ifadesinin birden çok tarifini bulabilmek mümkündür. Bu tariflerden en genel olanı *“belirli bir amaç için kişiyi harekete geçiren, çalışmaya teşvik eden, başarıyı hedefleyen ve kişinin kendi içinde hissettiği güçtür”* şeklinde tanımlamak mümkündür (Düren, 2002, s.99).

Motivasyonun diğer tanımlarına bakacak olursak; şahsi ihtiyaçları dolgunlaştıran ve örgütsel gayelere dönük güçlü seviyede gayret harcamaya arzu ve koşullandırmadır. (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009, s.400).

Barutçugil (2016, s.55), motivasyonu; muayyen bir eylemi yerine getirmek için şahsın hem iç hem de dış faktörlerden sağladığı kuvvetle hareketlerini idare etmesi ve hareketlerinde istikrar sağlaması şeklinde de tanımlamak mümkündür. Başka bir anlatımda motivasyonu şöyle ifade edebiliriz; muayyen ihtiyaçlarını sağlamak için ya da muayyen amaçları elde etmek için şahısların emek harcadıkları gücü, davranışsal bir yol olarak da ele alınmaktadır (Bektaş, 2012, s.9-10).

Motivasyon, latince *"hareket etmek"* manasına gelen *"movere"* kelimesinden oluşmuştur. Aslında *"harekete geçiren"* anlamında sarf edilmektedir. Şahsın rastgele bir ihtiyacını karşılamak ya da tespit ettiği bir gayeyi elde etmesi için faaliyete başlamasıyla birlikte motivasyon başlamaktadır (Adair, 2013, s.9).

Motivasyonun en mühim özelliği, insanların gereksinimlerini karşılamaya dönük olmasıdır. *“motivasyon, bir ihtiyacı karşılamak için gerekli olan davranışları başlatan kuvvettir”* ifadesi ,bu hususu özellikle belirtmektedir (Kim, 2005, s.13).

Çalışma ortamı açısından baktığımız zaman motivasyon, iş yerinin amaçları ışığında işçilerin kendi istekleriyle çalışmalarını, daha faydalı olmaları için lazım olan olanakların araştırılmasını ve elverişli çalışma zemininin hazırlanması şeklinde tanımlayabiliriz. İşçilerin motive olması için gerekli düzeyde araç ve gereç olmalı, yeterli donanım, mesai harcayacakları yer için gerekli çalışma ortamı ve şahsi

yeteneklerine elverişli yerlerde çalıştırılması gibi etkenler çok önemlidir. Bu etkenler idareciler tarafından dikkate alındığı takdirde işçilerin motivasyon düzeylerini yükseltir, şahsi verimliliği artırır hem de iş yerinin başarısı açısından olumlu bir katkı sunar (Aslantürk, 2014, s.1-2).

Şahısları çalışma konusunda motive etmek ve özendirmek, esasında karmakarışık bir süreçtir. Bunun en büyük nedeni ise insanoğlunun arzularının karmaşık ve uçsuz bucaksız olmasıdır. İnsanların bu gereksinimleri bireysel değişiklikler göstermesi de bir diğer zorunluluk halini teşkil eder. Tüm bu hususlar motivasyonun önemli olması kadar güç olduğunu da açıklamaktadır.

Kurumlar açısından motivasyonun önemine bakacak olursak çift taraflı bir durum ortaya çıkmaktadır. Motivasyon hem yönetim kısmı bakımından hem de işçiler bakımından çok önemlilik arz eder. Yöneticiler açısından bakacak olursak motivasyonun ehemmiyeti, kurumdaki işçilerin gereksinimleri ile kurumun gereksinimleri arasında anlaşmazlık olduğu kanısıyla çoğalmıştır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014, s.98).

Yönetim kısmındaki en önemli amaç, bütün kaynakların aktif ve yüksek düzeyde kullanılmasını sağlamaktır. Eldeki kaynakların sonsuz olmaması, savurganlığı önlemeyi gerektirmektedir. Ekonominin etkinlik ve gerçeklik ilkeleri gereğince kaynak israfının önüne geçmek ve örgütsel gayeye kavuşmak gerekmektedir. Yönetimdeki kişilerin motivasyon ile alakalı çalışmalar yapması çok önemlidir çünkü; başarı, takımın örgütsel gayeleri gerçekleştirecek yönde çalışmalarına; güç, beceri ve bilgilerini bu yönde sarf etmelerine bağlı olarak mecburiyet söz konusudur. Bunların oluşmasının ise tek yolu motivasyonun sağlanmasıyla mümkündür (Koçel, 2018, s.633-634).

Motivasyonu ortaya çıkaran bir diğer husus ise; Yönetim çalışmalarının aslını meydana getiren insan faktörünün zihinsel, ruhi ve bedensel kuvvetinin üretim sürecine daha fazla iştirak etme amacıdır. Yönetimdeki kişilerin asıl görevleri içindeki etkinlik, yalnız etkili bir motivasyon düzeninin oluşmasıyla gerçekleşebilir. İdareciler için işletme ve işçi tarafları arasındaki istikrarı sağlayabilmenin en etkin ve doğru yolu, sadece işletmenin değil işçilerin gayelerini de dikkate almaktır (Kaplan, 2007, s.12).

İşverenler tarafından çalışanlara karşı olumlu davranıldığında ve imkanlar sağlandığında çalışanlar daha kolay şekilde motive olunmakta, yaptıkları çalışmalar mükafatlandırıldığında işlerine daha fazla sarılmakta ve hem daha randımanlı hem de daha güçlü bir iradeyle çalışmaktadırlar. Yöneticiler için en iyi ve en önemli

motivasyon yöntemi, problem çıktığında çalışanlarına onunla baş etmeyi ve mücadele etmeyi öğretmektir (Balaban, 2006, s.22).

Motivasyon için en mühim konulardan bir diğeri, çalışanların hareketlerini ve çalışan davranışlarının nedenlerini anlamaktır. Çünkü yapılan her hareketin içinde bir gaye ve arzu bulunmaktadır. Gayelerine erişebilmek adına çalışanların arzularının karşılanması son derece önemlidir. Bu arzular çalışanların içlerinden gelebilmekte veya dış faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle kurumların, iç ve dış çevre faktörleri ve çalışanların hareketlerini tesir eden durumları belirleyerek elastiki bir motivasyon yöntemi yürütmesi gerekmektedir (Kaplan, 2007, s.14).

Motivasyonun iş görenler yönünden ehemmiyeti, çalışanların amaç ve gereksinimlerinin giderilmesi hususunun yanı sıra başarı üzerindeki etkileri şeklinde iki boyutlu olarak değerlendirilebilir. Nitekim çalışanların artan ihtiyaçları doğrultusunda örgütsel anlamda motivasyonlu bir ortamda bulunmaları, gereksinimlerin giderilmesinde ve hedefe başarılı bir şekilde ulaşmada önemli ölçüde kolaylık sağlayacaktır (Koçel, 2018, s.636).

Motivasyonun eksik olduğu, ya da cazip olmadığı hallerde ise gereksinimlerin karşılanması ve gayeye erişmek bir yana, işçiler çalışma imkanlarını ve becerilerini gerçek anlamıyla kullanamayacak olduklarından doygunluk bakımından eksik, moral açısından yetersiz ve kuruma yardım sağlama hevesinde oldukça yararsız bir hal ortaya çıkacaktır. Motivasyonun dış faktörleri; ifa edilen işin çalışana uygun olması, iş yerindeki ortamın çalışanı mutlu edebilecek biçimde olması ve o işe karşılık verilen maaşdır. Yani bu dış faktörler çalışanın kendi şahsından kaynaklanmamaktadır. Çalışanın kendisinden kaynaklanan etmenler ise; çalışanın yetenekleri, ustalığı, kapasitesi ve zekasıdır. Bu faktörlerin tamamı işçinin başarısını ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu anlatımlardan ortaya çıkmaktadır ki iş başarısı açısından motivasyon son derece önemlidir ve başarıya ulaşmanın etkenlerinin başında motivasyonun olduğu net bir şekilde ortadadır (Güven, 2007, s.42-43).

3.2. Motivasyon Kuramları

Tarihsel aşamalar içinde bu hususta incelemeler yapan kişiler tarafından, işçilerin işlerinden hoşnut olmadıkları ve işlerinde çalışmalarının tek nedeninin aldıkları ücret olduğu söylenmiştir. Ancak bu tezin zamanla eksik yanlarının olduğu ve yeniden ele alınıp araştırılma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böylelikle incelemeciler, gerek

işçilerin gerekse işverenlerin çalışma nedenlerini yaptıkları işten elde ettikleri iç ve dış faktörlere bağlı olarak açıklamaktadırlar (Özer ve Topaloğlu, 2008, s.84).

Sosyal bilimcilerden bazı yazarlar, motivasyonla alakalı bazı fikir ve kuramlar ortaya koymuşlar. Bu yazarların öne sürdüğü kuramlardan bazıları günümüzde hala önemini ve devamlılığını korumaktadır. Lakin insandan kaynaklanan kişilik ve karakter ayırımı, motivasyonun beşer üzerindeki yansıması farklılık gösterebilmektedir. Bunun sonu motivasyon uygulamaları kurumdan kuruma ve ya kültürden kültüre farklı yaklaşımlar sergilenmesi gerekebilir. Motivasyon kuramlarını iki temel başlık altında ele almak mümkündür. Bunlar; kapsam kuramları ve süreç kuramları olarak iki temel başlık altında ele alınmaktadır.

3.2.1. Kapsam kuramları

Bu başlıkta ele alacağımızı kapsam kuramları sabit bir yapıda oldukları için fiillerin tahmininde ve iş motivasyonunda da çok fazla ele alınmamaktadır. Ancak bu kuramlar iş motivasyonunun öğrenilmesi ve anlaşılmasında çok fazla öneme sahip kuramlardır. Kapsam kuramları bazı davranışları içermektedir. Bunlar ; desteleme ve yönetim hareketleri, bireysel enerji şeklindedir (Porter, Bigley ve Steers, 2003, s.3).

Kapsam kuramları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı, Alderfer'in ERG kuramı ve Herzberg'in çift faktör kuramı şeklinde sınıflandırılabilir.

3.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow'un ihtiyaç teorisi hiyerarşi, motivasyonun en temel teorilerinden biridir. Bildiğimiz gibi Maslow, insan ihtiyaçlarını beş gruba ayırdı. Temel ihtiyaçlar güvenlik ve sonra psikolojik olarak listelenmiştir (ait olmak, saygı duymak ve kendini gerçekleştirme) (Doğan ve Arslan, 2018, s.116).

Abraham Maslow'un imzasını taşıyan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı motivasyon kuramları içerisinde en bilinenidir. Bahsettiğimiz bu kuramın iki temel öncülü vardır. (Armstrong, 2003, s.221):

- Gereksinimler elde edilip tatmin edildiklerinde motive etme özelliklerini yitirmektedir. Tatmin edilmeyen gereksinimler motive edici özelliklerini korumaktadırlar. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğer bir ihtiyaç meydana çıkmaktadır.

- Tatmin edilen bir ihtiyaçtan sonra bir başka ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramının temeldeki motivasyon aşamalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür. (Koçel, 2018, s.639):

- Kişinin içinde bulunan istek ve gereksinimler,
- Gereksinimlerin davranış nedeni olması,
- Tutum,
- Gaye,
- Kişinin içinden gelen istek ve gereksinimlerde gözüken farklılık.

Maslow'un 1968 yılında yaptığı çalışmada ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, iki temel grupta ele alınmıştır. Bu grupları oluşturan ilk gruba yetersizlik ihtiyaçları ismi verilmektedir ve bu hiyerarşiyi meydana getiren ilk üç ihtiyaç, birinci grupta yer almaktadır. Bu ilk üç ihtiyaç ise şunlardır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı ve aidiyet ihtiyacıdır. İkinci grupta yer alanlar ise büyüme ihtiyaçlarıdır bu kategoride, kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçları yer almaktadır (Porter, Bigley ve Steers, 2003, s.6).

Tablo 3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı
Saygınlık İhtiyacı
Sevgi Aidiyet İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı
Fizyolojik İhtiyaçlar

Kaynak: (Koçel, 2003, s.640)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini meydana getiren ihtiyaçların açıklamaları şu şekildedir (Aşan, 2007, s.296):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Motivasyon kuramları içerisinde fizyolojik ihtiyaçlar, fizyolojik güdüler şeklinde ele alınmaktadır. Bunların içinde açlık, susuzluk ve cinsellik gibi bir takım temel ihtiyaçlar yer almaktadır.

- Güvenlik ihtiyacı: Maslow’a göre fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra ortaya güvenlik ihtiyacı isminde yeni bir ihtiyaç çıkmaktadır. Bunlar kendini koruma, güven duyma, istikrar, kaygıdan, karmaşadan ve korkudan kaçınma, düzen, koruyuculuk ve planlamanın devamlılığı gibi etmenlerdir.
- Sevgi ve ait olma ihtiyacı: Hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi halinde ortaya sevmeye ve sevilme ile ait olma ihtiyaçları çıkmaktadır. Bu durumda kişi, bir arkadaş, sevgili ya da eş veya çocuğa ilişkin yokluğu hissetmekte ve bu ihtiyacını karşılayabilmek için yoğun çaba göstermektedir.
- Saygınlık ihtiyacı: Toplumdaki bütün bireyler, sağlam ve kalıcı temellere dayanan kendilerine yönelik öz değer, yüksek değer verme ve farklı kişilerin takdiri için bir arzu ve ihtiyaca sahip durumdadırlar. Bu ihtiyaçlar genel olarak iki temel dizi biçiminde sınıflandırılmaktadır. Birincisi başarı, güç, beceri gösterme ve ustalık, yeterlilik, bağımsızlık, özgürlük ve güven sağlama arzusu olarak ifade edilmektedir. İkincisi ise statü, prestij, ün, şan, saygınlık, özen ve önem veya takdir için duyulan arzu olarak belirtilmektedir.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kendini gerçekleştirme ihtiyacını açıklarken Maslow, bu ihtiyacın ilk dört ihtiyaçtan farklı olduğunu ve hiçbir zaman tam olarak doyuma ulaşamayacağını ifade etmiştir. Ayrıca Maslow, ilk dört ihtiyacı tatmin etmeye çalışan bireylerin “*eksiklik güdülenmesi*”; kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmeye çalışan bireylerin ise sürekli olarak gelişim arzusuyla motive olacaklarından dolayı “*gelişim güdülenmesi*” içinde olduklarını söylemiştir.

Maslow’a göre kendini gerçekleştirmiş olan bireylerde temel olarak şu özellikler bulunmaktadır (Özer ve Topaloğlu: 2008, s.88):

- Gerçeği daha yalın ve iyi şekilde algılamakta ve gerçekle daha sağlıklı ve iyi ilişkiler kurmaktadır.
- Kendilerinin dışındakileri ve çevreyi oldukları gibi kabullenmektedirler.
- Problemlerin kendisine odaklanmaktadır.
- Davranışlarında sadelik, doğallık ve kendiliğindenlik göstermektedirler.
- Çevreden ayrı olup yalnızlığa ihtiyaç duymaktadırlar.

- Özerklik arzulamaktadırlar ve hem toplumdan hem de kültürden bağımsızlık isteği ve eylemi içerisindedirler.
- Sürekli şekilde hayatı yeniden yaşamakta ve hayata karşı minnettarlık hissetmektedirler.
- İnsanlığa karşı ilgi, yakınlık ve özdeşim duymaktadırlar.
- Kişilerarası gerçek ve derin ilişkilere önem vermektedirler.
- Kültürel çerçevelmeye tepki göstermektedirler.
- Yaratıcıdır.

Maslow, yapmış olduğu araştırmalarda çalışanların %85'inin fizyolojik ve %70'inin güvenlik ihtiyaçlarını karşılama aşamasında oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanların %50'sinin sevgi ve ait olma, %40'ının saygınlık ve yalnızca %10'unun kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmeye çalıştıklarını tespit etmiştir (Armstrong, 2003, s.221).

3.2.1.2. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

David C. McClelland tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı kuramı, 1938 yılında Henry A. Murray'ın ortaya atmış olduğu ve insan davranışlarının sebebini meydana getirdiğini belirttiği yirminin üzerinde bir dizi ihtiyaçtan sadece başarı, yakın ilişki ve güç ihtiyaçlarını içermekte olan bir kuramdır. McClelland söz konusu üç ihtiyaçtan genellikle başarı ihtiyacı üzerinde yoğun şekilde çalışmış olsa da pek çok çalışmasında bu üç ihtiyacı birlikte test etmiştir (Çelik, 2010, s.29).

Bu kurama göre kişiler üç temel ihtiyacın etkisinde davranış göstermektedirler (Güney, 2001, s.230):

- Başarı ihtiyacı: Herhangi bir şeyi daha öncekinden çok daha etkili ve iyi bir şekilde yapma ihtiyacı.
- İlişki kurma ihtiyacı: Arkadaşça, yakın ilişkiler sürdürme ihtiyacı.
- Güç kazanma ihtiyacı: Başka kişilerden sorumlu olma, onları kontrol etme ve etkileme ihtiyacı.

3.2.2. Süreç kuramları

Motivasyon kuramlarından bir diğeri de süreç kuramlarıdır. Süreç kuramları, bireyin bilişsel özelliklerinin motivasyon sürecindeki etkisine değinmektedir. Bu kuramlara göre, motivasyonu geliştirmek için çevresel faktörler yeterli değildir. Kişinin

çevresel değişkenler ile alakalı değerlendirmeleri bu süreçte büyük bir rol oynamaktadır. Amaçlara çaba sonucunda ulaşabileceğine inanmak, elde edileceklerle değer vermek ve daha ileriye gitmek için bunları kullanabileceğini düşünmek kişiye motivasyon sağlamaktadır. Çevredeki olumsuzluklar ve eksiklikler ile alakalı değerlendirmeler, bunların kişiyi engellemesine izin verme durumuna bağlıdır. Süreç kuramları kişinin kendi kendisini motive edebilme düşüncesini ortaya koyan kuramlardır (Güney, 2001, s.235).

3.2.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Victor Vroom'un geliştirmiş olduğu beklenti kuramı, çalışanlara nelerin motivasyon sağladığına değil, motivasyonun kavramsal belirleyicilerine odaklanmaktadır. Beklenti kuramında, çalışanların davranış seçimlerini nasıl yaptıkları, başka bir deyişle çalışanların işteki davranışları ile amaçları arasındaki ilişkiyi açıklanmaktadır. Vroom'a göre belirli bir iş için bir kişinin çaba göstermesi iki etmene bağlıdır: Beklenti ve kişinin ödülü arzulama derecesi. Bir işe yönelik ödül ve beklentiler başarının sebebini meydana getirmektedir. Çalışanın geleceğe yönelik beklentisi ile işin ona getireceği ödüllerin değeri, motivasyonun temelini teşkil etmektedir. Bu durumda motivasyon, kesin çıktılara ya da sonuçlara yol açacak bir işe yönelik beklentinin, ödül ya da çıktının çekiciliği ile çarpımına eşittir (Serinkan, 2008, s.112).

Vroom'a göre eğer birey belirli bir seviyedeki gayretin belirli bir performansla sonuçlanacağına inanıyorsa ve söz konusu performansında, birinci seviye ödül-sonuç ile sonuçlanacağı umudu içine giriyorsa, aynı vakit bu birey bu birinci seviye ödülün bir takım ikinci seviye sonuçlar için gerekli olduğunu düşünüyorsa, birey birinci ve ikinci seviye ödüllerin her ikisini de arzu etmekte ise, bu birey motive olmaktadır (Koçel, 2003, s.650-651).

Çalışanların motive olmaları için yalnızca işin yerine getirilmesi neticesinde bir ödülün mevcut olduğunu bilmeleri yeterli olmamaktadır. Çalışanın kendi değer yargıları içinde bu ödüle verdiği değer de son derece önemlidir. Beklenti kuramının temel katkısı çalışanların amaçları ile işlerindeki davranışları arasında bulunan ilişkiyi açıklamasıdır (Çelik, 2010, s.34).

3.2.2.2. Skinner'in edimsel şartlanma kuramı

Bir başka süreç kuramı B. F. Skinner'ın geliştirmiş olduğu edimsel şartlanma kuramıdır. Vroom'un kuramı gibi diğer motivasyon kuramları da psikolojik süreçlere odaklanmaktadır. Ancak Skinner'ın davranış felsefesi bu görüşü reddetmektedir. Skinner'ın kuramında iş motivasyonu ve ödül konusunda geribildirim rolüne vurgu yapılmaktadır (Locke ve Lahman, 2004, s.389).

Skinner'e göre davranışın sebeplerini kişi içinde arayamayacağına göre bu sebepleri çevresinde bulabilmektedir. Kişinin o andaki ve geçmişteki çevresini onun davranışlarını belirlemede olan en önemli faktördür. Bu kapsamda, davranış çevreyi gözlemleyerek belirleyen bilimsel yasalar bulunabilmektedir. Ancak davranışlarda çevre ile birlikte kişilerin genetik özellikleri de etkili olmaktadır, ancak çevre kadar önemli değildir (Toker, 2008, s.88-89).

Edimsel şartlanmada, istenen davranışın meydana gelme olasılığını arttırmakta olan bütün uyarıcılara pekiştirme ismi verilmektedir. Kendiliğinden meydana gelmeyen bir davranış, pekiştirmeler sayesinde gerçekleştirmek edimsel şartlanma kuramının temelini oluşturmaktadır. Ödüllendirilen davranışlar tekrarlanmakta, aksi durumda terk edilmektedir. Belirli bir ödülü elde eden edim pekişmekte ve aynı şekilde meydana gelme olasılığı artmaktadır. Kurama göre olumlu ve olumlu olmayan pekiştirme, son verme ve cezalandırma olmak üzere toplamda dört adet pekiştirme vardır. Bunların haricinde bir motivasyon aracı olarak edimsel şartlanma yaklaşımını kullanmak isteyen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlar şu şekildedir (Çıtak, 2010, s.28-29):

- Örgüt bakımından arzu edilmekte olan ve olmayan davranışlar açık ve net biçimde belirtilmelidir.
- Belirtilen bu davranışlar çalışanlara duyurulmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmesi gerekmektedir. Araya girecek olan uzun bir zaman dilimi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini olumsuz etkilemektedir.
- Mümkün olan bütün fırsatlarda ödüllendirme kullanılmalıdır.

3.3. Motivasyon Türleri

Motivasyon sağlayıcılar, bir başka deyişle güdüler, insanların geçmişteki yaşantılarıyla şekillenerek bir bütünlük oluşturmaktadırlar. Bu sebeple bir güdü bütünlüğü düşünüldüğünde söz konusu bütünlük, insanların davranışlarının bir yandan

kaynağı, bir yandan devam ettiricisi, diğer yandan da istenilen biçimde yönlendiricisidir. GÜDÜ, amaca yönelik olan bir davranış için gereken süreci başlatmakta, ilerlemesini sağlamakta ve devamını getirmektedirler. Kısaca güdüler davranışı yönlendirirken aynı zamanda organizmayı hareketli ve canlı tutmaktadır (Selen, 2016, s.40-41).

Güdüler, bireysel davranışları etkiledikleri oranda önem taşımaktadırlar. Bu davranışlar bilinçli olabileceği gibi bilinçsiz de olabilmektedir. Örneğin; düşünsel yapılara dayanmakta olan güdülere rasyonel güdü, duygusal bir nitelik taşıyan güdülere ise rasyonel olmayan güdü ismi verilmektedir (Çelik, 2010, s.15).

Bunun dışında genel olarak güdüler, içgüdüler, fizyolojik ihtiyaç güdüler, ruhsal güdüler ve toplumsal (sosyolojik) güdüler olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Keskin, 2008, s.21-23):

- İç güdüler: İnsanlar ve hayvanlarda ortak olan güdülere içgüdüler denilmektedir. Bu tür güdüler yaşam boyu unutulmamakta ve öğrenmeyi gerektirmemektedir. İnsanların doğal ihtiyaçlarından kaynaklanmakta olan bilinçsiz davranışlardır. Bu davranışlar doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkmaktadırlar. İnsanları belirli bir gereksinimi gidermeye yönlendiren dürtülerdir. Genetik olarak aktarılan ve evrimleşmemiş davranışlardır. Bir davranışın içgüdüsel olabilmesi için taşıması gereken koşullar şu şekildedir:
 - Kesin bir fizyolojik sebep bulunmalıdır.
 - İçgüdüye dayanmakta olduğu kabul edilen bir davranış, öğrenme sürecinin sonunda değişmemelidir.
 - İçgüdüsel olarak isimlendirilen davranışın hayvanların genelinde evrensel bir nitelik taşıması gerekmektedir.
 - Bu tipteki güdüler insanların davranışlarını eğiterek değiştirmek mümkün olmamaktadır. Bireylerin bilinçli davranışları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- Fizyolojik güdüler: Organik güdüler de denilen fizyolojik güdüler, organizmanın hayatını devam ettirebilmek için gidermek mecburiyetinde olduğu temel ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerdir. Organizmanın hem varlığını hem de soyunu devam ettirme ihtiyacından doğmaktadırlar ve doğuştan itibaren organizma üzerinde etkilidirler. Kaynağını fizyolojik ihtiyaçlardan alan güdülere örnek olarak barınma, beslenme, ısınma ve

giyinme gösterilebilmektedir. Fizyolojik güdüler, her insanda mevcut olmakla birlikte kuvveti ve şiddeti bireyden bireye göre farklılık gösterebilmektedir.

- Ruhsal (psikolojik) güdüler: Bireylerin davranışlarını yönlendiren ya da biçimlendiren psikolojik nitelikli güdüler bu gruba girmektedir. Psikolojik güdülerin yapısı, bireyin davranış ve kişilik modellerini oluşturan doğuştan veya sonradan toplumsal değerler, eğitim ve öğretimle oluşmaktadır. Psikolojik güdüler, bireylerin iç yapıları ile ilgili olduğundan ancak oluştuktan sonra öğrenilebilmektedirler. Aynı zamanda bu güdülerin sebebini anlamak da son derece zordur. Motivasyon türleri arasında en karmaşık olanın psikolojik güdüler olduğu söylenebilir. Diğer güdülere oranla psikolojik güdülerin analiz edilmesi çok daha zordur. Bir takım aşamalardan geçmek suretiyle gelişen kişilik yapısı, bir yandan psikolojik güdülerin oluşma şeklini belirlemekte, diğer yandan da onların yönünü sağlamaktadır. Bu tür güdüler, fizyonomiden çok, duygu ve düşüncelerle alakalı olduğundan psikolojik ve sosyal bir özelliğe sahip durumdadırlar. Bir başka özelliği ise zamanla kazanılmalarıdır. İnsanlar bilgi, tecrübe ve görgü sahibi oldukça bu tür güdülerini geliştirmektedir. Şiddetleri de sosyal ve kültürel faktörlere daha fazla bağlıdır. Bu tür güdülere örnek olarak kişisel takdir, hissetme ihtiyacı, görev sorumluluğu, yarışma, bazı kimselerle beraber olma ve onları arama isteği, şefkat duyma ve bazı şeylere sahip olma arzusu verilebilir.
- Toplumsal (sosyal) güdüler: İçgüdüsel itilme ile bir araya gelme dürtüsü genellikle bilinçsizdir. Bireyleri bir araya getirerek toplumsal yaşantıya itmekte olan güç ise bilinçlidir. Çoğu kez insanlar, bir araya gelerek güç ve iş birliği sağlamakta ve en iyi şekilde zamanı değerlendirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu yolda çaba sarf ederken toplum kuralları, gelenekleri, yasaları ve alışkanlıklarına bağlı kalmaktadırlar. Toplumsal hayatın düzenini ve devamını sağlamakta olan kurallar, insan hayatında alışkanlık ve davranışları sağlamaktadır. Toplumun beğeni gösterdiği davranışlar, bireylerin ulaşmak istedikleri davranış şekilleri için birer güdü olarak rol oynamaktadırlar. Söz konusu güdüler sosyal içeriklidir. Bu güdüler, toplumun değerli olarak kabul ettiği olgulardır. Bunlara

ulaşmak için birey bütün çabasını harcamaktadır. Bunlar; tanınmak, gruba üye olmak, sevmek, beğenilmek, sevilme ve başkalarına fayda sağlamak gibi bireyi harekete geçirmekte olan sosyal içerikli düşünce ve duygulardır. Ancak bireylerin kişilik yapısına göre sosyal güdüler, farklı zamanlarda ve değişik biçim ve önemde oluşabilmektedirler. Toplumun farklı farklı kesimlerinde yer alan kişilerin değişik sosyal güdülerinin olması doğaldır. Bir kesimde beğenilen ve hoş görülen başka bir kesimde normal karşılanmayabilmektedir. Sosyal güdüler toplumun özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bireyin ileriki yaşlarında sosyal güdüler daha etkin olmaktadır.

3.4. Motivasyonu Yükselten Unsurlar

İç ve dış faktörlere bağlı olarak motivasyon yükselmektedir. Ancak içsel etkenlerin daha etkili olduğu bilinmektedir. Dışsal etkenlerin etkileri destek verici ya da teşvik edici düzeyde kalmaktadır. Motivasyon sağlamanın veya motivasyon yükseltmenin tek bir metodu yoktur. Çünkü her bireyin karakteri, beklentileri ve zevkleri farklıdır. Bireyin kendi motivasyon profilini anlaması, işinde onun için neyin önemli olduğunu belirlemesinde yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda da motivasyonu yükseltmek için gerekli uygulamalar yapılabilmektedir. Eğer birey, kendisine ardışık ve kısa dönemli bir takım amaçlar belirlemişse ulaşılabilecek olan her amaç, motivasyonu yükseltmekte ve diğer amaçların gerçekleştirilmesi için bireyi teşvik etmektedir (Aslantürk, 2014, s.15-16).

Motivasyonu yükselten unsurlar amaç belirleme, başarıya odaklanma, kendine güven, ödüllendirme, yapıcı rekabet ve geri bildirim olmak üzere toplam 6 başlıkta ele alınabilmektedir.

3.4.1. Amaç belirleme

Amaçların gerçekleştirilebilmesi için motivasyon gereklidir. Bununla birlikte gerçekleştirilen bütün amaçlar motivasyonun yükselmesini sağlamaktadır. Birey, kendisine ardışık ve kısa dönemli bazı amaçlar belirlediğinde ve bu amaçları gerçekleştirdiğinde, motivasyonu yükselmekte ve diğer amaçlarını gerçekleştirmek için teşvik olmaktadır. Çünkü belirlenmiş olan bir amaç gerçekleştirildiğinde, bir görevi veya işi yerine getirmiş olmanın mutluluğu ve huzuru yaşanmış olmaktadır. Yaşanan bu

doyum, başka amaçları gerçekleştirmek için istek duyulmasını sağlamaktadır (Aslantürk, 2014, s.16).

3.4.2. Başarıya odaklanma

İnsanlar bir şeyin başılamayacağını veya yapılamayacağını kendilerine sık sık tekrar ettiklerinde, öncelikle buna inanmakta ve sonrasında amaçlarını başıabilecek seviyede yeteneğe sahip olsalar da kendilerinde yetersizlik yaratmaktadırlar. Bunun sonucu da kaçınılmaz olarak başarısızlıktır. Bireyler kendilerinin güçlü taraflarını ortaya koyabilecekleri işlerde çalışmak ve güçlü yönlerini daha fazla geliştirmek istemektedirler. Zayıf yönleri güçlendirmektense güçlü yönle odaklanmak daha verimli olmaktadır. Güçlü yönle ve başarıya odaklanmak motivasyonu yükseltmektedir (Selen, 2016, s.45).

3.4.3. Kendine güven

Ortalama bir zekâsı ve yeteneği olan bütün bireyler başarılı olma şansına her zaman sahiptirler. Bireyler, amaçlarını gerçekleştirmek için gereken zamanı ayırıp yeterince çaba göstermekte ve kendilerine güvenmekte iseler, ihtiyaçları olan pek çok bilgiyi ve beceriyi en iyi şekilde öğrenebilmekte ve bunları kullanarak amaçlarına ulaşabilmektedirler. İnsanların kendilerine güvenlerini zedelememek için karşılaşılan bir takım başarısızlıklara olumlu bir şekilde yaklaşılması ve bu başarısızlıklardan geleceğe yönelik dersler çıkarılması gerekmektedir. Kendine güvenmeyen insanlara oranla kendine güvenen insanların başarılı olma şansları ve motivasyonları daha yüksek olmaktadır (Kutlu ve Bozkurt, 2003, s.46).

3.4.4. Ödüllendirme

Özellikle işletmelerden bir iş bitirildiğinde ya da belirlenmiş bir hedefe ulaşıldığında bireyin ödüllendirilmesi verimliliği ve motivasyonu arttıran etmenlerden biridir. Genellikle çalışanlar, sürekli olarak aynı hevesle çalışabilecek yapıda değillerdir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından takdir edilmek ve ödüllendirilmek çalışanların işe karşı heveslerini ve örgüt bağlılıklarını yükseltmektedir. Bu durum ise motivasyonun artmasını sağlamaktadır. Ödüllendirmenin istenilen sonucu verebilmesi için bir takım unsurlar bulunmaktadır. Örneğin ödülün, çalışanın harcamış olduğu çabayı karşılayabilecek ölçüde adil olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanın ihtiyaçları

da göz önünde bulundurulmalıdır. Bir çalışanı motive eden bir ödül diğer çalışanları motive etmeyebilir. Genel olarak hem çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak hem de onların harcadığı emeğe uygun değerde bir ödüllendirme sistemi motivasyonu yükseltmektedir (Hekim, 2002, s.21-22).

3.4.5. Yapıcı rekabet

Rekabete yönelik, başka kişilerden daha ileri gitme ihtiyacı veya aynı işi yapan kişilerin elde ettikleri başarıdan daha üstün bir başarı sağlama isteği her insanda mevcut olan bir özelliktir. Takdir edilme ihtiyacı yöneticiler tarafından iyi değerlendirildiğinde, oldukça yüksek düzeyde örgütsel başarı sağlanabilmektedir. Bu tip ihtiyaçlara yöneticilerin eğilmesi ve bu ihtiyaçları gidermeye çalışması neticesinde, çalışanlar kendilerini değerli, faydalı, gerekli ve yetenekli hissetmektedir. Bu durum da olumlu yönde motivasyonu yükselteceği için çalışanın verimliliği de artmakta ve örgütsel başarı desteklenmektedir (Tutar, 2014, s.44).

3.4.6. Geri bildirim

Motivasyon açısından yapılan işlerin ne gibi sonuçlar getireceğini düşünmek ve elde edilebilecek başarı veya başarısızlığın farkında olmak oldukça önemlidir. Elde edilen sonuçlar dikkatli bir biçimde incelenmeli ve olumlu ve olumsuz durumlar değerlendirilmelidir. Olumlu sonuç beklentisi isteksizliği azaltabilmekte ve bu durum da motivasyonu yükseltebilmektedir. Yöneticiler tarafından sonuçlanan işler değerlendirildikten sonra işi gerçekleştirenlere söz konusu işin sonucundan sağlanmış olan olumlu sonuçlar bildirilebilir. Motivasyonun yükselmesinde, yapılan işin sonucunda kazanılan başarılar önemli bir unsurdur. Başarma hissi hem kişinin kendine güvenini arttırmakta hem de onu daha çok çalışmaya yönlendirmektedir (Aslantürk, 2014, s.20).

3.5. Motivasyon Araçları

Her insanın kendine özgü ve farklı değer yargılarına sahip oldukları düşünüldüğünde, insanların motivasyonlarını yükseltmek için farklı araçlar kullanılması gerektiği söylenebilir. Özellikle işletmeler açısından bakıldığında, işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını yüksek seviyede tutabilmek için bir takım özendirici araçların kullanılması gerekmektedir. Bu

motivasyon araçları hem bireylerin hem de toplumların yapılarına bağlı şekilde değişebilmektedir. Belirli bir motivasyon amacının kullanılması bir işletmede başarılı sonuçlar elde edilmesine yol açarken başka bir işletmede aynı sonuçları vermeyebilir. Dolayısıyla bireyleri iyi tanımak ve farklı motivasyon kuramlarına dayanan motivasyon araçlarını iyi belirlemek gerekmektedir (Eren, 2012, s.517).

Motivasyon araçları ile ilgili temel bir sınıflandırma yapmak gerekirse ekonomik motivasyon araçları, yönetsel-örgütsel ve ruhsal-toplumsal motivasyon araçları şeklinde üç genel başlık ortaya çıkmaktadır.

3.5.1. Ekonomik motivasyon araçları

Ekonomik nedenler, bireylerin işletmelerde çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bireylerin gösterdikleri performansı ve motivasyonlarını yükseltmek için kullanılacak en önemli araçlardan biri gösterilen çabaya uygun nitelikteki ekonomik araçlardır. Ekonomik motivasyon araçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Kolaylı, 2016, s.90-92):

- Ücret artışı: Pek çok firmada çalışanların motivasyonunu yükseltmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Ücret faktörü ise motivasyon konusunda en önemli faktörlerden biridir. Ücret artışının en sık kullanılan motivasyon aracı olduğu da söylenebilir. Çalışanın işletme hedeflerine yönlendirilmesinde, işe devamlılığında ve motivasyonunda ücret önemli bir rol oynamakta ancak yapılacak olan ücret artışının doğru belirlenememesi ve çalışanlar arasında eşit ve adil şekilde uygulanmaması durumunda olumsuz etkisi olmaktadır. Bundan dolayı ücret artışında adil olmak ve dengesizlikten kaçınmak gerekmektedir.
- Primli ücret uygulaması: Primli ücret uygulamasında çalışanların üretime yaptığı katkı sebebiyle çalışanlara daha çok ücret vermek amaçlanmaktadır. Çalışanlar açısından primli ücret, bireysel hedeflerini gerçekleştirebilmelerini sağlamakta ve motivasyon kaynağı olmaktadır.
- Ekonomik ödüller: İşletmeler tarafından çalışanlara sunulan ekonomik destekler, sosyal yardımlar, seyahat ve tatil imkânları, işletmede satılan ürünlerde indirim, ücretsiz sağlık hizmetleri gibi unsurlar ekonomik ödüllerdir. Bu ödüller çalışanların hem işe bağlılıklarını ve performanslarını arttırmakta hem de motivasyonlarını yükseltmektedir.

3.5.2. Yönetmel ve örgütsel motivasyon araçları

Yönetmel ve örgütsel motivasyon araçları örgüt içinde söz hakkı olması, yetki ve sorumlulukların dengeli şekilde dağıtılması, örgüt içinde amaç birliğinin sağlanması, adil bir yaklaşımın sergilenmesi, iletişimin geliştirmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi düzenlemelerden oluşmaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerine göre örgüt içinde yapabilecekleri işlerin sorumluluklarını almaları, gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilmeleri motivasyonlarını yükseltmektedir. Ayrıca örgütün amaçlarının düzgün bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlara açık şekilde ifade edilmesi de bir motivasyon kaynağıdır. Bunun dışında yöneticilerin çalışanlara karşı tavırları, iletişim becerileri de son derece önemlidir. Bu kapsamdaki belki de en önemli faktör ise çalışma şartlarının iyileştirilmesidir. Çalışma yerinin uygun şekilde aydınlatılması, havalandırılması, ısıtılması, kullanılan araç ve gereçlerin yenilenmesi çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını yükseltmektedir (Gül, 2014, s.40-42).

3.5.3. Psiko-sosyal motivasyon araçları

Örgütsel psikoloji alanında geliştirilen kuramların ve yapılan bütün araştırmaların temelinde başarılı bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Çalışanların örgüte ve yaptıkları işe inançla bağlanmaları ve buna özendirilmeleri bu bağlamda son derece önemlidir. Yöneticiler için en önemli problem, ayrı ayrı kişilik ve ihtiyaçlara sahip olan çalışanların örgüt amaçlarına doğru ne şekilde yönlendirilecekleridir. Bu sebeple bir taraftan örgütlerde yapılan bütün işlerin daha doyurucu ve ilgi çekici olması araştırılırken, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları sürekli takip edilerek onların tatmin olmaları yönünde çeşitli çalışmalar yapılması gerekmektedir (Çıtak, 2010, s.35).

Psiko-sosyal motivasyon araçları çalışanların tatmin olmalarını sağlamak için geliştirilmiş olan motivasyon araçlarındanır. Bu araçlar içerisinde yetki devri, eğitim ve kariyer geliştirme imkânları, terfi, bağımsız çalışma olanağı, rekabet, sosyal katılım ve psikolojik güvence gibi unsurlar yer almaktadır. Tüm bu unsurlar hem psikolojik hem de sosyal açıdan çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir (Çiçek, 2005, s.38).

3.6. Motivasyon Araçlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi

Hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından iş tatmini ile ilgili en önemli noktalardan biri motivasyondur. Motivasyon kavramı işletmeler açısından oldukça önemlidir. Bunun sebebi ise çalışanların verimliliklerinin artması için onları teşvik eden

unsurların araştırılmasının gerekli olmasıdır. Bu unsurların en önemlisi ise çalışanların ihtiyaçlarını uyaran güdüleridir. İşletmelerde çalışanların büyük bir bölümünün verimli olamamasının sebebi uygulanan yöntemlerin aksak olması değil, güdülerin yanlış belirlenmiş olmasıdır. Esas itibarıyla motivasyon konusu; kişilerin ihtiyaçları, beklentileri, davranışları, amaçları ve performansları hakkında kendilerine bilgi verilmesi gibi konular ile alakalıdır. Bütün bunlar motivasyonu etkilemekte ve motivasyonun yükselmesiyle iş tatmini de artış göstermektedir (Söyük, 2007, s.58-59).

Motivasyon kavramı ile iş tatmini arasındaki ilişki, karşılıklı olarak etkileşim içerisinde olmalarına rağmen durumlara ve şartlara göre farklılık gösterebilmektedir. Birbirleri arasındaki ilişki bazı durumlarda olumlu, bazı durumlarda olumsuz, bazı durumlarda ise nötr olabilmektedir. Kişinin rahatlığını ve iç huzurunu sağlamakta olan tatmin, kişinin davranışlarını değiştirme anlamına gelmemektedir. Bu noktada tatmin ile motivasyon birbirinden ayrılmaktadır. Çünkü motivasyon, kişinin dışsal davranışlarını etkilemekte ve onu harekete geçirmektedir. Öte yandan tatmin ise bir huzuru ve iç zevki ifade etmektedir (Çelik, 2010, s.67-68).

Bunun haricinde motivasyon araçlarından her birinin iş tatmini üzerinde farklı etkileri olduğu görülmektedir.

3.6.1. Ekonomik araçların çalışanların iş tatminine etkisi

Ücret, ödüller ve güvenlik olarak ele alınabilen ekonomik motivasyon araçlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi şu şekilde özetlenebilmektedir (Alsatt, 2016, s.62):

- Ücret: Motivasyon araçlarından en etkilisi olduğu söylenebilen maaş artışı, primli ücret ve şirket kârına katılma gibi uygulamalar, adil şekilde gerçekleştirildiği sürece motivasyonu yükseltmekte ve bununla doğru orantılı olarak iş tatmini sağlamaktadır.
- Ödüller: Ödüller, saygınlık ödülleri ve ekonomik ödüller olarak ele alınabilmektedir. Çalışanların çok emek göstermeleri, iş yeri makine ve araçları iyi kullanmaları ve disiplinli çalışmaları gibi nedenlerde ödül verilebilmektedir. Ekonomik ödüller çalışanlara maddi katkı sağlamakta, orantılı ve adil verildiği sürece çalışanları mutlu etmekte ve iş tatmini sağlamaktadır. Maddi ödüller dışında teşekkürden terfi etmeye kadar

uzanan saygınlık ödülleri de çalışanların verimliliklerini ve iş tatminlerini arttırmakta ayrıca onları işletmeye bağlamaktadır.

- Güvenlik: Bilindiği üzere Maslow'un belirttiği ihtiyaçlar siteminde güvenlik ihtiyacı ikinci sırada yer alan temel bir zorunlu ihtiyaçtır. Özgüven, çevresel güvenlik, sosyal güvenlik ve sürekli iş güvencesi güvenlik ihtiyacı kapsamına girmektedir. İş güvencesine sahip çalışanların iş tatmini artmakta ve bu çalışanlar daha mutlu çalışmaktadır. Bu durum ise işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir.

3.6.2. Yönetmel ve örgütsel etmenlerin çalışanların iş tatminine etkisi

Amaç birliğı, eğitim ve yükselme, sorumluluk ve yetki dengesi, iletişim, kararlara katılma gibi motivasyon araçları çalışanların iş tatmini doğrudan arttırmaktadır. Kısaca bu araçların etkileri şu şekilde sıralanabilir (Elbir, 2006, s.28):

- Amaç birliğı: İşletme ile çalışanın ortak amaçlara sahip olmaları, bir yandan amaçlara daha kolay ulaşılmasını sağlamakta, diğer yandan da iş tatmini ve motivasyonu arttırmaktadır.
- Eğitim ve yükselme: Çalışanların hem mesleki hem de teknolojik açıdan gelişmelerini sağlamak, yeni yöntemler hakkında yetişmelerini sağlamak, bilgilerini ve kişisel becerini arttırmak amacıyla eğitilmeleri ve daha yüksek pozisyonlara gelmeleri iş tatminini yükseltmektedir.
- Sorumluluk ve yetki yengesi: Yetenekleri kapsamında çalışanlara yetki verilmesiyle bireyin verimli ve etkin çalışması ve iş tatmini sağlanmaktadır.
- İletişim: Etkin bir iletişimin kurulması, çalışanların yöneticilere daha rahat ve kolay ulaşabilmeleri, problemlerini iletebilmeleri sonucunda çalışanlar motive olmakta, daha az hata yapmakta, mutlu çalışmakta, devamsızlıkları azalmakta, iş tatminleri ve performansları artmaktadır.
- Kararlara katılma: Çalışanlar alınan ve uygulanan kararlara katıldığında, bu kararları daha çok benimsemekte ve uygulamakta, aynı zamanda motive olmakta ve iş tatminleri artmaktadır.

3.6.3. Psikolojik ve toplumsal etmenlerin çalışanların iş tatminine etkisi

Özgür çalışma, psikolojik güvence, sosyal katılım, öneri sistemi, değer ve statü, sosyal uğraşlar gibi motivasyon araçları, çalışanların iş tatmine olumlu katkılar sağlamaktadır (Alsat, 2016, s.63):

- Özgür çalışma: Çalışanlar işlerini yaparken bilgi ve becerileri doğrultusunda özgür olarak çalışmak istemektedirler. Kendilerini bu durumda işletmenin bir parçası olarak görür ve işletmeyi benimserler. Bu sayede de motivasyon ve iş tatminleri yükselmektedir.
- Psikolojik güvence: İşletme içerisinde huzursuz ortamları ortadan kaldırmak ve psikolojik güvence sağlamak hem motivasyonu hem de iş tatminini arttırmaktadır.
- Toplumsal katılım: Bir yere ait olma ve sürekli olarak grupla iletişim kurmak ihtiyacı hisseden çalışanların bu ihtiyaçları karşılandığında, çalışanlar daha üretken olmakta ve iş tatminleri ile motivasyonları artmaktadır.
- Öneri sistemi: Çalışanlar, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade ederek işletmeye katkı sağlamak istemektedirler. Bu fikirleri yönetim tarafından dikkate alınır ve değerlendirilirse iletişim güçlenmekte ve iş tatmini sağlanmaktadır.
- Değer ve statü: Bir gruba ait olan birey, bu grupta değer ve saygınlık görmek, beğenilmek, bir statü sahibi olmak istemektedir. İsteddiği statü ve değeri kazanan çalışanların hem verimlilikleri hem de iş tatminleri artmaktadır.
- Sosyal uğraşlar: Takım ruhu oluşmasını sağlayan, iletişimi arttıran ve grup içi ilişkileri kuvvetlendiren sosyal uğraşlar, çalışanların işletme dışında vakitlerini değerlendirme, dinlenme ve eğlenmelerini sağlamak için işletme tarafından düzenlenmektedir. Bu durum ise iş tatminini yükseltir.

4. BÖLÜM: YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; Batman Üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelin, motivasyon, sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisinin araştırılması

ayrıca motivasyonu, iş tatmini ve sosyal sermayeyi etkileyen demografik değişkenler arasındaki ilişkiler ve yönleri tespit etmek amaçlanmıştır.

4.1.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Batman Üniversitesinde çalışan 901 personel oluşturmaktadır. Üniversite Etik Kurulundan gerekli izin alındıktan sonra 300 anket formu elden dağıtılmıştır. Ayrıca 750 personele e-posta aracılığıyla online anket formu gönderilmiştir. İki hafta süren anket çalışması sonucunda 286 anket bilgisi değerlendirmeye alınmıştır.

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + t^2 * p * q} \quad (4.1)$$

N: Yığındaki büyüklük

n: Kütledeki birey sayısı

t: Standart sabit değer

d: Duyarlılık

p: Yığındaki görünüş sıklığı

Üniversite için formülün uygulaması

N: 901

p: 0,5

q: 0,5

z: 1,96

d: 0,05

$$n = \frac{901 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{901 * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)} = 269,33 \quad (4.2)$$

4.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

➤ Sosyal sermaye ölçeği

Sosyal sermaye ölçeği örgütlerde geçerliği ve psiko-metrikliği onaylanmış bir ölçektir (Kouvonen vd., 2005). Ölçek, sosyal sermayenin hem bilişsel ve yapısal kısımlarını barındırmakta hem de bir birleriyle bağlaştıran tiplerine değinmektedir. (Harpham, Grant, ve Thomas, 2002; Krishna ve Shrader, 2002; Woolcock ve Narayan, 2000). Ölçek bir örgütteki iş görenlerin ortak tutumları, karşılıklı saygı ve güveni,

Çalışanların iletişim ağılarındaki birlikteliği ve katılım ile amirlerin saygınlığını belirlemektedir. ölçekte geçerli 8 soru bulunmaktadır. Bu ölçek 5-li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Sosyal sermaye veri toplama aracının iç tutarlık Cronbach's Alpha katsayısının (0.898) yüksek düzeydeki değerinden hareketle veri toplama aracının oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

➤ **Motivasyon ölçeği**

Motivasyonu ölçeği: ölçek, Mottaz (1985), Brislin, Kabigting, Macnab, Zukis ve Worthley (2005), Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarında kullandıkları, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarından oluşan 24 maddeli 5'li likert tipi bir ölçektir. Bu çalışmanın ölçeğinde ise 29 soru bulunmaktadır. ölçeğin değerlendirilmesi 1,00-1,80 çok düşük; 1,81-2,60 düşük; 2,61-3,40 orta; 3,41-4,20 yüksek; 4,21-5,00 çok yüksek, şeklinde dir.

➤ **İş tatmin ölçeği**

Akademik araştırmalarda çalışanların iş doyumlarını ölçmek için en fazla tercih edilen ölçek Minnesota iş tatmini ölçeğidir. ölçek, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe' ye evrilmişdir. Biri 100 soruluk uzun ve diğeri de 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı formdan oluşmaktadır. Her bir ifade "*hiç memnun değilim*", "*memnun değilim*", "*kararsızım*", "*memnunum*", "*ok memnunum*" beş aşamalı likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir (Keser, 2006, s.50). Minnesota tatmin ölçeği'nin uzun formundan çalışanların mevcut işlerinin hangi doğrultuda (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, vb. gibi) tatmin edildiklerini, iç ve dış faktörlerin durumlarını belirlemek için 20 soru halinde bir ölçek oluşturulmuştur (Uran, 2014, s.85).

4.1.4. Verilerin analizi

Araştırma bulguları, katılımcılardan elde edilen veriler analiz programı aracılığı sonucunda elde edilmiştir. Veriler yüzde ve frekans yöntemleriyle analiz edilmiştir. Uygulanan ölçeğin yapı geçerliliği durumunu açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucu ulaşılan sonuçlara göre Cronbach's Alpha katsayısı göz önünde bulundurularak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. ölçek ve boyutları ilişkin dağılım normalliği Kolmogorov – Smirnov testi (normal dağılım analizi) ile

analiz edilmiştir. Ardından değişkenler arasındaki ilişki durumunu belirtmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiş. Hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon ve farklılık analizi yapılarak sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Çalışmada farklılık çözümlemelerinin neden-sonuç arasındaki bağ da incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Bulguları

4.2.1. Demografik özellikler

Tablo 4. 1. Araştırmaya katılan kişilere ait demografik özellikler

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	66	23,1
Erkek	220	76,9
<i>Yaş</i>		
18 – 30 Yaş Arası	46	16,1
31 – 40 Yaş Arası	157	54,9
41 – 50 Yaş Arası	71	24,8
51 Yaş ve Üzeri	12	4,2
<i>Medeni Durum</i>		
Evli	218	76,2
Bekar	68	23,8
<i>Eğitim Düzeyi</i>		
Lise	21	7,3
Önlisans	28	9,8
Lisans	107	37,4
Yüksek Lisans	40	14,0
Doktora	90	31,5
<i>Hizmet Süresi</i>		
5 Yıl ve Altı	45	15,7
6 – 10 Yıl Arası	112	39,2
11 – 15 Yıl Arası	72	25,2
16 – 20 Yıl Arası	27	9,4
21 Yıl ve Üzeri	30	10,5
<i>Hizmet Sınıfı</i>		
İdari Personel	172	60,1
Akademik Personel	114	39,9

(n=286)

Araştırmaya katılan 286 kişiye ilişkin bulgular Tablo 4. 1’de görülmektedir. Araştırmaya katılanların %76,9’u erkek, %23,1’i kadın; %54,9’u 31 ile 40 yaş arasında; %76,2’si evli; %37,4’ü lisans mezunu; %39,2’si 6 ile 10 yıl arasında çalışmış ve %60,1’i idari personel olarak görev yapmıştır.

4.3. Açıklayıcı Faktör Analizleri

4.3.1. Motivasyon ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Bu araştırmada uygulanan ölçeğin yapı geçerliliği durumunu, açıklayıcı faktör analizi ile değerlendirmeye alınmıştır. Etmen miktarının seçilmesinde çizgi grafiği, etmen öz kıymeti ve varyansa olan katkı miktarı göz önünde bulundurulmuştur. Ölçeğin etmen desenini açığa çıkarmak amacıyla, faktörleştirme usulü olarak temel bileşenler çözümlemesi ve çevirme yönteminde ise dik çevirme yöntemlerinden varimax (maksimum) kullanılmıştır. Faktör yapısını belirlemek amacıyla, 286 kişinin ölçeğe verdiği tepkilerden elde edilen puanlara, temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Sonuçların faktör analizinde uygun olup olmadığının testi için, Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi için ayrıca Bartlett küresellik testi kullanılmıştır.

Tablo 4. 2. Motivasyon ölçeği açıklayıcı faktör analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Faktör %'si
Akademik Çevre Algısı	Motivasyon 3	0,849	16,382
	Motivasyon 4	0,774	
	Motivasyon 1	0,763	
	Motivasyon 5	0,691	
	Motivasyon 2	0,615	
Mesleki Performans	Motivasyon 14	0,745	14,172
	Motivasyon 11	0,733	
	Motivasyon 13	0,604	
	Motivasyon 15	0,595	
	Motivasyon 6	0,569	
	Motivasyon 12	0,549	
Mesleki Sorumluluk	Motivasyon 22	0,822	14,045
	Motivasyon 21	0,766	
	Motivasyon 24	0,735	
	Motivasyon 25	0,675	
Kurumun Vizyonunu Benimseme	Motivasyon 18	0,789	12,326
	Motivasyon 16	0,683	
	Motivasyon 17	0,609	
	Motivasyon 19	0,581	
Kişisel Gelişim	Motivasyon 7	0,824	6,632
	Motivasyon 8	0,642	
Toplam			63,556
Kaiser - Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliği			0,867
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare		2787,952
	p değeri		0.000

Ölçeğe ait KMO sonuç uygunluk sınırı olan 0,60'ın (Nakip, 2003, s.409) yukarısında 0,86 şeklinde saptanmış, KMO katsayısı veri sonuçlarının analize uygun sonuç verdiği göstermektedir. Bartlett testi de 0,50'nin yukarısında olduğu ve 0,05 önem değerinin anlam taşıdığı veri seti faktör analizine uyumlu bulunmuştur.

Varyansı açıklama derecesi 0,50 ve yukarısında olması esas alınmıştır. Örneklem yeterliliği derecesi 0,50 oranını aşağısında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0,50'nin aşağısında olan sorular analizde dikkate alınmamış, yapılan faktör analizinde öz değerleri 1 ve yukarısında olan 5 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla; “*akademik çevre algısı*”, “*mesleki performans*”, “*mesleki sorumluluk*”, “*kurumun vizyonunu benimseme*” ve “*kişisel gelişim*” olarak anlamlandırılmıştır. Toplam açıklanan varyans %63,5 olarak bulunmuştur. Tablo 4. 2, ölçeğe ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

4.3.2. İş tatmini ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Tablo 4. 3. İş tatmini ölçeği açıklayıcı faktör analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Faktör %'si
İş Doyumu	İş Tatmini 15	0,750	24,324
	İş Tatmini 16	0,710	
	İş Tatmini 14	0,701	
	İş Tatmini 20	0,640	
	İş Tatmini 13	0,637	
	İş Tatmini 11	0,631	
	İş Tatmini 10	0,562	
Yönetime Duyulan Güven	İş Tatmini 5	0,834	15,239
	İş Tatmini 6	0,806	
	İş Tatmini 7	0,577	
İş Yeri Sadakati	İş Tatmini 3	0,796	12,899
	İş Tatmini 4	0,596	
	İş Tatmini 2	0,556	
İş Yeri Memnuniyeti	İş Tatmini 18	0,825	11,051
	İş Tatmini 1	0,652	
	İş Tatmini 17	0,570	
Toplam			63,513
Kaiser - Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliği			0,916
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	2020,972
		p değeri	0.000

Ölçeğe ait KMO değeri 0,91 tespit edilmiş, elde edilen katsayı verilerin analize uygun olduğunu gözlenmektedir. Bartlett küresellik testi de 0,50'nin yukarısında olduğu ve 0,05 önem oranı anlam taşıdığından veri seti faktör analizine uygun derecede bulunmuştur. Varyansı açıklama derecesi 0,50 ve üzerinde olma ölçütü esas alınmıştır. Örneklem ölçüsü 0,50 derecesinin aşağısında kalan, faktör altında tek kalan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında olan sorular analizden çıkarılmış ve yapılan faktör analizinde öz değerleri 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla; “*iş doyumu*”, “*yönetime duyulan güven*”, “*iş yeri sadakati*” ve “*iş yeri memnuniyeti*”

olarak isimlendirilmiş. Açıklanan varyans %63,5 olarak tespit edilmiştir. Tablo 4. 3, ölçeğe kısmına ait faktör analizi bulgularını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru derecelendirilmiş bir durumda gösterilmiştir.

4.3.3. Sosyal sermaye ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Tablo 4. 4. Sosyal sermaye ölçeği açıklayıcı faktör analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Faktör %'si
Kurum Kültürünü Benimseme	Sosyal Sermaye 6	0,889	43,667
	Sosyal Sermaye 7	0,852	
	Sosyal Sermaye 5	0,820	
	Sosyal Sermaye 4	0,747	
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	Sosyal Sermaye 2	0,928	36,038
	Sosyal Sermaye 1	0,910	
	Sosyal Sermaye 3	0,763	
Toplam			79,705
Kaiser - Meyer – Olkin Örneklem Yeterliliğı			0,834
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	1446,173
		p değeri	0.000

Ölçeğe ait KMO değeri 0,83 değeriinde tespit yapılmış, elde edilen katsayı verilerin analize elverişliliğın göstermektedir. Bartlett küresellik testi de 0,50'nin yukarısında olduğı ve 0,05 önemlilik derecesinin bir anlam ifade ettiğı, veri seti faktör analizine elverişli bulunmuştur. Varyansı açıklama tutarının 0,50 ve yukarısında olması ölçütü temel alınmıştır. Örneklem yeterliliğı oranı 0,50 derecesinin altında kalan, faktör aşağısında tek kalan ve faktör derecesi 0,50'nin aşağısında olan sorular analizde dikkate alınmamış ve oluşturulan faktör analizinde öz değeri 1 ve yukarısında olan 2 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler sırasıyla; “kurum kültürünü benimseme” ve “kurum içinde bilgi paylaşımı” şeklinde anlamlandırılmıştır. Varyansın açıklanan toplamı %79,7 şeklinde bulunmuştur. Tablo 4. 4, ölçeğe ait faktör analizi sonuçlarını, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralamasıyla göstermektedir.

4.4. Güvenilirlik Analizi

Çalışma değişkenleri kısmına ait tanımlayıcı değeri, değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimlerine yönelik analizlere başlamadan önce, açıklayıcı faktör analizi sonucunda sınıflandırma biçimleri kesin olan sorular, ulaşılan sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı göz önünde bulundurulmuştur.

Cronbach's Alpha katsayısına durumuna göre ölçeğin güvenilirliği aşağıda gösterildiği gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009 s.405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

Tablo 4. 5. Güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Akademik Çevre Algısı	5	0,858
Mesleki Performans	6	0,808
Mesleki Sorumluluk	4	0,820
Kurumun Vizyonunu Benimseme	4	0,762
Kişisel Gelişim	2	0,573
Motivasyon	21	0,902
İş Doyumu	7	0,874
Yönetime Duyulan Güven	3	0,799
İş Yeri Sadakati	3	0,687
İş Yeri Memnuniyeti	3	0,602
İş Tatmini	16	0,906
Kurum Kültürünü Benimseme	4	0,887
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	3	0,907
Sosyal Sermaye	7	0,898

Tablo 4. 5, ölçek ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Motivasyon ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısının 0,902; iş tatmini ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,906; sosyal sermaye ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısının 0,898 şeklinde görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar, literatürde öngörülen 0,60 düşük derece kriterini sağlamaktadır (Cronbach, 1990; Punch, 2005). Dolayısıyla elde edilen bu sonuçlar, çalışmada kullanılan ölçek ve boyutlarına ilişkin ifadelerin yüksek derecede içsel tutarlılığı bulunduğu ortaya çıkarmaktadır.

4.5. Normal Dağılım Analizi

Ölçek ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği çalışmada kullanılan SPSS programı aracılığıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 4. 6'da sunulmuştur.

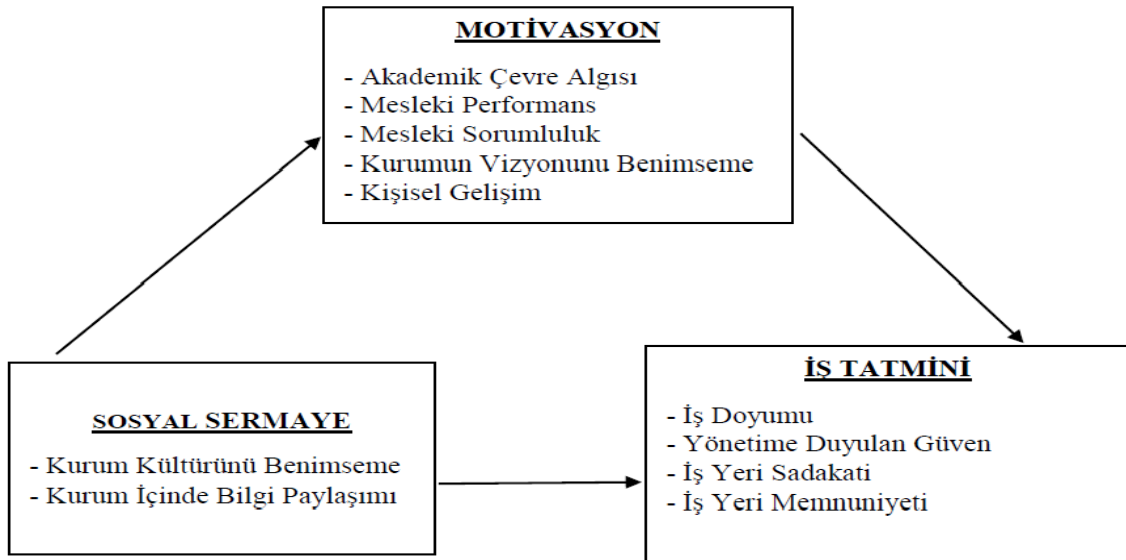
Tablo 4. 6. Normal dağılım analizi

Ölçek	Kolmogorov-Smirnov Testi	p Değeri
Akademik Çevre Algısı	0,129	0,000
Mesleki Performans	0,147	0,000
Mesleki Sorumluluk	0,214	0,000
Kurumun Vizyonunu Benimseme	0,142	0,000
Kişisel Gelişim	0,176	0,000
Motivasyon	0,076	0,000
İş Doyumu	0,110	0,000
Yönetime Duyulan Güven	0,156	0,000
İş Yeri Sadakati	0,137	0,000
İş Yeri Memnuniyeti	0,160	0,000
İş Tatmini	0,072	0,000
Kurum Kültürünü Benimseme	0,097	0,000
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	0,157	0,000
Sosyal Sermaye	0,083	0,000

(n=286)

Test verilerine göre değişkenlerin normal dağılım vermediği ($p < 0,05$) görülmektedir. Çözümlmeler, non-parametrik teknikler kullanılarak yapılmıştır.

4.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

**Şekil 4. 1.** Araştırma modeli

H₁: Sosyal sermaye ve çalışan motivasyonu arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H₂: Motivasyon ve iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H₃: Sosyal sermaye ve iş tatmini arasında olumlu yönde ilişki vardır.

H₄: Motivasyon, sosyal sermaye ve iş tatmini arasında ara değişken etkisine sahiptir.

H₅: Sosyal sermaye, motivasyon ve iş tatmini arasında ara değişken etkisine sahiptir.

- H₆: İş tatmini, motivasyon ve sosyal sermaye arasında ara değişken etkisine sahiptir.
- H₇: Cinsiyet sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₈: Cinsiyet motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₉: Cinsiyet iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₀: Yaş sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₁: Yaş motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₂: Yaş iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₃: Medeni durum sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₄: Medeni durum motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₅: Medeni durum iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₆: Öğrenim durumu sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₇: Öğrenim durumu motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₈: Öğrenim durumu iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₁₉: Hizmet süresi sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₂₀: Hizmet süresi motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₂₁: Hizmet süresi iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₂₂: Hizmet sınıfı sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₂₃: Hizmet sınıfı motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.
- H₂₄: Hizmet sınıfı iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

4.7. Korelasyon Analizi

Aşağıdaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişki durumunu ifade eder ve değişkenlerin tanımlayıcı istatistik sonuçlarını vermektedir. Tanımlayıcı istatistikler bağlamında değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Tablodaki Spearman korelasyon katsayıları ise çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkilere dikkat çekmektedir. Katılımcılardan elde edilen veriler incelenerek sonuçları ortaya konulan Tablo 4. 7'deki korelasyon analizi, çalışma değişkenleri arasındaki ilişkilerin durumu ve kuvvet derecesine ilişkin bilgi sunmaktadır.

Tablo 4. 7. Korelasyon analizi

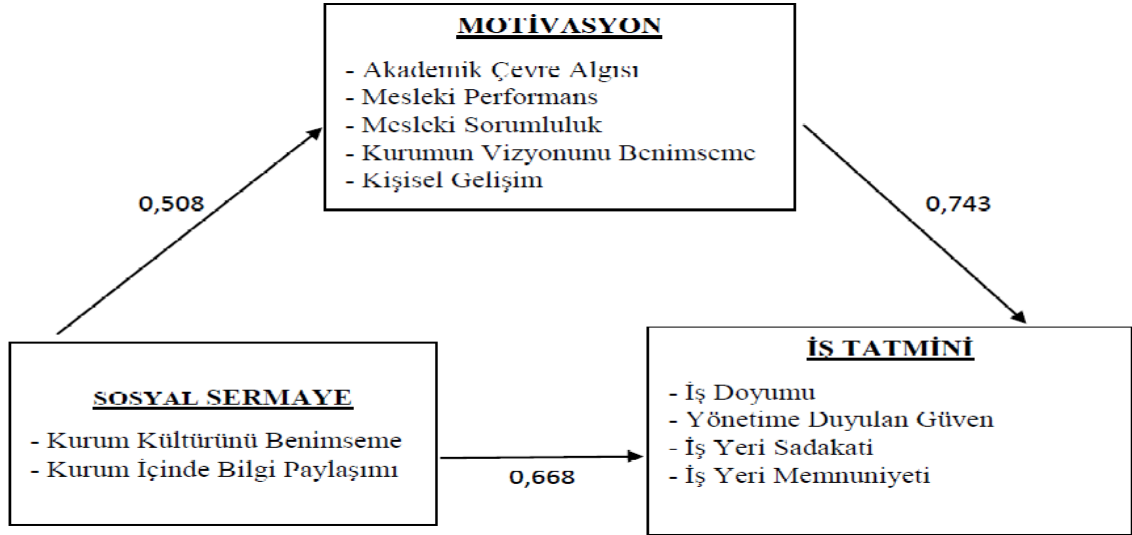
Değişkenler	Ort.	St. Sp.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. F1M	3,52	0,95	1													
2. F2M	4,14	0,67	,392**	1												
3. F3M	4,21	0,74	,373**	,440**	1											
4. F4M	3,71	0,77	,551**	,422**	,373**	1										
5. F5M	3,45	0,92	,374**	,401**	,293**	,356**	1									
6. Motivasyon	3,86	0,60	,824**	,708**	,621**	,747**	,592**	1								
7. F1İT	3,25	0,93	,620**	,379**	,320**	,711**	,349**	,703**	1							
8. F2İT	3,19	0,99	,408**	,282**	,234**	,509**	,231**	,478**	,634**	1						
9. F3İT	3,39	0,86	,590**	,321**	,313**	,562**	,307**	,609**	,620**	,491**	1					
10. F4İT	3,83	0,80	,364**	,460**	,515**	,366**	,327**	,548**	,459**	,362**	,379**	1				
11. İş Tatmini	3,37	0,75	,648**	,430**	,398**	,714**	,374**	,743**	,939**	,773**	,751**	,600**	1			
12. F1S	3,27	0,96	,377**	,322**	,238**	,457**	,245**	,467**	,554**	,473**	,377**	,334**	,567**	1		
13. F2S	3,25	1,15	,385**	,291**	,260**	,437**	,161**	,449**	,592**	,611**	,477**	,345**	,648**	,591**	1	
14. Sosyal Sermaye	3,26	0,92	,427**	,339**	,265**	,501**	,226**	,508**	,635**	,597**	,462**	,357**	,668**	,893**	,879**	1

(n=286) ** p<0.01

Tabloda ki değişkenler, F1M (akademik çevre algısı), F2M (mesleki performans), F3M (mesleki sorumluluk), F4M (kurumun vizyonunu benimseme), F5M (kişisel gelişim), F1İT (iş doyumu), F2İT (yönetime duyulan güven), F3 İT (iş yeri sadakati), F4İT (iş yeri memnuniyeti), F1S (kurum kültürünü benimseme), F2S (kurum içinde bilgi paylaşımı) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Değişkenlerin ortalaması 3,19 ile 4,21; standart sapması ise 0,60 ile 1,15 arasında değişmektedir. Motivasyon ($\bar{X}$ =3,86); iş tatmini ($\bar{X}$ =3,37) ve sosyal sermaye ($\bar{X}$ =3,26) değişkenlerinin ortalaması orta seviyededir.

Sosyal sermaye ile motivasyon ($r=0,508$) ve iş tatmini ($r=0,668$) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Motivasyon ve iş tatmini ($r=0,743$) arasında da 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki vardır.



Şekil 4. 2. Araştırma modeli sonucu

4.8. Hiyerarşik Regresyon Analizi

H₄: Motivasyon, sosyal sermaye ve iş tatmini arasında ara değişken etkisine sahiptir.

Motivasyonun, sosyal sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için Baron ve Kenny tarafından önerilen 3 aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır.

Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken (sosyal sermaye) ile aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişken (motivasyon) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup-olmadığının belirlenmesi gereklidir. İkinci olarak, bağımsız değişken (sosyal sermaye) ile bağımlı değişken (iş tatmini) arasındaki neden sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Son olarak, aracı değişken (motivasyon) ile bağımlı değişkenin (iş tatmini) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup-olmadığını ortaya koyabilmek için; ikinci aşamada bağımsız değişkenin (sosyal sermaye) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Bu noktada, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, “*kısmi aracılık etkisi*”nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “*tam aracılık etkisi*”nden söz edilebilir.

Bu aşamada, aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir. Araştırma modelinin testi bu amaçla yapılırken “*hiyerarşik regresyon analizi*” uygulanmıştır. Tablo 4. 8, araştırma modeline ait hiyerarşik regresyon analizi verilerini vermektedir.

Tablo 4. 8. H₄ ile ilgili hiyerarşik regresyon analizi

	Standartlaştı rılmamış β	Standartlaştırılm amış Standart Hata	Std. β	F	p Değeri
Model 1 Sabit	1,630	,122		119,292*	,000
Kurum Kültürünü Benimseme	,246	,042	,316		,000
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	,289	,035	,444		,000
Model 2 Sabit	,080	,169		97,399*	,635
Kurum Kültürünü Benimseme	,083	,033	,107		,011
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	,175	,027	,269		,000
Akademik Çevre Algısı	,199	,032	,252		,000
Mesleki Performans	-,024	,048	-,022		,616
Mesleki Sorumluluk	,070	,041	,069		,091
Kurum Vizyonunu Benimseme	,365	,042	,376		,000
Kişisel Gelişim	,057	,031	,070		,062

(n=286) NOT: Model 1 için $R^2=0,457$ ($p<0,05$); Model 2 için $\Delta R^2=0,253$ ($p<0,05$); * $p<0,05$

Tablo 4. 8’de temsil edilen ilk model; sadece sosyal sermaye ve boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi; 2. model ise sosyal sermaye ve boyutları bağımsız değişkenlerinin, motivasyon ve boyutları ara değişkenleri olarak iş tatmini üzerindeki etkisini göstermektedir. İlk model varyansın %45’ini açıklarken; motivasyon ve boyutları eklendiğinde varyansın %71’ini açıklamaktadır. Yani ara değişken olarak eklenen motivasyon ve boyutları varyansın toplam %25’ini daha açıklamaktadır. İlk model 0,05 güven aralığında anlamlı olduğu görülmekte iken, ara değişkenler eklendiğinde model 2’nin 0,05 güven aralığında anlamlı olmadığı tespit edilmektedir.

Model 1 sonuçları incelendiğinde H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri desteklenmekte fakat; 2. modele göre H₄ hipotezi desteklenmemektedir.

H₅: Sosyal sermaye, motivasyon ve iş tatmini arasında ara değişken etkisine sahiptir.

Sosyal sermayenin, motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için Baron ve Kenny tarafından önerilen 3 aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışma modeli test edilirken “*hiyerarşik regresyon analizi*” uygulanmıştır. Tablo 4. 9’da araştırma modeline ait hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını vermektedir.

Tablo 4. 9. H₅ ile ilgili hiyerarşik regresyon analizi

	Standartlaş tırılmamış B	Standartlaştırılm amış Standart Hata	Std. β	F	p Değeri
Model 1 Sabit	,134	,190		95,136*	,009
Mesleki Performans	,320	,073	,289		,000
Mesleki Sorumluluk	,115	,056	,113		,041
Kurum Vizyonunu Benimseme	,259	,061	,266		,000
Kişisel Gelişim	,065	,039	,080		,042
Motivasyon	1,118	,147	,892		,000
Model 2 Sabit	,080	,169		97,399*	,005
Mesleki Performans	,263	,065	,237		,000
Mesleki Sorumluluk	,089	,050	,088		,025
Kurum Vizyonunu Benimseme	,206	,054	,212		,000
Kişisel Gelişim	,022	,035	,027		,023
Motivasyon	,836	,134	,668		,000
Kurum Kültürünü Benimseme	,083	,033	,107		,011
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	,175	,027	,269		,000

(n=286) NOT: Model 1 için $R^2=0,623$ ($p<0,05$); Model 2 için $\Delta R^2=0,181$ ($p<0,05$); * $p<0,05$

Tablo 4. 9’da temsil edilen ilk model; sadece motivasyon ve boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi; 2. model ise motivasyon ve boyutları bağımsız değişkenlerinin, sosyal sermaye ve boyutları ara değişkenleri olarak iş tatmini üzerindeki etkisini göstermektedir. İlk model varyansın %62’sini açıklarken; sosyal sermaye ve boyutları eklendiğinde varyansın %80’ini açıklamaktadır. Yani ara değişken olarak eklenen sosyal sermaye ve boyutları varyansın toplam %18’ini daha açıklamaktadır. Kurulan model 0,05 güven aralığında anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre; motivasyon ve boyutları ile iş tatmini arasında istatistiki bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Model 2’ye göre motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi azalarak devam etmiştir. Aynı zamanda sosyal sermayenin, motivasyon ve iş tatmini arasında ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, sosyal sermaye, motivasyon ve iş tatmini arasında kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Bu sonuçlara göre; H₅ hipotezi desteklenmektedir.

H₆: İş tatmini, motivasyon ve sosyal sermaye arasında ara değişken etkisine sahiptir.

İş tatmininin, motivasyon ile sosyal sermaye arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için Baron ve Kenny tarafından önerilen 3 aşamalı regresyon

analizi uygulanmıştır. Araştırma modeli test edilirken “*hiyerarşik regresyon analizi*” uygulanmıştır. Tablo 4. 10’da araştırma modeline ait hiyerarşik regresyon analizi verilerini vermektedir.

Tablo 4. 10. H₆ ile ilgili hiyerarşik regresyon analizi

	Standartlaştırıl mamış β	Standartlaştırıl mamış Standart Hata	Std. β	F	p Değeri
Model 1 Sabit	,284	,316		26,986 *	,000
Mesleki Performans	,180	,122	,132		,000
Mesleki Sorumluluk	,101	,093	,081		,007
Kurum Vizyonunu Benimseme	,215	,101	,179		,034
Kişisel Gelişim	,128	,064	,127		,047
Motivasyon	,984	,245	,636		,000
Model 2 Sabit	,221	,282		29,635 *	,004
Mesleki Performans	,034	,115	,025		,008
Mesleki Sorumluluk	,023	,088	,018		,006
Kurum Vizyonunu Benimseme	,002	,092	,001		,006
Kişisel Gelişim	,087	,057	,086		,008
Motivasyon	,324	,242	,210		,002
İş Doyumu	,288	,078	,288		,000
Yönetime Duyulan Güven	,318	,054	,339		,000
İş Yeri Sadakati	,025	,064	,023		,008
İş Yeri Memnuniyeti	,045	,070	,039		,009

(n=286) NOT: Model 1 için $R^2=0,325$ ($p<0,05$); Model 2 için $\Delta R^2=0,166$ ($p<0,05$); * $p<0,05$

Tablo 4. 10’da temsil edilen ilk model; sadece motivasyon ve boyutları ile sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi; 2. model ise motivasyon ve boyutları bağımsız değişkenlerinin, iş tatmini ve boyutları ara değişkenleri olarak sosyal sermaye üzerindeki etkisini göstermektedir. İlk model varyansın %32’sini açıklarken; iş tatmini ve boyutları eklendiğinde varyansın %49’unu açıklamaktadır. Yani ara değişken olarak eklenen iş tatmini ve boyutları varyansın toplam %16’sını daha açıklamaktadır. Kurulan model 0,05 güven aralığında anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre; motivasyon ve boyutları ile sosyal sermaye arasında istatistiki bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$). Model 2’ye göre motivasyonun sosyal sermaye üzerindeki etkisi azalarak devam etmiştir. Aynı zamanda iş tatmini, motivasyon ve sosyal sermaye arasında ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, iş tatmini, motivasyon ve sosyal sermaye arasında kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Bu sonuçlara göre; H₆ hipotezi desteklenmektedir.

4.9. Farklılık Analizleri

4.9.1. Cinsiyete göre yapılan farklılık analizleri

H7: Cinsiyet sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H8: Cinsiyet motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H9: Cinsiyet iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

Sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ve boyutları ile cinsiyet arasındaki farklılık “*Kruskal Wallis Analizi*”ne göre analiz yapılmış. Analiz sonuçları Tablo 4. 11’da gösterilmektedir.

Tablo 4. 11. Cinsiyete göre farklılık analizi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	Mann - Whitney U Değeri	Z Değeri	p Değeri
Akademik Çevre Algısı	Kadın	66	132,28	8730,50	6519,500	-1,260	,208
	Erkek	220	146,87	32310,50			
	Toplam	286					
Mesleki Performans	Kadın	66	144,27	9521,50	7209,500	-,086	,931
	Erkek	220	143,27	31519,50			
	Toplam	286					
Mesleki Sorumluluk	Kadın	66	135,22	8924,50	6713,500	-,939	,348
	Erkek	220	145,98	32116,50			
	Toplam	286					
Kurumun Vizyonunu Benimseme	Kadın	66	128,02	8449,50	6238,500	-1,746	,081
	Erkek	220	148,14	32591,50			
	Toplam	286					
Kişisel Gelişim	Kadın	66	144,18	9516,00	7215,000	-,078	,938
	Erkek	220	143,30	31525,00			
	Toplam	286					
Motivasyon	Kadın	66	133,22	8792,50	6581,500	-1,152	,249
	Erkek	220	146,58	32248,50			
	Toplam	286					
İş Doyumu	Kadın	66	136,99	9041,50	6830,500	-,730	,465
	Erkek	220	145,45	31999,50			
	Toplam	286					
Yönetime Duyulan Güven	Kadın	66	148,86	9825,00	6906,000	-,606	,545
	Erkek	220	141,89	31216,00			
	Toplam	286					
İş Yeri Sadakati	Kadın	66	129,18	8526,00	6315,000	-1,617	,106
	Erkek	220	147,80	32515,00			
	Toplam	286					
İş Yeri Memnuniyeti	Kadın	66	138,04	9110,50	6899,500	-,618	,536
	Erkek	220	145,14	31930,50			
	Toplam	286					
İş Tatmini	Kadın	66	139,09	9180,00	6969,000	-,494	,621
	Erkek	220	144,82	31861,00			
	Toplam	286					
Kurum Kültürünü Benimseme	Kadın	66	136,61	9016,50	6805,500	-,775	,438
	Erkek	220	145,57	32024,50			
	Toplam	286					

Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	Kadın	66	150,64	9942,50	6788,500	-,806	,420
	Erkek	220	141,36	31098,50			
	Toplam	286					
Sosyal Sermaye	Kadın	66	144,24	9520,00	7211,000	-,083	,934
	Erkek	220	143,28	31521,00			
	Toplam	286					

Tablo 4. 11'deki sonuçlara göre, sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ve boyutları cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna göre H_7 , H_8 ve H_9 hipotezleri desteklenmemektedir.

4.9.2. Yaşa göre yapılan farklılık analizleri

H₁₀: Yaş sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H₁₁: Yaş motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H₁₂: Yaş iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

Sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ile boyutları yaş verileri arasındaki farklılık "*Kruskal Wallis Analizi*"ne göre analiz yapılmış. Analiz sonuçları Tablo 4. 12'de verilmektedir.

Tablo 4. 12. Yaşa göre farklılık analizi

Değişken	Yaş	N	Sıralar Ort.	Ki-Kare	Sd	p Değeri
Akademik Çevre Algısı	18-30	46	117,96	13,271	3	,004
	31-40	157	137,46			
	41-50	71	168,42			
	51 ve +	12	173,00			
	Toplam	286				
Mesleki Performans	18-30	46	140,36	5,478	3	,140
	31-40	157	135,38			
	41-50	71	158,58			
	51 ve +	12	172,58			
	Toplam	286				
Mesleki Sorumluluk	18-30	46	128,37	3,663	3	,300
	31-40	157	141,78			
	41-50	71	153,01			
	51 ve +	12	167,71			
	Toplam	286				
Kurumun Vizyonunu Benimseme	18-30	46	137,04	4,878	3	,181
	31-40	157	137,66			
	41-50	71	154,12			
	51 ve +	12	181,79			
	Toplam	286				
Kişisel Gelişim	18-30	46	124,96	10,284	3	,016
	31-40	157	137,36			
	41-50	71	169,04			
	51 ve +	12	143,88			

	Toplam	286				
Motivasyon	18-30	46	122,16	14,921	3	,002
	31-40	157	134,64			
	41-50	71	170,79			
	51 ve +	12	179,79			
	Toplam	286				
İş Doyumu	18-30	46	126,72	9,509	3	,023
	31-40	157	137,58			
	41-50	71	159,17			
	51 ve +	12	192,63			
	Toplam	286				
Yönetime Duyulan Güven	18-30	46	133,25	2,655	3	,448
	31-40	157	140,47			
	41-50	71	153,65			
	51 ve +	12	162,33			
	Toplam	286				
İş Yeri Sadakati	18-30	46	122,35	10,854	3	,013
	31-40	157	137,27			
	41-50	71	165,96			
	51 ve +	12	173,17			
	Toplam	286				
İş Yeri Memnuniyeti	18-30	46	128,89	13,684	3	,003
	31-40	157	134,28			
	41-50	71	163,64			
	51 ve +	12	200,96			
	Toplam	286				
İş Tatmini	18-30	46	125,10	11,654	3	,009
	31-40	157	136,24			
	41-50	71	163,35			
	51 ve +	12	191,63			
	Toplam	286				
Kurum Kültürünü Benimseme	18-30	46	148,49	,868	3	,833
	31-40	157	141,04			
	41-50	71	142,72			
	51 ve +	12	161,17			
	Toplam	286				
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	18-30	46	138,46	3,568	3	,312
	31-40	157	140,54			
	41-50	71	146,24			
	51 ve +	12	185,29			
	Toplam	286				
Sosyal Sermaye	18-30	46	142,18	1,703	3	,636
	31-40	157	140,92			
	41-50	71	145,11			
	51 ve +	12	172,79			
	Toplam	286				

Tablo 4. 12’de, mesleki performans, mesleki sorumluluk, kurumun vizyonunu benimseme, yönetime duyulan güven, kurum kültürünü benimseme, kurum içinde bilgi paylaşımı ve sosyal sermaye değişkenleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak, akademik çevre algısı, kişisel gelişim, motivasyon, iş doyumu, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti ve iş tatmini kişinin yaşına durumuna

göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna sonuçlar ışığında H_{11} ve H_{12} hipotezleri desteklenmekte ancak, H_{10} desteklenmemektedir.

Bulgular incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Akademik çevre algısı, motivasyon, iş doyumu, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti ve iş tatmini 51 yaş ve üzerinde olan kişilerde en yüksektir.
- Kişisel gelişim 41 ile 50 yaş arasındaki kişilerde en yüksektir.

4.9.3. Medeni duruma göre yapılan farklılık analizleri

H₁₃: Medeni durum sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H₁₄: Medeni durum motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H₁₅: Medeni durum iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

Sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ve boyutları ile medeni durum arasındaki farklılık “*Kruskal Wallis Analizi*”ne göre analiz yapıldı. Analiz sonuçları Tablo 4. 13’de verilmektedir.

Tablo 4. 13. Medeni duruma göre farklılık analizi

Değişkenler	Medeni Durum	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	Mann - Whitney U Değeri	Z Değeri	p Değeri
Akademik Çevre Algısı	Evli	218	147,86	32234,00	6461,000	-1,602	,109
	Bekar	68	129,51	8807,00			
	Toplam	286					
Mesleki Performans	Evli	218	146,26	31884,50	6810,500	-1,015	,310
	Bekar	68	134,65	9156,50			
	Toplam	286					
Mesleki Sorumluluk	Evli	218	149,71	32637,00	6058,000	-2,302	,021
	Bekar	68	123,59	8404,00			
	Toplam	286					
Kurumun Vizyonunu Benimseme	Evli	218	146,68	31976,00	6719,000	-1,173	,241
	Bekar	68	133,31	9065,00			
	Toplam	286					
Kişisel Gelişim	Evli	218	150,39	32785,50	5909,500	-2,566	,010
	Bekar	68	121,40	8255,50			
	Toplam	286					
Motivasyon	Evli	218	149,09	32501,50	6193,500	-2,048	,041
	Bekar	68	125,58	8539,50			
	Toplam	286					
İş Doyumu	Evli	218	146,82	32007,50	6687,500	-1,219	,223
	Bekar	68	132,85	9033,50			
	Toplam	286					
Yönetime Duyulan Güven	Evli	218	145,76	31775,00	6920,000	-,833	,405
	Bekar	68	136,26	9266,00			
	Toplam	286					
İş Yeri Sadakati	Evli	218	146,24	31880,50	6814,500	-1,012	,312
	Bekar	68	134,71	9160,50			
	Toplam	286					

İş Yeri Memnuniyeti	Evli	218	148,44	32360,50	6334,500	-1,829	,067
	Bekar	68	127,65	8680,50			
	Toplam	286					
İş Tatmini	Evli	218	147,09	32065,50	6629,500	-1,315	,189
	Bekar	68	131,99	8975,50			
	Toplam	286					
Kurum Kültürünü Benimseme	Evli	218	141,79	30910,00	7039,000	-,629	,529
	Bekar	68	148,99	10131,00			
	Toplam	286					
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	Evli	218	142,04	30965,00	7094,000	-,538	,590
	Bekar	68	148,18	10076,00			
	Toplam	286					
Sosyal Sermaye	Evli	218	141,62	30873,50	7002,500	-,689	,491
	Bekar	68	149,52	10167,50			
	Toplam	286					

Tablo 13’deki sonuçlara göre, akademik çevre algısı, mesleki performans, kurumun vizyonunu benimseme, iş doyumu, yönetime duyulan güven, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti, iş tatmini, kurum kültürünü benimseme, kurum içinde bilgi paylaşımı ve sosyal sermaye medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna göre H_{13} ve H_{15} hipotezleri desteklenmemektedir.

Ancak mesleki sorumluluk, kişisel gelişim ve motivasyon medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu sonuç H_{14} hipotezinin desteklendiği göstermektedir. Buna göre evli kişilerin mesleki sorumluluk, kişisel gelişim ve motivasyonları bekar bireylere göre daha yüksek olmaktadır.

4.9.4. Eğitim durumuna göre yapılan farklılık analizleri

H₁₆: Öğrenim durumu sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H₁₇: Öğrenim durumu motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H₁₈: Öğrenim durumu iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

Sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ve boyutları ile eğitim durumu arasındaki farklılık “*Kruskal Wallis Analizi*”ne göre analiz yapılmış. Tablo 4. 14’te sonuçlar verilmektedir.

Tablo 4. 14. Eğitim durumuna göre farklılık analizi

Değişken	Eğitim	N	Sıralar Ort.	Ki-Kare	Sd	p Değeri
Akademik Çevre Algısı	Lise	21	124,33	84,446	4	,000
	Önlisans	28	89,57			
	Lisans	107	105,29			
	YL	40	159,71			
	DR	90	202,98			
	Toplam	286				

Mesleki Performans	Lise	21	133,88	22,593	4	,000
	Önlisans	28	131,48			
	Lisans	107	118,65			
	YL	40	161,74			
	DR	90	170,92			
	Toplam	286				
Mesleki Sorumluluk	Lise	21	136,00	11,448	4	,022
	Önlisans	28	124,55			
	Lisans	107	128,52			
	YL	40	164,86			
	DR	90	159,46			
	Toplam	286				
Kurumun Vizyonunu Benimseme	Lise	21	138,90	40,024	4	,000
	Önlisans	28	128,00			
	Lisans	107	112,32			
	YL	40	145,80			
	DR	90	185,44			
	Toplam	286				
Kişisel Gelişim	Lise	21	140,29	22,310	4	,000
	Önlisans	28	105,88			
	Lisans	107	128,26			
	YL	40	144,03			
	DR	90	173,84			
	Toplam	286				
Motivasyon	Lise	21	125,95	75,893	4	,000
	Önlisans	28	101,48			
	Lisans	107	104,21			
	YL	40	160,36			
	DR	90	199,88			
	Toplam	286				
İş Doyumu	Lise	21	153,60	70,352	4	,000
	Önlisans	28	115,57			
	Lisans	107	102,04			
	YL	40	145,01			
	DR	90	198,46			
	Toplam	286				
Yönetime Duyulan Güven	Lise	21	171,88	21,796	4	,000
	Önlisans	28	125,34			
	Lisans	107	119,21			
	YL	40	150,49			
	DR	90	168,29			
	Toplam	286				
İş Yeri Sadakati	Lise	21	170,33	45,237	4	,000
	Önlisans	28	101,52			
	Lisans	107	112,86			
	YL	40	153,45			
	DR	90	182,31			
	Toplam	286				
İş Yeri Memnuniyeti	Lise	21	165,19	23,243	4	,000
	Önlisans	28	141,00			
	Lisans	107	116,39			
	YL	40	145,11			
	DR	90	170,73			
	Toplam	286				
İş Tatmini	Lise	21	165,24	68,799	4	,000

	Önlisans	28	114,64			
	Lisans	107	101,75			
	YL	40	145,31			
	DR	90	196,23			
	Toplam	286				
Kurum Kültürünü Benimseme	Lise	21	166,00	15,541	4	,004
	Önlisans	28	141,71			
	Lisans	107	121,99			
	YL	40	140,35			
	DR	90	165,78			
	Toplam	286				
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	Lise	21	173,26	20,761	4	,000
	Önlisans	28	127,32			
	Lisans	107	119,71			
	YL	40	148,61			
	DR	90	167,61			
	Toplam	286				
Sosyal Sermaye	Lise	21	168,83	22,801	4	,000
	Önlisans	28	130,18			
	Lisans	107	118,71			
	YL	40	142,55			
	DR	90	171,62			
	Toplam	286				

Tablo 4. 14'e göre, sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ve boyutları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre H_{16} , H_{17} ve H_{18} hipotezleri desteklenmektedir.

Bulgular incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Akademik çevre algısı, mesleki performans, kurumun vizyonunu benimseme, kişisel gelişim, motivasyon, iş doyumu, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti, iş tatmini ve sosyal sermaye doktora mezunu bireylerde en yüksektir.
- Mesleki sorumluluk yüksek lisans mezunu kişilerde en yüksektir.
- Yönetime duyulan güven, kurum kültürünü benimseme ve kurum içinde bilgi paylaşımı lise mezunu kişilerde en yüksektir.

4.9.5. Hizmet süresine göre yapılan farklılık analizleri

H₁₉: Hizmet süresi sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H₂₀: Hizmet süresi motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H₂₁: Hizmet süresi iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

Sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ve boyutları ile hizmet süresi arasındaki farklılık “*Kruskal Wallis Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 15’te analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4. 15. Hizmet süresine göre farklılık analizi

Değişken	Süre	N	Sıralar Ort.	Ki-Kare	Sd	p Değeri
Akademik Çevre Algısı	5 yıldan -	45	124,54	20,058	4	,000
	6-10	112	137,00			
	11-15	72	133,40			
	16-20	27	200,91			
	21 ve +	30	168,78			
	Toplam	286				
Mesleki Performans	5 yıldan -	45	131,27	16,624	4	,002
	6-10	112	132,42			
	11-15	72	143,04			
	16-20	27	201,13			
	21 ve +	30	152,45			
	Toplam	286				
Mesleki Sorumluluk	5 yıldan -	45	130,24	6,854	4	,144
	6-10	112	135,81			
	11-15	72	151,18			
	16-20	27	175,06			
	21 ve +	30	145,27			
	Toplam	286				
Kurumun Vizyonunu Benimseme	5 yıldan -	45	153,01	20,722	4	,000
	6-10	112	139,61			
	11-15	72	114,93			
	16-20	27	177,39			
	21 ve +	30	181,83			
	Toplam	286				
Kişisel Gelişim	5 yıldan -	45	121,81	8,525	4	,074
	6-10	112	142,35			
	11-15	72	141,62			
	16-20	27	177,63			
	21 ve +	30	154,12			
	Toplam	286				
Motivasyon	5 yıldan -	45	127,73	23,645	4	,000
	6-10	112	136,29			
	11-15	72	129,50			
	16-20	27	206,81			
	21 ve +	30	170,70			
	Toplam	286				
İş Doyumu	5 yıldan -	45	141,86	29,840	4	,000
	6-10	112	137,64			
	11-15	72	114,56			
	16-20	27	195,11			
	21 ve +	30	190,87			
	Toplam	286				
Yönetime Duyulan Güven	5 yıldan -	45	138,19	25,572	4	,000
	6-10	112	148,39			
	11-15	72	109,11			
	16-20	27	178,59			

	21 ve +	30	184,15			
	Toplam	286				
İş Yeri Sadakati	5 yıldan -	45	147,72	12,670	4	,013
	6-10	112	131,58			
	11-15	72	133,47			
	16-20	27	174,81			
	21 ve +	30	177,57			
	Toplam	286				
İş Yeri Memnuniyeti	5 yıldan -	45	141,07	14,358	4	,006
	6-10	112	126,24			
	11-15	72	146,26			
	16-20	27	182,43			
	21 ve +	30	169,95			
	Toplam	286				
İş Tatmini	5 yıldan -	45	139,89	31,657	4	,000
	6-10	112	136,24			
	11-15	72	115,85			
	16-20	27	198,09			
	21 ve +	30	193,27			
	Toplam	286				
Kurum Kültürünü Benimseme	5 yıldan -	45	152,26	5,439	4	,245
	6-10	112	142,98			
	11-15	72	127,17			
	16-20	27	152,26			
	21 ve +	30	163,60			
	Toplam	286				
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	5 yıldan -	45	138,32	16,820	4	,002
	6-10	112	148,82			
	11-15	72	114,96			
	16-20	27	172,46			
	21 ve +	30	173,85			
	Toplam	286				
Sosyal Sermaye	5 yıldan -	45	142,52	12,075	4	,017
	6-10	112	146,33			
	11-15	72	119,27			
	16-20	27	164,63			
	21 ve +	30	173,52			
	Toplam	286				

Tablo 4. 15'e göre, mesleki sorumluluk, kişisel gelişim ve kurum kültürünü benimseme hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak, akademik çevre algısı, mesleki performans, kurumun vizyonunu benimseme, motivasyon, iş doyumu, yönetime duyulan güven, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti, iş tatmini, kurum içinde bilgi paylaşımı ve sosyal sermaye hizmet süresine göre istatistiki olarak anlam değeri taşıyan bir farklılık gözlenmektedir. Bu nedenle H_{19} , H_{20} ve H_{21} hipotezleri desteklenmektedir.

Bulgular incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Akademik çevre algısı, mesleki performans, motivasyon, iş doyumu, iş yeri memnuniyeti ve iş tatmini 16 ile 20 yıl hizmet süresi bulunan bireylerde en yüksektir.
- Kurumun vizyonunu benimseme, yönetime duyulan güven, iş yeri sadakati, kurum içinde bilgi paylaşımı ve sosyal sermaye 21 yıl ve üzerinde hizmet süresi bulunan kişilerde en yüksektir.

4.9.6. Hizmet sınıfına göre yapılan farklılık analizleri

H22: Hizmet sınıfı sosyal sermayeye göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H23: Hizmet sınıfı motivasyona göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

H24: Hizmet sınıfı iş tatminine göre anlamlı şekilde farklılık gösterir.

Sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ve boyutları ile hizmet sınıfı arasındaki farklılık “*Kruskal Wallis Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Tablo 4. 16’da analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 4. 16. Hizmet sınıfına göre farklılık analizi

Değişkenler	Hizmet Sınıfı	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	Mann - Whitney U Değeri	Z Değeri	p Değeri
Akademik Çevre Algısı	İdari	172	107,77	18537,00	3659,000	-8,999	,000
	Aka.	114	197,40	22504,00			
	Toplam	286					
Mesleki Performans	İdari	172	127,90	21999,50	7121,500	-3,937	,000
	Aka.	114	167,03	19041,50			
	Toplam	286					
Mesleki Sorumluluk	İdari	172	133,68	22992,50	8114,500	-2,497	,013
	Aka.	114	158,32	18048,50			
	Toplam	286					
Kurumun Vizyonunu Benimseme	İdari	172	121,25	20855,00	5977,000	-5,631	,000
	Aka.	114	177,07	20186,00			
	Toplam	286					
Kişisel Gelişim	İdari	172	131,20	22567,00	7689,000	-3,140	,002
	Aka.	114	162,05	18474,00			
	Toplam	286					
Motivasyon	İdari	172	111,56	19187,50	4309,500	-8,028	,000
	Aka.	114	191,70	21853,50			
	Toplam	286					
İş Doyumu	İdari	172	110,15	18946,50	4068,500	-8,387	,000
	Aka.	114	193,81	22094,50			
	Toplam	286					
Yönetime Duyulan Güven	İdari	172	128,64	22125,50	7247,500	-3,766	,000
	Aka.	114	165,93	18915,50			
	Toplam	286					
İş Yeri Sadakati	İdari	172	120,22	20678,50	5800,500	-5,894	,000
	Aka.	114	178,62	20362,50			
	Toplam	286					

İş Yeri Memnuniyeti	İdari	172	131,62	22638,00	7760,000	-3,017	,003
	Aka.	114	161,43	18403,00			
	Toplam	286					
İş Tatmini	İdari	172	113,06	19446,00	4568,000	-7,650	,000
	Aka.	114	189,43	21595,00			
	Toplam	286					
Kurum Kültürünü Benimseme	İdari	172	128,05	22024,50	7146,500	-3,898	,000
	Aka.	114	166,81	19016,50			
	Toplam	286					
Kurum İçinde Bilgi Paylaşımı	İdari	172	126,62	21778,50	6900,500	-4,272	,000
	Aka.	114	168,97	19262,50			
	Toplam	286					
Sosyal Sermaye	İdari	172	124,58	21427,50	6549,500	-4,761	,000
	Aka.	114	172,05	19613,50			
	Toplam	286					

Tablo 16'deki sonuçlara göre, sosyal sermaye, motivasyon, iş tatmini ve boyutları ile hizmet sınıfı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre H_{22} , H_{23} ve H_{24} hipotezleri desteklenmektedir.

Bulgular incelendiğinde aşağıdaki sonuca ulaşılmaktadır:

- Akademik çevre algısı, mesleki performans, kurumun vizyonunu benimseme, kişisel gelişim, motivasyon, iş doyum, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti, iş tatmini ve sosyal sermaye akademik personellerde daha yüksektir.

SONUÇ

Dünyada iletişim ağlarının gelişmesiyle beraber toplumlar arası kültürel farklılıkların azalmasına sebep olmuş ve ekonomik sınırların olmadığı bir iş dünyasının oluşumuna öncülük etmiştir. Bu gelişmeler “*sürdürülebilir*” küresel ölçekte işletmelerin doğuşunu hızlandırmış. İşletmelerin her alanda rakipleriyle rekabet halinde olduğu bu çağda insan faktörünü göz önünde bulundurması gerekmektedir. İnsan faktörünü göz önünde bulundurmeyan işletmeler ekonomik ve teknolojik yönden ne kadar güçlü olsa da kurumsallaşmasını tamamlayamaz ve rakiplerinin gerisinde kalacaktır. Toplumların ve bireylerin birbirlerini etkilediği günümüzde çalışanların değeri işletmelerin sahip olduğu maddi kıymetten daha yüksektir.

Batman Üniversitesindeki 286 akademik ve idari personellerinden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan korelasyon analiz test sonucunda sosyal sermaye ile motivasyon, motivasyon ile iş tatmini ve sosyal sermaye ile iş tatmini arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca hiyerarşik regresyon analiz test sonucu da bu pozitif yönlü ilişkiyi tespit etmiş ve bu sonuçlara göre H_1 , H_2 ve H_3 hipotezi desteklenmekte ve literatüre uyum göstermektedir.

H_5 ve H_6 hipotezleri test etmek üzere Baron ve Kenny tarafında önerilen üç aşamalı regresyon analiz sonucu, sosyal sermayenin motivasyon ve iş tatmini arasında aynı şekilde iş tatmininin motivasyon ve sosyal sermaye arasında kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonuçlara göre; H_5 ve H_6 hipotezi desteklenmektedir.

Yaş’a göre yapılan farklılık analizi sonucu 51 yaş ve üzerinde olan kişilerin, kurumda kariyerlerinin zirvesine ulaşmış akademik ve idari personeller olduğu bu nedenle akademik çevre algısı, motivasyon, iş doyumu, iş yeri sadakati ve iş yeri memnuniyeti bu kişilerde en yüksek değer olarak saptanmıştır. 41 ile 50 yaş arasındaki personelin uzun süre çalışma ve deneyimler sonucu kariyer yapma ve terfi alma beklentilerinin yüksek olması bu nedenle kişisel gelişime önem verdiklerinin tespiti yapılmıştır. Mesleki performans ve mesleki sorumluluk yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği bu nedenle genç çalışanların kariyerlerin zirvesine ulaşmış çalışanlar kadar sorumluluktan kaçmadıkları ve işlerinde yüksek performans sergiledikleri tespit edilmiştir.

Medeni durum için yapılan farklılık analizi sonucu evli olan çalışanların mesleki sorumlulukları daha yüksek, kişisel gelişime daha fazla önem verdikleri ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Eğitim durumuna göre farklılık analizi sonucu sosyal sermaye, motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Doktora mezunlarının akademik çevre algısı, mesleki performans, kurum vizyonunu benimseme, kişisel gelişim, motivasyon, iş doyumu, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti, iş tatmini ve sosyal sermaye düzeyi en yüksektir. Bu sonuç üniversitenin akademik bir ortam olması ve akademik personelin kendilerini geliştirme ve gerçekleştirme imkanını bulamalarına bağlana bilir. Öğretim üyeleri arasında oluşan rekabet akademik çalışmaları engellediği ve çatışma ortamının geleceğe dönük hesap planların yapılmasına sebebiyet verdiği bu da doktora mezunlarının mesleki sorumluluk, yönetime duyulan güven, kurum kültürünü benimseme ve kurum içinde bilgi paylaşımı düzeylerinin düşmesine sebebiyet verme olasılığı yüksektir.

Lise ve dengi okul mezunlarının yönetime duyulan güven, kurum kültürünü benimseme ve kurum içinde bilgi paylaşımı düzeylerinin en yüksek düzeydedir. Lise ve dengi mezunların çoğu üniversitede çalışan sürekli işçi ve güvenlik personellerinden oluşmaktadır. Bu personeller işsizliğin yaygın olduğu günümüzde müteahhit firmaya bağlı çalışırken devlet tarafından kadro verilmesi aile ve toplum içinde belirli bir itibar ve statü elde etmelerini sağlamıştır. Bu da personelin kurum ve yönetime olan güvenini sağlamıştır.

16 ile 20 yıl hizmet etmiş personelin akademik çevre algısı, mesleki performans, motivasyon, iş doyumu, iş yeri memnuniyeti ve iş tatmini yüksek iken, 21 yıl ve üzerinde çalışan personelin kurum vizyonunun benimseme, yönetime duyulan güven, iş yeri sadakati, kurum içinde bilgi paylaşımı ve sosyal sermaye en yüksek değer olarak tespit edilmiştir.

Hizmet sınıfı açısından değerlendirildiğinde ise akademik çevre algısı, mesleki performans, kurumun vizyonunu benimseme, kişisel gelişim, motivasyon, iş doyumu, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti, iş tatmini ve sosyal sermaye akademik personellerde daha yüksektir.

İdari personelle (sürekli işçi ve güvenlik personeli hariç) bire bir yapılan görüşmelerde liyakat kuralları göz önünde bulundurulmadığı bu nedenle kariyer yapma veya terfi alma gibi bir şansların olmadığını böyle bir şansın ancak bulacakları bir torpile bağlı olduğunu aktarılmışlardır. İdari personel arasındaki bu görüş iş tatmini,

motivasyon, iş yeri sadakati, iş yeri memnuniyeti, kurum vizyonunu benimseme ve sosyal sermaye düzeylerinin düşmesine sebebiyet vermiş olasılığı yüksektir.

Personelin daha verimli ve üretken olması kurumda aidiyet duygusunun oluşturulması için çalışanlara verilen sosyal hak ve iş garantisi yanında;

- Akademik terfilerde uluslararası kriterleri uygulamak, akademisyenlerin idari görev dağılımında liyakat esasları göz önünde bulundurmak,
- Akademik çalışmalarda birim ve kişi farkı gözetmeksizin taleplerin karşılanması,
- İdari personelin kariyer geliştirme hedeflerinin gerçekleştirmelerine fırsat sağlamak, terfi ve atamalarında kurumda emek vermiş liyakat sahibi olan kişilerin göz önünde bulundurulması ve görevde yükselme sınav sistemini uygulamaya sokmak,
- Sosyal sermayenin oluşması, gelişmesi ve ortak kültürün oluşması için ortak paylaşımların (eğitim toplantıları, sosyal organizasyonlar) artırılması,
- Birimler ve kişiler arası iletişim (yatay, dikey) ağlarının sağlıklı kurulması ve açık tutulması,
- Personelin birlikte veya aileleriyle vakit geçirebilecekleri sosyal mekanların oluşturulması,
- Alınan kararlarda iş görenlerin görüş ve önerileri dikkate alınması, sorunların önemli kısmını çözecektir.

Edinilen tecrübelerin kuşaktan kuşağa aktarılması, hangi durum karşısında nasıl bir davranış sergileneceğinin bilinmesi kurumda ortak bir kültürün oluşturulması, iş tatmini ve motivasyon süreçlerinin sağlıklı işlemlerini sağlayacak ve kurumda verilen hizmet kalitesini, verimliliği ve akademik çalışmaları da olumlu yönde etkileyeceği bir gerçektir.

Demografik öğeler bu süreçleri etkileyen yapısal etmenler olmakla birlikte çalışılan iş yerindeki yöneticilerin tutumları, birlikte iş yapma yetisi, ortak imkanlar yaratabilme, sonuç odaklı yapılacak grup çalışmaları iş motivasyonunu yükseltecek, mesleki tatmin sağlayacak ve kuruma olan aidiyet duygusu artacaktır. Bu durumda kurum içindeki her bireyin davranış ve ruhsal durumunda anlamlı ve pozitif yönde bir artışa sebep olacaktır. Kurumun sağlıklı gelişen her bir bireyi toplumsal yapı dinamiklerinin kuvvetli ve bütünlüklü gelişimine olanak sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2013). *Etkili Motivasyon*. Çeviren: Salih Uyan. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adler, S. P. ve Kwon, S.W. (2002). Social Capital Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, Vol:27(1), s.17-40.
- Akbaş, T. ve Şanlı, S. (2009). Adana Dilinde Çalışan Polislerin Dış Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, Sayı: 11, s.73-86.
- Akçay, H. V. (2011). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: İstanbul.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü, *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 13(1). s.73-98.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:4. s.1-25.
- Aktay, D. D. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Alsatt, Ç. (2016). Çalışanın Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: Konya.
- Armstrong, M. (2003). *Handbook of Human Resource Management Practice: Fully Updated to Reflect Current Thinking Practice and Research*. London: KoganPagePublish.
- Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Aswathappa, K. (2010). *Organizational*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Aşan, Ö. ve Güney, S. (Ed.). (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ata, A. Ç. (2010). Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Kayseri.
- Aydın, İ. (2002). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balaban, C. (2006). Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Gütülenmeleri (Motivasyon) ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.

- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Beceren, E. (2000). Güven, *Human Resources*, S. 5. Eylül-Ekim.
- Bektaş, A. (2012). Yöneticilerin İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Bostancı, Ö. (2014). Kamu Hastanelerinde Çalışan Diyetisyenlerde Tükenmişlik Düzeyinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma; Ankara İli Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital: Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Börü, D. (2001) Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul, s.189-190.
- Burt, S. R. (2004). Structural Holes and Good Ideas, *The University of Chicago American Journal of Sociology*, Vol. 110 (2). s.349-399.
- Bırlın, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*. 5(1), 87-103.
- Büyüközkan, G. (2002). Entelektüel Sermaye Yönetimi. *Kal Der Forum Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran. 35-44.
- Callois, J. M. ve Aubert, F. (2007). Towards Indicators of Social Capital for Regional Development Issues: The Case of French Rural Areas, *Regional Studies. Francis (Routledge)*, S. 41 (06). s.809-821.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Clugston, M., Howell, J. P. ve Dorfman, P. W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?, *Journal of management*. Vol: 26 (1). s.5-30.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, Vol. 94. s.95-120.
- Collier, P. (1998). Social Capital and Poverty. *Social Capital Initiative*, No:4, Washington.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on job Burnout. *Academy of Management Review*, Vol: 18, No:4
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. Fifth Ed., New York: Harper Collins.

- Çalışkan, N. (2015). Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Nevşehir.
- Çalışkan, Ş. ve Meçik, O. (2010). Sosyal Sermayenin Oluşumunda ve Radikalleşmenin Önlenmesinde Eğitimin Rolü. Seven, M., Cinoğlu H. ve Başbüyük, O. (Ed.). *Terörün Sosyal Psikolojisi*, (s.41-65). Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Çelen, Ö., Teke, A. ve Cihangiroğlu, N. (2013). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:3 s.399-410.
- Çelik, P. (2010). İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Antalya.
- Çetin, M. (2006). Endüstriyel Bölgelerde Sosyal Sermaye ve Güven: Üçüncü İtalya Örneği. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 6, Sayı: 1, s.74-86.
- Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Niğde.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personel Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: Adana.
- Doğan, S. ve Aslan, M. (2018) Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 11(3), s.112-125.
- Drafke, M.W. and Kossen S. (1997). *The Human Side of Organizations*. New York: Addison Wesley.
- Düren, A.Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Duygulu, S. ve Korkmaz, F. (2008). Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 12 (2). s.9-20.
- Ekşi, H. (2009). Sosyal Sermayenin Önemi, Üretimi ve Ölçümü Üzerine Bir Alan Araştırması. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: Konya.
- Elbir, Ö. (2006). Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Kütahya.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Ergin, A. R. (2007). Sosyal Sermayenin Yöneticiler Bağlamında Ölçülmesine Yönelik Konya Sanayisinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Konya.
- Erkuş, A. (2006). Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: Erzurum.
- Erselcan, F. (2009). Sosyal Sermaye ve Ekonomik Kalkınma: Sivas, Kayseri ve Yozgat Bölgesinde Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: Sivas.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Pakmukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Denizli.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. Çeviren: Ahmet Buğdaycı. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gerşil, G. S. ve Aracı, M. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İş Görenlerin Performansı Üzerine Etkileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1. s.39-74.
- Gözener, E. ve Sayın, S. (2007). Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *Eğitim Dergisi*, Sayı: 16, Ağustos.
- Gül, H. (2014). Motivasyon ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Gül, H., Ercan, O. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslar Arası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, Ekim. s.1-11.
- Güner, A. R. (2007) Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Antalya.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, A. (2007). Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Tokat.
- Harpham, T., Grant, E., ve Thomas, E. (2002). Measuring Social Capital Within Health Surveys: Key Issues. *Health Policy Plan*. 17:106–11.
- Hekim, E. (2002). İşletmelerde Çalışan Personelin İş Tatmini ve 4 Nolu Sivas Askeri Dikimevi Uygulaması. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Sivas.

- Herzberg, F. (1996). *Work and The Nature of Man*. Londra: World Publishing Company.
- Huang, T. C. ve Hsiao, W. J. (2007). The Casual Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*, Vol: 35 Issue:9. s.1265-1276.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. Çeviren: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, (2.Baskı,). İstanbul: Der Yayınları.
- Ingersoll, B. (2012). Brief report: Effect of a Focused Imitation Intervention on Social Functioning in Children with Autism. *Journal and of Autism Developmental Disorders*, 42(8), s.1768–1773.
- Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitap Yayınları.
- İnce, M. ve GÜL, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitapevi.
- Jahangır, F. ve Shokrpour, N. (2009), Three Components of Organizational Commitment and Job Satisfaction of Hospital Nurses in Iran, *The Health Care Manager*, Volume 28, Number 4, pp. 375-380.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Kanbay, A. (2010). Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Karagül, M. ve Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İİBF Ekonomik Sosyal Araştırma Dergisi*, Bahar 2005, Sayı: 1. s.37-52.
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12/2, s.185-199.
- Karakurt, E. (2008). Sürdürülebilir Bir Kentsel Yaşam Açısından Sosyal Sermayenin Önemi. *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 10, Sayı: 2. s.76-100.
- Karcıoğlu, F. ve Timuroğlu, K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir uygulama. *Yönetim*, Sayı: 63 (20). s.59-76.
- Kaya, Y. (2011). Sosyal Sermaye Düzeyinin Belirlenmesi ve Sosyal Sermaye Düzeyini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Gönüllü Teşekküller Bağlamında Kayseri Örneği. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lisans Tezi: Kütahya.

- Keleş, H. N. (2006). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: Konya.
- Keser, A. (2006) *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Krishna, A. ve Shrader, E. (2002). *The Social Capital Assessment Tool: Design and Implementation*, Christiaan Grootaert and Thierry van Bastelaer (Eds.), *Understanding and Measuring Social Capital: A Multidisciplinary Tool for Practitioners* (pp. 17-39), The World Bank, Washington, D.C.
- Kim, S. H. (2005). *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*. Çeviren, Çimen, A. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Knorringa, P. ve Staveren, I. V. (2006). *Social Capital for Industrial Development*. Viyana: Birleşmiş Milletler Endüstriyel Gelişme Organizasyonu.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolaylı, G. (2016). Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyon Algılarına Etkisi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Edirne.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Konya.
- Kouvonen, A. vd. (2006). İşyerinde Kısa Bir Sosyal Sermaye Ölçüsünün Psikometrik Değerlendirilmesi. BMC Public Health, BioMed Central, s.1-10
- Kutunis, R., Güneş, İ. ve Bayraktaroğlu, S. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 3 s.481-497.
- Kutlu, O. ve Bozkurt, M. C. (2003). *Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Lee, O. ve Tan, J. A. (2010), Goal Orientation and Organizational Commitment: Individual Difference Predictors of Job Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol:18, No.1, s.129-150.
- Locke, E. A. ve Lahman, G.P. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, Vol: 29 (3). Konseptin İşletilmesi, COMPID Araştırma Programına Hazırlanan Rapor, UNIDO, Viyana.

- Mahaney, C. R. ve Lederer, A. L. (2006). The Effect of İntrinsic and Extrinsic Rewards For Developers on İnformation Systems Project Success. *Proj. Manage. J.*, 37: 42-54.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Bolu.
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of İntrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction. *The Sociological Quarterly*. 26(3), 365-385.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Namasıvayam, K. ve Zhao, X. (2007), An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees İn India. *Tourism Management*, Vol.:28, s.1213- 1223.
- Narayan, D. Ve Woolcock, M. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy, The World Bank Research Observer, 225-249.
- Newstron, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior*. Tenth Edition Mcgraw-Hill.
- Otar, H. (2008). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Her Şey Dahil Sisteminin İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Oksanen, T. vd. (2008). Social Capital at Work as A Predictor Of Employee Health: Multilevel Evidence From Work Units İn Finland. *Sosyal Bilimler ve Tıp Dergisi*, Sayı: 66 (3), s.637-649.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1. s.71-90.
- Öz, İ. (2014). Sosyal Sermaye Düzeyini Belirleyen Faktörler: Dumlupınar Üniversitesi Örneği. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Kütahya.
- Özer, S. ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri. Serinkan, C. (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkalp, ve Kirel, A. Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özpehlivan, M. 2015. Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: “Türkiye-Rusya Örneği”. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: İstanbul.

- Porter, L. W. & Bigley, G. A. ve Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Poyraz, M. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Sayfa:143-164.
- Prakash, S. ve Selle, P. (2004). *Investigating Social Capital: Comparative Perspectives on Civil Society, Participation and Governance*: New Delhi & Thousand Oaks, London. Sage Publications.
- Punch, K. (2005). *Introduction to Social Research - Quantitative and Qualitative Approach*. Second Ed., Sage Publications Inc., California.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Selen, U. (2016). Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği. Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Tekirdağ.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sevimli, F. Ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1. s.55-64.
- Seyrek, E. (2014). İş Etiğinin İş Tatminine Etkisi: Gümüşhane Kamu Kurumları Çalışanları Örneği. Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Gümüşhane.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: İstanbul.
- Sözen, C. & Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22. s.395-408.
- Sılığ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir.
- Şan, M. K. (2007). Bilgi Toplumuna Geçişte Sosyal Sermayenin Taşıdığı Önem ve Türkiye Gerçeği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1. s.70-94.

- Şen, Y. (2008). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Şenergüç, S. (2009). Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İzmir.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Taşkaya, S. (2009). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adale İlişkin Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004) Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Temur, Ö. (2009). Psikolojik Şiddet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü Örneği, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Kütahya.
- Tocqueville, A. D. (1994). *Amerika'da Demokrasi*. Çeviren: İhsan Sezal ve Fatoş Dilber. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Toker, B. (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (1) s.69-91.
- Tor, S. S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Karaman.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tüysüz, N. (2011). Sosyal Sermayenin Ekonomik Gelişme Açısından Önemi ve Sosyal Sermaye Endeksinin Hesaplanması. Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayını.
- Uran, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Denizli.
- Uphoff, N. (1999). *Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation, Social Capital, Multifaceted Perspective*. New York: Cornell University Press.

- Urlu, F. (2010). İş tatmini unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Sakarya.
- Üngüren, E., Cengiz, F., ve Algür, S. (2009) İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, KİŞ - 2009, C.8, S.27. s.36-56.
- Yaman, Ç. (2009). Formatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1. s.683-711.
- Yang, F. ve Chang, C. (2008). ‘Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, s.879–887.
- Yavuz, Ş. (2009). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig*, Sayı: 55. s.243-264.
- Yiyit, T. (2017). Sosyal Sermaye Kavramına Türkiye'deki Örgütsel Davranış Çalışmaları Açısından Bir Bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), s.1499-1520.

EK-1: ANKET FORMU

Batman Üniversitesi'nin değerli çalışanları;

Bu anket; Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme yüksek lisans programı kapsamında hazırlanacak olan teze veri toplamak için hazırlanmıştır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar çalışmanın amacına çok büyük katkı sağlayacaktır. Bu anketin sonuçlandırılmasında gizlilik kuralına uyulacak, bilgiler tezin değerlendirilmesinde kullanılacaktır, iyi çalışmalar.

1-Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek **2-Yaşınız?** ☐ 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üstü

3-Medeni Durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekar

4-Öğrenim Durumunuz? ☐ Lise ve Dengi Okul ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5-Hizmet Süreniz? ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

6-Hangi Sınıfta Çalışmaktasınız? ☐ İdari Personel (Memur – İşçi) ☐ Akademik Personel

<i>Motivasyon Ölçeğinde 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum, anlamına gelmektedir.</i>	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
1. Akademik ortamda çalışmayı seviyorum.	()	()	()	()	()
2. Bu kurumda çalışırken, işim hakkında bazen farklı ve ilginç şeyler yapabilirim.	()	()	()	()	()
3. Akademik bir ortamda çalışmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
4. Akademik bir ortamda çalışmak bana toplumda saygınlık sağlıyor.	()	()	()	()	()
5. Çalışırken bağımsız kararlar alabilir ve inisiyatif alabilirim.	()	()	()	()	()
6. İşimde başarılı olmak benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
7. Bir üniversite çalışanı olarak diğerlerinden daha iyi olduğumu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
8. Çalışırken çok bilgili ve yetenekli olduğumu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
9. İş yerinde aldığım kararların tüm sorumluluğunu üstlenebileceğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
10. Bu işi yapmamın öğrenciler için faydalı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
11. İş yerindeki performansımdan memnunum.	()	()	()	()	()
12. Mesleğimdeki tüm kişisel becerilerimi kullanabileceğime inanıyorum.	()	()	()	()	()
13. İşim için çok çaba sarf ettiğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14. İşim için gerekli enerjiye kesinlikle sahibim.	()	()	()	()	()
15. İşimi iyi yapmak konusunda istekliyim ve bunu başarmak için çaba sarf ediyorum.	()	()	()	()	()
16. Burada çalışmaya devam etmek istiyorum çünkü işimin kişisel gelişimime katkıda bulunduğunu hissediyorum.	()	()	()	()	()
17. İşimi yapmanın önemli olduğunu düşünüyorum çünkü insan yaşamını olumlu yönde etkilememi sağlıyor.	()	()	()	()	()
18. Bu işi için çalışmanın insanları olduğu gibi kabul etmemi sağladığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19. İşim bana yaşamda bir yer sağladığı için önemlidir.	()	()	()	()	()
20. Çalışırken, benden beklenenden fazlasını yapıyorum.	()	()	()	()	()
21. Meslektaşlarımla birbirleriyle iyi geçinmesi işimi daha iyi yapmamı sağlıyor.	()	()	()	()	()
22. Çalışırken geribildirim almayı seviyorum.	()	()	()	()	()
23. Bir görevi başardığımda genellikle takdir görüyorum.	()	()	()	()	()
24. İşimi iyi yaptığımda kendimi başarılı hissediyorum.	()	()	()	()	()
25. Vicdanıma aykırı olan görevler yapmıyorum.	()	()	()	()	()
26. İşimi iyi yapmamın terfi etmem için bir fırsat vereceğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
27. Yöneticimin çalıştığım bölüm personelini yönetmekte izlediği yönetim türünü takdir ediyorum.	()	()	()	()	()
28. Yöneticimin çalıştığım kurumda takip ettiği karar verme türünü	()	()	()	()	()

takdir ediyorum.					
29. Amirlerimin talimatlarını hatasız gerçekleştiririm.	()	()	()	()	()
İş Tatmini Ölçeğinde 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum, anlamına gelmektedir.	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
1. Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	()	()	()	()	()
2. İşimde bağımsız çalışma imkânlarının olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3. İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	()	()	()	()	()
4. İşimin toplum içerisinde “saygın kişi” olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5. İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.	()	()	()	()	()
6. Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
7. İş yerinde bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
8. İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.	()	()	()	()	()
9. Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum	()	()	()	()	()
10. Diğer çalışanların yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.	()	()	()	()	()
11. Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	()	()	()	()	()
12. İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	()	()	()	()	()
13. Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
14. Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
15. Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.	()	()	()	()	()
16. İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği tanıyor.	()	()	()	()	()
17. Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum	()	()	()	()	()
18. İş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19. İşimin, yapılan işin takdiri açısından memnun edici olduğunu düşünüyorum	()	()	()	()	()
20. Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum	()	()	()	()	()
Sosyal Sermaye Ölçeğinde 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum, anlamına gelmektedir.	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
1. Amirlerimiz bize nazik ve düşünceli davranmaktadır.	()	()	()	()	()
2. Amirlerimiz bizim çalışan haklarımızı dikkate aldıklarını göstermektedir.	()	()	()	()	()
3. “Hepimiz beraberiz” şeklinde bir tutumumuz vardır.	()	()	()	()	()
4. İş yerinde (birimde) herkes bir diğerini iş ile ilgili konularda haberdar eder.	()	()	()	()	()
5. İş yerinde (birimde) herkes birbirini anladığını ve kabul ettiğini hisseder.	()	()	()	()	()
6. En iyi sonucu elde edebilmek için herkes bir diğerinin fikrini dikkate alır.	()	()	()	()	()
7. İş yerinde (birimde) herkes yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için birbirine yardımcı olur.	()	()	()	()	()
8. Amirlerimize güvenebiliriz.	()	()	()	()	()

EK-2: ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Muhammed Mahsun ŞAHİN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Viranşehir (Şanlıurfa) 13/12/1975
Telefon : 0532 0692011
Faks :
e-mail : mas.mahsum@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Lise	: Batman İmamhatip Lis., Batman/Merkez	1996
Üniversite	: Selçuk Üniversitesi, Konya / Merkez	2002
	: Anadolu Üniversitesi, Eskişehir	2012
Yüksek Lisans	: Batman Üniversitesi, Batman	2019

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görevi
2007	Marmara Üniversitesi	Memur
2010	Batman Üniversitesi	Şef
2015	Batman Üniversitesi	Şube Müdür V.
2018	Gercüş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	Şef
2019	Batman Üniversitesi	Şef

YAYINLAR*

Sosyal Sermaye Üzerinden Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Batman Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezinden Yapılmıştır). II. Uluslararası Mardin Artuklu Bilimsel Araştırmalar Kongresi. 23-25 Ağustos 2019. Mardin, TÜRKİYE.

Çalışanların Eğitim Düzeyleri Üzerinden Sosyal Sermaye, Motivasyon ve İş tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Batman Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezinden Yapılmıştır). Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi. 26-27 Ağustos 2019. Gölbaşı, Adıyaman, TÜRKİYE.

MOTİVASYONUN, SOSYAL SERMAYE VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ ARACILIK ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: BATMAN ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA

ORJİNALLİK RAPORU

%5	%3	%1	%5
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	%2
2	sablon.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
3	Submitted to Omer Halisdemir University Öğrenci Ödevi	%1
4	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	%1
5	isarder.org İnternet Kaynağı	%1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde