

T. C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YENİ KURULAN ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİN
BELİRLEYİCİLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halil Ahmet URAN

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ

İZMİR, 2014

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne sunduğum “Yeni Kurulan Örg¼tlerde İş Tatmininin Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri” adlı yüksek lisans/doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Halil Ahmet URAN
Ağustos, 2014



T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : HALİL AHMET URAN
Numarası : 92-11-5542
Anabilim Dalı : İŞLETME (YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON)
Tez Başlığı (Türkçe) : YENİ KURULAN ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİLERİ VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ
Tez Başlığı (İngilizce) : THE EFFECTS OF THE DETERMINANTS OF JOB SATISFACTION AND
EMPLOYEE MOTIVATION IN NEW ESTABLISHED ORGANIZATIONS
Tez Savunma Tarihi : 15.09.2014
Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : YRD. DOÇ. DR. BURAK ÇAPRAZ
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. JÜLİDE KESKEN
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : DOÇ. DR. A. NAZİF ÇATIK
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☐☐☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

ÖNSÖZ

2011 yılında başladığım Yüksek Lisans Tez sürecimin sonuna gelmiş bulunmaktayım. Uzun ve yorucu olan bu süreçte; yeni kurulan örgütlerde iş tatmin belirleyicileri ve çalışan motivasyonuna etkileri çalışması ile sosyal bilimlerin yönetim bilimi ve organizasyon alanında hizmet veren meslektaşlarımıza ve akademisyenlerimize faydalı olacağına inanmaktayım.

Bu çalışmayı yaparken amacım; yeni kurulan kamu örgütlerine örnek olarak ele aldığım bir devlet üniversitesinin kuruluş ve gelişme sürecinde en az akademik personel kadar etkin rol oynayan idari personellerin hangi iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları kullanılarak daha efektif ve verimli çalışma modeli ile kurumsal bir örgüt yapısının temellerinin oluşabileceği üzerine bir tespit çalışması yapmaktır.

Bu süreçte destek ve ilgisini esirgemeyen tez danışmanım Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi **Yrd. Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ**'a; Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi **Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU**'na Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı **Prof. Dr. Julide KESKEN**'e, tezimin uygulanması aşamasında üniversite saha çalışması için izin veren İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Galip AKHAN**'a, iş ortamımda tezim konusunda desteğini ve yardımını esirgemeyen İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı **Dr. Güney AKTAŞ**'a ve bu yorucu süreçte her türlü desteği, morali veren, tükendiğim anlarda beni tekrar motive eden SEVGİLİ EŞİM **Berna Nilgün ÖZGÜR SOY URAN**'a sonsuz teşekkürlerimi ve minnettarlığımı sunarım.

Sizler olmadan asla başaramazdım. Emekleriniz, destekleriniz asla yadsınamaz. Sizlerle çalışmak benim için büyük onurdu.

Halil Ahmet URAN

İZMİR, 2014

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO, ŞEKİL, ÇİZELGE DİZİNİ	viii
BÖLÜM I GİRİŞ	1
1.1. İş Tatmini	1
1.1.1. İş Tatmininin Önemi	2
1.1.2. İş Tatmini ile ilgili Yaklaşımlar	4
1.1.2.1. Klasik Yaklaşım	5
1.1.2.2. Neo Klasik (Davranışsal) Yaklaşım	6
1.1.2.3. Modern Yaklaşım	7
1.1.3. İş Tatmininin Özellikleri	7
1.1.4. İş Tatmin Belirleyicileri	8
1.1.4.1. Bireysel Faktörler	10
1.1.4.2. Örgütsel Faktörler	15
BÖLÜM II MOTİVASYON	22
2.2. Motivasyon İle İlgili Genel Bilgiler	22
2.2.1. Motivasyonun Tanımı	22
2.2.2. Motivasyon Süreci	28
2.2.3. Motivasyon Araçları	29
2.2.3.1. Ekonomik Araçlar	30
2.2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar	30
2.2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	31
2.2.4. Motivasyonun Özellikleri	33
2.3. İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	34
2.3.1. İş Tatmini ve Motivasyonun Kavramsal İlişkisi	35
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	35
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	40

2.3.1.3.	Mc Clelland'ın Başarı – Güç Kuramı	41
2.3.1.4.	Alderfer'in ERG (VIG) Kuramı	42
2.4.	Yeni Kurulan Örgütlerin Temel Özellikleri	43
2.5.	Yeni Kurulan Örgütlerde Yaklaşımlar	45
2.6.	Yeni Örgütlenme Biçimlerinin Gelişimi	46
2.7.	Yeni Kurulan Örgütlerde Yapılanma Sürecinde Yaşanan Problemler: Üniversiteler	47
2.7.1.	Yeni Üniversitelerin Sorunları	47
2.7.1.1.	Nitelikli Eleman Sorunu	48
2.7.1.2.	Fiziksel Altyapı Sorunu	48
2.7.1.3.	Mali İmkânların Yetersizliği Sorunu	48
2.7.1.4.	Kurumsallaşma Sorunu	48
BÖLÜM III	ÇALIŞMAYA İLİŞKİN GÖRGÜL ARAŞTIRMA	49
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	49
3.2.	Hipotezler	49
3.3.	Araştırmanın Tipi	50
3.4.	Araştırmanın Yeri ve Zamanı	50
3.5.	Araştırmanın Evreni	50
3.6.	Araştırmanın Örneklemi	50
3.7.	Veri Toplama Tekniği	51
3.8.	Veri Toplama Aracı	54
3.9.	Veri Toplama Aracının Uygulanması	54
3.10.	Araştırmanın Değişkenleri	54
3.11.	Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi	55
3.12.	Araştırmanın Etik Yönü	55
3.13.	Araştırmanın Kısıtlılıkları	56
BÖLÜM IV	BULGULAR	57
4.1.	Bireylerin Sosyodemografik Verileri İle İlgili Bulgular	57
4.2.	Bireylerin İş Tatmini İle İlgili Bulgular	59
4.3.	Motivasyonu Arttırıcı Araçlar İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki	74

Korelasyona İlişkin Bulgular	
4.4. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerinin İş Tatmin Düzeyine Etkisine İlişkin Bulgular	76
4.5. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmin Düzeyleri	82
4.6. Çalışanların Bazı Sosyodemografik Özellikleri İle İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki	88
BÖLÜM V TARTIŞMA	100
5.1. Bireylerin Sosyodemografik Verilerine İlişkin Bulguların İncelenmesi	100
5.2. Bireylerin İş Tatmini İle İlgili Bulgularının İncelenmesi	100
5.3. Motivasyonu Arttırıcı Araçlar İle İş tatmin Düzeyi Arasındaki Bulguların İncelenmesi	108
5.4. Sosyodemografik Özelliklerin İş Tatmin Puanına Etkisinin İncelenmesi	109
5.5. Çalışanların Sosyodemografik Özelliklerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi	113
5.6. Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri ile İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	114
BÖLÜM VI SONUÇ VE ÖNERİLER	116
BÖLÜM VII ÖZETLER	123
7.1. Türkçe Abstrakt	123
7.2. İngilizce Abstrakt	124
BÖLÜM VIII KAYNAKÇA	125
8.1. KAYNAKÇA	125
BÖLÜM IX EKLER	132
Ek 1 Personel İzin Formu	132
Ek 2 Yeni Kurulan Örgütlerde İş Tatminin Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri	133

Ek 3 İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Rektörlüğü Olur Yazısı	135
BÖLÜM X ÖZGEÇMİŞ	136

TABLO, ŞEKİL, ÇİZELGE DİZİNİ

<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1 İş Tatmin Belirleyicileri	52
Tablo 2 Motivasyon Araçları	53
Tablo 3 Bireylerin Demografik Verilerinin Dağılımı	57
Tablo 4 Bireylerin İş Arkadaşlarıyla Ortak Çalışmalarda Rahatlığının Değerlendirilmesi	59
Tablo 5 Bireylerin Kurumda Kendilerini Başarılı Görme Düzeyleri	59
Tablo 6 Bireylerin Aynı İşi Seçme İstekleri İle İlgili Değerlendirmeleri	60
Tablo 7 Bireylerin Yetki ve Sorumlulukların Dağılımları İle İlgili Değerlendirmeleri	60
Tablo 8 Kurumdaki Temel Değer ve Kuralların Herkes Tarafından Benimsenmesi ve Paylaşılmasına Dair Değerlendirme	61
Tablo 9 Kurumda Yapılan Sosyal Etkinliklerin Yeterliliği İle İlgili Değerlendirme	61
Tablo 10 İş Arkadaşları İle Aynı Ekipte Çalışmaktan Mutlu Olmalarına Dair Değerlendirme	62
Tablo 11 Görevlerini Yerine Getirirken Özgür Bir Çalışma Ortamının Sağlanmasına Dair Değerlendirme	62
Tablo 12 Çalışanların İşlerini Doğru Şekilde Yapabilmeleri İçin Gerekli Araç ve Gereçlere Sahip Olabilme Yeterlikleri İle İlgili Değerlendirme	63
Tablo 13 Yönetimin, Çalışanların İşle İlgili Görüş ve Düşüncelerine Önem Vermesine Dair Değerlendirme	63

Tablo 14 Kurumun, Çalışanlarına İş İçin Gerekli Eğitimleri Vermesine Dair Değerlendirme	64
Tablo 15 Yönetimin, Çalışanlarına Görevlerini Yapabilmeleri İçin Gerekli Yetki ve Sorumlulukları Vermesine Dair Değerlendirme	64
Tablo 16 Yönetim, Çalışanların Yapacakları İşle İlgili Olarak Alınacak Kararlara Katılmasına Dair Değerlendirme	65
Tablo 17 Çalışanların, Üstleri İle İsteddiği Zaman Görüşme İmkânına Sahip Olmasına Dair Değerlendirme	65
Tablo 18 Çalışan Başarılarının Yönetim Tarafından Takdir Edilmesine Dair Değerlendirme	66
Tablo 19 Kurumda Stresli Çalışma Ortamına Dair Değerlendirme	66
Tablo 20 Kurumda İyi Bir Çalışma Ortamına Dair Değerlendirme	67
Tablo 21 Çalışanın İşinin Toplumda Ona Saygın Bir Statü Sağlamasına Dair Değerlendirme	67
Tablo 22 Kurumdaki İş Çeşitliliğine Dair Değerlendirme	67
Tablo 23 Çalışanın Aidiyet Duygusuna Dair Değerlendirme	68
Tablo 24 Kurumda Çalışma Koşullarının İş Verimliliğine Etkisine Dair Değerlendirme	68
Tablo 25 Çalışanın Kurumunda Çalışmaktan Duyduğu Memnuniyete Dair Değerlendirme	69
Tablo 26 Çalışanın, Aynı Birimde Çalıştığı İş Arkadaşlarının Bilgi ve Donanımına Dair Değerlendirmesi	69
Tablo 27 Çalışanın, Ücret Sistemine Dair Değerlendirmesi	70
Tablo 28 Çalışanın, Yaptığı İş Kendine Uygun Bulmasına Dair Değerlendirmesi	70

Tablo 29 Çalışanın Emeklilik ve Sağlık Sigortası İmkânlarına Dair Değerlendirmesi	70
Tablo 30 Çalışanın, Görev Aldığı Birimde Rotasyon (Görev Değişikliği) Yapılmasına Dair Değerlendirmesi	71
Tablo 31 Çalışanın, İş Arkadaşlarının İletişim Düzeylerine Dair Değerlendirmesi	71
Tablo 32 Yönetimin, Kuruma Yeni Katılanlara Ortama Uyum Sağlama Sürecinde Gerekli Desteği Sağlamasına Dair Değerlendirme	72
Tablo 33 Kurum Politikasının Çalışanlarla Paylaşılmasına Dair Değerlendirme	72
Tablo 34 Çalışanın Kurumda Terfi Etme Şansına Dair Değerlendirme	73
Tablo 35 Çalışanın Üstlere Danışabilme İmkânına Dair Değerlendirme	73
Tablo 36 Motivasyonu Arttıran Araçlar ile İş Tatmin Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi	74
Tablo 37 Çalışanların Cinsiyetleri İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki Değerlendirme	76
Tablo 38 Çalışanların Yaş Grupları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme	76
Tablo 39 Yaş Gruplarına Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi	77
Tablo 40 Çalışanların Medeni Durumları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme	77
Tablo 41 Medeni Durumlarına Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi	78
Tablo 42 Çalışanların Eğitim Durumları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme	78

Tablo 43 Eğitim Düzeylerine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi	79
Tablo 44 Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süreleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme	79
Tablo 45 Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi	80
Tablo 46 Çalışanların Toplam Hizmet Süreleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme	81
Tablo 47 Toplam Hizmet Sürelerine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi	81
Tablo 48 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Düzeyleri	82
Tablo 49 Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Düzeyleri	83
Tablo 50 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri	84
Tablo 51 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri	85
Tablo 52 Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri	86
Tablo 53 Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri	87
Tablo 54 Cinsiyet İle İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki	88
Tablo 55 Yaş Grubu İle İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki	90
Tablo 56 Kurumda Çalışma Süresi ile İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki	92
Tablo 57 Toplam Çalışma Süresi ile İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki	94
Tablo 58 Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ile Motivasyon Araçları Arasındaki	96

İlişki

Tablo 59 Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ile Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki Düzeyi	98
--	----

Sekil Adı

Şekil 1 Motivasyon Süreci	28
Şekil 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	36

Çizelge Adı

Çizelge 1 İhtiyaç Düzeylerine Göre Genel Doyum ve Örgütsel Faktörler	39
--	----

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. İŞ TATMİNİ

Bir örgütün dış çevrede başarılı olabilmesi ve öne çıkabilmesi, öncelikle iç çevresindeki dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Bu noktada en önemli değer ise çalışanlardır. Çalışanların işe yönelik tutumları, işe ve çalışmaya ilişkin tepkilerinin bir ifadesidir (Eğinli, 2009). Son yıllarda çalışanların örgütün en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması ve insan kaynağına daha fazla önem verilmesi nedeniyle çalışanların iş tatminleriyle ilgili araştırmalar gündeme gelmiştir (İmamoğlu vd., 2004).

Bir kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde temel bir işleve sahip olan iş, kişi için oldukça önemli bir değerdir (Eğinli, 2009). İş; bireylerin çeşitli konulardaki ihtiyaçlarını karşılamaya imkan sağladığından dolayı yaşamda önemli bir yer tutmaktadır.

Ekonomik anlamda iş, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel çabadır (Sabuncuoğlu, 1997 içinde Köroğlu, 2011). Sosyal anlamda iş, çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabasıdır. Psikolojik anlamda ise iş, işgörene saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001 içinde Köroğlu, 2011). Çalışma ile birey sadece maddi kazanımlar (ekonomik anlamda gelir) elde etmekle kalmamakta, aynı zamanda da işinden mutluluk duyması, başarı kazanması, tanınması, takdir görmesi, kendini ispatlaması ve doyum sağlaması gibi psikolojik kazanımlar da elde etmektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983). Literatürde görülmektedir ki; yapılan çalışmaların ya da değerlendirmelerin büyük bir kısmı işgörenlerin işlerinden memnuniyetlerinin önemli bir göstergesi olan “iş tatmini”ne odaklanmaktadır.

İş tatmini ile ilgili literatürde, birçok yazar ve araştırmacı farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Bunlardan en sık rastlanan ve atıfta bulunulan tanımlar aşağıda belirtilmektedir.

İş tatmini; çalışanın çalıştığı kurumdan ve işinden bekledikleri ile aldıkları arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Dorman ve Zaph, 2001). Muchinsky (2000) tarafından da, iş tatmininin bir çalışanın işinden aldığı zevkin derecesiyle ilgili olduğu belirtilmiştir.

Dhanasarnsilp ve arkadaşlarına göre (2006) ise iş tatmini; bireyin hem bugünkü hem de gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasını taahhüt eden işe yönelik geliştirdiği tutumun bir sonucu olarak tanımlanmaktadır.

Özetle iş tatmini, çalışanın işini yapması karşılığında duyduğu manevi haz şeklinde genellenebilir. İş tatmini, işin özellikleri ile işgörenin isteklerinin birbiriyle örtüştüğü veya uyum sağladığı noktada meydana gelmektedir. Aksi durumda iş doyumsuzluğu ortaya çıkar. Özetle, işgörenlerin işlerini sevmeye ve memnun olma derecesine “iş tatmini”; sevmeme ve memnun olmama derecesine de “iş tatminsizliği” adı verilir.

1.1.1. İş Tatmininin Önemi

Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatmini, iş görenlerin kendileri için tanımlanmış görevlerini ifa etmeleri karşılığında, beklentilerinin yerine gelip gelmemesi arasında hissettikleri manevi algıyı göstermektedir. İş tatmini noktasında elde edilen olumlu hazzın işe kattığı verimlilik, etkinlik, gelişim ve üretkenlik gibi olumlu etkenler açısından gerekliliği iş verenler açısından önemlidir. İş tatmini modern insan kaynakları yönetimi anlayışı içerisinde

olmazsa olmaz bir yapı oluşturmaktadır. İş tatminsizliğinin oluşması durumunda iş gören üzerinde zaman içerisinde işe devamsızlık, kayıtsızlık, olumsuzluk, işten ayrılma gibi işin gerçekleşmesini yavaşlatan bir dizi olumsuz etkenler meydana gelmektedir. Bu açıdan iş verenler işin üretkenliği noktasında optimum noktada iş tatminini iş görenler üzerinde sağlamak zorundadır.

İş tatmini, işgörenler için önemin yanı sıra örgütsel açıdan da büyük önem taşımaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanabilmeleri açısından işgörenlerin iş tatmininin sağlanması işletme başarısının belirleyici faktörü ve en temel işletme amaçlarından biridir (Bernal vd., 2005).

Tüm bu özelliklerinden dolayı iş tatmini bireysel, örgütsel ve zamansal açıdan farklılıklar gösterdiği gibi bireylerin tatmin olması ya da olmaması bu farklılıklardan kaynaklanmaktadır. İş tatminini etkileyen en önemli kavram bireylerin motivasyon düzeyidir. Yani bireylerin beklentileri ile elde ettikleri arasındaki denge iş tatminini oluşturur.

İş görenlerin tümü çalışma yerlerindeki şartların kendi hayat standartlarına uygun düzeyde gerçekleşmesini arzu etmektedirler. Bu koşulların iş veren tarafından iş görene sağlanması durumunda iş tatmini olgusu söz konusu olabilmektedir.

Yeni kurulan örgütlerde işgörenler işlerinden doyum sağlayamaz ve kendilerini örgütün bir parçası olarak göremezlerse, örgütün ürün ya da hizmet kalitesinde bir düşme sözkonusu olacak ve yoğun rekabet ortamında hedeflediği başarıya ulaşamayacaktır.

İş ve kuruma yönelik tutum araştırmalarında birbiri ile ilişkili ancak birbirinden ayırt edilebilen beş farklı tutum boyutu geliştirilmiştir. Bunlar; iş tatmini, kuruma bağlılık, işle bütünleşme, motivasyon ve işi sürdürmeye yönelik tutumdur. Bunlardan en önemlisi ve en çok üzerinde araştırma yapılmış olan iş tatmini boyutudur. İnsanların yaptıkları işe karşı tutumlarını, bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini

içeren iş tatmini, kurum ve organizasyonlarda değerlendirmesi ve ölçülmesi oldukça zor ve dinamik bir süreçtir (Güneş, 2007).

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, II. Dünya Savaşı'ndan sonra bu kavram kesin olarak ortaya çıkmış ve önemi 1930 - 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005). 1940 - 1950'li yıllarda ve sonrasında ise iş tatmini çalışmaları daha da hız kazanmıştır. Her ne kadar iş tatmini yüksek verim için yeterli görülse de işletmenin genel başarısı için gereklidir (Judge ve Church, 2000, içinde Gözen, 2007). İş tatmininin önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır. Bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş tatmini ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

1.1.2. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşımlar

Bugünün yönetsel uygulamalarının birçoğu yönetim teorisindeki gelişmelere dayanır. Yönetimsel düşüncenin gelişimini incelemek, geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğimizi belirlemek bakımından oldukça önemlidir. Şüphesiz bu yaklaşımlar arasında kesin sınırlar yoktur. Günümüzde bütün bu görüşler varlıklarını sürdürmektedir. Dolayısıyla bu teori ve yaklaşımları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir (Topçu, 2003).

İş tatmininin sağladığı işveren ile işgörenin beklentilerinin karşılanması durumunda oluşan pozitif etki, çalışanların kendilerine verilen yeni görevlere hızlı adapte olmalarını sağlamakta ve örgüte katılacak olan yeni işgörenler için de olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu duruma paralel olarak çalışanlar işlerinde daha istekli, titiz ve dikkatli olarak muhtemel iş kazalarını da minimum seviyeye indirmektedirler. İşinde tatmin olgusunu yaşayan işgörenin farklı örgütlerde iş arama eğilimi azalarak, aidiyet duygusu artmaktadır. Örgüte bağlılıkları artan çalışanlar kurum

kültürünün de güçlenmesini sağlayacaklardır. İşverenler açısından iş tatmini; serbest piyasa ekonomisi ve ülkenin rekabet koşullarında, kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak iyi bir seviyeye gelmesi açısından da çok önemlidir. Bu verimliliğin artırılması yönünde bazı işletmeler, işgörenlerin aidiyetlerini daha da arttırmak adına işletmenin hisse paylarını işgörenlerine arz ederek, gerçek bir takım birlikteliği oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Yeni kurulan örgütlerde özellikle iş tatmininin farklı bir yeri bulunmaktadır. Örgütün bulunduğu sektördeki rekabet koşullarına yeni girmesinin yanı sıra yeni bir yapı ve örgütlenmenin temelini oluşması açısından doğru kurumsal adımların atılması ve insan kaynağını oluşturması gerekmektedir. Bu yeni oluşum içerisinde iş görenlerin örgüt ile optimum noktada karşılıklı tatmin sağlamaları yeni kurulan örgüt adına sağlam bir geleceğin önemli adımlarını oluşturacaktır.

Örgütler iş tatminini, geçici dış kaynak kullanımı veya hizmet alımı gibi farklı insan kaynağı ya da eğitimlerle satın alarak kalıcı çözümler üretemezler. Kaynağın temelini oluşturmak adına yeni kurulan örgütler kurumsallaşırken örgüt ilkelerinin en başında işgörenlerini bir iç müşteri, bir ortak gibi görerek onların tatmin seviyelerini yükseltmelidirler.

İşverenler, işgörenlerin günlerinin en verimli saatlarını iş yerlerinde harcadıklarını ve bireyin sosyolojik ve psikolojik durumlarını düşünerek, onların daha üretken ve başarılı olmalarını sağlamalıdır.

Bu bağlamda; yönetim teorisindeki gelişmeler kapsamında birbirini tamamlayan yaklaşımlar aşağıda ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar iş tatmininin geçmişten günümüze yansımaları ve gelişimini en iyi özetleyen yaklaşımlardır.

1.1.2.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım: Temelleri Frederick W.Taylor tarafından ortaya atılan klasik yaklaşım ekolü, örgütlerde çalışanın motivasyonunu anlamaya yönelik yapılan ilk çalışma olmaktadır (Gözen, 2007). Birçok yönlerden, özellikle getirdikleri ilkeler bakımından uyum içindeymiş gibi görülen klasik yaklaşım,

farklı yaklaşımların kendine özgü özelliklerini yansıtmaktadır (Topçu, 2003). Klasik yaklaşım örgütü kapalı bir sistem olarak ele almanın yanı sıra; ekonomik kazanç sağlamanın işgörenleri motive edici temel bir faktör olduğunu vurgulamış ve bu yüzden de ücret teşviklerinin artırılmasını önermiştir.

Taylor'un felsefesi; yönetim uygulamasında bilimsel yöntemlerin kullanılması, işçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma, işçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında ilişki ve işbirliğini teşvik etmek şeklinde özetlenebilir (Topçu, 2003).

1.1.2.2. Neo Klasik (Davranışsal) Yaklaşım: Endüstri devrimi ve sonrasında ortaya çıkan neo klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın tersine insanı bir bütün olarak incelemenin önemini vurgulamaktadır (Topçu, 2003). Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımın “yönetimde insan” kavramını yeterince açıklamadığını düşünerek ortaya atılmıştır. Davranışsal yaklaşımda ele alınan temel konular; kişilerarası ilişkiler, insan davranışları, grup kavramı ve grupların oluşumu, grup davranışları, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik, resmi olmayan organizasyonlar, organizasyonlarda değişim ve gelişmedir.

Neo klasik teorinin gelişmesine Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris gibi pek çok yazar ve araştırmacı katkı sağlamıştır (Topçu, 2003).

1950 - 1960 yılları arasında klasik yaklaşım görüşü tamamen terk edilerek, neo klasik yaklaşımın en yaygın biçimde yönetim ve örgüt sorunlarının çözümünde kullanılmıştır. Bu yaklaşımın klasik olandan farkı, insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmesi, örgütlerde insanları harekete geçirme ve teşvik etmede kullanılmasıdır. Bu yaklaşımda ücret, aydınlanma, sıcaklık gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, bireyler arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen en temel faktörler olarak ele alınmaktadır. Bunun yanında makineleşme ve montaj hattı yapısının doğurduğu sorunlar

ve bunun sonucunda da monotonluk ve iş tatminsizliğine karşı alınacak başlıca önlemler üzerinde durulmuştur (Gözen, 2007).

1.1.2.3. Modern Yaklaşım: Geleneksel yaklaşım, teknik bir yaklaşımla rasyonel bir sistem sunmaya çalışırken; davranışsal yaklaşım doğal sistemi açıklamıştır. Çağdaş yönetim yaklaşımı ise sistem yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımı şeklinde incelenmektedir (Topçu, 2003).

Bu yaklaşımda insanın doğası ile ilgili olarak; insanların örgütte işlerine anlamlı bir katkıda bulunmayı istedikleri, işin zevksiz olmadığı, iş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı iş çeşitliliğini, sorumluluğu ve özerkliği arttırdığı, çalışanların işleriyle ilgili anlamlı ve rasyonel kararlar alabilecekleri görüşlerine yer verilmiştir. Ayrıca, işgörenin kendi kontrol derecesinin artmasıyla iş tatmininin de önemli derecede arttığı vurgulanmaktadır.

1.1.3. İş Tatmininin Özellikleri

İş tatmini kişiden kişiye değişen bir özellik göstermekte ve kişiye özel bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kişi için doyum taşıyan bir iş başka birisi için doyumsuz olabilmektedir. Yani, çalışan tatminini sağlayan iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin doyumunu kişi için zamanla değişebilmekte ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiyi tatmin etmeyebilir (İmamoğlu vd, 2004). Bu durum bireyin öz değerlerine ve bunların önem derecesine göre değişir. Örneğin bir işgören için terfi olanakları birinci planda iken, bir başka işgören için kariyer geliştirme ilk sırada olabilir. Çalışanlar işlerini bir bütün olarak düşündüklerinde, genel olarak memnun olabilmektedirler.

İş tatmini; bireylerin kişisel ve duygusal tepkileri olarak “bireysel algılama biçimi” şeklinde yorumlanır ve gözlenmesi, genelleştirilmesi veya ölçülmesi oldukça zordur.

İş tatmininin dört önemli özelliği bulunmaktadır (Sat, 2011):

1. İş tatmini, iş ile ilgili farklı tutumları temsil etmektedir. Yani çalışanlar işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler. Bu nedenle genel iş tatmini bulunurken, iş tatmininin farklı boyutları incelenmelidir.

2. İş tatmini derecesi, genellikle çıktıların, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlı olmaktadır.

3. İş tatmini, iş ortamında oluşan duruma karşı verilen duygusal yanıt olmaktadır. Bu nedenle görülememekte, sadece hissedilmekte ya da ifade edilmektedir.

4. İş tatmini dinamik bir kavramdır. Bir kez iş tatmininin sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmemektedir. İş tatmini hızla elde edilebildiği gibi hızla iş tatminsizliğine de dönüşebilmektedir. İş yerindeki fiziksel, bireysel, kişiler arası ve kurumsal faktörler iş görenlerin iş tatminindeki yükselme veya düşmelerle yakından ilişkili olmaktadır.

1.1.5. İş Tatmin Belirleyicileri

İş tatmini durağan bir olgu olmadığından bireysel veya çevresel faktörlerle iş tatmini ya da tatminsizliği ortaya çıkarılabilir. Çalışanların işlerinden hoşnut olmaları ya da olmamaları şeklinde ifade edilen iş tatmini; işle ilgili koşullara yönelik geliştirilen pozitif ve negatif tutumu açıklamaktadır. Örneğin; kişinin işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi, işe ilişkin pozitif bir tutum geliştirmesi ile ilişkili iken; ortamı, işini ve arkadaşlarını sevmemesi işle ilgili negatif bir tutum geliştirmesine ve aynı zamanda iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

Çalışanlar bir işe girdiklerinde işyerinin kendisine sağlayacağı koşullara ilişkin birçok konuda sözel ve yazılı anlaşmaya varmakta ve buna bağlı olarak iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu anlaşmaların yanında kişilerin söz konusu etmemelerine

rağmen, çalışanın işten beklentilerini işyerinin de çalışandan beklentilerini açıklayan psikolojik anlaşmalar vardır (Eğimli, 2009). İşverenler tarafından çalışanlara sağlanan örgütsel olanaklar beklentileri sağlamada oldukça belirleyicidir. Çalışılan ortam ve işin gereklilikleri, sağlanan örgütsel olanaklarla ilişkili olmasına karşın hemen her zaman iş tatmini sağlayamayabilir. Çünkü çalışanların kişisel özelliklerinin farklı olması iş tatmin düzeylerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Ancak işgörenlerin elde ettikleri ile beklentilerinin karşılanma düzeyi birbirine yaklaştığında, iş tatmininin yüksek olması söz konusu olacağından, işlerine ve çalıştıkları kuruma karşı pozitif tutumları da artacaktır.

İş tatmini, iş hakkındaki olumlu ve olumsuz duygu ve tutumlarla ilgili olmakla birlikte pek çok faktöre de bağlı olmaktadır. Bireysel özellikler de iş tatminini etkilemektedir (Sat, 2011). Çalışanların sahip oldukları bireysel özellikler nedeniyle, çalıştıkları kurumdaki koşullardan etkilenme durumları ve buna karşı geliştirdikleri tutum ve davranışları etkilenecektir veya değişiklik gösterecektir. Eğitim, deneyim süresi, sahip olunan sosyal çevre, çalıştığı statü gibi bazı faktörler; işgörenlerin işe karşı değerlendirmelerini şekillendiren ve tutumlarını etkileyen en önemli faktörlerdir. Bu faktörlerin incelenmesi iş tatmininin ya da tatminsizliğinin ele alınması açısından önem taşımaktadır. Bu açıdan değerlendirilebilecek faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki gruba ele alınmaktadır. (Lam, 1995; Aşık, 2010; Eğimli, 2009; Arısoy, 2007; Sevimli, İşcan, 2005)

Herzberg ise çalışanların iş ile ilgili tutumunu belirleyen iki grup faktörün var olduğunu; birinci grup faktörlerin doyumsuzluk faktörleri adı altında çalışma koşulları, güvenlik, organizasyon politikaları, maaş gibi dışsal faktörleri içerdiğini; dışsal faktörler tatmin edilmediği durumlarda çalışanların tatminsizliğine yol açtığını belirtmektedir. Memnuniyet faktörleri adı verilen ikinci grup faktörler ise, çalışanların birey olarak kabul görme, gelişme, sorumluluk alma gibi içsel faktörlerini içermektedir ve bunların karşılanmasıyla iş tatmini meydana gelmektedir (Yılmaz, 2001). Başarı, başarının tanınması, işin kendisi, sorumluluk, büyüme veya ilerleme motivasyon faktörlerini ve iş memnuniyetini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin olmaması işte doyum kaybına neden

olmaktadır. Ortaya çıkan doyumsuzluk ise işletme politikası ve yönetimi, denetim, kişiler arası iletişim, çalışma şartları, ücret ve güvenliği kapsamakta ve iş memnuniyeti düzeyini belirlemektedir (Dieleman vd, 2003).

Ancak bu çalışmada; içsel ve dışsal faktörler yerine bireysel ve örgütsel faktörler kullanılacak ve bu faktörler ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatminine ya da tatminsizliğine neden olan faktörler çalışanlar arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Çünkü her çalışan aynı faktörden diğerleri kadar etkilenmeyebilir. Bu nedenle kurum içindeki bireysel farklılıklar iş tatmin veya tatminsizliğini meydana getirmektedir.

Farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların, işten algıladıkları iş tatmin duygusu da farklı olmaktadır (Okpara, 2006).

Bireysel faktörler, iş tatmininin oluşmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Kişinin sahip olduğu çeşitli özellikleri ile yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler iş tatminini belirlemektedir. Bu faktörler içerisinde çalışanın cinsiyeti, yaşı, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu durumu değerlendirmesini etkilemektedir. Örneğin sakin ve çevresine uyum sağlamış işgörenler daha kolay iş tatmini sağlarken; tersi özelliklere sahip olanlar daha sık iş tatminsizliği göstermektedirler.

İş tatmini, işteki ödüllere ve değerlere karşı duygusal bir tepki olarak görülebilir (Okpara, 2006). Bu duygusal durum çerçevesinde, her kişiye özgü olan **demografik özelliklere** (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, iş deneyimi, hizmet süresi) ve **psiko-sosyal özelliklere** (kişilik yapısı, bireyin sosyal kişiliği, ihtiyaç ve beklentileri, başarı güdüsü, takdir edilme duygusu, inançlar-değerler, kültürel farklılıklar ve tutumlar) bağlı olarak; algıların, yargıların ve dolayısıyla iş tatmini/tatminsizliğinin olmasında etkili farklılıklar olduğundan dikkate alınmaları gerekmektedir (Sat, 2011). Yukarıda belirtilen özellikler ayrıntılarıyla aşağıda belirtilmiştir.

Cinsiyet: Gelişen modern dünya koşullarında kurumsallık kavramının örgütlerde daha da ön plana çıkması ile birlikte özellikle fiziksel güç gerektiren çalışma koşullarında kadınların pozitif ayrımcılığa uğramaları gerekmektedir. Yeni kurulan örgütlerde ise işgörenlerin iş tatminlerini etkileyen önemli etkenlerden biri olarak gözüken cinsiyet faktörü, genel olarak bakıldığında eşit veya heterojen çalışma koşullarında çok fazla bir farklılık göstermediği benzer bir sonuç oluşturmaktadır.

İş tatmininin cinsiyet açısından etkilenen faktörü ise bireyin kadın veya erkek olarak yapmakta olduğu işe karşı tutumundan doğan tatmin veya tatminsizliktir. Centres ve Bugental (1966)'ın araştırmasına göre, kadınların iş tatmininin erkeklerden daha yüksek bulunmuş ve bunun nedeni olarak kadınların sosyal konulara (aile ve toplum), ekonomik konulardan daha fazla önem vermiş olması, tatmin seviyelerinin erkeklere göre daha yüksek olmasını sağlayan bir etken olduğu görülmüştür (Centres ve Bugental, 1966 içinde Okpara 2006).

Yaş: Çalışan bireyin bulunduğu iş ortamına göre yaşı, zaman içerisinde elde ettiği bilgi ve birikimi işgörenin hayata karşı davranış, düşünce ve aldığı kararlar üzerinde önemli bir role sahiptir. Yaşın yükselmesine bağlı olarak işgörenin çalışma hayatında daha uyumlu bir davranış modeli sergilemesi ve tecrübenin oluşturduğu daha düşük hata oranlarının sağladığı başarı, birey üzerinde yükselen bir iş tatmin grafiği oluşturabilecektir.

Buna karşın, Bilgiç (1998)'in, bireysel özellikler ve iş tatmini ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş tatmin düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Yeni kurulan örgütlerde ise kurumun finansal alt yapısının iyi olmasına göre, talep ettiği kalifiye işgörenlerin genel olarak yaşlarının büyük olması yüksek bilgi ve birikimi de beraberinde getirmekte ve örgüt daha etkin ve verimli iş yapısı oluşturabilmektedir. Fakat, yeni kurulan örgütlerin genel olarak mali konularda gerekli yatırımların büyük paya sahip olması örgütü daha genç bir işgören altyapısına yönlendirebileceği gibi daha düşük iş tatmin seviyeleri de görülebilir.

Eğitim Düzeyi: Eğitim, bireylerin kişilik yapılarını, toplumdaki yerlerini ve iş hayatlarındaki statülerini etkileyen önemli bir faktördür. Bireylerin eğitim seviyelerine bağlı olarak işlerin tatmin seviyeleri de değişiklik gösterecektir. Eğitim seviyesi yüksek olan bir işgörende ekonomik hedefler, kariyer hedeflerinden sonra gelmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerde, az olanlara nispeten iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu durum eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerde kendi yetkinliklerine uygun bir pozisyonda çalışamadıkları noktasında aksi bir düşüş sergilemektedir.

Bilgiç (1998)'in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş tatminine önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler.

Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek çalışanların genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Baştemur, 2006).

Yeni kurulan örgütlerde eğitim düzeyi düşük personelin istihdam edilmesi ciddi bir kurumsal temelin atılmasını geciktirecektir. Kuruluş aşamasında olan örgütün mali kaygılardan dolayı insan kaynağında yapacağı düşük eğitim düzeyine sahip personel istihdamı, örgütün sektörde varolamamasını neden olması beklenebilir.

Kişilik: Kişilik, bireylerin hayat döngüleri içerisinde yaşam idamelerini gerçekleştirmek için seçtikleri işlerini belirlemede en önemli yönlendiricidir. Kişilik doğuştan itibaren kalıtsal olarak % 30'luk bir oranda bireyde yer alır ve bu oran zaman içerisinde yerleşerek insanın karakterini oluşturur. İnsanların önemli bireyselliklerini seçmeye yardım eder. Birey bir işe girdiği zaman hızlı bir şekilde kurum yapısına entegre olamayabilir. Bu durum bireyin kişilik yapısını ne derece sosyal ve uyumlu bir yönde oluşturduğuna bağlıdır. Normal şartlarda birey işe girdiği zaman kişiliğini değiştirmez sadece bulunduğu koşullara uyum sağlamaya çalışır. Birey örgütte zaman, mekan ve

bulunduğu statüye göre kişilik özelliklerini ortaya koyacaktır. Kişilik yapıları, doğru örgütsel yönlendirmelerle motive edilerek örgüt hedefleri için verim sağlanabilir.

Özellikle yeni örgütlenen kurumlarda, daha güçlenmemiş olan kurum kültüründen dolayı farklı işveren ve işgörenlerin kişilik yapıları arasında köprü kurmak kolay olmamaktadır. Kurumsal yapının tam anlamıyla oluşturulamamış olmasından kaynaklanan boşlukları özellikle işgörenler kendi istek ve arzuları yönünde sorumluluk alanlarındaki işleri kontrol etmeye çalışırlar. Bu noktada yaşanabilecek çatışmalarda işverenin, doğru insan kaynakları politikaları ile müdahale etmeleri büyük önem taşımaktadır.

İşgörenin, iş tatminine ulaşmasında önemli bir yere sahip olduğu düşünülen kişilik faktörlerinin öncelikli olarak bireyin bulunduğu sosyal, kültürel ve ekonomik koşullara göre değişkenlik gösterdiği bilinmektedir.

Kişilik faktörlerinin yüksek iş tatmini elde etmede önemli role sahip olduğu varsayımı ile yapılan bir meta analiz çalışmasında kişiliğin iş tatmini elde etmede doğrudan etkisinin olmadığı, kişinin iş şartlarını etkilediği, iş şartlarının da iş tatmini etkilediği belirlenmiştir (Dorman ve Zaph, 2001).

Zekâ: Bireyin zeka düzeyi, sosyo-kültürel hayatı başta olmak üzere iş hayatında da önemli belirleyici bir rol oynamaktadır. Bireyin zeka düzeyine uygun bir iş alanında istihdam edilmesi, bireyin iş yapabilirliği açısından daha iyi sonuçlar doğuracak ve işgörenin kendine olan özgüveni artarak iş tatmin seviyesini daha da yüksek olmasını sağlayabilecektir. Bu noktada da işverenlerin özellikle yeni örgütlenen yapılarda doğru bir insan kaynakları yönetimi ile doğru işe doğru çalışan yerleştirmesi örgüt içinde daha sağlam kurumsal temellerin atılmasını sağlayabilecektir.

Sosyo - Kültürel Çevre: Bireyler istihdam edildikleri işleri onlar için sadece yaşamsal döngülerini sağladıkları bir gelir kaynağı olarak değil aynı zamanda toplumsal yapı içerisinde varoluşlarını sağladıkları sosyo-kültürel bir statü oluşturmaktadır. Bazı işler toplum tarafında yüksek seviyede kabul görmesi açısından çok tercih edilmektedirler.

Bu noktada bireylerin bulundukları sosyo-kültürel yapıda varolarak kabul görme, takdir edilme ve saygınlık kazanarak itibar elde etmek açısından iş tercihlerinde toplumsal öğretiler büyük rol oynamaktadırlar. Çevresel faktörlerin önem seviyesine göre bireyin yer aldığı iş kolunda iş tatmini elde etmesi değişkenlik sergilemektedir. Bireyin işgören olarak toplumda kabul görmesi tatmin noktasında önemli bir sosyal destek oluşturmaktadır. Yeni kurulan örgütlerde, kurumun hitap ettiği sektörün müşterileri/hizmet alıcıları konumunda olan topluma fayda sağlamak için işgörenlerine sosyal hayatlarında kabul görmelerini sağlayıcı bir iş ortamı oluşturmaları iş tatmini noktasından büyük önem taşımaktadır.

İş Yerindeki Pozisyonu ve Tecrübesi (Kıdemi): İşgörenin iş yerinde bulunduğu pozisyonu ve edinmiş olduğu tecrübeler, bireyin iş tatminini etkileyen en önemli etkenlerdir. İşgörenin bu faktörlere bağlı olarak yaşadığı tatmin bireyin ne seviyede beklentiler içerisinde olduğunu işverene yansıtmaktadır.

Kıdem arttıkça kişi, işini daha iyi kavramakta, yılların getirdiği deneyimler, öz güvenini pekiştirirken işinden duyacağı memnuniyeti de arttırmaktadır. Diğer yandan, çalıştığı işletmesi de kıdemi arttıkça çalışanına daha geniş olanaklar sunabilmektedir (Arisoy, 2007).

İş hayatına yeni başlayan işgörenlerin toplumsal öğretilerden dolayı kurumlarından yüksek beklentiler içerisinde olmaları zaman içerisinde yerini hayal kırıklıklarına bırakmaktadır. Bu sonuç işgörenin zaman içerisinde kabullendiği bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler bu açıdan beklentilerini, kurumlarını ve iş arkadaşlarını tanıdıkça yeniden şekillendirecekler ve iş tatmini sağlama noktasında yeni yöntemler oluşturabileceklerdir.

Yeni kurulan örgütlerde deneyim çok önemli bir faktör oluşturmaktadır. Yeni oluşum içerisinde olan örgüt kısıtlı olan kaynağını optimum noktada en iyi işgörenle birleştirmek zorundadır. Bu açıdan bakıldığında örgüt doğru pozisyona doğru insan kaynağını en iyi şekilde belirlemesi gerekmektedir.

Bilgiç, yaptığı bir çalışmada (1998); kıdemin dışsal iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu; aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini vurgulamaktadır.

Performans: İş tatmini ile performans arasında çok güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. İşgören, kurumdan elde ettiği yüksek tatmin düzeyine göre daha çok çalışmakta ve verimlilik sağlayarak yüksek performans sergilemektedir. Aksi durumda ise birey tatminsizlik yaşamakta ve performansı düşebilmektedir.

Yeni kurulan örgütlerde işverenin, işgöreninin iş tatminini sağlayarak performansını yüksek seviyede tutması kısa vadede etkinliğini arttıracak ve bulunduğu sektörde kalıcı bir yer sağlamak için güçlü bir temel oluşturabilecektir.

Beklentiler: Beklentiler, işgörenin işe başlarken olan istek ve hayalleri ile belli bir süre tecrübe edindikten sonra elde ettiği tatmin veya tatminsizliklerin arasında oluşan duyguların çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Yeni kurulan örgütlerde, hem işverenin hem de işe yeni başlamış olan işgörenin beklentilerinin yüksek olması normaldir. Bu noktada işverenin, işgörenin tüm beklentilerine cevap verebilmesi mümkün değildir. Fakat imkanlar doğrultusunda giderilen beklentiler, işverenin de sektörde gelmek istediği hedefe ulaşma yolunda beklentilerini karşılamaya etken olabilecektir.

1.1.4.2.Örgütsel Faktörler

Çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar (Baştemur, 2006). Çeşitli örgütsel faktörler iş tatminini etkilemektedir. İşin niteliği ve zorluk derecesi, yönetim tarzı, terfi ve ilerleme imkânları, çalışma arkadaşları, iletişim, fiziksel çalışma koşulları ve iş güvenliği, stres, örgüt kültürü gibi faktörler iş tatminine etki eden örgütsel faktörler arasında yer almaktadır (Köroğlu, 2011).

Kurumsal bir örgütsel yapı içerisinde, işe yönelik yapılan organizasyon şemaları, görev tanımları, iş akış diyagramları ve uygulamaların en doğru yapılabilmesi adına oluşturulan prosedürler, iş görenlerin yaptıkları işler açısından karmaşayı ortadan kaldırır ve standart bir yapı oluşması ile iş tatmin seviyesinde de artan bir yükseliş meydana gelir.

Çalışanların iş yaşamında en çok şikayetçi oldukları konuların başında yapılan işten tatmin olmamak gelmektedir. Ücret artışlarının beklenen düzeyde olmaması ise çalışanların en çok şikayetçi oldukları ikinci konudur. Yöneticilerle yaşanan sorunlar, işle ilgili yapılan hatalar, iş arkadaşlarıyla yaşanan anlaşmazlıklar, fazla mesailer, beklenen terfinin gerçekleşmemesi de yine çalışanların profesyonel yaşamlarında rahatsızlık duyduğu konular olarak tespit edilmiştir (Baştemur, 2006).

Şimdi iş tatminini etkileyici örgütsel faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

İşin Niteliği ve Zorluk Derecesi: İşin niteliği doğru insan kaynağının istihdamı ile birlikte örgüt açısından önemli bir unsur oluşturmaktadır. İşin niteliğinin işgören açısından uygunluğu ve süreç yönetimi içerisinde işin niteliğinin artması işgörenin de tatmin seviyesinin yükselmesine neden olmaktadır.

Yapılan işin, toplum tarafından kabul görülmesi ve buna bağlı saygınlık kazanma işgörenin manevi anlamda tatmin seviyesini üst seviyeye çıkaran faktörlerdendir. İnsan kaynakları departmanları organizasyon yapıları içerisindeki pozisyonlarının statülerini yetkilerini ve isimlerini belirlerken, işgörenin yaptığı görevinin toplumdaki geri bildirimini de göz önüne alınarak yapılması büyük önem taşımaktadır. Örnek olarak, apartmanda çalışan bir iş gören, bu pozisyon için toplumun daha az kabul gördüğü ‘kapıcı’ kelimesi yerine ‘apartman görevlisi’ ünvanını kullanmak yapılan işin niteliğini değiştirmese de toplum nezdinde işgörenin saygınlığını arttırabilecektir.

İşin zorluk derecesi de genel olarak iş tatminini pozitif yönde etkileyen bir göstergedir. İşin zorluk derecesi bir çok işgören için farklı olabilme düşüncesi ile caziplik oluşturmaktadır. Zor işleri başarma dürtüsü işgöreni daha da güdüleyerek işi

başarmanın sonucunda yüksek tatmin seviyesine ulaştıkları gözlenmiştir. Bunun aksine, işin zorluk dercesinin süreç içerisinde artması ama buna karşın kariyer yada maddi gelir olarak bir getirisinin olmaması durumunda işgörende ciddi tatminsizlik oluşmaktadır.

Yeni kurulan örgütlerde, işin niteliğinin açık ve net olarak görev tanımlarında belirtilmiş olması hem işgörenler için hem de kurumsal alt yapı için bir gerekliliktir. Kurumun iş akış diyagramlarını işgörenlerine aktararak, işin niteliği konusunda şeffaf olması iş verimliliğini de olumlu etkileyecektir. İş için gerekli yetkinliklerin detaylı olarak belirtilmesi işgören içinde işin zorluk dercesi hakkında bir bilgi sunacaktır. Aksi durumda oluşacak olan karmaşıklık daha yeni kurulan bir örgütün imajını olumsuz yönde etkileyerek, işgörenlerin farklı işlere yönlennene neden olacaktır.

Yönetim Tarzı: İşverenlerin, yönetim tarzlarının şeffaf, açık ve işgörenlerine kurumun kararlarına katılım sağlamaları hususunda esnek olmaları işveren ile işgören arasında güçlü bir sinerji oluşturmaktadır. Kendi kurumu açısından daha önemli olduğunu hisseden işgörenin aidiyet duygusu da artarak iş tatminini sağlamış olabilecektir.

Yeni kurulan örgütlerde, modern dünyanın profesyonel bakış açısı içerisinde ben odaklılık yerine biz duygusunun ön plana çıkarılması ve takım çalışmalarına önem verilmesi örgütte bütünlüğü sağlayacaktır.

Ücret: Bireyin iş hayatına girmek istemesinin temel sebeplerinin başında gelen ücret, sosyal hayatta varolabilmek adına hayatın idame edilebilmesi için gerekli maddi kaynağı oluşturmaktadır. Ücret yapısının işveren tarafından işgörenlerin yetkinliklerine ve pozisyonlarına göre adaletli ve eşit olarak dağıtılması önemli bir iş tatmin faktörüdür. İşgörenlerin iş hayatlarında elde ettikleri tüm getiriler içerisinde ilk olarak kendi pozisyonları ile diğer pozisyonlarda çalışanların elde ettikleri ücretleri karşılaştırmak olmaktadır. Bu noktada kendisine eşit ve adaletli ücret politikası uygulanmadığını düşünen iş görenin, motivasyonu düşerek iş tatminsizliğine neden olabilecektir.

Ücret politikalarında işverenlerin genel olarak uyguladığı metodlardan biri ücreti ceza veya ödül olarak mekanize etmesidir. İşgörenin yeterli performansı elde edemediği

durumlarda işveren pozisyon değişikliklerine giderek işgöreninin maaşında azaltma yoluna giderek bir anlamda ceza yöntemi uygulamaktadır. Aksi durumda da prim veya terfi yöntemleri ile işgörenini ödüllendirmektedir. Bu ikği durumda da iş gören farklı iş tatmin seviyeleri yaşamaktadır. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin doğru ve etkin bir şekilde uygulanması, örgütün uzun vadede daha verimlilik elde etmesini sağlayabilecektir.

Yeni kurulan örgütlerde, kuruluş aşamasında maddi kaynakların genel olarak insan kaynağına yatırım anlamında kısıt olması bazı stratejik konumu yüksek anahtar pozisyonlar haricinde düşük ücret politikası uygulanmasına neden olmaktadır. Bu açıdan doğru insan kaynağı analizi yapılarak pozisyon ve yetkinliklere göre ücretler belirlenmeli daha sonraki süreçte ücretlerde kesinlikle azaltma ya da geç ödeme gibi uygulamalara gidilmemelidir.

Terfi ve İlerleme İmkanları: İşgörenlerin genel olarak bulundaki iş kolunda kariyer hedeflerinin en başında gelen beklenti olarak bilinen örgütün terfi ve ilerleme imkanları, işgörenler için gerçekte ücret artış beklentisinin işareti olarak algılanmalıdır. Terfi ve ilerleme, iş hayatına yeni başlayanlar için maaş artışı anlamına gelmekteyken, çalıştığı sektörde uzun yıllar geçiren bir iş gören için kendini gerçekleştirme yolunda bir ego tatmini olarak gözlenmektedir.

Terfi ve ilerleme imkanları, yeni kurulan örgütlerde de gelecekteki işgören ihtiyaçlarını karşılama fırsatı sağladığı gibi iş görenlerin de örgütte kalmasının ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanılmasını sağlamaktadır.

Örgütlerin, ücret politikalarında adil dağılımın olmasının büyük önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da işgören kendi başarı durumunu diğer işgörenlerle kıyaslayacak ve ilerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda, iş tatmini değişiklik sergileyebilecektir.

Çalışma Arkadaşları: Örgütsel faktörler içerisinde yer alan çalışma arkadaşları iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir etken oluşturmaktadır. Kurumsal

anlamda insan kaynakları yönetimini en etkin biçimde uygulamaya çalışan örgüt, iş verimliliği kapsamında işveren tatmini için doğru takım arkadaşlarını seçmelidir. Günlük yaşantısının en verimli saatlerini iş yerinde geçiren iş gören için uyumlu çalışma arkadaşları ile birlikte iş birliği içerisinde çalışmak hem iş verimliliğini arttıracak hemde iş görenin tatmin düzeyini arttırıcı bir etken oluşturacaktır. İş görenin yaptığı işte çalışma arkadaşlarından destek alamaması veya mobbing görmesi bireyi örgütten soğumasına ve farklı kurumlara başvurular yapmak istemesine neden olacaktır.

Yeni kurulan örgütlerde, iş görenlerin aralarında bir takım oluşturabilmeleri adına işe alımlarda bireylerde sadece uzmanlık yönünden yetkinlik aranmamalı ayrıca doğru kişilik envanter çalışmaları ile takım oluşturabilecek kişilik yapıları analiz edilmelidir. İş görenin işini daha çok sevmesi ve verimlik sağlanabilmesi adına iş arkadaşlarını da sevmesi ve onlarla uyumlu bir şekilde sosyalleşmesi iş tatmini elde edilebilmesi için gereklidir.

İletişim: Örgütsel iletişim sistemi, kurum içerisindeki iş görenlerin süreç yönetim içerisinde bilgilendirilmesi, örgüt hedeflerinin hangi amaçlar doğrultusunda yapılması gerektiği,iç ve dış paydaşlarla olan irtibatın devamlılığı gibi temel amaçların yanında iş görenlerin arasından da bir sosyal ağ oluşturmak doğrultusunda oluşturulmaktadır. İletişim sisteminin aktif ve dinamik olması örgütün bir duygu, aidiyet ve bütünlük gibi olguların iş görenler üzerinde daha etkin oluşmasını sağlayarak motive etmektedir.

Yeni kurulan örgütlerde, iletişim kanallarının sürekli açık olması ve iş görenlere düzenli bilgi aktarılması, iş verimliliğinin artması ve amaç birliği oluşmasını sağlayacaktır. Kurum kültürü ve aidiyet duygusunun hızlı gelişmesi adına örgütlerde iş görenlerle iletişim ağının güçlü kurulması onların kendilerini daha önemli hissetmelerini ve tatmin seviyelerinin daha yüksek olmasını sağlayacaktır.

Etkili bir iletişim şeklinin kullanıldığı örgütlerde çalışan motivasyonu da artacak ve sürdürülecektir. İyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı rahat ve huzurlu bir çalışma ortamını beraberinde getirecektir.

Fiziksel Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği: İş görenlerin örgütsel yapı içerisinde en çok önem verdikleri konulardan biri olan fiziksel çalışma koşulları ve buna bağlı iş güvenliği; bulunulan sektöre bağlı olarak işverenlerin öncelikli dikkat etmeleri gereken alanlardır. İş görenin verilen iş sahası açısından yeterli yetkinliğe sahip olsa dahi gerekli fiziksel koşulların sağlamaması durumunda başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Bunlara ek olarak çalışma koşullarının kötü ve yapılan işe göre alınması gereken iş güvenliği tedbirlerinin eksikliği iş gören açısından ciddi tatminsizlik oluşturmaktadır.

Yeni kurulan örgütlerde, pozitif yönde fiziksel çalışma koşullarının ve iş güvenliğinin yasalar doğrultusunda oluşturulması gerekmektedir. İş görenin fiziksel çalışma koşullarını da göz önünde bulundurarak iş tercih edeceğini ön görmesi gereken iş veren kalifiye personelin istihdam edebilmesi için gerekli koşulları sağlamak zorundadır. İş güvenliğinin varlığı iş görenler için iş tatminini artırdığı kadar iş veren için yönetsel kolaylıklar getirecektir.

Stres: Stres, organizmanın her türlü değişmeye özel olmayan (yaygın) tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Yaygın olarak benimsenen bu tanıma göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın, her türlü sisteme bedenin uyum sağlamak için gösterdiği tepkidir. İş stresi ise, çalışanı duygusal, fiziksel açıdan tehdit eden ve çalışma düzenini bozan iş çevresine gösterilen bireysel tepkidir. İş stresi, her şeyden önce kişinin işi ve iş ortamını algılaması ile ilgilidir. İş stresi, işle ilgili fiziksel ve psikolojik ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Köroğlu, 2011).

Stres kavramı, iş ortamında iş görenin kişilik yapısı, yetkinlikleri, kültürü, yaşı, cinsiyeti gibi faktörlere bağlı olarak görece farklı algılar oluşturmaktadır. Bir kişiye stres oluşturan bir durum başkası için önemsiz bir vaka olabilir.

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları; biyolojik ve bedensel faktörler, maddi faktörler, yaşam tarzı, kişilik özellikleri, aile yapısı, yaşam ve kariyer değişiklikleridir. Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları ise; kişilerarası çatışma, aşırı iş yükü, yönetim tarzı, işin monoton ve sıkıcı olması, iş doyumsuzluğu, kariyer engeli ve fiziki çevre şartları gibi faktörlerdir (Köroğlu, 2011).

Stres kavramına iş tatmini yönünden bakıldığında, iş tatmini yüksek olan bir iş gören yaşayacağı olumsuzluklara karşı iş stresine girmeyecek ve geçici bir olumsuzluk olarak algılayacaktır. Aksi durumda ise hızlı bir şekilde tükenmişlik sendromuna kapılarak başarısızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacaktır.

Yeni kurulan örgütlerde stresin oluşma yapısı ön görülebilmektedir. Bangıcı safhalarının ve kurumsallaşma yolundaki hızlı ilerleme arzusu, iş görenler üzerinde bir stres yapısı oluşturabilmektedir. Örgütün doğru planlama ile kurumsallaşma sürecini oluşturması iş gören üzerinde de stresi azaltıcı bir yöntem oluşturacaktır.

Genel olarak bakıldığında; stresi ortaya çıkaran beş kaynak belirlenmiştir. Buna göre bürokratik engeller, mesleki rolünü yerine getirememesi, arkadaşlık ilişkilerinin olmaması, yeterlilik ve hizmet verilen bireylerle ilgili problemler temel stres kaynakları olarak görülmektedir (Topçu, 2003).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürünün güçlü temellerde oluşturulmuş olması, örgütün başarısına ve örgütte çalışan iş görenler için iş tatmini seviyelerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır.

Yeni kurulan örgütlerde, bir kurum kültüründen bahsetmek zor olacaktır. Temelleri sağlam oluşturmak adına yapılan sistematik çalışmalar, kurumsallaşma ile birlikte örgüt kültürü de sağlamlaşacak ve ileri ki yıllara aktarılacaktır.

Genel olarak tüm örgütsel faktörlere bakıldığında, Çalışanların büyük kısmı tarafından sorun olarak ortaya konulan konuların iş tatminine etki eden örgütsel faktörlerden olduğu görülmektedir. Kişinin günlük yaşamının büyük bir bölümünü geçirdiği iş ortamının ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ücret, terfi olanakları, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları, ödüllendirme koşulları vb. faktörlerin iş tatmini üzerinde etkisinin olacağı açıktır. İşletmeler ve organizasyonlar maksimum verimlilik elde etmek için çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak iş ve iş ortamı ile ilgili faktörleri bilimsel esaslara göre belirleyip buna göre düzenlemeler yapmak zorundadırlar (Baştemur, 2006).

BÖLÜM II

MOTİVASYON

2.2. MOTİVASYON İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

2.2.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kavramı, Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde “isteklendirme” veya “güdüleme” olarak tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük, TDK).

Hayatımızın birçok alanında olduğu gibi çalışma hayatında da başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri olan motivasyon; sadece çalışanın değil, örgütün performansında da önemli rol oynar. Günümüzde kurumlar arası rekabeti yenebilmek ve büyük kazançlar elde edebilmek için çalışanların performansının artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda işverenler; işgörenlerin tutumlarını, davranışlarını, fikirlerini, arzu ve isteklerini önemsemenin yanı sıra, bunları etkileyebilecek örgüt içi veya dışı tüm faktörleri de dikkate almalıdırlar. Çalışma hayatında “motivasyon” kavramını kullanmanın temel amacı; kurumun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin performansının yüksek olmasını sağlamaktır.

İş yaşamında çalışanlar ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009). Yöneticiler bir yandan örgüte uygun bir işgücü oluşturmanın yollarını ararken diğer yandan da çalışanlarının temel bazı ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek ve göz önünde bulundurmak zorundadırlar (Ağırbaş, vd, 2005). Yönetimin ele alması gereken önemli ve öncelikli sorunu, çalışanların mal ve hizmet üretimine üst düzeyde katılmalarını sağlayacak ve bu arada çalışanların sağlıklarının fiziksel ve ruhsal açıdan korunmasına olanak sağlayacak şekilde üretimi gerçekleştirebilmektir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009). İnsanları motive etme sanatı, insan ihtiyaçları konusundaki bu temel anlayış üzerine inşa edilmiştir. Motivasyon aynı amaca ulaşma yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir. Motive etme

fonksiyonu ise örgütsel amaçları anlama ve kabul etme ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada olumlu olarak katkıda bulunmaya yönlendirmektir. Motive etme sürecinde yönetici, çalışanların kabul sınırlarını belirler ve çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan bir iş ortamı yaratır (Liebler vd, 1992, içinde Ağırbaş vd, 2005).

İnsanlar da ihtiyaçlarının karşılandığı, duygu ve düşüncelerinin önemsendiği, yetki kullanabildikleri ve böylece örgütün başarısına katkı sağlayabildikleri, kendi motivasyon kaynaklarına göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışmak isterler.

Yeni kurulan örgütlerde yöneticilerin başarılı olabilmeleri, işgörenlerin kurumsal amaçlar ve verimlilikler doğrultusunda işlerini yapabilmelerine bağlı olduğu söylenebilir. İşverenin, işgöreninin motivasyonuna olumlu yönde etkileyen faktörleri ön planda tutması ile bireylerin temel ihtiyaçlarına, düşüncelerine ve inançlarına değer vermesi, örgüt verimliliğini olumlu yönde etkileyebilecektir. Yeni kurulan bir örgütte yöneticilerin bu doğrultuda davranışları, bilgi ve güçlerini bu yönde harcamaları açısından motive edilmeleri de gerekmektedir.

Çalışanların verimliliğinin (üretiminin) kalitesi, motivasyonunun derecesine bağlıdır.

Yönetim, çalışanlarının örgüte, örgütün kurallarına ve kendilerine karşı olan tutumlarını bilmek durumundadır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009). Çalışanların tutumları bilindiği durumlarda onların davranışlarını öngörmek ve kontrol etmek için bazı yönlendirmeleri yapmak mümkün olabilecektir. Yönetim, çalışanların örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek unsurları saptayabildiğinde, yapacağı düzenlemelerle çalışanları daha etkin yönlendirebilecektir (Yüksel, 2002).

Motivasyon (güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman

“güdülenmiş” olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1994). Bir başka tanıma göre motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istek ve arzuları ile davranmalarıdır (Koçel, 2010).

Örgütler, “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler” olduklarına göre, örgütler için, örgüt çatısı altında toplanmış her biri farklı amaçlara sahip insanların davranışlarını, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilme doğrultusunda yönlendirebilme gerekli ve önemli olmaktadır (Kesici, 2006).

Motivasyon kavramının temelinde çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması konusu vardır. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlamaktadır. Motivasyon kavramının hareket noktası; **“Personele ne verilmeli ve ne yapılmalı ki işletme için yararlı olacak davranışlarda bulunsun?”** sorusunun cevabının aranmasıdır (Koçel, 2010). Davranışı hedefe yönlendiren ve uygulamaya geçiren bir güç olarak tanımlanan motivasyon; bireylerin düşüncelerini, umutlarını, inançlarını, arzularını ve isteklerini, ihtiyaçlarını ve korkularını ifade etmektedir. Motivasyon kavramına önem veren kurumlar; bireylerin ihtiyaçları karşılandığı için çalışanların harekete geçmesini ve daha çok isteklendirilmesini sağlayacaktır.

Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler “dürtü”; insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de “ihtiyaç” adı verilir (Koçel, 2010). Bu noktada yöneticilerin, çalışanların dürtü ve ihtiyaçlarının ayırımına varması önem taşımaktadır. Özellikle yeni kurulan örgütlerde daha başlangıç aşamasında bu ayırımı yakalayabilmek kurum çalışanlarının motivasyonunu ilk baştan yüksek tutmak ve hızla faaliyet gösterilen sektör içerisinde yer alabilmek veya tutnabilmek açısından gereklidir.

İnsan kaynaklarının verimlilik sağlanmasındaki anahtar rolü, çalışanların örgüt amaçlarına güdülenmelerinde ve beraberlerinde getirdikleri bedensel ve entellektüel yetenek potansiyelini örgüt için kullanmalarında, örgütün bu insan kaynağını oluşturan çalışanlara karşı tutumunu önemli bir unsur haline getirmektedir (Pekel, 2001).

İnsanların davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten nedenleri, yani gereksinimlerini bilerek hareket edecek bir işletme yönetimi, kuşkusuz önemli bir avantaja sahip olacaktır (Kesici, 2006). Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar; yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Öztürk ve Dündar, 2003).

Motivasyon bir örgütte yer alan insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir süreçtir (Örücü ve Kanbur, 2008). Motivasyon süreci; istekleri, arzuları, gereksinimleri, amaçları, davranışları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavram olup; kişilere kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

Kuramların ağırlık noktası, belli bir işte çalışanları özendirmek için ödemenin nasıl düzenlenmesi, ne gibi özendiricilerin verilmesi gerektiği sorularına karşılık aranması değil, insanların bu davranışlarının altında yatan nedenlerin açıklanmasıdır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009).

Çalışanların iş performansını etkileyen, zinde ve her an göreve hazırlıklı olmasını sağlayan psikososyal bir etken olan motivasyon; çalışana enerji veren, onu yönlendiren ve bazı davranışlarının devamını sağlayan bir güçtür.

Motivasyon kelimesi örgütsel açıdan çalışanların davranışlarının anlaşılmasında büyük önem taşımaktadır. Çalışanların davranışlarının ardında yatan nedenleri açıklamak için motivasyon sürecini oluşturan çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramlar; ihtiyaç, dürtü, güdü ve davranıştır. İhtiyaç bir konuda bir eksikliğin doyurulmasıdır. Bu eksikliği gidermek için organizmada bir güç belirmesine **dürtü**, organizmanın bu ihtiyacı gidermek için belirli bir yönde etkinlik göstermesi eğilimine de **güdü** denilmektedir. Güdülerde insanlarda bir takım **davranışlara** yol açmaktadır (Köroğlu, 2011).

Yöneticilerin, motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi için, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, personelin amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Öte yandan, tüm örgütlerde olduğu gibi, üretim ve tüketimin eşzamanlı olarak yapıldığı, insan merkezli bir yapı yaşayan hizmet örgütlerinde de, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve örgütün başarısı açısından, çalışanların motivasyonu büyük bir önem arz etmektedir (Ölçer, 2005).

Örgütün çalışanlara karşı tutumu insana saygı temelinde kurulmalıdır. İnsan faktörü, bir işletme örgütü için diğer üretim faktörleri ile bir tutulamayacak derecede değerli ve hassastır. Çalışanlar, sadece aldıkları ücret karşılığında emeklerini örgüte aktaran bireyler olmanın ötesinde birbiriyle ve örgüt ile etkileşen ve hepsinden önce saygı duyulmayı gerektiren bir birlikteliğin yapıtaşlarıdır. İnsan merkezli yaklaşımlarla yönetim stratejilerini belirleyen örgütler çalışanların yaratıcılık, güç ve motivasyon potansiyellerinden daha fazla istifade edebilirler. Bu tür bir yaklaşım, çalışanların yaşam kalitesini artırmaya ve örgüt amaçları kadar birey ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik açılımlar içerdiği için, çalışanların öz benliklerini geliştirmelerine ve yüksek düzeyde motive olmalarına olanak sağlayarak, örgüte daha fazla katkı yapmalarına neden olmaktadır (Pekel, 2001).

Bireysel faktörlerden etkilenecek oluşan motivasyon; bireylerin hedeflerine yönelik olarak davranışlarını sürdürmelerini ve böylece çeşitli davranış alternatifleri arasından uygun gördüğünü seçmesini sağlamaktadır. Motivasyon, çalışanın ihtiyaçlarını gidermek adına önemli bir süreç olmakla birlikte; yöneticinin bu ihtiyaçların farkında olmasını, çalışanın davranışlarını analiz edebilmesini ve her çalışanda ihtiyaçların değişkenlik göstereceğini bilmesi gerekmektedir.

Çalışanların kurumdan sağladıkları maddi, manevi ve sosyal kazançların kişinin ihtiyaçlarına ne düzeyde cevap verdiği çalışanın motivasyon düzeyini oluşturmaktadır. Yani bireyin elde edeceği kazanç arttıkça, motivasyon düzeyi de artacaktır. Bu durum sadece içerideki çalışanın uzun süre aynı kurumda kalmasını sağlayacağı gibi dışarıdan

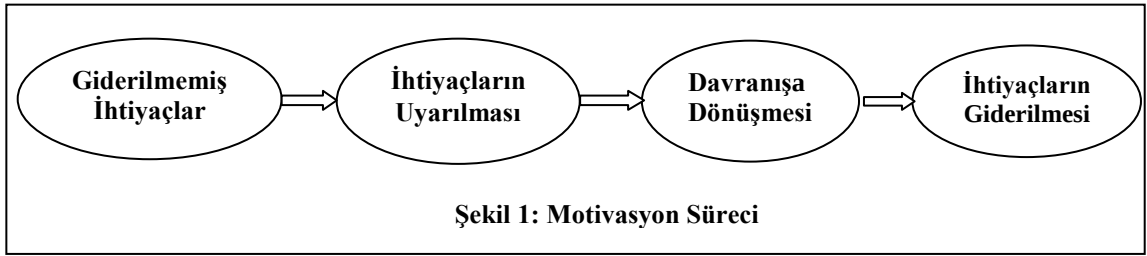
bu kurumda çalışmak isteyen nitelikli, kalifeye personelin de kuruma ilgisini arttıracaktır. Ayrıca çalışanların motivasyonu yüksek olan bir kurumda verim ve performans da artış gösterecektir.

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşer, verim ve iş ahlakının arttığı gözlemlenir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Kar amacı güden bir işletmenin çalışanları veya yöneticileri son derece açık olan amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler yalnız başlarına bir girişimci gibi davranmaktan ziyade ekibin bir üyesi olarak ortak amaçlara ulaşabilmek için gayret gösterirler. Bu tür işletmelerde çalışanlar farklı iş gruplarına kolaylıkla ayrılır ve az denebilecek bir eğitim ve tecrübe ile kendilerine verilen işleri kolaylıkla yerine getirebilirler. Buna karşılık bir hastane oldukça heterojen bir yapıya sahip çalışanlar tarafından kendisinden beklenen hizmetleri yerine getirir. Bu grup içinde hekimlerden hasta bakıcılara kadar farklı eğitime, tecrübeye, yaşa ve sosyal sınıfa tabi çalışanları görmek mümkündür. Hastane içinde yapılması gereken işler bazen son derece karmaşık ve uzmanlık bilgisi ve uzun süreli eğitimi gerektirdiği kadar, bazen de minimum sayılabilecek bilgi ve eğitimi gerektirebilmektedir. Heterojenliğin bu kadar fazla olduğu bir örgütte motivasyon açısından önemli bir sorun bulunmaktadır. Çünkü bu gruplar farklı ihtiyaçlara ve beklentilere sahip olacaklardır (Ağırbaş vd, 2005).

2.2.2. Motivasyon Süreci

Birey davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise gereksinmeler, arzular, korkular, inançlar gibi konulardan oluşur. İnsan, gerek psikolojik yapısı gerekse fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde de bir denge yer almaktadır. Organizmanın herhangi bir ihtiyacı olduğunda denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi ya da tatmin edilmesi gereklidir. Motivasyon, dengenin sağlanmasına çalışılırken, davranışı anlama da çok önemli bir süreçtir (Keskin, 2008).



(Keskin, (2008) Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri.)

Motivasyon, çalışanı harekete geçiren, onların düşünceleri, umutları, arzu ve ihtiyaçlarına yön veren sürekli ve dinamik bir süreçtir. Motivasyon süreci bu ihtiyaçların giderilmesi dürtüsüyle başlar ve bu dürtü davranışa dönüşür. Davranış, ihtiyacı karşılamak için harekete geçildiğinde ve ihtiyaç giderildiğinde süreç tamamlanmış olur.

Motivasyon sürecinin temel hareket noktası, tatmin edilmemiş fiziksel veya psikolojik gereksinimlerdir. Bu gereksinimler gerilime neden olmakta ve motivasyon sürecinin başlamasına yol açmaktadır. Sürecin tamamlanması ise, gereksinimlerin giderilmesi sonucu gerilimin azalması ile olmaktadır (Elbir, 2006).

Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri nasıl birbirinden farklılaşıyorsa, motivasyon düzeyleri de farklılaşır. Bu sebeple bireylerin ihtiyaçlarının, güdülerinin ve davranışlarının yöneticiler tarafından iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Keskin, 2008). Ancak bu noktada bir takım sorunlar yaşanabilir (Semerci, 2005):

- Gdlerin gözle görülememesi nedeniyle sadece davranışlara bakılarak güdüler hakkında tahminde bulunulması
- Kişilerin sahip olduğu güdülerin zamanla değişebilmesi ve birbiriyle çatışma içinde olabilmesi nedeniyle gzlemlenmelerinin ve llmelerinin çok zor olması
- Bireysel farklılıklar nedeniyle, kişilerin güdülere verdikleri önemin ve bunlara ulaşmak için harcadıkları çabanın önemli ölçüde farklılık gösterebilmesi
- Genel olarak güdülerin (açlık, susuzluk, v.b.) yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine önemli ölçüde azalmasına ve kişilerin başka güdülere yönelmelerine karşın, bazı güdülerin yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine daha da artmasıdır. Örneğin; terfi ettirilen bir çalışanın, ileride bir terfi daha alabilmek beklentisi ile çok çalışma güdüsünün güçlenmesi.

Sonuç olarak motivasyon olgusu, kişilerin bulundukları kültür, eğitim seviyesi, demokratik çeşitlilik gibi nedenlerden dolayı farklı önem ve nitelikte gereksinimler oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar, belli dönem ve sıklıkta giderilmesi durumunda motive olunmasına yönelik davranışlar oluşmaktadır. Bu süreç, giderilmesine paralel olarak statik değil, dinamik bir yapı sergilediğinden devamlılık gerektirmektedir.

2.2.3. Motivasyon Araçları

Çalışanları motive etmek için, yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır (Koçel, 2010). Günümüzde alışanları motive etmek ve performanslarını arttırmak için motivasyonda özendirici çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Semerci, 2005; Koçel, 2003; Köroğlu ve Avcıkurt, 2011; ler, 2005; Arısoy, 2007):

2.2.3.1. Ekonomik Araçlar

Motivasyon araçları içerisinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşinde işgörenler tarafından öncelikli olan fizyolojik ihtiyaçların giderilmesindeki temel motivlerden ekonomik araçlar (Köroğlu, 2011; Baştemur, 2006; Keskin, 2008);

- İşgörenin maaşına, işveren tarafından belli periyot aralıklarında yıllık enflasyon oranlarında göz önüne alınarak yapılmış olan ücret artışı,
- İşverenin işgörenin örgüte olan aidiyet duygusunun arttırımın sağlanması ve örgüte ek sermaye oluşturma amaçlı işgörelere kara katılabilmeleri için hisse ortaklığı imkanı sağlanması,
- Performans yönetimleri sonucu işverenlerin işgörelere başarıml oranları doğrultusunda ekonomik ödülleri vermesi,
- Sözleşme kapsamında ön görülen belli dönemlerde veya görev fazlası yapılan işler sonucu işgörelere verilen primler,
- Daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan servis ile ulaşım imkanı, öğle yemeğı, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı gibi sosyal imkanlar, işgöreleri için ekonomik yararlar oluşturmaktadır.

2.2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşgörelere görevlerini ifa etmelerinde önemli bir yere sahip olan psikolojik araçlar (Taştan, 2005; Pekel, 2001);

- İşgörelere, çalışmalarında inisiyatif alabilecekleri, yaratıcılıklarını ön plana çıkarabilecekleri bir bağımsızlığa sahip olabilmesi,
- Sosyal hayatlarında kendilerine bir yer edinebilecekleri bir sosyal statü ve buna bağılı topluma katılım sağlanabilmesi,
- İşverenlerin işgörelere yaptıkları pozitif katkılardan dolayı takdir edebilmesi,
- İşgörelere görevlerini ifaları sonucu örgütlerine sağladıkları katkılar sonucu elde ettikleri tecrübelerle bağılı olarak gelişme kaydetmesi ve başarı elde etmesi,

- İşverenlerin, işgörenlere profesyonel hayat döngüsü içerisinde iş çevresine uyum sağlamaları için oryantasyon ya da işgören eğitimi gibi programlarla destek olması,
- İşverenlerin, işgörenlerinin fikir ve önerilerinin örgüt gelişimine ve aidiyet duygusunun artmasına destek sağlaması için öneri sistemleri geliştirmesi,
- Ast ile üst arasında iletişimi güçlendirmek adına üstlerle doğrudan görüşebilme olanağı sağlanması,
- Örgüt aidiyetine bağlı olarak işgörenin kendini psikolojik güvencede hissetmesi,
- İşgörenlerin, zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerlerinde geçirmelerini ön görerek sportif, kültürel ve sanatsal hobilerin elde edilebileceği sosyal faaliyetler oluşturması,
- İş sorumluluğu ve inisiyatif alma yetkinliklerinin artmasına katkı sağlayacak belli zaman dilimlerinde yetki devri çalışmalarının yapılması,
- Özellikle sektöre yeni başlamış çalışanlar için bilgi edinimlerinde kolaylık sağlayacak danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, işgörenler için önemli motivler oluşturmaktadır.

2.2.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

İşverenlerin örgüt çalışanlarına uyguladıkları örgütsel ve yönetsel kurallar işgörenlerinin etkin ve verimli bir çalışma performansı sağlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan (Öztürk ve Dünder, 2003; Keskin, 2008; Elbir, 2006);

- İşverenin doğru yönetsel fonksiyonları kullanarak oluşturacağı amaç birliği,
- Adaletli ve eşitlik ilkesi doğrultusunda yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması,
- İşgörenin işini daha etkin ve kaliteli ifa edebilmesi adına kurumiçi/dışı eğitimlerin oluşturulması,
- Biz olgusunun güçlenmesi adına işgörenlerin de kararlara katılmalarının sağlanması,

- İşveren ile işgören arasında yapılacak olan süreli/süresiz iş sözleşmeleri ile oluşturulacak iş güvencesi,
- Kurum içi iş süreçlerinin doğru ve etkin olarak akışını veya örgüt içi iletişim sisteminin güçlendirilmesi,
- İşverenin, işgörenin daha verimli çalışabilmesi için işi daha çekici kılabilen faktörler oluşturmaları,
- Fiziksel çalışma şartlarının işi ifa edebilecek seviyede olması,
- Sorumluluk alma, öğrenme ve başarma duyguları gibi yüksek düzeyde motivasyon sağlayan faktörleri işin yapısı içinde bir araya getirmeyi amaçlayan iş tasarımı süreci olan iş zenginleştirme,
- Örgüt içerisinde işgörenlerin farklı iş kolları hakkında deneyim elde edebilmeleri adına iş rotasyonunun yapılabilmesi,
- Genel veya proje bazlı çalışmalarda iş odaklı olarak ortak ekip çalışmalarının yapılabilmesi,
- Daha iyi çalışma verimliliği için fiziksel koşulların iyileştirilmesi,
- Terfi ve kariyer geliştirme olanakları,
- İşverenlerin kararları paylaştığı açık yönetim politikası,
- Adaletli ve sürekli disiplin sistemleri gibi örgütsel motivler oluşturulmalıdır.

Bugüne kadar sunulan veya uygulanan model ve araçların tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Yöneticiler için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip olan çalışanlar için, amaçlara yaklaşıtııcı, inandırıcı ve özendirici motivasyon araçlarına sahip olmaktır. Çünkü insanları motive eden unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermekte ve sürekli değişmektedir. Bu nedenle, motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Özendirici araçların etkinliği; kişilerin değer yargılarına, sosyal ve eğitsel düzeylerine ve çevre faktörlerine bağlıdır (Ölçer, 2005).

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği, yöneticilerin anlayış ve davranışlarına bağlı olarak da değişebilir. Yöneticilerin başarısı, yönettikleri örgütte

Çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanmaktayken; merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilmektedir (Ölçer, 2005).

2.2.4. Motivasyonun Özellikleri

alışan motivasyonu ile ilgili bazı varsayımlar ve özellikler bulunmaktadır (Köroğlu, 2011; Tümgan, 2007; Özer ve Bakır, 2003):

1. Motivasyonda amaç; çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, yaratıcı gizli güçlerin kullanılması ve iş başarılarının arttırılmasının sağlanmasıdır.
2. Motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel, işle ilgili ve çevresel özelliklerin çalışan davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesi gerekmektedir.
3. Motivasyon kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade eder ve kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişir.
4. Motivasyon alışan davranışlarını etkiler.
5. Motivasyon, bireyi harekete geçiren ve yön veren psikolojik bir süreçtir.
6. İhtiyaçların doğurulması için bireyi harekete geçiren içsel bir güçtür.
7. Antropoloji, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim, örgütsel davranış gibi pek çok disiplini ilgilendirmektedir.
8. Kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanmakta ve kişiye bir davranışta bulunma isteği vermektedir.
9. Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkilemektedir.
10. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf edilen güç, ödöl kazanmayı, statü değiştirmeyi hedeflemektedir.

11. Yöneticiler veya liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemezler.
12. Bir ihtiyaç doyurulduğunda diğeri ortaya çıkmaktadır. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
13. Davranışın değişmesine yol açan üç duygu bulunmaktadır. Bunlar; korku, görev ve sevgidir. Korkudan dolayı motive olunduğunda iş mecburiyetten yapılmaktadır. Görevden dolayı motive olunduğunda iş yapılması gerektiği için yapılmaktadır. Sevgiden dolayı motive olunduğunda ise iş, istenildiği için yapılmaktadır.
14. Motivasyon, her zaman bilinçli ve gözlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmamakta, kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler de bulunmaktadır.
15. Motivasyonla iş tatmini aynı şey demek değildir.
16. Bir davranışın birden çok motive edicisi olabilir.
17. Motivasyon ve davranış aynı şey demek değildir.

2.3. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Motivasyon ve iş tatmini ilişkisi birbiri ile karıştırılan olgular olmaları yanında birbirlerinden farklı bir yapı sergilemektedirler. Motivasyon olgusu yapılması gereken işin öncesinde, işgören için bireysel veya örgütsel olarak oluşturulması gereken bir ön koşulken, iş tatmini; örgütsel ve bireysel faktörlere bağlı olarak oluşan motivasyon etkisi ile meydana gelen pozitif etkiye sahip bir sonuç olarak motivasyon ile ilişkilendirilebilmektedir. Kurumlar, insanlar gibi doğar, büyür ve yaşamsal döngü gereği ölürler. Bu noktada örgütler özellikle yeni kurulduysalar, işverenler, kalıcı bir temel oluşturmak için insan kaynağını ve fonksiyonel yapıyı en doğru şekilde oluşturmak zorundadırlar. Örgütler, başlangıç noktasında sektörel bazda hızlı olarak gelişim sağlayarak rekabet piyasasındaki yerini almak isterler. Örgütler, bu noktada çalışanlarının gereksinimlerini irdeleyerek ve doğru fiziksel şartları oluşturarak motive etmeli ve performanslarına göre ekonomik araçlarla iş tatminlerini sağlamalıdır. İşgörenlerin, motivasyonlarında ve iş tatminlerinde, kendi beklenti ve gereksinimlerine uygunluklarını, diğer işgörenlerle karşılaştırmalar yaparak işveren tarafından adaletli yapılıp yapılmamasına bağlı olarak içsel bir karar mekanizması ile değerlendirirler. Bu

değerlendirmenin olumlu olması durumunda doğrudan motivasyon yükselmesine neden olurken, aksi durumda ise motivasyon düşer ve buna bağlı iş tatmininde de azalma gözlenmektedir. Her iki durumda da motivasyon ve iş tatmini birbirleri ile bir devinim içerisinde aynı zamanda birbirlerine karşı bir geri bildirim oluşturmaktadır.

Çalışanlar yüksek motivasyona sahiplerse; işlerini yaparken en iyi ve yüksek kaliteli ürün ya da hizmetleri üretme çabasına girerler. Kararlı olan ve kendine güvenen çalışanlar, bir ekibin parçası olmaktan, çalışma arkadaşlarına yardım etmekten ve onları desteklemekten, cesaretlendirmekten hoşlandıkları için işlerinden daha fazla doyum elde ederler.

2.3.1. İş Tatmini ve Motivasyonun Kavramsal İlişkisi

İş tatmini ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkiyi sistematik bir şekilde anlayabilmek için, iş tatmini ve motivasyon ilişkisini ele alan kuramlarla, iş tatmini ve motivasyonun bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini de ele almak gerekmektedir.

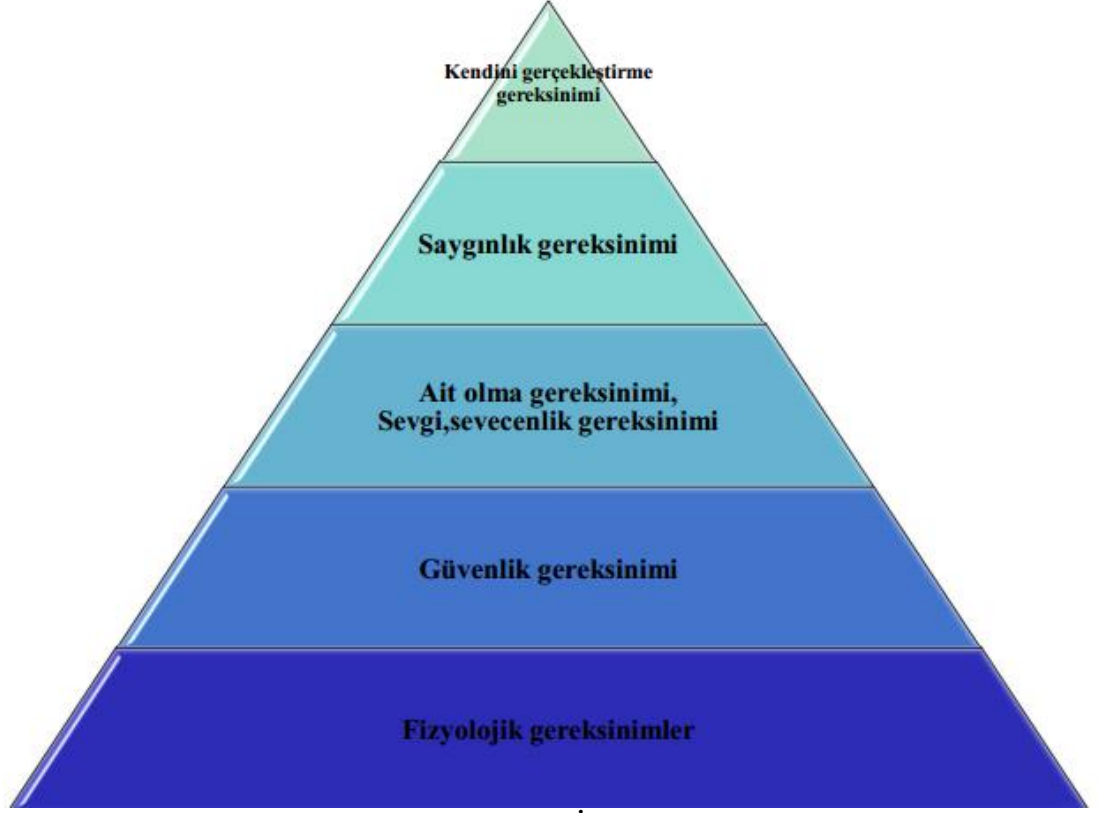
Çalışma kapsamında iş tatmin belirleyicilerin çalışan motivasyonuna etkisini incelemek açısından bütün motivasyon kuramları ele alınmayarak sadece yardımcı olacağı ön görülen bazı kuramlara değinilecektir. Bu kuramların başlıcaları:

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
3. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı
4. Alderfer'in ERG (VIG) Kuramı

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow insanın temel ihtiyaçlarını dikkate alarak geliştirdiği teorisinde; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını açıklamıştır.

“Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı” adı verilen bu teori Şekil 2’deki gibi basamaklandırılabilir (Maslow, 1943).



Şekil 2: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Fizyolojik İhtiyaçlar: İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, bireyin temel fizyolojik gereksinimlerinin karşılanması ilk sırada gelmektedir. Tüm canlı organizmalar için geçerli olan, sonradan kazanılmış değil doğuştan var olan evrensel nitelikteki gereksinimlerdir. İnsanın biyolojik olarak yaşamını sürdürebilmesi için gerekli açlık, susuzluk, cinsellik, uyumak, nefes alıp vermek, barınma gibi ihtiyaçlar bu kapsamda ele alınmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmayınca insan hayatını devam ettiremeyeceği için tüm ihtiyaçlar içinde en temel olan ihtiyaç fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst grup ihtiyaçların karşılanması mümkün olamamaktadır (Maslow, 1943).

İşgören çalışarak kazandığı parayı ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullanmaktadır. Bu kapsamda fizyolojik ihtiyaçların bazı ortak özellikleri bulunmaktadır (Maslow, 1943):

- Fizyolojik ihtiyaçlar içerisindeki gereksinimler birbirinden bağımsızdırlar,
- Genellikle vücudun belirli bir yeri ile ilgilidirler,
- Gelişmiş toplumlarda bu tür gereksinimlerin olması olağan değildir,
- Bu gereksinimlerin kısa zaman aralıkları ile tekrarı gerekmektedir.

Güvenlik İhtiyaçları: Güvenlik ya da korunma ihtiyacı; endişeden, korkudan, belirsizlikten uzak olma, bir örgüte, düzene, yasaya bağlı olma ihtiyacı olarak adlandırılmaktadır. Güvenlik ihtiyacı bireylerin işlerinde ve toplumda kendini güven içinde hissetmesi için gereklidir. Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma gereksinimi, işgörenlerde emeklilik ve sigorta güvenliği bu gruba girmektedir (Maslow, 1943).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: İlk iki basamaktaki gereksinimler giderildikten sonra ait olma ve sevgi gereksinimleri belirlemeye başlamaktadır. Ait olma ve sevgi ihtiyacı bireyin bir kişiye, gruba ya da örgüte bağlı olma ihtiyacını ifade etmektedir. İşgörenlerin ait olma, sevgi ve sosyal bir ortamda bulunma ihtiyaçlarını karşılamak için kurumların bazı tedbirleri alması gerekmektedir. Örneğin işgörenler için düzenlenecek piknik gibi sosyal aktiviteler, işgörenlerin hem sosyal bir ortamda bulunmasını, hem de kendini işletmeye ait hissetmesini sağlayacaktır (Maslow, 1943).

Saygı Görme İhtiyacı: Birey bir toplum içerisinde yaşamaktadır ve toplumdaki yeri hakkında sürekli bir değerlendirme yapmaktadır. Bunu yapmadan önce öz saygısını ve öz değerini ortaya koymakta; sonra toplum içerisindeki yerini belirlemeye çalışmaktadır. Saygı görme gereksinmesi insanın kendine ve başkalarına duyduğu saygı olarak iki alt bölümde incelenmektedir (Maslow, 1943):

- İnsanın Kendine Duyduğu Saygı: Kişinin güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık ve özgürlük isteğidir.

- Başkalarının Saygısı: Kişinin, tanınma, prestij elde etme, statü elde etme, önemli olma, üstün olma isteğidir.

Saygı görme gereksinimi temelde başarı ve tanınma ihtiyacını da karşılamaktadır. Kişi başarısıyla kendini tanıttak ve saygı toplayacaktır. Saygı görme gereksiminin doyurulması, bireyde kendine güvenin, kendine verdiği değerin, sahip olduğu gücün, yeteneklerin artmasına olanak tanımakta ve topluma yararlı ve toplum için gerekli bir birey olma duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Maslow, 1943). Bu basamaktaki gereksinim, alt düzeydeki tüm gereksinimlerin karşılanması ile bir üst basamağa geçme imkânı sağlayacaktır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: En üst sırada yer alan bu ihtiyaç, hiyerarşide yer alan diğer ihtiyaçların karşılanması ile ortaya çıkmaktadır. Burada birey, kendini geliştirme, işinde ilerleme, öğrenme, yeteneklerini fark etme ve yaratıcılığını geliştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek istemektedir. Maslow kendini gerçekleştiren insana ilişkin bazı özellikler ortaya koymaktadır (Maslow, 1943):

- Gerçeği daha iyi algılayıp gerçekle daha rahat ilişki kurabilme.
- Hem kendini, hem başkalarını olduğu gibi kabul etme. Bu kimseler suçluluk, endişe gibi duyguları daha az olduğundan kendilerini oldukları gibi kabul etmektedirler.
- Sorunlara yönelme. Kendi benliklerine değil, bir görev duygusuyla bağlandıkları önemli sorunlara yönelmektedirler.
- Çevreden uzak durma, yalnız kalma isteği,
- Toplumsal ilgi, insanlıkla özdeşlik, insanlığa sempati ve yakınlık duyma,
- Demokratik bir kişilik yapısı,
- Araçlarla amaçları ayırma özelliği ve yaratıcılık.

Hayat devam ettiği sürece insanın gereksinimleri olacaktır. Var olan gereksinim karşılandıkça yeni gereksinimler ortaya çıkacak ve insan bu döngüyü sürekli yaşayacaktır. Altındaki basamakta yer alan gereksinim tamamlandıktan sonra bir üst basamağa geçilir; ancak altındaki gereksinimlerden biri tekrar ortaya çıktığında birey bu gereksinimi gidermek zorundadır. Bu nedenle insanın gereksinimleri asla sona ermez.

Bu teoriye göre; üst kademedeki çalışanlar ve yöneticiler astların gereksinimlerinin neler olduğunu çok iyi tanımlayabilmeli ve bunları karşılayabilmek için gerekli önlemleri alabilmelidir. Böylece işgörenlerin daha da güdülenmesini sağlamalıdır. Temelde bir ihtiyaç aynı gibi görünse de işgörenler arasında bireysel birtakım faktörlerden etkileneceği için her işgörende bu gereksinimler farklı düzeyde öneme sahip olacaktır. Bunun yanı sıra zaman içerisinde, işgörenlerin sosyal ve medeni durumlarındaki değişikliklere göre de değişiklik gösterecektir.

İhtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi doyumu oluşturmakta (doyum faktörleri vasıtasıyla) ve performansı sağlayacak motivasyonu sağlamaktadır. Buna göre; öncelikli olarak bireyin temel ihtiyaçlarının doyurulması için genel doyum faktörleri, bireyin işinde elde edeceği motivasyonu sağlamak için de örgütsel faktörler gerekli olmaktadır. Birey, temel gereksinimlerini karşılamadan, işte motivasyon sağlayamamaktadır. Genel doyum faktörleri ve motivasyon faktörleri Çizelge 1’de gösterilmektedir.

Çizelge 1: İhtiyaç Düzeylerine Göre Genel Doyum ve Örgütsel Faktörler

İhtiyaç Düzeyleri	Genel Doyum Faktörleri	Örgütsel Faktörler
Fizyolojik ihtiyaçlar	Yiyecek, içecek, uyku vb.	Ücret (ödemeler) Uygun çalışma koşulları, Kafeterya, vb.
Güvenlik ihtiyaçları	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, vb.	Güvenli çalışma koşulları, İş güvenliği, vb.
Sevgi ihtiyaçları	Sosyal ihtiyaçlar, iyi ilişkiler, ait olma, vb.	Arkadaşlık ortamı, arkadaşça denetim, profesyonel ilişkiler, vb.
Saygınlık ihtiyaçları	Öz güven ve saygı, statü, vb.	Toplumsal statü, unvan, işten alınan geri bildirim, vb.
Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık, vb.	Anlamlı bir iş, yaratıcılık için olanaklar, kendini geliştirme, vb.

Kaynak: Çetinkanat, C. (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara: Anı Yayıncılık, s .15 (içinde Sat, 2011)

Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, yönetsel açıdan değeriendirildiğinde, bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilmek için nelerin yapılabileceğini göstermektedir. Örgütlerde bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğu, nasıl sıralandığı ve bunların hangi güdüleme araçlarıyla karşılanabileceğı açıkça görölmektedir (Maslow 1943).

2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in kuramı temelde iki boyutu ele almaktadır: Koruyucu (hijyen) faktörleri ve motive edici faktörleri. Bu faktörler işğörenleri farklı şekillerde etkilemektedir. Buna göre, işğörenin iki grup ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlardan motive edici ihtiyaçlar; işin kendisiyle, işin ne kadar zor olduğu ile ilgili olup, başarı ve tanınmayı içermektedir. Sorumluluk, işteki özerklik, ilgi çekici iş gibi unsurlar motive edici ihtiyaçları ifade etmektedir. Hijyen ihtiyaçlar ise, işin fiilen yapıldığı yerdeki fiziksel ve psikolojik ortamla ilgili olmaktadır (Sat, 2011).

Herzberg, motive edici ihtiyaçlar, hijyen ihtiyaçları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmektedir: Motive edici ihtiyaçlar karşılandığında çalışanlarda doyum algılanacak, karşılanmadığında ise, doyumsuzluk algılanmayacaktır. Hijyen ihtiyaçları karşılandığında ise, çalışanlarda doyumsuzluk algılanmayacak, karşılanmadığında ise çalışanlarda doyumsuzluk algılanacaktır (Sat, 2011).

Buna göre işğörenin motive edici ihtiyaçları karşılandığı doyum; hijyen ihtiyaçları karşılanmadığında ise doyumsuzluk durumu ortaya çıkacaktır. Bu boyutlar açısından bakıldığında işğörenler aynı anda doyum ve doyumsuzluğu yaşatabilirler.

Herzberg aşağıdaki üç soruya cevap aramıştır; ancak tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi asıl gösterecek olan üçüncü soruya özellikle önem vermiştir (Tietjen ve Myers, 1998).

- Kişi işine karşı olan tutumunu nasıl belli eder?
- Bu tutumları neler oluşturur?
- Bu tutumların sonuçları nelerdir?

Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır, motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlanmadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2010).

2.3.1.3. Mc Clelland'ın Başarı - Güç Kuramı

McClelland'ın bu yaklaşımın temelinde üç ihtiyaç vardır; başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık kurma ihtiyacı. Başarıma ihtiyacı bireyin başarıya verdiği önem ve değer boyutudur. Güç ihtiyacı başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma ihtiyacıdır. Bağlılık ilişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder (Koçel, 2010).

Başarıma İhtiyacı: Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. Yönetim ve güdüleme kuramı açısından başarı ihtiyacının önemini örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktada birey herhangi bir ödüle fazla ihtiyaç duymadan harekete geçecektir (Eren, 2010).

Güç Kazanma İhtiyacı: insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar kişileri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belirli ölçüde frenlemektedir. O yüzden bu gereksinimin şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2010).

Bağlılık İhtiyacı: Bu ihtiyaç türünde, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verilir (Koçel, 2010). Bu gereksinim insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve

toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin, belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak az veya çok her insanın sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur (Eren, 2010).

2.3.1.4. Alderfer'in ERG (VIG) Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını basitleşerek temelde üç basamağa indirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. Bu kuramda gereksinimlerin sıralaması basittir, ancak Maslow'un sınıflandırdığı gibi gereksinim sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki gereksinimler tatmin edilmelidir (Koçel, 2010). ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren, 2010):

- Varolma İhtiyaçları
- İlişkisel İhtiyaçlar
- Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları

Bu kuramda da Maslow'daki gibi ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Aynı zamanda ERG modelde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık, tatmin edilmiş olan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Eren, 2010).

Sonuçta; çalışanlar açısından oldukça önemli bir konu olan motivasyonun iyi bir düzeye getirilmesi, insan kaynakları yöneticilerinin işletme içi sorunları çözmeleri adına doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenle yöneticiler sadece iş yerindeki motivasyona değil, çalışanın toplum içerisindeki motivasyonuna da odaklanmalı, problemlerini incelemeli ve çözüm getirebilmelidir.

2.4. YENİ KURULAN ÖRGÜTLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bir örgüt, örgüt olmadan önce örgütün ortaya çıkabilmesi için bir takım faaliyet ve olaylardan geçmektedir. Bu bir örgütün doğuşu, gelişimi yaşanması ve ölümü ile sonlanan bir yaşam döngüsüdür. Yeni kurulan örgütlerde ilk aşama olan doğuş dönemi örgütün ortaya çıkması sırasında, girişimciler kaynakları bir araya getirir ve örgüt ile bireyleri ayrı bir varlık olarak işleri ayırt edecek faaliyetleri yürütmeye başlarlar. Firma oluşumu; girişimci birey ve kuruluşlar tarafından, örgütün yeni kurulan sınırları dışında kaynak elde etmek ve yeni girişim kaynakları oluşturmak için kritik paydaşlar ile bağlantılar kurmak gibi zaman içinde oluşan bir sosyal süreci kapsamaktadır. Literatürde, yeni kurulan örgütler; amaç, kaynaklar, sınır ve değişim olarak dört temel özellikte tanımlanmaktadır (Brush vd., 2008).

Amaç

Amaç; yeni bir örgüt yaratma hedefine ulaşmada doğru uygulanabilir kılavuz bilgidir. Örgütler, belli hedefler çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmek isteyen girişimciler tarafından oluşturulmaktadır. Genel olarak, başarılı bir örgütün temelini atabilmek için kararlı bir girişimci önemlidir (Brush vd, 2008).

Kaynaklar

Kaynaklar bir örgütün yapı taşlarıdır ve onlar, insan, sermaye, mülkiyet ve ekipmandan oluşmaktadır. Kaynaklar, girişimcinin başlangıç sürecindeki kişisel sermayesi, harcadığı zaman maliyeti ve deneyimi olarak getirdiği zenginlikler olarak ifade edilir. Yeni örgütlerin oluşturulmasında kaynakların kullanımına göre sıralanması gereklidir. Bu kaynaklar daha sonra, kullanım yerlerine ve yeni organizasyonun üretim faaliyetlerine göre koordine edilmelidir. Çevrede kaynakların çok veya kıt olması, örgütün varlığını sürdürmesinde birincil etken oluşturmaktadır. Yeni kurulan örgütlerde kaynak rolü incelendiğinde; sahip oldukları kaynaklara yetinmeyip, yeni kaynaklar elde etmeye çalışmak örgüte daha çok değer katmaktadır (Brush, vd, 2008).

Sınır

Sınır, örgüt ile çevre arasındaki bariyerdır. Sınırlar; sosyal ilişkiler, zaman, yasal ve resmi sözleşmeler tarafından fiziksel ve mekânsal durumlara göre belirlenir. Sınırlar, rekabet ve iş birlikleri içinde geliştirilebilir. Örgütün değişim modelleri geliştikçe örgütün sınırları da bilgi akışı ile tanımlanır. Girişimci, işletme kurabilmek için resmi veya gayri resmi bilinçli bir karar verir. İşin nasıl yapılandırılacağı, hangi yeni üyelerin katılacağı ve örgüt dışından başkalarıyla nasıl etkileşimde bulunulacağı gibi kararların sınırları tanımlanır. Yeni örgütlerin sınırları; örgütün yapısını, uygulamalarını ve oluşturdıkları resmi veya gayri resmi farklılıkları tespit etmektedir (Brush vd., 2008).

Değişim

Değişim, örgüt içinde yapılan işlem döngülerini ifade eder. Değişim, bir örgütün sınırları içinde ortaya çıkabilir, özellikle yeni firmalar için, bu değişim kurumsal sınırlar üzerinden meydana gelir. Değişimler, toplumsal sözleşme yapısı içerisinde olan çalışanlar ya da katılımcılar; örgütün ödeme, hak ve ayrıcalıkları karşılığında bazı işleri yapmayı taahhüt ederler. Kaynaklar, bir değişim süreci içerisinde mal ve hizmet üreten örgütün sınırları boyunca elde edilmektedir (Brush vd., 2008).

Yeni kurulan örgütlerin doğuş süreci incelendiğinde; önemli seviyede değişim ve oluşum kalıplarının olduğu görülmektedir. Örneğin, oluşum sürecinde ilk hedef, ilk iş, ilk finansman ve ilk satış gibi dört temel etkinlik bulunmaktadır. Bu süreçlerde örgütlerin, ortalama oluşum süresinin 3 ile 10 yıl arasında değiştiği ve bazı firmaların ise bir ay gibi kısa bir sürede oluşum sağladığı görülmektedir (Brush vd., 2008).

Yeni kurulan işletmeler genellikle küçük ve basit örgüt yapısına sahiptirler. Bu örgütler daha çok kurucularının özelliklerini taşımaktadırlar. Bu açıdan örgüt kurucularının potansiyel etkilerini incelemek için insan sermayesi teorisi kullanılmalıdır. Ayrıca örgütsel ve çevresel faktörler de yeni kurulan örgütler için anlamlı birer değişkendirler (Bruderl vd, 1992).

2.5. YENİ KURULAN ÖRGÜTLERDE YAKLAŞIMLAR

Araştırmalarda yeni kurulan örgütler açısından üç farklı yaklaşım üzerinde odaklanılmıştır. Bunlar; girişimci, örgütsel ve ekolojik yaklaşımlardır (Van de Ven vd, 1984).

Her bir yaklaşım yeni kurulan örgütlerin farklı yönlerini incelemiş ve farklı analiz düzeylerini dikkate alarak farklı sonuçlar oluşturmuşlardır. Genel olarak, yeni kurulan örgütlerin başarılı bir yapılanma süreci geçirmelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusuna her bir yaklaşım kısmi bir cevap sağlamaktadır (Van de Ven vd, 1984).

Yapılan araştırma kapsamında üç yaklaşım birbiri ile karşılaştırıldığında 14 eğitim-yazılım firmalarının başlangıç seviyeleri incelenmiştir (Van de Ven vd, 1984):

1- Girişimci yaklaşımda, aşağıdaki girişimcilik özellikleri önemli ölçüde örgütlerin başlangıç süreçleri ile gelişimleri arasında ilişkili bulunmuştur: Buna göre başarılı bir yapılanma için riski azaltmanın yolları:

- (a) Eğitim ve deneyim,
- (b) İç odaklanma veya bütünlük,
- (c) Yaratıcı iş fikirleri,
- (d) Kişisel yatırımlar gibi özelliklerin varlığı gereklidir.

Diğer bir deyişle, sektörel alanda yeterlilik, güven, hayal gücü ve örgüte bağlılık gibi olgular daha sonraki süreçlerde diğer yeni kurulan örgütlerin yaşamsal süreçlerinin devamlığı noktasında ayırt edici özellikleri oluşturmaktadır.

2- Örgütsel yaklaşım; yeni kurulan bir örgütün başlangıç sürecinin kolektif bir başarı ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda örgütün girişimci bir planlama sürecinin olması, firmanın genişleyen ağını seferber eden bir katalizör görevi görmektedir.

3- Ekolojik yaklaşım açısından, yeni kurulan örgütlerin sponsor bulma modeli ile rekabet piyasasına girebileceğini savunmaktadır. Kısa vadede, kurumsal sponsorluk,

yeni kurulan örgütlerin kaynak bulma ve hayatta kalmaları için geçici bir çözüm oluşturmaktadır, fakat daha sonra sponsorluğun bitmesi ya da azalması durumunda bazı mali kaynak sıkıntıları örgütün daha da hızlı yok olmasına neden olabilir. Ancak, uzun vadede, yeni işletmelerin kurumsal sponsorlukları, rekabetçi bir ortamda daha yüksek performans ve hızlı bir gelişmeye neden olabilir.

Sonuç olarak, kullanılan bu çoklu-perspektif yaklaşımlar, yeni kurulan örgütlerin yapılanmasında daha geniş bir anlayış ve yol oluşturacaktır (Van de Ven vd, 1984).

2.6. YENİ ÖRGÜTLENME BİÇİMLERİNİN GELİŞİMİ

Örgüt yapıları ne kadar birbirine benzerlik sergileseler de ekonomik ve sosyolojik perspektifler çoğaldıkça çeşitliklerde artmaktadır. Bu tür farklılıklar aynı sektörde olan örgütlerin daha az ya da daha çok üretken olmalarını sağlayacaktır (Romanelli, 1991).

Örgütsel çeşitliklerle ilgili araştırmalarda üç yaklaşım ortaya çıkmıştır (Romanelli, 1991):

Yaratıcı yıkım: Yeni teknolojik gelişimlerle birlikte yeni örgütlenme biçimleri oluşmuş ve endüstriyel organizasyonla birlikte rekabetçi yapı daha da artmıştır. Yeni örgüt yapıları diğer örgütlerin yok olmalarına neden olmuştur.

Çevresel baskı: Yeni örgütsel formlarla birlikte örgütün hangi çevresel koşullarda yapıldığı ve tarihsel süreçlerin nasıl bir baskı oluşturduğu örgütün geleceği açısından önem teşkil etmektedir.

Örgüt türleşmesi: Örgüt yapılarının çeşitliliği içerisinde örgüt kurucularını ve içinde barındırdığı popülasyonun niceliğini ve niteliğini inceleyen bir yaklaşımdır.

2.7. YENİ KURULAN ÖRGÜTLERDE YAPILANMA SÜRECİNDE YAŞANAN PROBLEMLER: ÜNİVERSİTELER

Yeni kurulan örgütsel yapılar içerisinde özel bütçeye sahip olan üniversiteler yapılanma süreci içerisinde farklı kurumsal, mali, insan kaynağı ve jeopolitik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Yapılanma sürecinde kurumsallaşma, bir kurumun kendi kimliğini oluşturması ve geleceğe ilişkin hedefler ortaya koyabilmek açısından yeni kurulan örgütsel yapılarda oldukça önemli bir süreçtir ve bu sürecin en önemli unsurları bire bir süreci yaşayan ve o süreci işleten çalışanlardır. Üniversitelerde idari personel, süreci hem etkilemekte, hem de süreçten etkilenmektedir. Yeni kurulan üniversitelerin, kuruluş sürecindeki en önemli sorunlarından birisinin “kurumsallaşma” süreci olduğu dikkate alınırsa, bu çalışma ilke elde edilen sonuçların kurumsallaşma sürecindeki üniversitelerdeki yöneticilere değerlendirme ve bakış açısı kazandırabilecektir (Paksoy vd., 2009).

Yeni kurulan üniversitelerde çok ciddi sıkıntıların yaşandığı ve yaşanacağı, bu sıkıntıların uzun yıllar süreceği açıktır. Üniversite kapısında bekleyen öğrenci sayısı, üniversite mezunu öğrenci oranı, vb. konularda kağıt üzerinde iyileşme sağlanabilir. Ancak, bu üniversitelerin yaşadığı sıkıntılar; uzun vadede bilimsel gelişime katkıları, öğrencilerin gelişimine ve mezuniyet sonrası performanslarına olan katkıları, üniversitelerin diğer sorunlarıyla birlikte gündemde yer alacaktır (Arap, 2010).

2.7.1. Yeni Üniversitelerin Sorunları

2.7.1.1. Nitelikli Eleman Sorunu

Yeni kurulan üniversitelerin en temel sorunlarından biri nitelikli eleman bulma sorunudur. Bunun, biri ülkemizin bütün üniversitelerini ilgilendiren genel, biri de kendilerini ilgilendiren özel olmak üzere iki temel nedeni vardır. Genel neden, Türkiye'nin hemen her sektöründe kendini hissettiren yetişmiş insan kaynaklarının kıtlığıyla ilgilidir. İkinci ve yeni kurulan üniversitelere özgü nedeni ise, nitelikli

akademisyenleri, kaliteli ğretim elemanlarını kendilerine çekmenin ve elde tutmanın zorluğudur. Daha yüksek maaş, tazminat, lojman, çocukların özel okul masraflarına destek, döner sermaye gelirlerinden daha fazla pay gibi imkânlar; Anadolu'daki genç üniversitelerin nitelikli eleman sıkıntısını kısmen hafifletecektir (Acar, 2012).

2.7.1.2. Fiziksel Altyapı Sorunu

Yeni üniversitelerde özellikle vakıf üniversitelerinde biran önce eğitim öğretime başlanabilmesi adına genel olarak fiziksel altyapı tam yeterli seviyeye ulaşmadan eğitime başlanmaktadır. Bu noktada hem eğitim açısından hem de akademisyenlerin araştırma çalışmaları yapabilmeleri adına yeterli fiziksel ortam oluşturulamamaktadır. Kamu üniversitelerinde ise bütçenin başlangıç seviyesinde gerekli bina ve teçhizat oluşumunun sağlanabilmesi adına yeterli mali destek sağlanmamaktadır (Acar, 2012).

2.7.1.3. Mali İmkânların Yetersizliğı Sorunu

Yeni kurulan üniversitelerin finansman imkânları yetersizdir. Büyük ve kıdemli üniversitelerin büyük çaplı döner sermayeleri, bunlar üzerinden sağladıkları büyük gelirleri vardır. Oysa yeni üniversiteler bu tür imkânlardan mahrumdurlar (Acar, 2012).

2.7.1.4. Kurumsallaşma Sorunu

Kurumsallaşma, bir örgütün insan temelli değil, kurum temelli olarak oluşturduğu standartların gelişerek geleceğı taşıınması ve kurumun yaşamsal döngüsünün kurumsal bir temele dayandırılmasıdır (Acar, 2012).

Kurumsallaşma süreci zaman alan ve doğru insan kaynağı ile sağlamlaşan bir alt yapı gerektirmektedir. Yeni kurulan üniversitelerin norm bir yapı oluşturması en temel gereksinimlerden biri olan mali kaynak eksikliğine bağılı olarak ciddi bir süreç oluşturmaktadır. Kurumsallaşma sürecine bir de yönetsel olarak deneyim eksikliklerinin de katılması ile zaman daha da artabilmektedir (Acar, 2012).

BÖLÜM III

ÇALIŞMAYA İLİŞKİN GÖRGÜL ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İş tatminine ilişkin olarak, özellikle yabancı kaynaklı, pek çok araştırma yapılmış ve iş tatminini etkileyen etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Yurtdışında üzerinde oldukça fazla araştırma yapılmış olmasına karşın, ülkemizde iş tatminine ilişkin araştırmaların sınırlı olduğu düşünülmektedir (Yelboğa, 2007).

Sağlık nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve önemli ise, iş tatmini de çalışanın genel durumunu yansıtmaya açısından önemlidir. İş tatmini de tıpkı sağlık gibi, önem, tanı ve tedavi arz etmektedir. İş tatmini, çalışanların genel duygusal durumunu gösterebilmektedir. İş tatmini ile yaşam doyumu arasında yakın ilişki göze çarpmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel etkenlerin kapsamlı bir şekilde içeren çalışmaların yeterli sayıda olmaması nedeniyle ve yeni kurulan örgütlerde iş tatmin belirleyicilerinin çalışan motivasyonuna etkileri ile ilişkilerinin açıklanması amacıyla bu çalışma planlanmıştır.

3.2. HİPOTEZLER

H₁: Çalışanların, motivasyonu artırıcı araçlara ilişkin olumlu değerlendirmesi iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır.

H₂: Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H₃: Çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H₄: Çalışanların medeni durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H₅: Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H₆: Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H₇: Çalışanların toplam hizmet süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında fark vardır.

H₈: Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN TİPİ

Araştırma; yeni kurulan örgütlerde iş tatmin belirleyicilerinin çalışan motivasyonuna etkilerinin açıklanması amacıyla tanımlayıcı bir çalışma olarak planlanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YERİ VE ZAMANI

Yeni kurulan bir kamu üniversitesi olan İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, araştırmanın yapıldığı uygulama alanı olarak belirlenmiş ve veri toplama işlemleri 27.05.2013 – 15.06.2013 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evrenini; belirtilen tarihler arasında İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi'nde, 252'si akademik, 187'si idari olmak üzere, toplam 439 personel oluşturmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma farklı özlük gruplarından olan idari görevlerde çalışan 187 personel ile yürütülmek istenmiş; ancak yapılan anket çalışmasında 107 personelden eksiksiz olarak veri temini sağlanmıştır.

Örneklem Alma Ölçütleri:

Araştırmanın örnekleme için seçilen personeller; 18 yaşın üzerinde, en az lise mezunu olan, görme ve işitme problemi olmayan, sözel iletişim kurabilen, Türkçe konuşabilen, akademik personel olmasına karşın idari olarak çalışan ve araştırmaya katılmayı web tabanı üzerinden **Ek 1 Personel İzin Formu**'nu kabul ettiğini beyan eden bireylerdir.

Örneklemden Dışlama Ölçütleri:

İdari olarak çalışmayan, akademik kadroda çalışan ve çalışmaya katılmayı kabul etmeyen bireyler çalışma kapsamına alınmamıştır.

3.7. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırmada, çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları ile ilgili bilgileri toplamak için, anket yöntemi kullanılmıştır. İş tatmini ve motivasyon genellikle anket veya görüşme yoluyla ölçülmektedir. Görüşme yönteminin kullanılması, zaman alıcı bir yöntem olduğu için iş tatmini ve motivasyon ile ilgili araştırmalarda ağırlıklı olarak anket yöntemi kullanılmaktadır. Anket yönteminin kullanılması, sonuçları sayısal ve standart olarak ölçmeyi mümkün kılmakta ve zaman açısından bir avantaj sağlamaktadır. Bu sebeple, araştırmamızda anket yöntemi kullanılmıştır.

Literatür tarama çalışmasında, iş tatminini ve motivasyonu ölçmek için hazırlanmış olan birçok anket çalışması bulunmuştur. Ancak, uygulamanın bir kamu üniversitesinde yapılması ve 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanununa, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa, 4/C 5510 sayılı kanununa ve 4857 Sayılı Kanununa tabii farklı özlüklere sahip birçok idari görevlerde çalışanın olması standart bir anket çalışmasının kullanılması uygun bulunmamıştır. Bundan dolayı uygulamanın amacı doğrultusunda üniversitenin bir idari biriminde kamu üniversitelerine uygun hazırlanmış anket formu 12 kişilik bir gruba pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Bu çalışma sonucunda hazırlanan anket göstergelerinin birey tarafından anlaşılabilirliği test edilmiş ve buna bağlı olarak anlaşılmayan sorulara gerekli revizyon yapılmıştır.

Anket formunda, iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları, literatür taraması sonucunda elde edilmiş ve bulunan parametrelere uygun göstergeler oluşturularak Ek 2’de yer alan anket formu düzenlenmiştir. Buna göre iş tatmin belirleyicileri (Tablo 1) ve motivasyon araçları (Tablo 2) şu şekilde oluşmaktadır:

Tablo 1: İş Tatmin Belirleyicileri

A) Bireysel Faktörler		B) Örgütsel Faktörler	İfade No
1. Demografik Özellikler	İfade No	a) Yönetim Tarzı	12
a) Cinsiyet	34	b) İşin Niteliği ve Zorluk Derecesi	25
b) Yaş	35	c) Ücret	24
c) Eğitim Düzeyi	37	d) Çalışma Arkadaşları	23
d) Medeni Durum	36	e) İletişim	28
e) İş Deneyimi	39	f) Fiziksel Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği	9
f) Hizmet Süresi	38	g) Stres	16
2. Psiko-Sosyal Özellikler		h) Örgüt Kültürü	5
a) İhtiyaç ve Beklentileri	10	i) Terfi ve İlerleme İmkanları	31
b) Başarı Güdüsü	2		
c) Takdir Edilme Duygusu	15		
d) Tutumlar	22		
e) Performans	21		

Tablo 2: Motivasyon Araçları

1. Psiko-Sosyal Araçlar	İfade No	2. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	İfade No
a) Çalışmada Bağımsızlık	8	a) Amaç Birliği	1
b) Sosyal Statü ve Katılım	18	b) Yetki ve Sorumluluk Dengesi	4
c) Takdir Edilme	15	c) Eğitim	11
d) Gelişme ve Başarı	2	d) Kararlara Katılma	13
e) Çevreye Uyum	29	e) İş Güvencesi	26
f) Öneri Sistemleri	10	f) İletişim Sistemi	28
g) Üstlerle Doğrudan Görüşme	14	g) İş Çekici Kılma	3
h) Psikolojik Güvence	20	h) Fiziksel Çalışma Şartları	9
i) Sosyal Faaliyetler	6	i) İş Zenginleştirme	19
j) Yetki Devri	12	j) İş Rotasyonu	27
k) Danışmanlık Hizmeti	32	k) Ekip Çalışması	7
		l) Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	17
		m) Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları	31
		n) Açık Yönetim Politikası	30
		o) Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi	24

Uygunluğu tespit edilen anket çalışması daha sonra veri toplama aşamasında; bireylere gerekli formlar web tabanı üzerinden gönderilerek, doldurmaları istenmiştir. Böylece kimlik bilgileri ve IP adresleri kaydedilmeyeceğinden ankete verilen yanıtlarda objektif olmaları sağlanmıştır.

3.8. VERİ TOPLAMA ARACI

İş Tatmin Belirleyicilerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Anket Formu (Ek 2)

Literatür taramasına göre araştırmacı tarafından oluşturulan anket formunda; çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda ve toplamda çalışma süreleri gibi demografik verilerine yönelik bilgi sağlayan altı soru ve iş tatmin belirleyicileri ile motivasyon araçlarına yönelik olarak da 32 ifade yer almaktadır. Ayrıca çalışanların motivasyonlarını arttıran ve anket formunda yer alamayan başka faktörleri de yazabilmelerine imkân veren bir adet açık uçlu soru yer almıştır. Buna göre anket formunda, çalışanların toplam 39 soru ve ifadeye uygun yanıtları vermeleri istenmiştir.

İş tatmin belirleyicileri ile motivasyon araçlarına yönelik olarak yazılan 32 ifadeye yanıtlar “1- Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert olarak alınmıştır.

3.9. VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi’nin idari hizmetlerde görev yapan personeline, gerekli formlar web tabanı üzerinden mail adreslerine link gönderilerek doldurmaları istenmiş ve veri toplama işlemleri belirtilen tarihler arasında gerçekleştirilmiştir.

3.10. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Bağımlı Değişken: Bağımlı değişken bağımsız değişkene bağlı olarak değişir. Bu araştırmanın bağımlı değişkeni iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçlarıdır.

Bağımsız Değişken: Bağımsız değişken; bağımlı değişkeni etkileyen, onu denetim altında tutan değişkendir. Araştırmanın bağımsız değişkeni çalışanların sosyo-demografik özellikleridir.

3.11. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ

Toplanan veriler, Statistical Package for Social Sciences for Windows Version 16.0 (SPSS 16.0) programı aracılığı ile değerlendirilmiştir.

Bireylerin sosyodemografik özellikleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasındaki ilişkinin incelenmesi için sayı yüzde, ki kare, varyans ve t testi analizleri; iş tatmin puanlarının analizi için de pearson momentler çarpımı korelasyonu yapılmıştır.

Pearson korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü saptanmaktadır. Analiz sonucunda bulunan r değeri -1 ile +1 arasındadır. Bu korelasyon sayısının mutlak değeri ilişkinin gücünü, işareti ise yönünü belirtmektedir. Değişkenlerin her ikisi aynı yönde değişme gösteriyorsa, yani biri artarken diğeri de artıyorsa r'nin işareti pozitif; ters yönde değişim gösteriyorsa, yani biri artarken diğeri azalıyorsa r negatif değer alır (Dişçi, 2012). İki değişken arasında pozitif tam bir ilişki varsa korelasyon katsayısı +1, negatif tam bir ilişki varsa -1, ilişki yoksa sıfır olur. Ayrıca aradaki ilişki aşağıdaki gibi değerlendirilir (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002):

0.00 – 0.49 = Zayıf ilişki

0.50 – 1.00 = Kuvvetli / Yüksek ilişki

3.12. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ

Araştırmanın yapılabilmesi için İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Rektörlüğü'nden yazılı izin alınmıştır (Ek 3).

Araştırmanın örneklemine alınan çalışanlara, anket linki gönderilmiştir. Bu linkin ilk sayfasında araştırmanın amacı ve uygulama yöntemi hakkında gerekli açıklamaların

yer aldığı bir ön yazıya yer verilerek, onay vermeleri halinde ankete devam etmeleri istenmiştir (Ek 1). Ön yazıyı okuyup anketi doldurmayan çalışanlar araştırmaya katılmayı reddetmiş sayılmışlar ve araştırma kapsamına alınmamışlardır.

3.13. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Yapılan çalışmanın, bir kamu kurumunda gerçekleştirilmesi ve farklı ölçüm yöntemlerinin uygulanması gerektiğinden bazı değişkenler için kısıtlılık oluşturulmuştur. Bu kısıtlılıklar, iş tatmin belirleyicilerinin ve motivasyon araçlarının ilgili özelliklerine dair göstergelerinin yok sayılması veya ortak gösterge oluşturulması şeklinde anket formu geliştirilmiştir. Buna göre; İş tatmin belirleyicilerinden; kişilik yapısı, bireyin sosyal kişiliği, inançlar-değerler ve zekâ gibi özelliklerin çalışma alanı dışında farklı ölçüm yöntemleri ile belirlenebileceğinden dolayı anket kapsamının dışında tutulmuştur. Ayrıca, motivasyon araçlarından ücret artışı, kara katılma, ekonomik ödül, prim ve sosyal yardımlar/kolaylıklar gibi ekonomik araçlar ilgili mevzuatlar kapsamında kamu kurumlarının uygulayamayacağı motivasyon araçları olduğundan dolayı kapsam dışı bırakılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. BİREYLERİN SOSYODEMOGRAFİK VERİLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Tablo 3: Bireylerin Demografik Verilerinin Dağılımı

Veriler	Frekans (n= 107)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	47	43,9
Erkek	60	56,1
Yaş		
20-24 yaş	10	9,3
25-29 yaş	27	25,2
30-34 yaş	29	27,1
35-39 yaş	18	16,8
40-44 yaş	8	7,6
45 yaş ve üzeri	15	14,0
Medeni Durum		
Evli	65	60,7
Bekar	40	37,4
Boşanmış / Eşi ölmüş	2	1,9
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	9	8,4
Lise	13	12,1
Önlisans	16	15,0
Lisans	60	56,1
Lisansüstü	9	8,4
Kurumdaki Çalışma Süresi (ay)		
0-4 ay	9	8,4
5-9 ay	20	18,7
10-14 ay	26	24,3
15-19 ay	31	29,0
20-24 ay	9	8,4
25 ay ve üzeri	12	11,2
Toplam Çalışma Süresi (yıl)		
1 yıldan az	12	11,2
1-5 yıl	35	32,7
6-10 yıl	21	19,6
11-15 yıl	11	10,3
16-20 yıl	9	8,4
20 yıl ve üzeri	19	17,8

Bireylerin Tablo 3'te belirtilen sosyodemografik verilerine göre; % 43,9'unun kadın, % 56,1'inin erkek oldukları; % 9,3'ünün 20-24 yaş, % 25,2'sinin 25-29 yaş, % 27,1'inin 30-34 yaş, %16,8'inin 35-39 yaş, %7,5'inin 40-44 yaş aralığında oldukları ve % 14,0'ünün ise 45 yaş ve üzeri oldukları tespit edilmiştir. Çalışma kapsamına alınan bireylerin % 60,7'sinin evli, % 37,4'nün bekâr ve % 1,9'unun boşanmış veya eşinin ölmüş olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim düzeyleri incelendiğinde; % 8,4'ünün lisansüstü, % 56,1'inin lisans, % 15,0'ının önlisans, % 12,1'inin lise ve % 8,4'ünün ilköğretim mezunu olduğu görülmüştür. Ayrıca; % 8,4'ünün 0-4 ay, % 18,7'sinin 5-9 ay, % 24,3'ünün 10-14 ay, % 29,0'ının 15-19 ay, % 8,4'ünün 20-24 ay arasında ve % 11,2'sinin ise 25 aydan fazla süredir araştırmanın yürütüldüğü kurumda çalıştıkları tespit edilmiştir. Çalışmaya katılmayı kabul eden bireylerin; % 11,2'si 1 yıldan az olmak üzere, % 32,7'si 1-5 yıl, % 19,6'sı 6-10 yıl, % 10,3'ü 11-15 yıl, % 8,4'ü 16-20 yıl arasında ve % 17,8'i ise 20 yıldan fazla süredir çalışma hayatında oldukları saptanmıştır.

4.2. BİREYLERİN İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Tablo 4: Bireylerin İş Arkadaşlarıyla Ortak Çalışmalarda Rahatlığının Değerlendirilmesi

İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,3
Katılmıyorum	6	5,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	11,2
Katılıyorum	49	45,8
Kesinlikle Katılıyorum	29	27,1
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin iş arkadaşlarıyla ortak çalışmalarda rahat olup olmadıkları değerlendirildiğinde (Tablo 4); % 72,9'unun rahat olduğu ("Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" yanıtlarının toplamı), % 15,9'unun rahat olmadığı ("Kesinlikle katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" yanıtlarının toplamı) ve % 11,2'sinin ise kararsız oldukları görülmüştür.

Tablo 5: Bireylerin Kurumda Kendilerini Başarılı Görme Düzeyleri

Bu kurumda kendimi başarılı görüyorum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	8	7,5
Katılmıyorum	4	3,7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	16	15,0
Katılıyorum	43	40,2
Kesinlikle katılıyorum	36	33,6
Toplam	107	100,0

Tablo 5'te görüldüğü gibi çalışma kapsamına alınan bireylerin % 73,8'i kurumda kendilerini başarılı gördüklerini, % 11,2'si kendini başarısız gördüklerini ve % 15,0'ı ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6: Bireylerin Aynı İşi Seçme İstekleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	8	7,5
Katılmıyorum	13	12,1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29	27,1
Katılıyorum	35	32,7
Kesinlikle katılıyorum	22	20,6
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin tekrar işe girmeleri durumunda yine aynı işe girmeyi tercih etme istekleri değerlendirildiğinde; % 52,7’sinin aynı işi istediği, % 19,6’sının farklı bir işi istediği ve %27,1’inin ise kararsız olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Bireylerin Yetki ve Sorumlulukların Dağılımları İle İlgili Değerlendirmeleri

Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	23	21,5
Katılmıyorum	20	18,7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	29,0
Katılıyorum	24	22,4
Kesinlikle katılıyorum	9	8,4
Toplam	107	100,0

“Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.” ifadesine verilen yanıtlar Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre; bireylerin % 30,8’i bu ifadeye katılmış, % 40,2’si katılmamıştır. % 29,0’u ise bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8: Kurumdaki Temel Değer ve Kuralların Herkes Tarafından Benimsenmesi ve Paylaşılmasına Dair Değerlendirme

Kurumdaki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	11	10,3
Katılmıyorum	16	15,0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	28	26,2
Katılıyorum	40	37,3
Kesinlikle katılıyorum	12	11,2
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Kurumdaki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır.” ifadesine % 48,5’i katılmış, % 25,3’ü katılmamıştır. % 26,2’si ise bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 9: Kurumda Yapılan Sosyal Etkinliklerin Yeterliliği İle İlgili Değerlendirme

Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	16	15,0
Katılmıyorum	32	29,9
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24	22,4
Katılıyorum	26	24,3
Kesinlikle katılıyorum	9	8,4
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.” ifadesine % 32,7’i katılmış, % 44,9’u katılmamıştır. % 22,4’ü bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 10: İş Arkadaşları İle Aynı Ekipte Çalışmaktan Mutlu Olmalarına Dair Değerlendirme

İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	8	7,5
Katılmıyorum	8	7,5
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	21	19,6
Katılıyorum	44	41,1
Kesinlikle katılıyorum	26	24,3
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.” ifadesine % 65,4’ü katılmış, % 15,0’i katılmamıştır. %19,6’sı bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 11: Görevlerini Yerine Getirirken Özgür Bir Çalışma Ortamının Sağlanmasına Dair Değerlendirme

Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	13	12,1
Katılmıyorum	11	10,3
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	17	15,9
Katılıyorum	43	40,2
Kesinlikle katılıyorum	23	21,5
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.” ifadesine % 61,7’si katılmış, % 22,4’ü katılmamıştır. % 15,9’u bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 12: Çalışanların İşlerini Doğru Şekilde Yapabilmeleri İçin Gerekli Araç ve Gereçlere Sahip Olabilme Yeterlikleri İle İlgili Değerlendirme

İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	12	11,2
Katılmıyorum	10	9,3
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	17	15,9
Katılıyorum	50	46,8
Kesinlikle katılıyorum	18	16,8
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.” ifadesine % 63,6’sı katılmış, % 20,5’i katılmamıştır. %15,9’u bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 13: Yönetimin, Çalışanların İşle İlgili Görüş ve Düşüncelerine Önem Vermesine Dair Değerlendirme

Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	13	12,1
Katılmıyorum	11	10,3
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	22	20,6
Katılıyorum	46	43,0
Kesinlikle katılıyorum	15	14,0
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.” ifadesine % 57,0’si katıldığını, % 22,4’ü katılmadığını belirtmiştir. Buna karşın % 20,6’sı bu ifade için kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 14: Kurumun, Çalışanlarına İş İçin Gerekli Eğitimleri Vermesine Dair Değerlendirme

Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	11	10,3
Katılmıyorum	32	29,9
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	29,0
Katılıyorum	24	22,4
Kesinlikle katılıyorum	9	8,4
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.” ifadesine % 30,8’inin katıldığı; % 40,2’sinin katılmadığı ve % 29,0’unun bu ifade için kararsız kaldığı saptanmıştır.

Tablo 15: Yönetimin, Çalışanlarına Görevlerini Yapabilmeleri İçin Gerekli Yetki ve Sorumlulukları Vermesine Dair Değerlendirme

Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	13	12,1
Katılmıyorum	14	13,1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	14	13,1
Katılıyorum	51	47,7
Kesinlikle katılıyorum	15	14,0
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.” ifadesine % 61,7’si katılmış, % 25,2’si katılmamıştır. % 13,1’i ise bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 16: Yönetim, Çalışanların Yapacakları İşle İlgili Olarak Alınacak Kararlara Katılmasına Dair Değerlendirme

Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	16	15,0
Katılmıyorum	19	17,7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	25	23,4
Katılıyorum	35	32,7
Kesinlikle katılıyorum	12	11,2
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; % 43,9'u bu ifadeye katıldıklarını, % 32,7'si katılmadıklarını belirtmiş; buna karşın % 23,4'ü kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 17: Çalışanların, Üstleri İle İsteddiği Zaman Görüşme İmkânına Sahip Olmasına Dair Değerlendirme

Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	5	4,7
Katılmıyorum	8	7,5
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	15	14,0
Katılıyorum	49	45,8
Kesinlikle katılıyorum	30	28,0
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.” ifadesine % 73,8'u katılmakta, % 12,2'i katılmamaktadır. % 14,0'ü bu ifade için kararsız olduklarını belirtmektedir.

Tablo 18: Çalışan Başarılarının Yönetim Tarafından Takdir Edilmesine Dair Değerlendirme

Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	13	12,1
Katılmıyorum	19	17,8
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	27	25,2
Katılıyorum	33	30,8
Kesinlikle katılıyorum	15	14,1
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.” ifadesine % 44,9’u katılmış, % 29,9’u katılmamıştır. % 25,2’i bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 19: Kurumda Stresli Çalışma Ortamına Dair Değerlendirme

Kurumumda stresli bir çalışma ortamı vardır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	19	17,8
Katılmıyorum	29	27,1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	20	18,7
Katılıyorum	30	28,0
Kesinlikle katılıyorum	9	8,4
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Kurumumda stresli bir çalışma ortamı vardır.” ifadesine % 36,4’ü katılmış, % 44,9’u katılmamıştır. % 18,7’si bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 20: Kurumda İyi Bir Çalışma Ortamına Dair Değerlendirme

Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	15	14,0
Katılmıyorum	12	11,2
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29	27,1
Katılıyorum	37	34,6
Kesinlikle katılıyorum	14	13,1
Toplam	107	100,0

“Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.” İfadesine bireylerin % 47,7’si katılırken, % 25,2’si katılmamıştır. % 27,1’i bu ifade için kararsız kalmıştır.

Tablo 21: Çalışanın İşinin Toplumda Ona Saygın Bir Statü Sağlamasına Dair Değerlendirme

İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	11	10,3
Katılmıyorum	12	11,2
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29	27,1
Katılıyorum	34	31,8
Kesinlikle katılıyorum	21	19,6
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.” ifadesine % 51,4’si katılmış, % 21,4’ü katılmamıştır. % 27,1’i bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 22: Kurumdaki İş Çeşitliliğine Dair Değerlendirme

Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	6	5,6
Katılmıyorum	4	3,8
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	19	17,8
Katılıyorum	39	36,4
Kesinlikle katılıyorum	39	36,4
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.” ifadesine % 72,8’i katılmış, % 9,4’ü katılmamıştır. % 17,8’i bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 23: Çalışanın Aidiyet Duygusuna Dair Değerlendirme

Kendimi buraya ait hissediyorum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	12	11,2
Katılmıyorum	5	4,7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	27	25,2
Katılıyorum	31	29,0
Kesinlikle katılıyorum	32	29,9
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Kendimi buraya ait hissediyorum.” ifadesine % 58,9’unun katıldığı, % 15,9’unun katılmadığı; % 25,2’sinin bu ifade için kararsız kaldığı saptanmıştır.

Tablo 24: Kurumda Çalışma Koşullarının İş Verimliliğine Etkisine Dair Değerlendirme

Çalışma koşulları işimde verimliliği artırıyor.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	12	11,2
Katılmıyorum	18	16,8
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29	27,1
Katılıyorum	26	24,3
Kesinlikle katılıyorum	22	20,6
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Çalışma koşulları işimde verimliliği artırıyor.” ifadesine % 44,9’u katıldığını, % 28,0’i katılmadığını ve % 27,1’i bu ifade için kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 25: Çalışanın Kurumunda Çalışmaktan Duyduğu Memnuniyete Dair Değerlendirme

Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	6	5,6
Katılmıyorum	6	5,6
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	27	25,3
Katılıyorum	35	32,7
Kesinlikle katılıyorum	33	30,8
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Bu kurumda çalışmaktan memnunum.” ifadesine % 63,5’i katılmakta, % 11,2’si katılmamaktadır. % 25,3’ü bu ifade için kararsız olduklarını belirtmektedir.

Tablo 26: Çalışanın, Aynı Birimde Çalıştığı İş Arkadaşlarının Bilgi ve Donanımına Dair Değerlendirmesi

Aynı birimde çalıştığım iş arkadaşlarımdan yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünüyorum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	9	8,3
Katılmıyorum	14	13,1
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	29,0
Katılıyorum	34	31,8
Kesinlikle katılıyorum	19	17,8
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Aynı birimde çalıştığım iş arkadaşlarımdan yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünüyorum.” ifadesine % 49,6’sı katılmış, % 21,4’ü katılmamıştır. % 29,0’u ise bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 27: Çalışanın, Ücret Sistemine Dair Değerlendirmesi

Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	33	30,8
Katılmıyorum	21	19,6
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24	22,5
Katılıyorum	21	19,6
Kesinlikle katılıyorum	8	7,5
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.” ifadesine % 27,1’i katılmış, % 50,4’ü katılmamıştır. % 22,5’i bu ifade için kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 28: Çalışanın, Yaptığı İşi Kendine Uygun Bulmasına Dair Değerlendirmesi

Yaptığım işi; eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	12	11,2
Katılmıyorum	9	8,4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	16	15,0
Katılıyorum	41	38,3
Kesinlikle katılıyorum	29	27,1
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Yaptığım işi; eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.” ifadesine % 65,4’ü katıldığını, % 19,6’sı katılmadığını, % 15,0’i bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 29: Çalışanın Emeklilik ve Sağlık Sigortası İmkânlarına Dair Değerlendirmesi

Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	18	16,8
Katılmıyorum	18	16,8
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	21	19,7
Katılıyorum	36	33,6
Kesinlikle katılıyorum	14	13,1
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.” ifadesine % 46,7’si katılırken; % 33,6’sı katılmamıştır. % 19,7’si ise bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 30: Çalışanın, Görev Aldığı Birimde Rotasyon (Görev Değişikliği) Yapılmasına Dair Değerlendirmesi

Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	13	12,2
Katılmıyorum	30	28,0
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	41	38,3
Katılıyorum	15	14,0
Kesinlikle katılıyorum	8	7,5
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.” ifadesine % 21,5’i katılmış, % 40,2’si katılmamış ve % 37,3’ü bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 31: Çalışanın, İş Arkadaşlarının İletişim Düzeylerine Dair Değerlendirmesi

Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	4	3,7
Katılmıyorum	4	3,7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	15	14,1
Katılıyorum	51	47,7
Kesinlikle katılıyorum	33	30,8
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.” ifadesine % 78,5’i katılmış, % 7,4’ü katılmamıştır. % 14,1’i bu ifade için kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 32: Yönetimin, Kuruma Yeni Katılanlara Ortama Uyum Sağlama Sürecinde Gerekli Desteği Sağlamasına Dair Değerlendirme

Yönetim, kuruma yeni katılanlara ortama uyum sürecinde gerekli desteği sağlamaktadır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	12	11,2
Katılmıyorum	9	8,4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	29,0
Katılıyorum	40	37,4
Kesinlikle katılıyorum	15	14,0
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Yönetim, kuruma yeni katılanlara ortama uyum sürecinde gerekli desteği sağlamaktadır.” ifadesine % 51,4’ü katılmış, % 19,6’sı katılmamış ve % 29,0’u bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 33: Kurum Politikasının Çalışanlarla Paylaşılmasına Dair Değerlendirme

Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	16	15,0
Katılmıyorum	19	17,8
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	29,0
Katılıyorum	29	27,0
Kesinlikle katılıyorum	12	11,2
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.” ifadesine % 38,2’i katılmakta, % 32,8’i katılmamaktadır. % 29’u bu ifade için kararsız olduklarını belirtmektedir.

Tablo 34: Çalışanın Kurumda Terfi Etme Şansına Dair Değerlendirme

Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	18	16,8
Katılmıyorum	29	27,2
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	36	33,6
Katılıyorum	12	11,2
Kesinlikle katılıyorum	12	11,2
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.” ifadesine % 22,4’i katıldığını, % 44’ü katılmadığını ve % 33,6’sı bu ifade için kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 35: Çalışanın Üstlere Danışabilme İmkânına Dair Değerlendirme

Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	10	9,3
Katılmıyorum	5	4,7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	17	15,9
Katılıyorum	49	45,8
Kesinlikle katılıyorum	26	24,3
Toplam	107	100,0

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.” ifadesine % 71,1’i katılmış, % 14,0’ü katılmamıştır. % 15,9’u bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

4.3. MOTİVASYONU ARTTIRICI ARAÇLAR İLE İŞ TATMİN DÜZEYİ ARASINDAKİ KORELASYONA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 36: Motivasyonu Arttıran Araçlar ile İş Tatmin Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi

Motivasyon Aracı	Pearson Korelasyon	p
Amaç Birliği	0,69	0,00
Başarı Güdüsü	0,60	
İşi Çekici Kılma	0,71	
Yetki ve Sorumluluk Dengesi	0,65	
Gelişme ve Başarı	0,71	
Sosyal Faaliyetler	0,49	
Ekip Çalışması	0,69	
Çalışmada Bağımsızlık	0,75	
Fiziksel Çalışma Şartları	0,60	
Öneri Sistemleri	0,76	
Eğitim	0,64	
Yetki Devri	0,73	
Kararlara Katılma	0,74	
Üstlerle Doğrudan Görüşme	0,65	
Takdir Edilme	0,75	
Stres	-0,12 (*)	
Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	0,80	
Sosyal Statü	0,73	
İş Zenginleşme	0,51	
Psikolojik Güvence	0,80	
Fiziksel Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği	0,79	
Çalışma Arkadaşları	0,69	
Ücret	0,52	
İşin Niteliği ve Zorluk Derecesi	0,56	
İş Güvencesi	0,47	
İş Rotasyonu	0,50	
İletişim	0,73	
Çevreye Uyum	0,76	
Açık Yönetim Politikası	0,73	
Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları	0,63	
Danışmanlık Hizmeti	0,76	
* p > 0,05		

Tablo 36’da motivasyonu arttıran araçlar ile iş tatmin düzeyi arasındaki korelasyon analizi belirtilmektedir. Buna göre elde edilen sonuçların genelinde motivasyonu arttıran araçlar ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Amaç birliği, başarı güdüsü, yetki ve sorumluluk, ekip çalışması, fiziksel çalışma şartları, eğitim, üstlerle doğrudan görüşme, iş zenginleştirme, çalışma arkadaşları, ücret, işin niteliği ve zorluk derecesi, iş rotasyonu, terfi ve kariyer geliştirme olanakları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu; bireylerin bu konulardaki olumlu değerlendirmeleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığı saptanmıştır.

İş çekici kılma, gelişme ve başarı aracı, çalışmada bağımsızlık, öneri sistemleri, yetki devri, kararlara katılma, takdir edilme, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, sosyal statü ve katılım, psikolojik güvence, fiziksel çalışma koşulları ve iş güvenliği, iletişim, çevreye uyum, açık yönetim politikası ve danışmanlık hizmeti ile iş tatmini arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu; çalışanların olumlu değerlendirmeleri ile iş tatmin düzeylerinin arttığı görülmüştür.

Bunlara karşın sosyal faaliyetler ve iş güvencesi ile iş tatmini arasında ise pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca stres ve iş tatmini arasında da negatif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu; çalışanların stres durumları arttıkça, iş tatmin düzeylerinin azaldığı saptanmıştır.

Bu kapsamda; H_1 hipotezi stres aracı haricinde, kabul edilmesine karşın, diğer araçlardaki korelasyon katsayısında zayıf ilişkilerin de ($r < 0,50$) olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

4.4. ÇALIŞANLARIN SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 37: Çalışanların Cinsiyetleri İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki Değerlendirme

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
İş Tatmin Düzeyi	Kadın	47	2,46	0,62	2,60	0,01
	Erkek	60	2,15	0,63		

Bu analizde kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı sorgulanmaktadır. Kadın çalışanların iş tatmin düzeyleri ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması $2,46 \pm 0,62$ ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyi ile ilgili değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması $2,15 \pm 0,63$ olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına bakıldığında kadın ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($t= 2,60$, $p= 0,01$). Böylece H_2 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 38: Çalışanların Yaş Grupları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme

Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma
20 - 24 yaş	10	2,70	0,48
25 - 29 yaş	27	2,29	0,72
30 - 34 yaş	29	2,37	0,56
35 - 39 yaş	18	2,11	0,58
40 - 44 yaş	8	2,25	0,46
45 yaş ve üzeri	15	2,06	0,79
Toplam	107	2,28	0,64

Kurumda çalışanların yaş grupları ile iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; 20 – 24 yaş grubunda olanların ortalama iş tatmin düzeyinin $2,70 \pm 0,48$; 25 – 29 yaş grubunda olanların ortalama düzeyinin $2,29 \pm 0,72$; 30 – 34 yaş grubunda olanların ortalamalarının $2,37 \pm 0,56$ ve 35 – 39 yaş arasında olanların ortalamalarının ise $2,11 \pm 0,58$ olduğu görülmektedir. 40 – 44 yaş grubunda olan çalışanların iş tatmin puan ortalamaları $2,25 \pm 0,46$ iken; 45 yaş ve üzeri çalışanların puan ortalamaları $2,06 \pm 0,79$ 'dur. Puan ortalamaları dikkate alındığında; 40 – 44 yaş grubunda iş tatmin puan ortalamasının daha yüksek olduğu ve 45 yaş ve üzeri grupta ise daha düşük olduğu

görülmektedir. İş tatmin düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla varyans analizi yapılmış; sonuçlar Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 39: Yaş Gruplarına Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P Değeri
Gruplar Arasında	3,25	5	0,65	1,61	0,16
Gruplar İçinde	40,76	101	0,40		
Toplam	44,01	106			

KT: Kareler toplamı, Sd: Sınıf değeri , KO: Kareler ortalaması

Toplam varyans analizi sonucunda iş tatmin düzeyleri için F değeri 1,61 ve p değeri 0,16 olarak bulunmuştur. Buna göre gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Böylece H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 40: Çalışanların Medeni Durumları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma
Evli	65	2,26	0,64
Bekâr	40	2,35	0,66
Boşanmış / Eşi Ölmüş	2	2,00	0,00
Toplam	107	2,28	0,64

Kurumda çalışanların medeni durumları ile iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; evli olanların ortalama iş tatmin düzeyinin $2,26 \pm 0,64$; bekâr olanların ortalamalarının $2,35 \pm 0,66$ ve boşanmış/eşi ölmüş olanların ortalamalarının ise $2,00 \pm 0,00$ olduğu görülmektedir. İş tatmin düzey ortalamaları dikkate alındığında; bekar olanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ve boşanmış/eşi ölmüş olanların ise daha düşük olduğu görülmektedir. Düzey ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla varyans analizi yapılmış; sonuçlar Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41: Medeni Durumlarına Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P Değeri
Gruplar Arasında	0,36	2	0,18	0,43	0,64
Gruplar İçinde	43,65	104	0,42		
Toplam	44,01	106			

KT: Kareler toplamı, Sd: Sınıf değeri , KO: Kareler ortalaması

Toplam varyans analizi sonucuna göre iş tatmin düzey ortalamasının F değeri 0,43 ve p değeri 0,64 olarak bulunmuştur. Buna göre gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüş ve H_4 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 42: Çalışanların Eğitim Durumları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme

Eğitim Durumları	N	Ortalama	Standart Sapma
İlköğretim	9	2,11	0,60
Lise	13	2,38	0,65
Önlisans	16	2,56	0,51
Lisans	60	2,23	0,67
Lisansüstü	9	2,22	0,66
Toplam	107	2,28	0,64

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatmin düzey ortalamalarına bakıldığında; önlisans mezunu olanların iş tatmin düzey ortalamaları $2,56 \pm 0,51$ ile en yüksektir. Bunu; $2,38 \pm 0,65$ düzey ortalaması ile lise, $2,23 \pm 0,67$ ile lisans, $2,22 \pm 0,66$ ile lisansüstü ve $2,11 \pm 0,60$ ile ilköğretim mezunu olmak izlemektedir. Eğitim düzeyi ile iş tatmin düzey ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 43'te gösterilmektedir.

Tablo 43: Eğitim Düzeylerine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p Değeri
Gruplar Arasında	1,82	4	0,45	1,10	0,35
Gruplar İçinde	42,19	102	0,41		
Toplam	44,01	106			

KT: Kareler toplamı, Sd: Sınıf değeri , KO: Kareler ortalaması

Toplam varyans analizi sonucuna göre iş tatmin düzey ortalamasının F değeri 1,10 ve p değeri 0,35 olarak bulunmuştur. Buna göre gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüş ve H_5 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 44: Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süreleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme

Kurumdaki Hizmet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
0 - 4 ay	9	2,44	0,72
5 - 9 ay	20	2,60	0,59
10 - 14 ay	26	2,23	0,65
15 - 19 ay	31	2,22	0,49
20 - 24 ay	9	2,33	0,70
25 ay ve üzeri	12	1,91	0,79
Toplam	107	2,28	0,64

Çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre iş tatmin puanları analiz edildiğinde; 5 – 9 aydır çalışanların iş tatmin puan ortalamaları $2,60 \pm 0,59$ iken; 0 – 4 aydır bu kurumda çalışanların ortalamaları $2,44 \pm 0,72$; 20 – 24 aydır çalışanların iş tatmin düzey ortalamaları $2,33 \pm 0,70$ 'tir. 10 – 14 ay, 15 – 19 ay ve 25 aydan daha fazla süredir kurumda hizmet edenlerin iş tatmin puan ortalamaları sırasıyla $2,23 \pm 0,65$; $2,22 \pm 0,49$ ve $1,91 \pm 0,79$ 'dur. Kurumda çalışma süreleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 45'te gösterilmektedir.

Tablo 45: Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p Değeri
Gruplar Arasında	4,04	5	0,80	2,04	0,79
Gruplar İçinde	39,97	101	0,39		
Toplam	44,01	106			

KT: Kareler toplamı, Sd: Sınıf değeri , KO: Kareler ortalaması

Toplam varyans analizi sonucuna göre iş tatmin düzey ortalamasının F değeri 2,04 ve p değeri 0,79 olarak bulunmuştur. Buna göre gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüş ve H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 46: Çalışanların Toplam Hizmet Süreleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Değerlendirme

Toplam Hizmet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	12	2,41	0,79
1 - 5 yıl	35	2,31	0,58
6 - 10 yıl	21	2,28	0,56
11 - 15 yıl	11	2,54	0,52
16 - 20 yıl	9	2,22	0,44
20 yıl ve üzeri	19	2,05	0,84
Toplam	107	2,28	0,64

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre iş tatmin düzeyleri analiz edildiğinde; 11 - 15 yıldır çalışanların iş tatmin düzey ortalamaları $2,54 \pm 0,52$ iken; 1 yıldan az süredir çalışanların ortalamaları $2,41 \pm 0,79$; 1 - 5 yıldır çalışanların düzey ortalamaları $2,31 \pm 0,58$ 'dir. 6 - 10 yıldır çalışan bireylerin iş tatmin düzey ortalamaları $2,28 \pm 0,56$; 16 – 20 yıldır çalışanların düzey ortalamaları $2,22 \pm 0,44$ ve 20 yıldan daha fazla süredir çalışanların düzey ortalamaları $2,05 \pm 0,84$ 'tür. Bireylerin toplam çalışma süreleri ile iş tatmin düzey ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 47'de gösterilmektedir.

Tablo 47: Toplam Hizmet Sürelerine Göre Çalışanların İş Tatmin Düzey Ortalamalarına İlişkin Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p Değeri
Gruplar Arasında	2,04	5	0,40	0,98	0,43
Gruplar İçinde	41,97	101	0,41		
Toplam	44,01	106			

KT: Kareler toplamı, Sd: Sınıf değeri , KO: Kareler ortalaması

Toplam varyans analizi sonucuna göre iş tatmin düzey ortalamasının F değeri 0,98 ve p değeri 0,43 olarak bulunmuştur. Buna göre gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüş ve H_7 hipotezi reddedilmiştir.

4.5. ÇALIŞANLARIN SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ

Tablo 48: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Düzeyleri

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİK			İŞ TATMİN DÜZEYİ			TOPLAM
			36-75 puan arası – Düşük	76 - 115 puan arası – Orta	116 puan ve üzeri - Yüksek	
Cinsiyet	Kadın	Sayı	3	19	25	47
		Grup içindeki %	% 6,4	% 40,4	% 53,2	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 27,3	% 35,2	% 59,5	% 43,9
	Erkek	Sayı	8	35	17	60
		Grup içindeki %	% 13,3	% 58,3	% 28,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 72,7	% 64,8	% 40,5	% 56,1
TOPLAM		Sayı	11	54	42	107
		Grup içindeki %	% 10,3	% 50,5	% 39,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 100,0	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Pearson Chi-Square = 0,02						

Çalışma kapsamına alınan bireylerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; kadınların (N=47) % 53,2'sinin, erkeklerin ise (N=60) % 28,3'ünün iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca kadınların % 6,4'ünün, erkeklerin % 13,3'ünün düşük düzeyde iş tatminine sahip olduğu ve böylece cinsiyetlere göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2 = 0,02$; $p < 0,05$).

Tablo 49: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Düzeyleri

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİK			İŞ TATMİN DÜZEYİ			TOPLAM
			36-75 puan arası - Düşük	76 - 115 puan arası – Orta	116 puan ve üzeri - Yüksek	
Yaş	20-24 yaş	Sayı	0	3	7	10
		Yaş içindeki %	% 0,0	% 30,0	% 70,0	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 0,0	% 5,6	% 16,7	% 9,3
	25-29 yaş	Sayı	4	11	12	27
		Yaş içindeki %	% 14,8	% 40,7	% 44,4	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 36,4	% 20,4	% 28,6	% 25,2
	30-34 yaş	Sayı	1	16	12	29
		Yaş içindeki %	% 3,4	% 55,2	% 41,4	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 9,1	% 29,6	% 28,6	% 27,1
	35-39 yaş	Sayı	2	12	4	18
		Yaş içindeki %	% 11,1	% 66,7	% 22,2	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 18,2	% 22,2	% 9,5	% 16,8
	40-44 yaş	Sayı	0	6	2	8
		Yaş içindeki %	% 0,0	% 75,0	% 25,0	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 0,0	% 11,1	% 4,8	% 7,5
	45 yaş ve üzeri	Sayı	4	6	5	15
		Yaş içindeki %	% 26,7	% 40,0	% 33,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 36,4	% 11,1	% 11,9	% 14,0
TOPLAM		Sayı	11	54	42	107
		Yaş içindeki %	% 10,3	% 50,5	% 39,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 100,0	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Pearson Chi-Square = 0,10						

Çalışma kapsamına alınan bireylerin yaşlarına göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; yaşa göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($\chi^2 = 0,10$; $p > 0,05$).

Tablo 50: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİK			İŞ TATMİN DÜZEYİ			TOPLAM
			36-75 puan arası - Düşük	76 - 115 puan arası - Orta	116 puan ve üzeri - Yüksek	
Medeni Durum	Evli	Sayı	7	34	24	65
		Medeni durum içindeki %	% 10,8	% 52,3	% 36,9	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 63,6	% 63,0	% 57,1	% 60,7
	Bekar	Sayı	4	18	18	40
		Medeni durum içindeki %	% 10,0	% 45,0	% 45,0	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 36,4	% 33,3	% 42,9	% 37,4
	Boşanmış/ Eşi Ölmüş	Sayı	0	2	0	2
		Medeni durum içindeki %	% 0,0	% 100,0	% 0,0	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 0,0	% 3,7	% 0,0	% 1,9
TOPLAM		Sayı	11	54	42	107
		Medeni durum içindeki %	% 10,3	% 50,5	% 39,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 100,0	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Pearson Chi-Square = 0,61						

Çalışma kapsamına alınan bireylerin medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; evli olanların (N=65) % 52,3'ünün ve bekarların (N=40) % 45,0'nın iş tatmin düzeyinin orta seviyede olduğu saptanmıştır. Bireylerin medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($X^2 = 0,61$; $p > 0,05$).

Tablo 51: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİK			İŞ TATMİN DÜZEYİ			TOPLAM
			36-75 puan arası - Düşük	76 - 115 puan arası – Orta	116 puan ve üzeri - Yüksek	
Eğitim	İlköğretim	Sayı	1	6	2	9
		Eğitim içindeki %	% 11,1	% 66,7	% 22,2	% 100,0
		İş Tatmin D. içindeki %	% 9,1	% 11,1	% 4,8	% 8,4
	Lise	Sayı	1	6	6	13
		Eğitim içindeki %	% 7,7	% 46,2	% 46,2	% 100,0
		İş Tatmin D. içindeki %	% 9,1	% 11,1	% 14,3	% 12,1
	Önlisans	Sayı	0	7	9	16
		Eğitim içindeki %	% 0,0	% 43,8	% 56,2	% 100,0
		İş Tatmin D. içindeki %	% 0,0	% 13,0	% 21,4	% 15,0
	Lisans	Sayı	8	30	22	60
		Eğitim içindeki %	% 13,3	% 50,0	% 36,7	% 100,0
		İş Tatmin D. içindeki %	% 72,7	% 55,6	% 52,4	% 56,1
	Lisansüstü	Sayı	1	5	3	9
		Eğitim içindeki %	% 11,1	% 55,6	% 33,3	% 100,0
		İş Tatmin D. içindeki %	% 9,1	% 9,3	% 7,1	% 8,4
TOPLAM		Sayı	11	54	42	107
		Eğitim içindeki %	% 10,3	% 50,5	% 39,3	% 100,0
		İş Tatmin D. içindeki %	% 100,0	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Pearson Chi-Square = 0,73						

Pearson Chi-Square = 0,73

Çalışma kapsamına alınan bireylerin eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; lisans mezunu olanların (N=60) % 50,0'si orta; % 36,7'si yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Önlisans mezunu olanların ise (N= 16) % 56,2'si yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bireylerin eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($X^2 = 0,73$; $p > 0,05$).

Tablo 52: Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİK			İŞ TATMİN DÜZEYİ			TOPLAM
			36-75 puan arası - Düşük	76 - 115 puan arası - Orta	116 puan ve üzeri - Yüksek	
Kurumda Çalışma Süresi	0-4 ay	Sayı	1	3	5	9
		Kurumda Çal. Sür. içindeki %	% 11,1	% 33,3	% 55,6	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 9,1	% 5,6	% 11,9	% 8,4
	5-9 ay	Sayı	1	6	13	20
		Kurumda Çal. Sür. içindeki %	% 5,0	% 30,0	% 65,0	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 9,1	% 11,1	% 31,0	% 18,7
	10-14 ay	Sayı	3	14	9	26
		Kurumda Çal. Sür. içindeki %	% 11,5	% 53,8	% 34,6	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 27,3	% 25,9	% 21,4	% 24,3
	15-19 ay	Sayı	1	22	8	31
		Kurumda Çal. Sür. içindeki %	% 3,2	% 71,0	% 25,8	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 9,1	% 40,7	% 19,0	% 29,0
	20-24 ay	Sayı	1	4	4	9
		Kurumda Çal. Sür. içindeki %	% 11,1	% 44,4	% 44,4	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 9,1	% 7,4	% 9,5	% 8,4
	25 ay ve Üzeri	Sayı	4	5	3	12
		Kurumda Çal. Sür. içindeki %	% 33,3	% 41,7	% 25,0	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 36,4	% 9,3	% 7,1	% 11,2
TOPLAM		Sayı	11	54	42	107
		Kurumda Çal. Sür. içindeki %	% 10,3	% 50,5	% 39,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 100,0	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Pearson Chi-Square = 0,03						

Çalışma kapsamına alınan bireylerin kurumda çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; 0 – 4 aydır çalışanların % 55,6’sının; 5 – 9 aydır çalışanların % 65,0’nın yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları; 10 – 14 aydır çalışanların % 53,8’inin; 15 – 19 aydır çalışanların % 71,0’nın orta düzeyde iş tatminine sahip oldukları saptanmıştır. Bireylerin kurumda çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($X^2 = 0,03$; $p < 0,05$).

Tablo 53: Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİK			İŞ TATMİN DÜZEYİ			TOPLAM
			36-75 puan arası - Düşük	76 - 115 puan arası - Orta	116 puan ve üzeri - Yüksek	
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	Sayı	2	3	7	12
		Top. Çal. Sür. içindeki %	% 16,7	% 25,0	% 58,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 18,2	% 5,6	% 16,7	% 11,2
	1-5 yıl	Sayı	2	20	13	35
		Top. Çal. Sür. içindeki %	% 5,7	% 57,1	% 37,1	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 18,2	% 37,0	% 31,0	% 32,7
	6-10 yıl	Sayı	1	13	7	21
		Top. Çal. Sür. içindeki %	% 4,8	% 61,9	% 33,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 9,1	% 24,1	% 16,7	% 19,6
	11-15 yıl	Sayı	0	5	6	11
		Top. Çal. Sür. içindeki %	% ,0	% 45,5	% 54,5	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% ,0	% 9,3	% 14,3	% 10,3
	16-20 yıl	Sayı	0	7	2	9
		Top. Çal. Sür. içindeki %	% ,0	% 77,8	% 22,2	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% ,0	% 13,0	% 4,8	% 8,4
	20 yıl ve üzeri	Sayı	6	6	7	19
		Top. Çal. Sür. içindeki %	% 31,6	% 31,6	% 36,8	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 54,5	% 11,1	% 16,7	% 17,8
TOPLAM		Sayı	11	54	42	107
		Top. Çal. Sür. içindeki %	% 10,3	% 50,5	% 39,3	% 100,0
		İş Tatmin Düzeyi içindeki %	% 100,0	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Pearson Chi-Square = 0,02						

Pearson Chi-Square = 0,02

Çalışma kapsamına alınan bireylerin toplam çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; 1 yıldan az zamandır çalışanların % 58,3'ünün yüksek; 1 – 5 yıldır çalışanların % 57,1'inin; 6 -10 yıldır çalışanların ise % 61,9'unun orta düzeyde iş tatminine sahip oldukları saptanmıştır. 11 – 15 yıllık deneyimi olanların % 54,5'inin yüksek; 16 – 20 yıldır çalışanların % 77,8'inin orta düzeyde iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Bireylerin toplam çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($X^2= 0,02$; $p < 0,05$).

4.6. ÇALIŞANLARIN BAZI SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ TATMİN BELİRLEYİCİLERİ VE MOTİVASYON ARAÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 54: Cinsiyet İle İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki

İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları	Ki-Kare Değeri	p Değeri
1. İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	7,02	0,03
2. Bu kurumda kendimi başarılı görüyorum.	2,57	0,27
3. Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim.	9,15	0,01
4. Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.	1,11	0,57
5. Kurumdaki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır.	7,31	0,02
6. Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.	1,47	0,47
7. İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	5,02	0,08
8. Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.	3,16	0,20
9. İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.	8,21	0,01
10. Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.	2,82	2,43
11. Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.	2,48	0,28
12. Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.	5,80	0,05
13. Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.	3,11	0,21
14. Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.	2,53	0,82
15. Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.	7,36	0,02
16. Kurumumda stresli bir çalışma ortamı vardır.	0,74	0,68
17. Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	3,28	0,19
18. İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.	8,47	0,01
19. Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.	7,88	0,01
20. Kendimi buraya ait hissediyorum.	16,80	0,00
21. Çalışma koşulları işimde verimliliği artırıyor.	3,30	0,19
22. Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	8,33	0,01
23. Aynı birimde çalıştığım iş arkadaşlarımla yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünüyorum.	8,64	0,01
24. Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.	6,95	0,03
25. Yaptığım işi; eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.	4,65	0,09
26. Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.	2,50	0,28
27. Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.	1,46	0,48
28. Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.	2,31	0,31
29. Yönetim, kuruma yeni katılanlara ortama uyum sürecinde gerekli desteği sağlamaktadır.	2,51	0,28
30. Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.	8,53	0,01
31. Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.	6,97	0,03
32. Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.	4,27	0,11

Tablo 54'te çalışma kapsamına aldığımız bireylerin cinsiyetleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Yapılan ki-kare testine göre; 1., 3., 5., 9., 12., 15., 18., 19., 20., 22., 23. ve 24. ifadelerde kadın ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$); bunların dışındaki ifadelerde ise ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Tablo 55: Yaş Grubu İle İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki

İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları	Ki-Kare Değeri	P Değeri
1. İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	14,90	0,13
2. Bu kurumda kendimi başarılı görüyorum.	16,92	0,07
3. Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim.	33,24	0,00
4. Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.	16,22	0,09
5. Kurumdaki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır.	9,80	0,45
6. Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.	17,79	0,05
7. İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	13,46	0,19
8. Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.	15,12	0,12
9. İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.	5,69	0,84
10. Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.	8,47	0,58
11. Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.	4,30	0,93
12. Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.	10,80	0,37
13. Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.	4,56	0,91
14. Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.	14,90	0,13
15. Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.	8,45	0,58
16. Kurumumda stresli bir çalışma ortamı vardır.	12,63	0,24
17. Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	14,53	0,15
18. İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.	20,14	0,02
19. Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.	17,41	0,06
20. Kendimi buraya ait hissediyorum.	19,57	0,03
21. Çalışma koşulları işimde verimliliği artırıyor.	10,40	0,40
22. Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	15,27	0,12
23. Aynı birimde çalıştığım iş arkadaşlarımla yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünüyorum.	13,30	0,20
24. Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.	10,37	0,40
25. Yaptığım işi; eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.	30,85	0,00
26. Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.	16,86	0,07
27. Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.	16,19	0,09
28. Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.	8,13	0,61
29. Yönetim, kuruma yeni katılanlara ortama uyum sürecinde gerekli desteği sağlamaktadır.	13,09	0,21
30. Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.	10,64	0,38
31. Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.	24,95	0,00
32. Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.	30,94	0,00

Tablo 55’te çalışma kapsamına aldığımız bireylerin yaşları ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Yapılan ki-kare testine göre; 3., 6., 18., 20., 25., 31. ve 32. ifadelerde yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$); bunların dışındaki ifadelerde ise ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Tablo 56: Kurumda Çalışma Süresi ile İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki

İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları	Ki-Kare Değeri	p Değeri
1. İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	11,65	0,30
2. Bu kurumda kendimi başarılı görüyorum.	17,56	0,06
3. Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim.	6,61	0,76
4. Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.	17,60	0,06
5. Kurumdaki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır.	9,99	0,44
6. Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.	20,38	0,02
7. İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	6,98	0,72
8. Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.	5,74	0,83
9. İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.	7,78	0,65
10. Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.	11,97	0,28
11. Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.	10,33	0,41
12. Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.	14,94	0,13
13. Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.	15,82	0,10
14. Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.	17,24	0,06
15. Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.	16,82	0,07
16. Kurumumda stresli bir çalışma ortamı vardır.	13,89	0,17
17. Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	15,46	0,11
18. İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.	9,57	0,47
19. Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.	8,36	0,59
20. Kendimi buraya ait hissediyorum	16,11	0,09
21. Çalışma koşulları işimde verimliliği artırıyor.	9,84	0,45
22. Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	21,77	0,01
23. Aynı birimde çalıştığım iş arkadaşlarımla yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünüyorum.	5,35	0,86
24. Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.	19,39	0,03
25. Yaptığım işi; eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.	3,66	0,96
26. Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.	14,01	0,17
27. Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.	14,24	0,16
28. Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.	14,47	0,15
29. Yönetim, kuruma yeni katılanlara ortama uyum sürecinde gerekli desteği sağlamaktadır.	20,02	0,02
30. Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.	24,87	0,00
31. Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.	13,72	0,18
32. Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.	18,05	0,05

Tabloda kurumda çalışma süresi ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Buna göre 6., 22., 24., 29., 30 ve 32. ifadelerde çalışma kapsamına alınan bireylerin kurumda çalışma süreleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$); bunların dışındaki ifadelerde ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Tablo 57: Toplam Çalışma Süresi ile İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki

İş Tatmin Belirleyicileri ve Motivasyon Araçları	Ki-Kare Değeri	p Değeri
1. İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	12,05	0,28
2. Bu kurumda kendimi başarılı görüyorum.	19,15	0,03
3. Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim.	26,75	0,00
4. Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.	7,52	0,67
5. Kurumdaki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır.	5,25	0,87
6. Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.	10,74	0,37
7. İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	8,53	0,57
8. Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.	6,51	0,77
9. İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.	10,63	0,38
10. Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.	14,72	0,14
11. Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.	18,17	0,05
12. Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.	16,20	0,09
13. Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.	6,48	0,77
14. Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.	18,74	0,04
15. Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.	10,16	0,42
16. Kurumumda stresli bir çalışma ortamı vardır.	21,51	0,01
17. Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	12,58	0,24
18. İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.	8,57	0,57
19. Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.	3,44	0,96
20. Kendimi buraya ait hissediyorum	10,00	0,44
21. Çalışma koşulları işimde verimliliği artırıyor.	14,72	0,14
22. Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	11,26	0,33
23. Aynı birimde çalıştığım iş arkadaşlarımla yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünüyorum.	9,34	0,50
24. Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.	18,11	0,05
25. Yaptığım işi; eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.	12,19	0,27
26. Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.	12,01	0,28
27. Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.	16,52	0,08
28. Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.	5,05	0,88
29. Yönetim, kuruma yeni katılanlara ortama uyum sürecinde gerekli desteği sağlamaktadır.	5,89	0,82
30. Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.	13,69	0,18
31. Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.	22,50	0,01
32. Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.	23,16	0,01

Tablo 57’de bireylerin toplam çalışma süreleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasındaki ilişki gösterilmiştir. Yapılan ki-kare analizine göre; 2., 3., 11., 14.,

16., 24. ve 32. ifadelerde çalışma kapsamına alınan bireylerin toplam çalışma süreleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$); bunların dışındaki ifadelerde ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

Tablo 58: Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ile Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki

Motivasyon Araçları	İş Tatmin Düzeyleri	
	Ki-Kare Değeri	p Değeri
1. İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	50,40	0,00
2. Bu kurumda kendimi başarılı görüyorum.	63,88	
3. Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim.	57,02	
4. Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.	50,29	
6. Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.	20,79	
7. İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	51,98	
8. Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.	64,87	
9. İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.	33,74	
10. Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.	62,00	
11. Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.	35,86	
12. Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.	44,44	
13. Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.	38,93	
14. Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.	51,89	
15. Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.	45,33	
17. Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	63,55	
18. İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.	36,55	
19. Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.	21,55	
20. Kendimi buraya ait hissediyorum.	64,24	
24. Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.	26,21	
26. Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.	24,41	
27. Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.	16,94	
28. Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.	54,32	
30. Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.	45,20	
31. Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.	30,70	
32. Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.	80,25	

Tablo 58’de bireylerin iş tatmin düzeyleri ile motivasyon araçları arasındaki ilişki gösterilmiştir. Yapılan ki-kare analizinde hücrelerin bir kısmında 5’ten küçük beklenen değerler çıktığı için, çalışanların yukarıdaki ifadelere katılma durumları “1 – Katılmıyorum”, “2 – Ne katılıyorum ne katılmıyorum” ve “3 – Katılıyorum” şeklinde yeniden gruplanmıştır. Ardından tekrar yapılan ki-kare analizine göre tablo 58’deki değerler elde edilmiştir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile tüm motivasyon araçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$) saptanmıştır. Buna göre çalışanların iş tatmin düzeyleri ile motivasyon araçları arasında ilişki olduğunu belirten H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 59: Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ile Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki Düzeyi

Motivasyon Araçları	İş Tatmin Düzeyleri	
	R Değeri	p Değeri
1. İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.	0,60	0,00
2. Bu kurumda kendimi başarılı görüyorum.	0,52	
3. Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim.	0,62	
4. Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.	0,62	
6. Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.	0,43	
7. İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.	0,57	
8. Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.	0,68	
9. İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.	0,46	
10. Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.	0,69	
11. Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.	0,53	
12. Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.	0,58	
13. Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.	0,57	
14. Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.	0,58	
15. Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.	0,63	
17. Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	0,70	
18. İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.	0,56	
19. Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.	0,41	
20. Kendimi buraya ait hissediyorum.	0,67	
24. Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.	0,45	
26. Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.	0,37	
27. Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.	0,34	
28. Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.	0,58	
30. Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0,59	
31. Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.	0,49	
32. Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.	0,69	

Tablo 59’da bireylerin iş tatmin düzeyleri ile motivasyon araçları arasındaki ilişki düzeyi Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Buna göre çalışanların iş tatmin düzeyleri ile 6., 9., 19., 20., 26., 27. ve 31. ifadelerdeki motivasyon araçlarında zayıf ($R < 0,50$); bunların dışındaki ifadelerde yüksek ($R \geq 0,50$) ilişki olduğu saptanmıştır ($p = 0,00$).

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1. BİREYLERİN SOSYODEMOGRAFİK VERİLERİNE İLİŞKİN BULGULARIN İNCELENMESİ

Araştırma, 27.05.2013 – 15.06.2013 tarihleri arasında İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi bünyesinde idari hizmetlerde görev yapan bireyler ile yürütülmüştür. Araştırmaya % 43,9'u (n= 47) kadın, % 56,1'i (n= 60) erkek olmak üzere toplam 107 birey katılmıştır. Bireylerin; % 27,1'i 30 – 34 yaş, % 7,6'sı 40 – 44 yaş aralığında, % 60,7'si evli, % 56,1'i lisans mezunu olduğunu ve % 29,0'ı bu kurumda 15 – 19 aydır çalıştığını ifade etmiştir. Çalışmaya katılmayı kabul eden bireylerin; % 32,7'sinin 1 - 5 yıldır ve % 8,4'ünün 16 - 20 yıldır çalışma hayatında oldukları saptanmıştır.

5.2. BİREYLERİN İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ BULGULARININ İNCELENMESİ

Çalışma kapsamına alınan bireylerin iş arkadaşlarıyla ortak çalışmalarda rahatlıkları değerlendirildiğinde; % 72,9'unun rahat olduğu, % 15,9'unun rahat olmadığı ve % 11,2'sinin ise kararsız oldukları görülmüştür.

Gözen'in yaptığı çalışmada (2007); katılımcıların % 81,5'lik çoğunluğunun iş arkadaşlarıyla çalışmalarında rahat oldukları ve % 16,0'ının rahat olmadıkları belirlenmiştir.

Ünalan ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (2006); çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olması ifadesine katılımcıların, % 75'inin katıldığı, % 15'inin katılmadığı görülmüştür. Bu oranların bizim çalışmamızla benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Bireylerin kurumda kendilerini başarılı görme düzeyleri incelendiğinde; çalışma kapsamına aldığımız bireylerin % 73,8'i kendilerini başarılı gördüklerini, % 11,2'si başarısız gördüklerini belirtirken; % 15,0'ı bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Topçu'nun yaptığı çalışmada (2003); benzer olarak, bireylerin yaptıkları işten dolayı kendileri ile gurur duymalarına dair ifadeye, % 93,7'sinin katıldığı % 2,0'sinin katılmadığı görülmüştür.

Bireylerin aynı işi seçme istekleri ile ilgili değerlendirmelerde; bireylerin % 52,7'si aynı işi seçmeyi istediklerini, % 19,6'sı farklı bir işi istediklerini ve % 27,1'i kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Gözen'in çalışmasında; çalışanların tekrar işe girecek olsalar çalıştıkları işi seçip seçmeyecekleri ile ilgili ifadeye verdikleri yanıtlarda % 38,3'ünün "Evet, seçerim."; % 39,5'inin "Hayır, seçmem." ve % 22,2'sinin "Kararsızım." yanıtlarını verdikleri görülmüştür. Bizim çalışmamızda; aynı işi seçmek isteyenlerle istemeyenler arasında yüzde olarak büyük farklılık olduğu gözlenirken; Gözen'in çalışmasında bu oranların birbirine çok yakın olduğu ve seçmek istemeyenlerin oranında fazlalık olduğu gözlenmiştir.

"Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır." ifadesine çalışma kapsamına aldığımız bireylerin % 30,8'i katıldığını ve % 40,2'si katılmadığını belirtirken; "Kurumdaki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır." ifadesine % 48,5'i katıldığını ve % 25,3'ü katılmadığını belirtmiştir.

Pekel'in çalışması kapsamında (2001), "Yaptığınız işteki yetki ve sorumluluklarınızın kesinlik durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ne kadar önemli?" sorusuna verilen yanıtların % 74,8'i olumlu iken, % 10,5'i olumsuzdur. Bu sonuçlar çalışmamız ile paralellik göstermiştir.

Çalışanların temel değer ve kurallar konusundaki değerlendirmeleri incelendiğinde; % 48,5'inin temel değer ve kuralların herkes tarafından benimsendiğini ve paylaşıldığını ifade ettikleri; % 25,3'ünün bu ifadeye katılmadıkları saptanmıştır.

Ünalan ve arkadaşlarının çalışmasında (2006), ortak kurumsal değer ve inanç paylaşımı üzerine yapılan değerlendirmede, katılımcıların, % 68,5'inin ortak paylaşım

değerlerinin mevcut olduğunu, % 18,6'sının ise mevcut olmadığını ifade ettiği saptanmıştır. Böylelikle bizim çalışmamızla benzer bir sonuç olduğu görülmüştür.

Çalışanlardan kurumdaki sosyal etkinliklerin yeterliliğini değerlendirmeleri incelendiğinde; % 32,7'si sosyal etkinlikleri yeterli bulurken; % 44,9'u yetersiz bulmuş ve % 22,4'ü kararsız kalmıştır.

Ünalan ve arkadaşlarının çalışmasında ise (2006) kurumda sosyal etkinliklere önem verilmesi şeklinde benzer bir ifade yer almış ve bu ifadeye katılımcıların % 50,7'si katıldığını; % 27,1'i katılmadığını belirtmişlerdir. % 22,1'i ise kararsız kalmıştır.

Pekel'in çalışması kapsamında (2001), "Kurum içi spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin durumu şu an nasıl?" sorusuna yanıt olarak ankete katılan bireylerin % 92,1'i yetersiz bulurken, % 4,9'unun yeterli bulması, bizim çalışmamızla benzerlik gösterirken; Ünalan ve arkadaşlarının çalışması zıtlık göstermiştir.

Çalışma kapsamına aldığımız bireylerin; "İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum." ifadesine % 65,4'ü katılmış, % 15,0'i katılmamış ve % 19,6'sı bu ifade için kararsız olduğunu belirtmiştir.

Gözen'in çalışmasında ise bu oranlar sırasıyla; % 80,3; % 11,1 ve % 8,6 olarak bulunmuş ve bizim çalışmamızdaki gibi, katılanların oranının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bireylerin, çalışma ortamlarını özgür olarak görüp görmedikleri ile ilgili değerlendirmelerinde; % 61,7'si özgür çalışma ortamı sağlandığını, ancak % 22,4'ü özgür çalışma ortamı sağlanmadığını belirtmişlerdir.

"İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim." ifadesine çalışma kapsamına alınan bireylerin % 63,6'sı katılmış, % 20,5'i katılmamıştır.

Pekel'in çalışmasında (2001), "İş yaparken kullandığınız malzeme ve ekipmanın yeterlilik durumu şu an nasıl?" ifadesine bireylerin verdiği yanıtların % 81,9'u yeterli, % 12,5'i ise yetersiz seviyede olduğu görülmüştür.

Gözen'in çalışmasında (2007) ise bu değerlerin sırasıyla % 77,7 ve % 21,0 olduğu; Ünalın ve arkadaşlarının çalışmasında (2006) % 57,2 ve % 27,1 olduğu görülmüştür. Bizim çalışmamızla bu değerlerin benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Yönetimin, çalışanların işle ilgili görüş ve düşüncelerine önem vermesine dair değerlendirmede; bireylerin % 57,0'ı katılmış, % 22,4'ü katılmamıştır.

Gözen'in çalışmasında da (2007) bu görüşe katılanların (% 44,4), katılmayanlardan (% 38,3) daha fazla olduğu; bu değerlerin de bizim çalışmamızla benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Kurumun, çalışanlarına iş için gerekli eğitimleri vermesine dair değerlendirmede bireylerin % 30,8'i gerekli eğitimlerin verildiğini, % 40,2'si eğitim verilmediğini belirtirken; % 29,0'u bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Gözen'in çalışmasında (2007) aynı ifade için bireylerin % 59,2'si katılmış, % 23,5'i katılmamış ve % 17,3'ü kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre bizim çalışmamızla ters yönde bir sonuç gözlenmiştir. Gözen'in çalışmasında katılanların oranı daha fazla iken; bizim çalışmamızda katılmayanların (eğitim verilmediğini belirtenlerin) oranı daha yüksek bulunmuştur.

Ünalın ve arkadaşlarının çalışmasında (2006) ise, Eğitimin ihtiyaca yönelik olması dair ifadeye çalışanların; % 37,1'i yeterli, % 38,6'sının ise yetersiz bularak bizim çalışmamızla benzer oranlar gözlenmiştir.

Bireylerin; "Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir." ifadesine % 61,7'si katılmış, % 25,2'si katılmamıştır. % 13,1'i ise bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Ünalın ve arkadaşlarının çalışmasında (2006), Kurumda görev, yetki ve sorumlulukların açıkça tanımlanmış olması ifadesine çalışanların % 62,2'si katılmış, % 22,1'i ise katılmayarak çalışmamızla benzerlik göstermiştir.

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; “Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.” ifadesine % 43,9’u katılmış, % 32,7’si katılmamış ve % 23,4’ü bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Gözen’in çalışmasında (2007) aynı ifadeye bireylerin % 42,0’ı katılırken; % 43,2’si katılmamış ve % 14,8’i kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bizim çalışmamızda bu ifadeye katılanların daha fazla olduğu; Gözen’in çalışmasında ise katılan ve katılmayan bireylerin neredeyse eşit olduğu görülmüştür.

Pekel’in çalışmasında (2001) ise, ”Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumunuz şu an nasıl?” ifadesine ankete katılan bireylerin % 74,5’inin olumlu yanıt verdiği, % 17,6’sının olumsuz olarak yanıt verdiği görülmüş ve bu değerlerin çalışmamız ile benzer bir özellik gösterdiği saptanmıştır.

Çalışanların, üstleri ile istediği zaman görüşme imkânına sahip olması ile ilgili ifadeye; bireylerin % 73,8’i katılmış, % 12,2’si katılmamış ve % 14,0’ı kararsız kalmıştır.

Gözen’in çalışmasında (2007); bireylerin % 59,3’ü bu ifadeye katılırken, % 32,1’i katılmadığını belirtmiş ve % 8,6’sı kararsız kalmıştır. Bu veriler; bizim çalışmamızla benzerlik göstermiştir.

Çalışan başarılarının yönetim tarafından takdir edilmesine dair değerlendirme için bireylerin % 44,9’u takdir edildiklerini, % 29,9’u takdir edilmediklerini ve % 25,2’si kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Gözen’in çalışmasında (2007), “Başarılarım takdir ediliyor ve bir şekilde ödüllendiriliyor.” ifadesine % 55,6’sı evet yanıtını verirken; % 33,3’ü hayır yanıtını vermiştir. Bu bulgular bizim çalışmamızla benzerlik göstermiştir.

Topçu’nun çalışmasında (2003) ise, “Çalıştığım kuruluşa yapmış olduğum katkıdan dolayı takdir edilirim.” ifadesine % 58,3’ü katılırken, % 18,5’i katılmayarak çalışmamızla benzer bulgular oluşturmuştur.

Ünalan ve arkadaşlarının çalışmasında (2006) ise aynı ifadeye çalışanların, % 28,6'sı katılmış, % 49,3'ü katılmamıştır. Bu veriler çalışmamızdan farklı bir sonuç oluşturarak literatürde yer almıştır.

Kurumdaki çalışma ortamı değerlendirildiğinde; bireylerin % 36,4'ü kurumda stresli bir çalışma ortamı olduğunu ancak % 44,9'u stresli bir çalışma ortamı olmadığını belirtmişken; % 47,7'si kurumda iyi bir çalışma ortamı olduğunu, buna karşın % 25,2'si iyi bir çalışma ortamı olmadığını ifade etmiştir.

Gözen'in çalışmasında (2007) bireylerin % 71,6'sı iyi bir çalışma ortamı olduğunu ancak % 17,3'ü iyi bir çalışma ortamı olmadığını ifade ettikleri görülmüştür. Bu bulgular bizim çalışmamızla benzerlik göstermiştir.

Bireylerin; "İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır." ifadesine % 51,4'si katılmış, % 21,4'ü katılmamıştır ancak % 27,1'i bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Gözen'in çalışmasında (2007) ise aynı ifade için bireylerin % 55,6'sı işin kendilerine saygın bir statü kazandırdığını belirtirken; % 24,7'si saygın bir statü kazandırmadığını belirtmişlerdir.

Topçu'nun çalışmasında (2003) ise, araştırmaya katılanların "Yaptığım işin (mesleğimin) toplumda saygın bir yeri vardır." ifadesine % 90,6'sı katılmış, % 3,6'sı katılmamıştır. Her iki çalışmanın verileri bizim çalışmamızla da benzerlik göstermiştir.

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; "Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır." ifadesine % 72,8'i katılmış, % 9,3'ü katılmamıştır. % 17,8'i bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Bireylerin; kendilerini kuruma ait hissetmeleri ile ilgili ifadeye % 58,9'u katılmış, % 15,9'u katılmamış ve % 25,2'si bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Gözen'in çalışmasında (2007), "Kendimi bu işletmenin bir parçası olarak görüyorum." ve "Kendimi buraya ait hissediyorum." ifadeleri ile kuruma aidiyetleri

incelenmiştir. Buna göre, % 58,0'ı ilk ifadeye katıldıklarını % 29,7'si katılmadıklarını belirtmiş, buna karşın % 12,3'ü bu ifade için kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. “Kendimi buraya ait hissediyorum.” şeklindeki ikinci ifadeye ise % 55,5'i katıldığını % 19,7'si katılmadığını belirtmişlerdir. Buna göre; Gözen'in çalışmasında (2007) yer alan bu iki ifadeye verilen yanıtlar bizim çalışmamızla benzerlik göstermiştir.

Çalışma kapsamına alınan bireylerin sahip olduğu çalışma koşullarının iş verimliliklerine etkisi değerlendirildiğinde; % 44,9'u iş verimliliklerinde bir artış olduğunu, % 28,0'ı artış olmadığını ve % 27,1'i ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Gözen'in çalışmasında (2007), “Bu işletmede kendimi verimli görüyorum.” şeklindeki benzer ifadeye bireylerin % 64,5'i katılırken, % 19,7'si katılmamıştır. Bu karşılaştırmaya göre verilen yanıtlar, çalışmamızda benzerlik göstermiştir.

Araştırma kapsamına alınan bireylerin kurumda çalışmaktan memnun olup olmadıkları incelendiğinde; % 63,5'i memnun olduklarını, % 11,2'si memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Gözen'in çalışmasında benzer bir ifade olan “Başka bir şirkette çalışmak isterim.” ifadesi yer almış ve çalışanların % 38,2'si başka bir şirkette çalışmak istemediklerini, % 40,7'si ise başka bir şirkette çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Buna göre şirketten memnun olmayanların oranı daha yüksek olup, bizim çalışmamızla farklılık göstermektedir.

İnceleme kapsamına alınan bireylerin aynı birimde çalıştıkları iş arkadaşlarının yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünmelerine dair ifadeye % 49,6'sı katılmış; % 21,5'i katılmamıştır. % 29,0'u bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Ücret sistemini adil ve tutarlı olmasına ilişkin ifadeye çalışanların % 27,1'i katıldığını, % 50,4'ü katılmadığını belirtmişlerdir.

Gözen'in çalışmasında (2007), bireylerin % 49,3'ü bu ifadeye katılmazken, % 34,6'sı ücret sistemini adil ve tutarlı olduğunu belirtmişlerdir.

Ünalan ve arkadaşlarının çalışmasında (2006), çalışanların, yapılan işe uygun ücret ödendiğini düşünmeleriyle ilgili olarak % 65,7'si gibi büyük çoğunluğun uygun ücret ödemesine katılmadığı, % 22,8'inin katıldığı saptanmış ve bu verilerin bizim çalışmamızla benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Çalışma kapsamında bireylerin yaptığı işi; eğitim, bilgi ve yeteneklerine uygun bulmasına dair ifadeye % 65,4'ü katılmış, % 19,6'sı katılmamıştır.

Gözen'in çalışmasında (2007), bireylerin % 50,6'sı bu ifadeye katılırken, % 39,5'i yaptığı işi bilgi ve yeteneklerine uygun bulmamaktadır.

Gökşen'in çalışmasında (2012) ise, bireylerin "Yaptığım işte tüm mesleki potansiyelimi kullanabiliyorum." ifadesini % 48,6'sı doğru, % 19,0'u yanlış olarak kabul etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, yapılan çalışma ile benzer bir sonuç olduğu gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli bulmalarına dair ifadeye % 46,7'si katılmış, % 33,6'sı katılmamıştır.

Gözen'in çalışmasında (2007), bireylerin % 45,6'sı bu ifadeye katılırken, % 40,8'i ücret emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli bulmadığını belirterek yapılan çalışma ile benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamına alınan çalışanların çalıştığı birimdeki "Genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır" ifadesine % 21,5'i katılmış, % 40,1'i katılmamıştır.

Araştırma kapsamında bireylerin, çalıştığı kurumda arkadaşları ile olan iletişiminin iyi olduğu ifadesine % 78,5'i katılmış, % 7,4'ü ise katılmamıştır.

Pekel'in çalışması kapsamında (2001), Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu şu an nasıl? Sorusuna yanıt olarak, ankete katılan bireylerin % 83,13'ü olumlu, %5,87'si ise olumsuz seviyede bularak çalışmamız ile benzer bir sonuç oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamındaki bireylerin, yönetimin kuruma yeni katılanlar için ortama uyum sürecinde gerekli desteği sağlamasına % 51,4'ü katılmış, % 19,6'sı katılmamıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin kurum politikasının çalışanlarla paylaşıldığı ifadesine % 38,2'i katılmış, % 32,8'i katılmamıştır.

Çalışma kapsamında bireylerin kurumda terfi etme şanslarının oldukça yüksek olduğu ifadesine % 22,4'i katılmış, % 43,9'u katılmamıştır.

Gökşen'in çalışmasında (2012), bireyler "Hastanemde yükselme liyakat esasına göre yapılmaktadır." ifadesinin % 20,4'ü doğru olduğunu belirterek katıldığını; % 54'ü ise yanlış olduğunu belirterek katılmadığını ifade etmişlerdir.

Gözen'in çalışmasında (2007); ilerleme ve terfi olanaklarının memnun edici olup olmadığı araştırıldığında, çalışanların % 43,2'si memnun edici olduğunu ve yine % 43,2'si memnun edici olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre çalışmamızla benzer özellikler göstermiştir.

Çalışma kapsamına alınan bireylerin; işleri nasıl yapacakları konusunda üstlerine danışabilmesine ilişkin değerlendirmede % 71,1'i katılmış, % 14,0'ü katılmamıştır. % 15,9'u bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

5.3. MOTİVASYONU ARTTIRICI ARAÇLAR İLE İŞ TATMİN DÜZEYİ ARASINDAKİ BULGULARIN İNCELENMESİ

Çalışma kapsamında ele alınan motivasyon araçları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki Korelasyon testleri ile incelenmiştir. Buna göre; stres ve iş tatmini arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu; çalışanların stres durumları arttıkça, iş tatmin düzeylerinin azaldığı saptanmıştır. Bu değer in istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$)

Stres dışındaki diğer araçların tümünde ise pozitif yönde ancak zayıf, orta veya yüksek düzeyler ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu değerlerin istatistiksel olarak oldukça anlamlı olduğu görülmüştür ($p = 0,000$).

5.4. SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN İŞ TATMİN PUANINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Çalışma kapsamına alınan bireylerin cinsiyetleri ile iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark olduğu (Tablo 34), kadınların iş tatmin puan ortalamalarının ($1,14 \pm 22,20$) erkeklerden ($1,00 \pm 25,67$) daha yüksek olduğu ve bunun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($t = 2,84$; $p < 0,05$).

Şanlı'nın yaptığı çalışmada (2006) polislerin iş doyumu puanlarının cinsiyetlere göre tek yönlü varyans ile incelemesi yapılmış; buna göre cinsiyetler ile iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F = 1,74$; $p = 0,18$).

Luddy'nin Güney Afrika'da yaptığı çalışmada (2005); cinsiyetler ile iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür ($F = 3,21$; $p = 0,00$).

Köroğlu'nun İş Doyum Ölçeği kullanarak yaptığı çalışmada (2011); çalışanların cinsiyetleri ile iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($t = 0,62$; $p > 0,05$).

Taşdan ve Tiryaki'nin aynı ölçeği kullanarak yaptığı çalışmada (2008); özel ve devlet ilköğretim öğretmenlerinin cinsiyetleri ile iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($t_{\text{özel}} = 0,24$; $p > 0,05$ / $t_{\text{devlet}} = 0,45$; $p > 0,05$).

Dağdeviren ve arkadaşlarının akademisyenlerle yaptığı bir çalışmada (2011); akademisyenlerin cinsiyetleri ile iş doyumu düzeyi arasında ilişki saptanmamıştır ($\chi^2 = 0,36$; $p = 0,54$).

Marşap'ın muhasebecilerle yaptığı çalışmada (1995) bizim bulgularımıza zıt sonuçlar elde edilmiştir. Marşap'ın çalışmasında erkeklerin iş tatmin puan ortalamaları (38) kadınlardan (35) daha yüksek olarak bulunmuştur.

Literatür taraması ile elde edilen bulgulara göre; cinsiyetler ile iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark olmasının yanı sıra anlamsız fark olduğu da görülmektedir. Bizim çalışmamızda anlamlı farklılık olduğu ve bunu destekleyen başka çalışmaların olduğu da saptanmıştır.

Bireylerin yaş grupları açısından incelendiğinde ise (Tablo 35); 40 yaş ve üzeri gruplarda puan ortalamalarının diğer küçük yaş grubunda olanlara göre daha yüksek olmasına karşın gruplar arasındaki bu farklılığın (Tablo 36) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır ($F = 2,05$; $p > 0,05$).

Luddy'nin yaptığı çalışmada (2005); sağlık çalışanlarının yaşları ile iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür ($F = 2,48$; $p = 0,00$).

Marşap'ın çalışmasında (1995); muhasebecilerin yaş grupları ile iş tatmin düzeyleri incelendiğinde, 30 – 39 ve 40 – 49 yaş grubunda puan ortalamasının eşit, 50 yaş ve üzerinde biraz daha yüksek ve 20 – 29 yaş grubunda en yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Köroğlu'nun çalışmasında (2011); çalışanların yaşları ile iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($F = 0,59$; $p > 0,05$).

Dağdeviren ve arkadaşlarının çalışmasında (2011); akademisyenlerin yaşları ile iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde; akademisyenlerin yaşları arttıkça, iş doyum düzeylerinin de arttığı gözlenmiştir ($r = 0,09$; $p = 0,02$).

Bulunan sonuçlara göre; Marşap'ın örneklem grubunda genç grupta iş tatmin düzeyinin daha yüksek, bizim örneklem grubumuzda ise 40 ve üzeri yaş grubunda iş tatmininin en yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Çalışma kapsamına aldığımız çalışanların yaşlarının ilerledikçe iş tatminlerinin arttığı görülmüş; bunun nedeninin ilerleyen yaşla birlikte; deneyim artışı ile uyumun artması olabileceği düşünülmektedir.

Daha genç çalışanların aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başlayanlarda iş tatmininin daha düşük olması söz konusu olabilir. Buna karşın yaş grupları ile iş tatmin düzeyleri arasında literatürde farklı sonuçlar olduğu ve bizim bulgularımızı destekleyen bulguların yanı sıra zıt bulguların da yer aldığı görülmüştür.

Çalışanların medeni durumları ile iş tatmin puan ortalamaları incelendiğinde (Tablo 37); evli, bekâr ya da eşinden ayrılmış olmanın iş tatmin puan ortalamasına etki etmediği sonucuna varılmıştır ($F= 0,10$; $p> 0,05$).

Şanlı'nın yaptığı çalışmada (2006) polislerin iş doyumu puanlarının medeni durumlara göre tek yönlü varyans ile incelemesi yapılmış; buna göre medeni durumları ile iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F= 2,53$; $p= 0,38$).

Luddy'nin çalışmasında (2005); çalışanların medeni durumları ile iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($F= 2,48$; $p=0,00$).

Köroğlu'nun yaptıkları çalışmada (2011); çalışanların medeni durumları ile iş doyum puan ortalamaları arasında oldukça anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($F= 4,37$; $p = 0,00$).

Şanlı'nın çalışmasının aksine Luddy'nin, Köroğlu'nun çalışmaları bizim çalışmamızla paralellik göstermiştir. Buna göre cinsiyetler arasında iş tatmin puan ortalamaları açısından fark olduğu görülmüştür.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatmin puanları incelendiğinde (Tablo 39); eğitim düzeyi ile puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($F= 1,20$; $p > 0,05$).

Yine Şanlı'nın çalışmasında (2006); polislerin eğitim durumları ile iş doyumu puan ortalaması arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F= 1,38$; $p > 0,05$).

Luddy'nin çalışmasında (2005); kalıcı ve sözleşmeli sağlık personelinin (eczacı, eczacı asistanı, yardımcı hizmet elemanı, idari memur, müdür, personel sorumlusu ve muhasebeci) eğitim düzeyi ile iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür ($F= 3,95$; $p= 0,00$).

Dağdeviren ve arkadaşlarının çalışmasında (2011); akademisyenlerin eğitim düzeyleri (lisans, yüksek lisans, doktora) ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı fark bulunmuştur ($\chi^2 = 13,44$; $p = 0,00$).

Köroğlu'nun çalışmasında (2011); çalışanların eğitim durumları ile iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($F= 1,93$; $p > 0,05$).

Luddy'nin ve Dağdeviren'in çalışmalarında eğitim düzeyi ile iş tatmin puan ortalamaları farklılık gösterirken; diğer çalışmalarda ve bizim çalışmamızda farklılık olmadığı, eğitimin artmasıyla iş tatmin puan ortalamasının etkilenmediği görülmüştür.

Çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre iş tatmin puanları incelendiğinde (Tablo 41); kurumda hizmet süreleri ile puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($F= 0,97$; $p > 0,05$).

Köroğlu'nun İş Doyum Ölçeği kullanarak yaptıkları çalışmada (2011); çalışanların çalışma yıl sayıları ile iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ($F= 1,37$; $p > 0,05$).

Dağdeviren ve arkadaşlarının çalışmasında (2011) ise akademisyenlerin kurumdaki hizmet yılı ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde; akademisyenlerin hizmet yılı arttıkça, iş doyum düzeylerinin de arttığı gözlenmiştir ($r = 0,09$; $p < 0,02$).

Ünalın ve arkadaşlarının sekreterler ile yaptığı bir çalışmada (2006), bireylerin toplam çalışma süreleri ile iş memnuniyeti arasındaki farklılıklar incelenmiş ve aradaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($\chi^2 = 3,38$; $p > 0,18$).

Bizim çalışmamız diğer literatür çalışmalarının çoğuyla benzerlik göstermiş ve bireylerin çalışma sürelerinin artmasıyla iş tatmin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre iş tatmin puanları analizinde (Tablo 43); toplam hizmet süreleri ile puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($F= 0,82$; $p> 0,05$).

Şanlı'nın yaptığı çalışmada (2006); polislerin mesleki kıdemleri ile iş doyumu puan ortalaması arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F= 1,45$; $p> 0,05$).

Taşdan ve Tiryaki'nin yaptığı çalışmada (2008); özel ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum puan ortalamalarının, mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($F= 0,79$; $p > 0,05$).

Luddy'nin çalışmasında (2005); kalıcı ve sözleşmeli sağlık personelinin toplam hizmet süresi ile iş doyum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür ($F= 3,55$; $p= 0,00$).

Bizim çalışmamızla Şanlı'nın, Taşdan ve Tiryaki'nin çalışmaları benzerlik gösterirken; Luddy'nin çalışması farklılık göstermiştir.

5.5. ÇALIŞANLARIN SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Çalışma kapsamına alınan bireylerin cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde; cinsiyetlere göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğu ($\chi^2 = 0,029$; $p < 0,05$); ancak yaşa göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($\chi^2 = 0,10$; $p > 0,05$).

Bireylerin medeni durumlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($X^2= 0,61$; $p > 0,05$). Aynı şekilde bireylerin eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında da anlamlı bir fark saptanmamıştır ($X^2= 0,73$; $p > 0,05$).

Kurumda çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde ise; 1 yıldan daha az süredir çalışanlarda yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları; kurumda çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($X^2= 0,03$; $p < 0,05$).

Çalışma kapsamına alınan bireylerin toplam çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeyleri incelendiğinde ise; 1 yıldan az zamandır çalışanların % 58,3'ünün yüksek; 1 – 5 yıldır çalışanların % 57,1'inin; 6 -10 yıldır çalışanların ise % 61,9'unun orta düzeyde iş tatminine sahip oldukları saptanmış ve buna göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($X^2= 0,02$; $p < 0,05$).

5.6. ÇALIŞANLARIN SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ TATMİN BELİRLEYİCİLERİ VE MOTİVASYON ARAÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Çalışanların bazı sosyodemografik özellikleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasındaki ilişki Ki-Kare analizi ile incelenmiştir. İş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçlarından 1., 3., 5., 9., 12., 15., 18., 19., 20., 22., 23. ve 24. ifadelerde kadın ve erkekler arasında (Tablo 51) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$); diğer ifadelerde ise ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

İş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçlarından 3., 6., 18., 20., 25., 31. ve 32. ifadelerde çalışanların yaş grupları arasında (Tablo 52) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$); bunların dışındaki ifadelerde ise ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

6., 22., 24., 29., 30 ve 32. ifadelerde çalışma kapsamına alınan bireylerin kurumda çalışma süreleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasında (Tablo 53) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$); diğer ifadelerde ilişkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$).

Bireylerin toplam çalışma süreleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasındaki ilişki incelendiğinde (Tablo 54); 2., 3., 11., 14., 16., 24. ve 32. ifadelerde toplam çalışma süreleri ile iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($p < 0,05$); diğer ifadelerde ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$).

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel etkenlerin kapsamlı bir şekilde içeren çalışmaların yabancı kaynaklara göre yeterli sayıda olmaması nedeniyle yeni kurulan örgütlerde iş tatmin belirleyicilerinin çalışan motivasyonuna etkileri ile ilişkilerinin açıklanması amacıyla bu çalışma planlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde son yıllardaki gelişmeler, çalışanların örgütün en önemli kaynaklarından biri olduğu gerçeğini daha da pekiştirmiş ve insan kaynağına daha fazla önem verilmesini sağlamıştır. Bu doğrultuda da özellikle yeni kurulan örgütlerde insan kaynağının verimliliğini arttırmanın en öncelikli etkeninin iş tatminini sağlamak ve buna bağlı motivasyon araçlarını doğru saptamak olduğu ön plana çıkmış ve bu amaçla ilgili araştırmalar gündeme gelmektedir.

İş kavramı genel olarak örgütsel çerçevede makro boyutta incelenmeye öncelik verilmiştir. İnsanların hayat döngülerini devam ettirebilmeleri için oldukça önemli bir yere sahip olan iş; ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutlarda bireye etki eden farklı sonuçlara sahiptir. İlk olarak, ekonomik boyutta ele aldığımızda, iş; bireyin ihtiyaçlarını karşılaması için mali bir araç olan parayı elde etmesi için bir gereklilik oluşturmaktadır. Sosyal boyutta ise toplumda bireyin, bir yer elde edebilmesi için gerekli statüyü sağlayarak sosyalleşmesini sağlamaktadır. Psikolojik boyutta bakıldığında ise iş; saygınlık ve iç doyum sağlayarak bireyin hayata karşı motive olmasını sağlayan bir olgu olmaktadır. Bu boyutlar açısından değerlendirildiğinde, yeni kurulan bir örgütte sadece çalışan bireyler yönünden değil, iş verimliliğinin artması noktasında da işverenler tarafından işgörenin, iş tatmin belirleyicilerinin bilinerek motive olması için hangi araçların ön planda olması gerekliliği büyük önem taşımaktadır.

İş verimliliğinin artması açısından önemli olan iş tatmini, çalışanların işini yapmasına karşılık olarak duyduğu manevi hazzın yanı sıra genel duygusal durumunu gösterebilmekte ve işe yönelmeyi sağlayan olumlu etkiyi oluşturmaktadır. Bundan

dolayı özellikle yeni kurulan örgütlerde, sağlam ve kurumsal bir temel atılabilmesi için işgörenlerin iş tatminini sağlamak, onların başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden birini oluşturmaktadır.

Motivasyon, çalışanın performansını belirleyici en önemli unsurdur. Yüksek motivasyon düzeyine sahip çalışanların performanslarında ciddi seviyelerde artış gözlenmektedir. Bu doğrultuda yeni kurulan bir örgütte işverenlerin, örgütün sahip olacağı verimlilik açısından çalışanların hangi motivasyon araçları ile işlerinde yüksek performansa ulaşabileceklerini bilmeleri örgütün hızlı bir ivme kazanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla örgütler, işgörenleri motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar.

Yeni kurulan örgütlerin idari çalışanlarının iş tatminini ölçerek motivasyonlarını artırıcı etkenlerini saptamaya yönelik olarak yapılan bu çalışmada, yeni kurulan bir kamu kurumu ele alınarak bilimsel amaçlılık yanında kamu kurumunun yönetimine de yön verici bir bilgi sağlanması hedeflenmiştir.

Araştırma yaptığımız kamu üniversitesinde çalışan idari görevdeki personelin olumlu yönde en çok katılım sağladıkları hususlar; % 78,5'lik bir katılım oranı ile çalıştığı kurumda arkadaşları ile olan iletişiminin iyi olduğu ve bu göstergeyi birbirine eşit iki oran olan % 73,8'lik bir katılım oranı ile çalışanların, üstleri ile istediği zaman görüşme imkânına sahip olması ve bireylerin kurumda kendilerini başarılı görmeleri, % 72,9'luk oran ile bireylerin iş arkadaşlarıyla ortak çalışmalarda rahat oldukları, % 72,8'lik oran ile kuruma başlanıldığı günden bugüne çalışanların iş çeşitliliğinin artması ve % 71,1'lik oran ile işleri nasıl yapacakları konusunda üstlerine danışabilme imkânına sahip olabilmelerine ilişkin ifadeler takip etmektedir.

Buna karşın, araştırmanın yürütüldüğü kamu üniversitesinde çalışanların en çok katılmadıkları ifadeler ise % 50,4'lük oran ile ücret sisteminin adil ve tutarlı bulunmaması, % 44,9'luk oran ile kurumdaki sosyal etkinliklerin yeterli olmadığı, % 43,9'luk oran ile kurumda terfi etme şanslarının oldukça yüksek olmadığı, % 40,2'lik oran ile çalışanlara iş için gerekli eğitimlerin verilmediği ve aynı oranda yetki ve sorumlulukların pozisyonlara göre dengeli dağıtılmadığı ve son olarak da % 40,1'lik

oran ile genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmadığı düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında ön kabul görmüş olan; kamu kurumunda çalışanlara yönelik ücret sistemi ile ilgili bir ifadenin ankette yer almasıdır. Genel olarak literatür taramalarında bireylerin Maslow hiyerarşisindeki temel basamak olan fizyolojik ihtiyaçlar kısmının giderilmesi adına ilk sırada ücret sisteminin adil ve tutarlı olmadığı konusu bireyler tarafından ifade edilmesi beklenen bir sonuç olmuştur. Fakat idari görevlerde çalışan personel içerisinde, 4857 sayılı iş kanununa tabi personelin olması ve aldıkları maaşların kamu kısıtları ölçüsünde esnekliğe sahip olması böyle bir göstergenin yer alması zorunluğunu doğurmuştur. Ayrıca çalışma kapsamında kamu personelinin de ücret sistemine olan yaklaşımını irdelemek açısından bu ifade önem arz etmiş ve elde edilen sonuçlar kapsamında çalışanların % 50,4'ünün ücret sistemini adil ve tutarlı bulmadığı saptanmıştır. Bu sonuç kapsamında; ankete dâhil olan bireylerin, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa veya 2914 Yükseköğretim Personel Kanununa tabii olan personelin ücret sistemi ile ilgili olumsuz değerlendirmelerinde kamu kurumunun herhangi bir yaptırımı ya da sisteme karşı bir değişiklik yapma şansı bulunmamaktadır. Fakat bütçe kısıtları doğrultusunda 4857 sayılı iş kanununa tabii hizmet alımı personeli için yetkinlik bazlı ücret sisteminde esneklik yapılarak adil bir sistem uygulaması yapılabilir.

Yapılan çalışmada ikinci sırada katılımcılar tarafından olumsuz bir durum olarak genel kabul gören husus ise % 44,9'luk oran ile sosyal etkinliklerin yeterli seviyede bulunmama durumudur. Bunun nedeni birçok kamu kurumunda da olduğu gibi kurumların personellerine iş dışında dinlenmeleri ya da kendilerini sosyal olarak geliştirici hobileri için zaman oluşturmalarına pek imkân verilmemesidir. Bu konuda örgütlerde sosyal hizmetler birimi oluşturularak aktivite saatlerinde işgörenin hobilerine katkı sağlanarak sosyal yönde kişisel gelişimlerine destek olunabilir ve böylece işlerinde daha çok motivasyon sağlanabilir.

Araştırmamızda üçüncü sırada ele alınan konu bireylerin % 43,9'luk oran ile kurumda terfi etme şanslarının oldukça yüksek olmadığını düşünmeleridir. Bu konuda

ülke genelinde kamu kurumlarında yapılan çalışmalarda böyle bir ortak düşünce yer almaktadır. Bu açıdan kamu kurumlarında performans değerlendirmelerine yönelik birimler oluşturularak 360 derece performans değerlendirmesi gibi astların da değerlendirmelere katılabileceği çalışmaların yer alması personelin çalıştığı kamu kurumuna karşı güvenini ve aidiyet duygusunu geliştirecektir.

Araştırmamızda dördüncü olarak katılımcılar tarafından genel kabul görmemiş husus ise % 40,2'lik oran ile çalışanlara iş için gerekli eğitimlerin verilmediğidir. Bu konuda da birçok kamu kurumu hem iş saatlerinin yetersiz olması ve eğitimlerin mali olarak bir gider kalemi oluşturması gibi nedenlerden dolayı kurum içi/dışı eğitim imkânları oluşturamamaktadır. Fakat her ne koşulda olursa olsun, kamu hizmetinin daha efektif ve etkin verilebilmesi adına personelin periyodik zaman dilimlerinde alanı ile ilgili eğitim verilmesinin gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir.

Araştırmada yine aynı oranda % 40,2 ile yetki ve sorumlulukların pozisyonlara göre dengeli dağıtılmadığı sonucuna varılmıştır. Bu husus yine birçok kamu kurumunda öncelikli olumsuz etken oluşturan araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Bundan dolayı kamu kurumlarının ilgili organizasyon şemaları doğru bir şekilde oluşturularak, pozisyon bulunduğu konum itibarıyla ilgili kişilere yetki ve sorumlulukları tam ve yetkin olarak verilmelidir. 657 sayılı memurlar kanununda kamu kurumlarının, denetime tabii olmak koşuluyla doğru performans değerlendirmelerle personelin yıl bazına bakılmaksızın yetkinliklerine göre terfilerine imkân sağlanabilmelidir.

Araştırmamızın olumsuz olarak bireyler tarafından değerlendirilen son hususu ise % 40,1'lik oran ile genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmadığıdır. Bu sonuç için bütün kamu kurumlarının tüm pozisyonları için aynı genelleme yapılamamaktadır. Çünkü bazı pozisyonların uzmanlık gerektirmesi ve bu uzmanlık içinde gerekli eğitimlerin alınması ön koşul oluşturmaktadır. Bu kapsamda incelendiğinde genel idari hizmetler kapsamındaki bazı pozisyonlarda rotasyon fayda sağlayabilmektedir. Teknik uzmanlık içeren alanlarda ise rotasyon ciddi aksaklıklara neden olabilecektir.

Genel bir perspektifte yeni kurulan örgütlerde iş tatmin belirleyicilerinin çalışan motivasyonuna etkileri açısından bakıldığında; yeni örgütlenen bir kurumda bürokratik süreçlerin çokluğu ve insan kaynağının genel olarak yeterli nicelikte olmaması işgörenler üzerinde bir motivasyon eksikliği oluşturmaktadır. Kurumun fiziksel yeterliliklerinin kuruluş için yeterli olmuş olsa da süreç yönetimi içerisinde tamamlanması gereken yapısal veya üretim malzemesi gibi eksiklikler olacaktır. Örgütler bu yeni yapılaşma sürecinde, sektörel bazda kendi koşullarını oluştursa da uyulması gereken kanun, yönetmelik gibi bürokratik süreçler işverenin oluşturacağı insan kaynağı üzerinde doğru iş tatmin belirleyicileri ile motivasyon araçlarını oluşturmasını önleyebilmektedir. Örgütlerin kuruluş aşamasında ve sonrasında ayrı ayrı incelemesi ve üzerinde çalışması gereken teknik, mali ve idari konular yer almaktadır. Özellikle üzerinde durduğumuz motivasyon ve iş tatmini olguları genel olarak işverenlerin en son önem verdikleri idari yapı içerisinde yer almaktadır. Mali ve teknik konular, kurumun varoluş döngüsü içerisinde öncelik vermesi gereken bir durum gibi gözükse de tüm konular birlikte ele alınarak kurumlar oluşturulmalıdır. Daha sonra üstesinden gelinmesi planlanan idari konular, geri dönülmesi zor, mali veya teknik sorunlara neden olabilmektedir.

Yeni kurulan örgütlerin kuruluş sürecinden itibaren doğru insan kaynağı ile doğru iş tatmin belirleyicileri ve motivasyon araçları oluşturmaları önemlidir. İşgörenin iş tatminini sağlayan işveren, işgörenin iş yaşamındaki pozitif etkiyi sosyal hayatına da taşıyacaktır. İşgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek olması örgütün vizyonel olarak yapısının güçlenmesine ve yeni kalifiye insan kaynağı sağlanmasında da fırsat oluşturacaktır.

Yeni kurulan örgütlerde, genel olarak büyük beklenti içerisinde olan işgören, iş tatminsizliği yaşaması durumunda hayal kırıklığına uğrayarak farklı iş sahalarına yönelme eğilimde olacaktır. Ayrıca, iş tatminindeki eksiklikler farklı alanlarda da motivasyon kaybına ve sağlıksız bireyleri barındıran bir toplumun oluşmasına yol açacaktır.

Özellikle yeni kurulan kamu kurumlarında insan kaynakları süreçlerinin yer almamasına da bağlı olarak genellikle bulunduğu sektör dışından personel alımlarının yoğun olması örgüt yapısının da sağlıklı oluşmasında bazı sorunlar oluşturmaktadır. Oluşan bu sıkıntılar genel olarak işgörenlere yansımakta ve sistem alt yapısı ve norm kadroları oluşmuş diğer kurumlara nakil olma talepleri işgören tarafından olmaktadır. Yeni örgütlenen kamu kurumlarında bu noktada yaşanan genel problem doğru insan kaynağının hazırda yer almamasıdır. Bunun için tüm kamu kurumlarında genel bir çalışma yapılarak doğru bir insan kaynakları yönetimi uygulanarak işgören alımında, profesyonel davranılmalı, iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmesine göre işgören tercihi yapılmalıdır ve ortak bir personel havuzu oluşturularak muhtemel kurulan yeni örgütlerde kategorize edilmiş olan bu insan kaynağı yeni kurumlara aktarılmalıdır. Oluşturulan bu yapı içerisinde şunlara dikkat edilmelidir:

- İşgörenlerin görevlendirmeleri ve terfileri yapılırken eğitim durumlarının da dikkate alınması ve belirli görevdeki çalışanların belli eğitim seviyelerinde olmalarına dikkat edilmelidir.
- Görevlendirmeler kapsamında işgörenlerin görev tanımları dışında verilen ek işler için maaş arttırımı uygulanmalıdır.
- Mesleki kıdemi artan işgörenin kurumdaki hizmet yılına ve performans değerlendirmesine bağlı olarak hedeflenebilecek olan terfi ve maddi olanaklar bir kariyer haritası ile belirlenmelidir.
- İşgörenlerin kurumların iç işleyişindeki kararlara katılımında bulunmaları sağlanmalıdır.
- Terfi ve ödüllendirme sistemi oluşturularak belirli kriterler herkes için eşit uygulanmalıdır.
- Yerinden yönetim modeli daha alt birimlerde de oluşturularak işgörenlere sorumluluklarına göre yetki verilmelidir.

- Personel güçlendirmesi kapsamında, örgüt; işgörenin kendisini işi konusunda geliştirmesi ve iyileştirmesi için gerekli eğitim olanaklarını sağlamalıdır.

- Özel sektörde yeni kurulan örgütlerde özellikle iş güvencesinin öncelikli oluşturulması, işgörenin performansına bağlı olarak olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği güvencesi verilmelidir.

- Süreç yönetimi içerisinde örgüt, belirli zamanlarda işgörenlerin sorunlarını ve örgütteki aksayan yönleri saptamak için anketler uygulamalı ve görüşmeler yapmalıdır.

Sonuç olarak; yeni kurulan özel veya kamu örgütlerinde yapılacak olan bu tür insan kaynakları yönetim süreçleri, işgörenlerin daha huzurlu çalışarak iç huzurlarının oluşmasına, işgörenin kendini gerçekleştirmesine ve daha yüksek motivasyon ile iş tatmini sağlayarak hem örgütte hem de iş görende kazan-kazan faydasını elde etmesini sağlayacaktır.

BÖLÜM VII

ÖZET

YENİ KURULAN ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİLERİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

Halil Ahmet URAN

Yüksek Lisans Tezi, Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ

Ağustos 2014, 146 Sayfa

Örgütler, hızlı olarak gelişim sağlayarak rekabet piyasasındaki yerlerini alma çabasıdadırlar. Bu durum nedeniyle işverenler, işgörenlerinin gereksinimlerini belirleyerek motive etmeli ve performanslarına göre ekonomik araçlarla iş tatminlerini sağlamalıdır.

Örgütlerin birçok sektörde özellikle kuruluş aşamasında daha çok teknik personellerinin motivasyonu ve iş tatmin düzeyleri üzerinde durduğu ve buna göre değerlendirmeler yaptığı gözlenmiştir. Bu çalışmada, isyeni kurulan örgütlerde iş tatmin düzeyleri ve çalışan motivasyonunun özellikle idari görevde çalışan personel açısından etkilerini bireysel ve örgütsel faktörler olarak kapsamlı bir şekilde ele alınıp incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmaya göre; çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun sağlanması için görev tanımları ve terfileri planlanmalıdır. Ayrıca verilen ek işlerin, maaş arttırımının, kararlara katılımlarının ve ödül sisteminin herkes için eşit uygulanması önemlidir. İşgörelere sorumluluklarına göre yetki verilmesi, işgörene işi konusunda kendini geliştirmesi için gerekli eğitim olanaklarının sağlanması, işgörenin görüş ve önerilerine önem verildiğinin gösterilmesi gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yeni kurulan örgüt, iş tatmini, motivasyon, motivasyon araçları, üniversite

e-mail: ahmet_uran@yahoo.com

ABSTRACT

THE EFFECTS OF THE DETERMINANTS OF JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE MOTIVATION IN NEW ESTABLISHED ORGANIZATIONS

Halil Ahmet URAN

Master Thesis, Department of Management Science and Organization

Supervisor: Assist. Prof. Burak ÇAPRAZ

August 2014, 146 pages

Organizations are seen to take part in the competitive market by developing themselves quickly. Therefore, employers should motivate employees' by identifying their needs and should provide job satisfaction with economic instruments according to the performance of employees.

Organizations focus on the technical staff motivation and job satisfaction level especially in the foundation stage. This becomes usually the base of performance evaluations. In this study, It is aimed to understand the effects of job satisfaction and motivation in newly established organizations.

To ensure job satisfaction and motivation, employees' job descriptions and promotion should be planned according to education of employee. Moreover, the additional jobs, salary increase, participation in decision-making and the fair reward system for everyone is the conclusion. Employees should be put in charge according to their responsibilities, training opportunities should be provided for self-development. And employee opinions and suggestions should be pointed out.

Key Words: New established organization, job satisfaction, motivation, motivational tools, university

e-mail: ahmet_uran@yahoo.com

BÖLÜM VIII

KAYNAKÇA

1. Acar, M. (2012) Üniversitelerde Yeniden Yapılanmanın Aciliyeti ve Üniversitelerin Sorunu. Eğitime Bakış Dergisi. 23:1-11.
2. Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005) Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3): 326-350.
3. Arap, S.K. (2010) Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 65(1):1-29.
4. Arısoy, B. (2007) Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
5. Aşık, A. N. (2010) Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi. 467:31 – 51.
6. Baştemur, Y. (2006) İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
7. Bernal, J. G., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., Rivera-Torres, P. (2005) Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. Women in Management Review, 20(4): 279-288.
8. Bilgiç, R. (1998) The Relationship Between Job Satisfaction and Personnel Characteristics of Turkish Workers. The Journal of Psychology. 132(5): 549-557.
9. Bruderl J., Preisendorfer P., Ziegler R. (1992) Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. American Sociological. 57 (2): 227-242.

10. Brush, C., Manolova, T., Edelman, L. (2008) Properties of Emerging Organizations: An Empirical Test. *Journal of Business Venturing*, 23; 547 – 566.
11. Cüceloğlu, D. (1994) İnsan ve Davranışı, 2. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
12. Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Ömürlü, K.İ., Öztora, S. (2011) Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Balkan Medicine Journal* 28: 69-74.
13. Dhanasarnslip, P., Herbert, J., Sirion C. (2006). An Investigation of Work Values and Resulting Job Satisfaction in Relation to Two Work Roles in Thailand. *The Business Review*, 5(1): 161-170.
14. Dieleman, M., Cuong, P., Anh, L.V., Martineau, T. (2003) Identifying Factors For Job Motivation of Rural Health Workers in North Vietnam. *Human Resources for Health*. 1-10.
15. Dişçi, R. (2012) Temel ve Klinik Biyoistatistik. Yenilenmiş 2. Baskı. İstanbul Tıp Kitabevi. İstanbul.
16. Dormann, C., Zapf, D. (2001) Job Satisfaction: A Meta Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*. 22: 483-504.
17. Eğinli, T.A. (2009) Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(3): 35-52.
18. Elbir, Ö. (2006) Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Kütahya.
19. Eren, E. (2010) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları. 12. Basım. İstanbul.

20. Gökşen G. (2012) Kahramanmaraş Merkez Kamu Hastanelerinde Görev Yapan Hekimlerin İş Tatmini ve Verimliliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Kahramanmaraş.
21. Gözen, D.E. (2007) İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Ankara.
22. Güneş, N. (2007) Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Programı, İzmir.
23. İmamoğlu, S.Z., Keskin, H., Erat, S. (2004) Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İlişkili İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 11(1): 167-176.
24. Kalleberg, A., Loscoccus, K. (1983) Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. American Sociological Review, 48(1): 78 – 90.
25. Kesici, S. (2006) Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon BD, Denizli.
26. Keskin, B. (2008) Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Ankara.
27. Kıdak, L., Aksaraylı, M. (2009) Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7(1): 75-94.

- 28.** Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 12. Basım, Beta Basım A.Ş. İstanbul
- 29.** Köroğlu, Ö. (2011) İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD, Balıkesir.
- 30.** Lam, S.S.K. (1995) Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. International Journal of Quality & Reliability Management. 12 (4): 72 – 78.
- 31.** Luddy, N. (2005) Job Satisfaction Amongst Employees At a Public Health Institution in The Western Cape. Faculty of Economic and Management Science, University of The Western Cape.
- 32.** Marşap, B. (1995) Muhasebe mesleğinde İş Tatmininin Türkiye Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman BD, Ankara.
- 33.** Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 50(4): 370-396.
- 34.** Muchinsky, P. (2000) Emotions in The Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 21; 801-805.
- 35.** Okpara, J.O. (2006) The Relationship of Personel Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in The Oil Industry. The Journal of American Academy of Business. 10(1): 49-59.
- 36.** Ölçer, F. (2005) Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı 25.
- 37.** Örucü, E., Kanbur, A. (2008) Örgütsel – Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik

- Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. Celal Bayar üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15(1): 85-97.
- 38.** Özer, M., Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. Gülhane Tıp Dergisi. 45(2): 117-122.
- 39.** Öztürk, Z., Dünder, H. (2003) Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 4(2): 57-68.
- 40.** Paksoy, H.M., Soysal, A., Özçalıcı, M. (2009) Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. 1:101 – 115.
- 41.** Pekel, H.N. (2001) İşletmelerde Motivasyon – Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Isparta.
- 42.** Romanelli E. (1991) The Evolution of New Organizational Forms. Annual Review of Sociology. 17: 79-103.
- 43.** Sat, S. (2011) Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme ABD, Adana.
- 44.** Semerci, A.S. (2005) İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- 45.** Sevimli, F., İşcan, Ö.F. (2005) Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ege Akademik Bakış Dergisi. 5(1): 55-64.

46. Sümbüloğlu, K., Sümbüloğlu, V. (2002) Biyoistatistik. 10. Baskı. Hatiboğlu Yayınları. Ankara.
47. şanlı, S. (2006) Adana İlinde alışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. ukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD, Adana.
48. Taşdan, M., Tiryaki, E. (2008) zel ve Devlet İlköğretim Okulu ğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. Eğitim ve Bilim Dergisi. 33(147): 54-70.
49. Tietjen, M.A., Myers, R.M. (1998) Motivation and Job Satisfaction. Management Decision. 36 (4): 226-231.
50. Topçu, G.. (2003) İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe alışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi zerşne Bir Araştırma. Doktora Tezi. ukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme ABD, Adana.
51. Tmęan, C. (2007) Kamu rgtlerinde Motivasyon ve İş Tatmini. Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Stu İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Kahramanmaraş.
52. Türkçe Sözlük. www.tdk.gov.tr. Erişim T: 26.05.2013.
53. naln, D., etinkaya, F., zyurt, ., Kayabaşı, A. (2006) Bir niversite Hastanesinde alışan Sekreterlerde İş Memnuniyeti. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. 9 (1): 1-18.
54. Van de Ven A. H., Hudson R., Schroeder D. M. (1984) Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations Journal of Management, 10 (1): 87-107.
55. Yelboğa, A. (2007) Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi. 4(2): 1-18.

56. Yılmaz, M. (2001) Sağlık Bakım Kalitesinin Bir Ölçütü: Hasta Memnuniyeti. C.Ü. Hemşirelik YO Dergisi. 5(2): 69-74.
57. Yüksel, İ. (2002) Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31: 67-78.

BÖLÜM IX

EKLER

EK – 1

PERSONEL İZİN FORMU

Saygıdeğer İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Mensubu,

Üniversitenin idari çalışanlarının iş tatminini ölçerek motivasyonlarını artırıcı etkenlerini saptamaya yönelik bu çalışmada, bilimsel amaçlılık yanında üniversite yönetimine efektif veri sağlanması hedeflenmektedir. Bu açıdan sizlerin soruları dikkatle okuyup, size en uygun gelen ifadeyi işaretleyerek objektif ve gerçekçi cevaplar vermeniz büyük önem arz etmektedir.

Anketimiz 33 göstergeden oluşmakta olup, yanıtlama süreniz en fazla 8 dk.'dır.

İlgili çalışma kapsamında yanıtlarınız tamamen gizli kalacak ve herhangi bir IP adres kaydı alınmayacağını beyan eder, katılımlarınız için teşekkür ederiz. Saygılarımla.

Not: Bu çalışma; İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Rektörlüğü'nün 27/05/2013 tarih ve 334 sayılı olur yazısı ile gerçekleştirilmektedir.

EK - 2

**YENİ KURULAN ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİLERİ VE
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ**

Lütfen aşağıdaki ifadeler için size en uygun yanıtı (X) sembolü ile işaretleyiniz!

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş arkadaşlarımla ortak çalışmalarda rahatım.					
2. Bu kurumda kendimi başarılı görüyorum.					
3. Tekrar işe girmem söz konusu olsaydı yine bu işi seçerdim.					
4. Kurumumda yetki ve sorumluluklar pozisyonlara göre dengeli dağıtılmıştır.					
5. Kurumdaki temel değer ve kurallar herkes tarafından benimsenir ve paylaşılır.					
6. Kurumda yapılan sosyal etkinlikleri yeterli buluyorum.					
7. İş arkadaşlarımla aynı ekipte çalışmaktan mutluyum.					
8. Görevimi yerine getirirken özgür çalışma ortamı sağlanmaktadır.					
9. İşimi doğru şekilde yapabilmek için gerekli araç ve gereçlere sahibim.					
10. Yönetim, işle ilgili görüş ve düşüncelerime önem vermektedir.					
11. Çalıştığım kurum, iş için gerekli eğitimleri vermektedir.					
12. Yönetim, işi yapabilmem için gerekli yetki ve sorumluluğu bana vermektedir.					
13. Çalışanların yapacakları işle ilgili olarak alınacak kararlara katılması sağlanmaktadır.					
14. Üstlerimle istediğim zaman görüşme imkânına sahibim.					
15. Başarılarım yönetim tarafından takdir edilmektedir.					
16. Kurumumda stresli bir çalışma ortamı vardır.					
17. Kurumumda iyi bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. İşim bana toplumda saygın bir statü sağlamaktadır.					
19. Kuruma başladığım günden bugüne iş çeşitliliğim artmıştır.					
20. Kendimi buraya ait hissediyorum					
21. Çalışma koşulları işimde verimliği artırıyor.					
22. Bu kurumda çalışmaktan memnunum.					
23. Aynı birimde çalıştığım iş arkadaşlarımdan yeterli seviyede bilgi ve donanıma sahip olduklarını düşünüyorum.					
24. Ücret sistemini adil ve tutarlı buluyorum.					
25. Yaptığım işi; eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.					
26. Emeklilik ve sağlık sigortası imkânlarını yeterli buluyorum.					
27. Çalıştığım birimde genel iş süreçlerine hâkim olabilmek için rotasyon (görev değişikliği) yapılmaktadır.					
28. Çalıştığım kurumda arkadaşlarımla aramızdaki iletişim iyidir.					
29. Yönetim, kuruma yeni katılanlara ortama uyum sürecinde gerekli desteği sağlamaktadır.					
30. Kurum politikası çalışanlarla paylaşılmaktadır.					
31. Kurumumda terfi etme şansım oldukça yüksektir.					
32. Bana verilen işleri nasıl yapacağım konusunda üstlerime danışabiliyorum.					

33. Kurumunuzda motivasyonunuzu arttırdığına inandığınız başka faktörler varsa belirtiniz.

.....

34. Cinsiyetiniz: () K () E

35. Yaşınız: () 20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45 yaş ve üzeri

36. Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr () Boşanmış/Eşi ölmüş

37. Eğitim düzeyiniz: () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

38. Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz:

() 0-4 ay () 5-9 ay () 10-14 ay () 15-19 ay () 20-24 ay () 25 ay ve üzeri

39. Toplam çalışma süreniz:

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl ve üzeri

EK - 3

İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

OLUR YAZISI



T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı



SAYI : 36947805/824.07- 334
KONU: Uzm.H.Ahmet URAN Tez Çalışması

27/05/2013

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi: Uzman Halil Ahmet URAN'ın 20/05/2013 tarih ve 328 sayılı dilekçesi.

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı 5.derece Uzman kadrosuna 02.12.2011 tarihinde Rektörlük Onayı ile açıktan ataması yapılan ve 2547 Sayılı Kanunun 13/b-4 maddesi uyarınca Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nda görevlendirilmesi yapılan Uzm. Halil Ahmet URAN'ın Ek-1'de sunulduğu üzere 22.09.2011 tarihinden bu yana Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Tezli Yüksek Lisans Programına devam etmekte olup, yürütmekte olduğu "Yeni Kurulan Örgütlerde İş Tatmininin Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri" konulu tez çalışması Ek-1'de yer alan enstitü yönetim kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Üniversitenin idari çalışanlarının iş tatminini ölçerek motivasyonlarını artırıcı etkenlerini saptamaya yönelik bu çalışmada, bilimsel amaçlılık yanında üniversite yönetimine efektif veri sağlanması hedeflenmektedir. Ek-2'de yer alan "*İş Tatmin Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri Anket Formu*" kullanılarak yanıt aranılacak olan anketin; sadece idari işlerde görevli akademik personel, 657 sayılı kanuna tabii idari personel ile 4857 sayılı iş kanuna tabii sözleşmeli personele uygulanarak, gizlilik ilkesi çerçevesinde kurum adı tez çalışmasında yer almayacaktır.

Yüksek lisans öğreniminin 2.yılına devam etmekte olan Uzm.Halil Ahmet URAN'ın, Ek-1'de belirtilmiş olduğu gibi tez danışmanlığına atanmış olan Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ ile görüşmelerinin periyodik olarak yapılabilmesi ve ilgili tezin anket çalışmasının üniversitemizde yürütülebilmesinde mesai süresini tamamlamak kaydıyla, olurlarınıza arz ederim.

Remzi SARIKAYA
Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkan V.

Ek-1: Ege Üniversitesi Enstitü Yönetim Kurulu Kararı (1 Sf)
Ek-2: İş Tatmin Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri Anket Formu (3 Sf)

Uygun görüşle arz ederim.
27/05/2013

Gülten GÜLTEKİN
Genel Sekreter

OLUR
27/05/2013

Prof. Dr. Galip AKHAN
Rektör

BÖLÜM X

ÖZGEÇMİŞ

Halil Ahmet URAN, 22 Mayıs 1979 yılında İzmir’de doğdu.

İlk, orta ve lise öğrenimini İzmir’de tamamladı.

1999-2000 yıllarında Rusya Kemerova Devlet Üniversitesi’nde Rusça dil eğitimi aldı.

2001 - 2002 Eğitim Öğretim Yılında İzmir Ekonomi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Bölümü’nde yükseköğrenimine başladı.

2006 yılında lisans öğrenimi tamamlayarak aynı yılın Aralık ayında vatani görevi için Kırıkkale’ye gitti. Kısa dönem olarak 2007 Haziran ayında askerlik vazifesini tamamladı. Daha sonra 2008 yılında İzmir Üniversitesi’nde Sosyal ve Kültürel İlişkiler Koordinatörlüğü, İnsan Kaynakları Uzmanı ve Sağlık, Kültür ve Spor Müdürü gibi farklı pozisyonlarda yönetim kademelerinde yer aldı.

2011 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı.

2011 yılından bu yana İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi’nde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı’nda Uzman olarak çalışmasının yanı sıra Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkan Yardımcılığı, Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdür Yardımcılığı, İzmir Üniversiteler Platformu Üniversite İletişim Koordinatörü, Kalite Birim Sorumluluğu kapsamında iç tetkikçilik ve İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Gençlik ve Spor Kulübü Derneği Divan Yazmanlığı gibi görevlerini sürdürmektedir.

2013 Ağustos ayında evlenmiştir.