

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ İLE MESLEKİ MOTİVASYONLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELİKLER AÇISINDAN
İSTATİSTİKSEL ANALİZİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Namık Kemal ÖNDAŞ

10120101105

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Mesut BALİBEY

HAZİRAN-2019

T.C
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ İLE MESLEKİ MOTİVASYONLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELİKLER AÇISINDAN
İSTATİSTİKSEL ANALİZİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Namık Kemal ÖNDAŞ

10120101105

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Mesut BALİBEY

HAZİRAN-2019

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ İLE MESLEKİ MOTİVASYONLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELİKLER AÇISINDAN
İSTATİSTİKSEL ANALİZİ: BİR KAMU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Namık Kemal ÖNDAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu tez .../.../2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

İmza

İmza

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Mesut BALİBEY
Munzur Üniversitesi

Prof. Dr. Kenan PEKER
Fırat Üniversitesi

Doç. Dr. Arzu KARACA
Munzur Üniversitesi

DANIŞMAN

ÜYE

ÜYE

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Dr. Öğr. Üyesi Zeynel ÇILGIN
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu" hükümlerine tabidir.

ÖNSÖZ

Motivasyon ve iş tatminini bütün kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde de önemli kavramlardır. Kurumların başarılı olması ve sunulan hizmetlerin yerine getirilmesinde, etkinliğinin artırılması ve verimliliğin sağlanmasında motivasyonu ve iş tatmini yüksek personellere gereksinim duyulmaktadır.

Bu çalışma ile bir kamu üniversitesinde çalışan personellerin motivasyonunu etkileyen genel faktörlerin belirlenmesi, bunun yanında personelin mesleki motivasyonlarının artırılmasını sağlayacak tedbirleri ve faaliyetleri istatistiksel olarak tespit etmek amaçlanmıştır, mesleki motivasyon ve iş tatmininin demografik özelliklerle ilişkisi ayrıca araştırılmıştır.

Çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve tez hazırlama sürecinde sabır ve hoşgörüsü ile bana yol gösteren, desteğini esirgemeyerek her fırsatta yardımcı olan değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Mesut BALIBEY'e, ve bu süreçteki destekleri için sevgili eşim Ayfer'e ve aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. MESLEKİ MOTİVASYON	3
1.1. Motivasyon Kavramı.....	3
1.2. Motivasyon Önemi	5
1.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi	7
1.2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi.....	7
1.2.3. Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi	8
1.3. Motivasyon Teorileri	9
1.3.1. Kapsam Teorileri.....	9
1.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	10
1.3.1.2 Herzberg' in Çift Faktör Teorisi (Motivasyon- Hijyen Kuramı)	11
1.3.1.3 Alderfer'in ERG Teorisi.....	12
1.3.1.4 Başarma İhtiyacı Teorisi	13
1.3.2. Süreç Teorileri.....	14
1.3.2.1 Beklenti (Bekleyiş) Teorisi	14
1.3.2.2 Eşitlik Teorisi	15
1.3.2.3 Amaç Teorisi	16
1.4. Motivasyon Araçları.....	17
1.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	17
1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	18
1.4.3. Kurumsal ve Yönetimsel Araçlar	20

İKİNCİ BÖLÜM	22
2. İŞ TATMİNİ	22
2.1 İş Tatmininin Tanımı ve Önemi	22
2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	24
2.2.1 İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler	24
2.2.1.1 Eğitim Düzeyi.....	24
2.2.1.2 İş Tecrübesi	25
2.2.1.3 Sosyal Kişiliği	25
2.2.1.4 Cinsiyeti.....	26
2.2.1.5 Yaşı.....	26
2.2.2 İş Tatminine Etki Eden Çevresel Faktörler	26
2.2.2.1 İşin Özellikleri.....	26
2.2.2.2 Yöneticilerin Davranışları	27
2.2.2.3 Terfi İmkânları	27
2.2.2.4 İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	28
2.2.2.5 Çalışma Koşulları.....	28
2.3 İş Tatminsizliğinin Sonuçları	28
2.3.1 İşe Devam Etmeme ve Nedenleri.....	29
2.3.2 Davranış Bozuklukları.....	29
2.3.3 İş Gücü Devri	30
2.3.4 İş Kazaları.....	31
2.4 Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi.....	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	33
3. METOT	33
3.1 Araştırmanın Amacı	33
3.2 Araştırma Yöntemi	33
3.2.1 Araştırmanın Örneklemi.....	33
3.2.2 Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	34
3.2.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	36
4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, HİPOTEZLERİ VE SORULARI.....	36
4.1 Araştırma Soruları ve Hipotezleri	36
4.2 Araştırmanın Modeli	37

4.3	Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analiz Yöntemleri	38
4.3.1	Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler	38
4.3.2	Parametrik Testler	38
4.3.2.1	T-Testi	40
4.3.2.2	F Testi (Varyans Analizi)	41
BEŞİNCİ BÖLÜM.....		43
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI		43
5.1	Analiz Bulguları	43
6. SONUÇ VE ÖNERİLER		58
6.1	Sonuç ve Değerlendirme	58
7. KAYNAKÇA.....		62
8.EKLER		68
9. ÖZGEÇMİŞ		72

ÖZET

Son yıllarda, ülkemizdeki devlet ve vakıf üniversite sayısının artması ile birlikte, yükseköğretim kurumlarının eğitim - öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ön sıralarda yerini almaktadır. Bu kapsamda üniversitelerdeki idari hizmetlerin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirilmesinde, üniversiteler sundukları eğitimin kalitesini yükselterek tercih edilebilir bir konumda olmayı hedefleri arasında ön sıralara almışlardır. Bu hedefe ulaşılmasında, insan kaynağının en önemli faktör olması, motivasyon ve iş tatminine önem verilmesini gerektirmiştir. Bunun yanında, idari personelin sunduğu hizmetlerin üniversitenin hedeflerine uyumlu olması istenilmektedir. Uyumun sağlanması için idari personelin hizmet içi eğitim yoluyla becerileri arttırılmalı, görevleriyle ilgili bilgilendirilmeleri gereklidir. Bunun sonucunda, idari personelin daha verimli şekilde çalışmalarının sağlanabileceği, araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmaktadır.

Bu çalışma ile bir kamu üniversitesinde çalışan idari personelin motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmış, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek için hipotezler oluşturulmuştur. Yüz yüze anket metodu uygulanarak 228 anket formunun değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde istatistiksel anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Üniversitelerdeki, mesleki motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin bilinmesi, karar alıcılar tarafından önemli olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Mesleki Motivasyon, Parametrik İstatistiksel testler

ABSTRACT

STATISTICAL ANALYSIS OF SOCIAL-DEMOGRAPHIC FEATURES OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES 'JOB SATISFACTION AND PROFESSIONAL MOTIVATIONS: A CASE OF PUBLIC UNIVERSITY

In recent years, with the increase in the number of state and foundation universities in our country, it has been at the forefront of higher education institutions in terms of education, research and social contribution activities. In this context, in the evaluation of the administrative services in the universities according to national and international quality standards, universities have taken priority among their targets by increasing the quality of the education they offer. In order to achieve this goal, human resources being the most important factor required motivation and job satisfaction. In addition, it is desirable that the services provided by the administrative staff comply with the objectives of the university. In order to ensure compliance, administrative staff should be able to improve their skills through in-service training and be informed about their duties. As a result, it is demonstrated by the results of the research that administrative personnel can work more efficiently.

In this study, it was aimed to determine the motivation and job satisfaction levels of administrative staff working in a public university and hypotheses were formed to determine whether they differ according to demographic characteristics. 228 questionnaire forms were evaluated by applying face to face survey method. As a result of this research, it was determined that there is a positive and moderate level of statistically significant relationship between motivation and job satisfaction levels of employees. Knowing the levels of professional motivation and job satisfaction in universities is thought to be important for decision-makers.

KeyWords: Job Satisfaction, Professional Motivation, Parametric Statistical Analysis

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow' un İhtiyaçlar Piramidi.....	11
Şekil 2: Herzberg' in Dual Faktör Teorisinde Yer Alan Faktörler	12
Şekil 3: Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi	13
Şekil 4: Üç İhtiyaç Teorisi	14
Şekil 5: Beklenti Teorisi	15
Şekil 6: İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon Arasındaki İlişki	37



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Mesleki Motivasyona İlişkin Özdeğerler ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri.....	43
Tablo 2: Mesleki Motivasyona İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	44
Tablo 3: İş Tatminine İlişkin Özdeğerler ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri	45
Tablo 4: İş Tatminine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	46
Tablo 5: Sosyo Demografik Özellikler.....	47
Tablo 6: İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon Ölçeklerine İlişkin İstatistikler.....	48
Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeylerini Gösteren Cronbach Alpha Katsayıları	48
Tablo 8: İş Tatmini Düzeyleri ve Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar	49
Tablo 10: İş tatmini düzeylerinin yabancı dil bilgisine göre T testi sonuçları	51
Tablo 11: İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA tablosu.....	51
Tablo 12: İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre ANOVA Tablosu	52
Tablo 13: İş Tatmini Düzeylerinin Personelin Kadro Pozisyonlarına Göre ANOVA Tablosu.....	52
Tablo 14: İş Tatmini Düzeylerinin Personelin Üniversitede Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Tablosu	53
Tablo 15: Mesleki Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	53
Tablo 16: Motivasyon Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Tablosu.....	54
Tablo 17: Mesleki Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre ANOVA Tablosu.....	55
Tablo 18: Mesleki Motivasyon Düzeylerinin Personelin Kadro Pozisyonlarına Göre ANOVA Tablosu	56
Tablo 19: Mesleki Motivasyon Düzeylerinin Personelin Üniversitede Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Tablosu	57

GİRİŞ

Çağımızdaki küresel rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürmek için insan kaynağının önemine varmışlardır (Bilecen, 2008). Sınırların ortadan kalktığı bir ortamda, teknolojik gelişmelerin hızı örgütlerinde hızla değişmesine ve bu yeni ortama uyum sağlamasına yol açmış, çalışanlar en önemli faktör haline gelmiştir. İnsan sosyal yönü olan bir varlık olduğundan, iş yaşamındaki davranışları farklı nedenlere dayanabilir. Bunun farkına varan işletmeler çalışanlarından azami verim almak için, onları işlerinde mutlu etmenin gayreti içine girmişlerdir. İş görenlerin psikolojik ve sosyal yönü olan varlıklar olduğu ve bu ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiği motivasyon ve iş tatmininin gerekliliğini ortaya koymuştur (Yılmaz, 2014). Örgütler ya da yöneticiler iş görenlerdeki, olası performans düşmeleri, iş tatmini ve motivasyon düzeyinde gerilemeler, işten ayrılma düşünceleri gibi durumların önüne geçmek için birçok araştırma yapmaya ihtiyaç duymuşlardır (Oran, 2006).

İşgörenlerin verimli bir şekilde çalışmasının koşulu motivasyonlarının yüksek tutulmasıdır. Zamanlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanların beklentileri karşılandığında mutlu ve huzurlu olmakta ve bu durum iş tatminine olumlu etki yapmaktadır (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Motivasyon çalışanların, kendi istek ve çabalarıyla kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışmasıdır. Motive edilmeleri yönetenlerin tatmin sağlayan davranışları geliştirmesiyle sağlanabilir. Kurumlar amaçlarını gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanların amaçlarını da göz ardı etmemelidir (Özçelik, 2015).

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için;

1. İnsan kaynaklarının mesleki yeterlilikleri,
2. Pazarlamanın tabela ve teşhir uygulamaları yanında e-pazarlama,
3. Stratejik planlama: Bireysel motivasyon stratejileri, grup motivasyon stratejileri, kitle motivasyon stratejileri ve sistem entegrasyon stratejileri,
4. Üretim ve operasyon yönetimi (mal, hizmet, bilgi, duygu),
5. Kaynak kullanımı ve bütçe (muhasabe),
6. Finansal planlama,

7. Örgütlenme (içsel ve dışsal faktörler) ve dış çevre analizleriyle katılım ve kapsayıcılık ve kalkınmanın süreci ve süreç iyileştirme önemli fonksiyonlar olmaktadır.

Belirtilen işletme fonksiyonları içerisinde en önemlisi insan kaynakları olup; moral-motivasyon-moderasyon ve inovasyon şeklindeki süreçte başarı için sürdürülebilir yenilikçi girişimcilik ekosisteminin oluşturulmasını ve burada birey, grup ve kitle iletişim teknikleri ile iletişim araçlarının kullanılmasıyla etkileşim başarıyı belirlemektedir.

Bu çalışmada; Bir kamu üniversitesinde çalışan idari personelin motivasyonunu etkileyen genel faktörlerin belirlenmesi, bunun yanında personelin mesleki motivasyonlarının artırılmasını sağlayacak tedbirleri ve faaliyetleri tespit etmek amaçlanmış, mesleki motivasyonun iş tatmini ile ilişkisi istatistiksel olarak incelenmiştir. Ayrıca personelin sosyo-demografik özelliklerinin mesleki motivasyon ve iş tatmini düzeylerine etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada idari personelin seçilme sebebi bir üniversitede bulunan idari personelin akademik personele göre özlük haklarının ve kariyer avantajlarının daha kısıtlı oluşudur. Bu bağlamda daha belirgin sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MESLEKİ MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Kavramı

Kavram olarak motivasyon Latince “movere” yani harekete geçme; kişinin çaba sarf ederek belirli bir amaç için istek duymasüdür (Semerci, 2005). Türk Dil Kurumu motivasyon kelimesinin 1. anlamını “isteklendirme”, 2. anlamını “güdüleme” olarak göstermiştir.

Endüstri devrimi sonrasında uzmanlaşma ve iş bölümüyle birlikte çalışanların işlerine isteksizliği ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu durum araştırmacıların bu konu üzerinde yoğunlaşmasına ve çalışanların nasıl motive olacağına dair kafa yormalarına neden olmuştur. Taylor, Maslow, Mc Clelland, Herzberg, Wolf, Lawyer ve Porter isteksizliğin nedenlerini ve çalışanlardan farklı oranlarda verim sağlanmasının sebeplerini bulmaya çalışmışlardır (Küçük, 2010).

Motivasyon (güdüleme) kavramının Türkçe tam karşılığı olmasa da saik, harekete geçirici, güdü gibi kelimelerle açıklanabilir.

Motivasyon kavramının tanımı önemi nedeniyle birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde birçok kez yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları da aşağıda verilmiştir.

Çalışanı hareketlendiren, yönlendiren, çalışanın düşünceleri, istek ve arzuları, beklentileri ve kaygılarıdır (Bilecen, 2008). Bireyin bir amaca ulaşmak için duyduğu istek ve hazır halde olma düzeyi şeklinde tanımlanabilir (Memiş vd., 2015). Motivasyon, belirli bir amaç için çalışanların kendi istekleri ile harekete geçmeleridir (Karahana, 2015). Çalışanların davranışlarını yönlendiren, harekete geçiren belirli bir amaç için istek uyandıran gizli güçtür (Karaömer, 2018). Kişinin, kalitesi ve miktarı yüksek sonuç almak amacıyla ihtiyaç duyulan çabayı artırma güdüsüdür (Suntur, 2012).

Motivasyon tanımlarından yola çıkarak, bireyin içindeki enerjinin bireyi hareketlendirmesiyle ortaya çıkan, bu şartla devam eden, başarıya ulaştıran, hedefe odaklanmayı sağlayan ve doyum veren bir kavram olarak ifade edilebilir (Yılmaz, 2014).

Görüldüğü gibi farklı dönemlerdeki bilimsel çalışmalarda ve sosyal çevrede motivasyonun önemi büyüktür. Her ne kadar motivasyon kişinin içinden gelen enerjiyle ortaya çıksa da, bu enerjinin açığa çıkması, devam etmesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelmesi gereklidir. Örgütleri kuranlar ve yönetenler çalışanların bu şekilde motive olmasına çaba göstermelidir.

Motivasyon araçlarına kısaca bakacak ve gruplandırarak olursak, en küçük sosyal grup olan ailede anne ve babanın çocukların güdülerini harekete geçirmek için kullanılmakta olan yöntem ödül ve ceza sistemidir. İkinci olarak okul ve sosyal çevredir. Üçüncü olarak kişinin iş hayatıdır.

Aileler okula başlayan ve başarılı olan bireyin güdülenmesini sağlayarak çocuğun davranışlarını yönlendirir. Aynı zamanda kişinin kendi davranışları üzerine kendi kendine verdiği ödüllerde bu grupta değerlendirilebilir.

Toplumsal çevrede birey yönetici ise, yönettiği ve muhatap olduğu çevreyi çok iyi tanımalı ve insanları; neyin, ne zaman, nasıl ve nerede motive edeceğini çok iyi bilmelidir. Dolayısıyla yönetici iyi bir gözlemci olmak zorundadır. Bilgi güç demektir ve motivasyon katılımcılığın sonucudur (Erkal, 1987).

Bilindiği üzere kurumlarda veya örgütlerde temel amaç, çalışmalar veya örgütsel faaliyetler sonucu kazanç ve başarı elde etmektir. Temel girişimcilik ruhuna göre, bir örgütün kazanç sağlaması yani kâr elde etmesi zorunludur. Aksi takdirde örgütü kurmanın bir amacı yoktur. Dolayısıyla çalışan personelin motive edilmesi, teşvik edilmesi başarıyı tetikleyecek kârlılık oranını arttıracaktır. Bu durum sadece küçük veya büyük ölçekli işletmeler için geçerli değildir. Bu durum ülkeler bazında da geçerlidir. Örneğin, yatırım yapılacak ülkelerde yatırımcıya tanınan sosyal ve ekonomik imkânlarda birer motivasyon aracıdır.

Motivasyon bu bilgilerden hareketle iki yönlü olarak ifade edilebilir. Bunlar, yöneticiler ve yönetilenlerdir (Çiçek, 2005). İyi bir yönetici, çalışanı motive etmek için onun bireysel özelliklerini ve bu özelliklerinin davranışlarına etkisini izlemek zorundadır. Bu süreçte, yönetici, çalışanları motive edici araçları aramalı, seçmeli ve kullanmalıdır. Böyle olduğunda hem çalışanların ihtiyaçları karşılanacak, hem de kurumun amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır (Ergül, 2005). Bir yönetici olarak doğru zamanda yapılan hamle iş yerindeki verimliliği ve hareketliliği arttıracak, personelinin iyi gözlemleyerek pozitif

motivasyon araçlarını kullanarak çalışan personelin ödüllendirilmesini sağlayacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan biride motivasyon araçlarını uygularken adil olmaktır. Çalışmayan veya performansı düşük olan personelin kurumsal aidiyetliğini geliştirmek adına pozitif olarak yaklaşmalı, bu tavrının kendisine ve iş yerine verdiği zararlar açıkça veriler yardımıyla ifade edilmeli ve performans arttırılmalıdır.

Kurumlar, çalışanlarının motivasyonuna önem vermeli, sürekli olarak üst düzeyde tutmaya çaba göstermelidir. Bilinmesi gereken insan davranışlarının karışık ve anlaşılmasının güç olduğundan hareketle motivasyon konusunda genel ilkelerin geliştirilmesinin zor olduğudur. Kişisel farklılıklar, ihtiyaçlar bu duruma neden olan en önemli faktörlerdir. İşte bu sebeple motivasyon araçlarının tatmin sağlamadaki etkinliği ve ihtiyaçlar dizisi kurumlar arasında farklı olabilmektedir. Bir kurumda başarıyla uygulanmış ve çalışanları motive etmiş bir yöntem, diğer bir kurumda çalışanların motivasyonunu farklı düzeyde etkileyebilir. Örgütler, motivasyon araçlarını bilmeli ve motivasyon planlarını motivasyon araçlarına uygun şekilde ortaya koymalıdır (Eren 2001).

1.2. Motivasyon Önemi

Kurumsal çevre hızla değişmekte, örgütler bu değişime uyum sağlamak ve zorlu rekabet ortamlarında başarılı olmak için insan kaynağının motive olmasına önem vermektedir. Bu önem, nitelikli insan kaynağı ile örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesine yardımcı olacaktır. Yani, kurumlar çalışanların potansiyellerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında kullanmaları için bütün motivasyon araçlarıyla desteklemelidir. Yönetici başarılı olmak istiyorsa motivasyon araçlarını başarılı bir şekilde kullanmalıdır. Örgütsel başarıya ulaşmada insan kaynağının etkili ve verimli kullanılması gereklidir. Motivasyon ile bireylerin performanslarının yükselmesi, örgütün amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde ulaşması sağlanabilir. Çalışanların motivasyonu düşük olduğunda potansiyellerini tam olarak kullanamayacaklarından kurumsal amaçların istenilen seviyede gerçekleşmesi beklenmemelidir (Tunçer, 2013).

Motivasyon araçları hayatın her aşamasında insanoğlu ile beraberdir. En küçük sosyal birim olan aileden başlamak gerekirse, ülke yönetiminden dünya politikalarına hatta dini anlamda inanan insanların inandıkları şeylere ulaşmaları veya bilişsel tatmini gerçekleştirmeleri için verilen vaatler de birer motivasyon aracıdır.

Motivasyonun kişisel olduğu ve bireyleri farklı şekilde motive edeceği bilinmelidir. Ücret, başarı duygusu, problem çözme, terfi gibi etkenler motivasyon aracı olarak farklı etkiler gösterebilir. Örgütler, çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kurmalı ve bunu devam ettirmelidir. İletişim, örgütler tarafından çalışanları motive eden araçların bilinmesini ve buna göre davranılmasını sağlayacaktır. Motivasyonu istenilen düzeyde olan çalışanlar koşullar ne kadar olumsuz olsa da çalışmaya devam edeceklerdir (Gümüş, 1995). İşletmeler çalışanlarını yeterli düzeyde tanıyabilir ve isteklerine dönük politikalar geliştirirse, pozitif motivasyon araçlarını açık-anlaşılır-adil bir şekilde yönetici tarafından kullanılmasıyla birlikte başarıya ulaşmada önemli mesafeler elde edecektir.

Bu motivasyon araçları sayesinde bireylerin işletmede uzun zaman kalmaları, takım çalışmalarına daha verimli bir şekilde katılmaları ve yaratıcı güçlerini iş yerlerine daha fazla aktarmaları sağlanabilir. Bahsedilen pozitif motivasyon araçları bazen güler yüz, kibar bir yaklaşım, maddi kazanımlar, terfi, sorumluluk gibi işletme amaçlarına ters düşmeden uygulanacak ifadeler olarak sıralanabilir.

Motivasyon örgütlerde olduğu gibi sosyal çevrede ve aile ortamında da önemlidir. Aile bazında motivasyonun önemine değinilecek olursa, ailedeki herhangi bir bireyin ailevi amaçlara veya hedeflere ulaşmak açısından yapmış olduğu ve katmış olduğu katkılar pozitif motivasyon araçları kullanılarak ödüllendirilmesi, bireyin aileyi daha iyi temsil ederek başarı için daha çok çabalamasını tetikleyebilir. Eğitimden örnek verilecek olursa takdirname alan bir öğrencinin istemiş olduğu bisiklete daha kolay ulaşmasını ve motivasyonun önemi ile ailenin başarı düzeyini yükseltilere taşımak üzere kendisinin bile fark edemediği bir başarıya çabasıyla karşılaşır. Bu pozitif yönlendirme, ailedeki açık ve anlaşılır olan ödüllendirme mekanizmasının düzgün çalışması sağlandığında başarı isteğini diğer aile bireyleri üzerinde de tetikleyecektir.

İnsan faktörünün olduğu çalışma ortamlarında psikolojik etmenlerin etkisi tartışılmazdır. Bu etmenlerden yararlanarak pozitif veya negatif yönde insani davranışları yönlendirilebilir. Çalışmamızın temel amaçlarından biride çalışma ortamlarındaki negatif etkileri olabildiğine azaltmak ve performansı arttırmak için yapılması gerekenleri ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için motivasyonun insan hayatı üzerindeki ve insanların etkili olduğu sosyal çevre üzerindeki öneminin çok iyi kavranması gerekmektedir.

1.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Örgütler rekabet ortamında fiziksel ve beşeri kaynaklarını optimum düzeyde kullanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü elde etmek zorundadır. Beşeri kaynaklardan yeterli ölçüde fayda sağlamak için insan kaynakları stratejilerini formüle ederek uygulamak ve sonucunda insan kaynaklarının performansını yükseltmek gerekmektedir. Buna göre, rekabetin sürdürülebilir olmasında motivasyon düzeyi önemlidir (Gratton, 1999).

Bu açıdan bakıldığında sadece çalışanların motivasyonu yeterli olmayacak, kurumların hedeflerine ulaşmada yöneticilerinde motivasyonunun üst düzeyde olması gerekecektir. Yöneticinin motivasyonu çalışanı etkileyecek, harekete geçirecek, yönlendirecektir. Çalışanlar yönetenleri rol model olarak görecektir (Koçel, 2015)

Günümüzde yöneticilerin seçim kriterlerine bakıldığında, bu kriterlerden en önemlisinin iş yeri performansı olduğunu görülmektedir. İyi bir yöneticinin çalışmış olduğu işyerinde takım çalışmalarını kullanarak ve performans değerlendirme kriterlerini kullanarak iş yerinin performansını çalışanları yardımıyla arttırabilir.

İş yeri performanslarının arttırılmasına yönelik birçok çalışma yapılmış olup bunlardan en göze çarpanı ödül-ceza sistemidir. Ceza uygulaması negatif motivasyon araçlarından olduğundan ödül sistemine göre daha az başvurulmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarından yüksek performans alması açısından personelini iyi tanınması, insani ilişkilere ve sağlıklı iletişime dikkat etmesi gerekmektedir.

1.2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

İşletmelerde motivasyonun esas amacı örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarının uyumlaştırılması ve bunun sonucunda hem çalışanların hem de işletmelerin fayda elde etmeleridir. İşte bu nedenle işletmeler motivasyon sağlayıcı faktörleri kullanmalıdır. Motivasyon faktörü, zamana, bireyin ihtiyaçlarına, toplumsal ve eğitim düzeyine, değer yargıları ve çevresel unsurlara göre farklı etkiler yaratabilir (Kuşluyan, 1999).

Bireyin birtakım etkilere maruz kaldıktan sonra önceki davranışlarında ciddi değişiklikler olmasını sağlamak yani davranışlarında fark edilebilir değişiklikleri sağlayan etkiler motivasyon olarak tanımlanmıştır. (Eroğlu, 2004) Bu etkiler ise doğru yöneticinin doğru zamanda doğru motivasyon araçlarını doğru çalışana uygulaması sonucunda meydana gelmektedir.

İhtiyaçların çeşitli ve kişisel olduğu fikrinden hareketle, işyerinde çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi, karşılanması ve davranışlarının örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, yöneticinin en önemli faaliyetlerinden biri olarak görölmektedir. Bu şekilde bir yönetim ve yönlendirme olmadığında çalışanın performansında düşme görülebilir (Göçer, 2010).

Bir işletmede ya da kurumda bireylerin kuruma bağlılıkla ve isteyerek çalışmaları kurumdaki verimliliği veya üretimi arttıracaktır. Buradan hareketle bireylerin işyerindeki çalışmaları sonucunda şahsi ihtiyaçları ve gereksinimlerindeki tatmin sağlanırsa birey iş yeriyle bütünleşmiş olacaktır.

Gereksinimlerinin yönetici tarafından fark edildiği ve önemsendiği bir iş yerinde çalışmak kuşkusuz daha motive edici olacaktır. Buradan, bir çalışanın kişisel özelliklerine ve psikolojik yapısına göre görev yönlendirilmesi yapılırsa, teknolojik gelişmelerden yararlanılırsa çalışanların başarısı fark edilir düzeyde artacaktır.

1.2.3. Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi

Motivasyonun sağlanması sadece yönetilenlerin değil işverenlerinde ilgilenmesi gereken bir konudur. Kısaca motivasyon, işverenleri, liderleri, yönetici ve çalışanları ilgilendirmektedir. Doğal olarak bunun sonucunda insanların örgütlü yaşamaya başlanmasından itibaren, verimli ve etkin örgütleri kurmanın yol ve yöntemleri aranarak çalışan kişilerin motive olacağı mevzulara ağırlık verilmiştir (Batmaz, 2016).

Motivasyon ile kurumun dinamik bir yapıya ulaşması, hareketlilik kazanması sağlanabilir. Bireylerin davranışlarının bir nedene dayanmasından ötürü, motivasyon bu nedenleri bilmekle ilgilenmelidir. Bir çalışanın masa başı işi tercih etmesi, bir başkasının bunu tercih etmemesi, daha aktif ve sosyal davranması gibi konular, çalışanların motivasyon derecelerinin, güdülerinin farklı olduğu anlamına gelmektedir. Kurum

yöneticileri çalışanları motive edici faktörleri bilmeli ve motivasyon sağlayıcı araçlardan yararlanarak, onları örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya hazırlamalıdır. (Bolat vd., 2014)

Kurumlarda çalışan bireylerin performanslarını arttırmak adına çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır. Kullanılan motivasyon araçlarının her kurumda aynı etkiyi göstermemesi gayet doğal bir sonuçtur. Pozitif yönlü motivasyon araçlarından bir kısmının bir üniversitede uygulanması sonucunda elde edilen çalışma verimi ile özel sektörde hizmet veren bir şirket çalışanlarına uygulanması sonucunda elde edilen sonuçlar fark edilir derecede değişik olabilir.

Motivasyonun yöneticiler ve çalışanlar açısından önemlidir. Çünkü kurumlar başarıyı, üretim artışını ve kalitenin yükselmesini, çalışanların kurumda kalmasını sağlamak gibi önemli ve olumlu sonuçlarını elde etmek için çalışanlarını iyi tanımalıdır. Buradan hareketle, olumlu yönetici- çalışan ilişkilerinin sağlanmasına kurumlar özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir.. Günümüz şartlarında kurumlarda çalışanların kurumsal bağlılığının, aidiyet duygusunun ve kurumu daha çok kâr ettirmekten ziyade kurumları zararlardan koruyan personeller daha önemli ve değerlidir. Bu açıdan duruma bakılırsa kurumların personellerinin motivasyonlarını arttırmaya yönelik olumlu çalışmaların önemi ve yöntemlerin fazlalığı dikkatleri çekmektedir.

1.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyonun anlaşılıp uygulanmasına yönelik yardımcı teoriler geliştirilmiştir bunlar temelde kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmıştır. (Koçel, 2011) Kapsam teorilerine göre bireylerin ihtiyaçlarının motivasyon düzeylerini belirlediğini (Eroğlu, 2013). Süreç teorilerine göre ise ihtiyaçların yanında çevresel faktörlerinde motivasyon sürecine etki ettiği anlaşılmaktadır.

1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kapsamında, Maslow un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg' in Çift Faktör Teorisi (Motivasyon- Hijyen Kuramı), Alderfer'in ERG Teorisi ve Başarma İhtiyacı Teorisi yer almaktadır. Aşağıda bu teoriler kısaca incelenmiştir.

1.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham H. Maslow' un 1943 yılında geliştirmeye başladığı ihtiyaçlar teorisi, temelde iş motivasyonu teorisinden ziyade insan gelişimine yönelik bir teori olarak görülmektedir. Bu teoriye göre bir bireyin 5 temel ihtiyacı vardır ve bu ihtiyaçlar hiyerarşik olarak sıralanmaktadır. En temel ihtiyacın karşılanması durumunda bir sonraki ihtiyaca geçilmesi durumu söz konusu olmaktadır. Buradan hiyerarşik olarak en altta temel fizyolojik ihtiyaçlar sonrasında güvenlik ihtiyacı ve bunları takiben aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve statü ihtiyacı gelir. En sonda yani en üst basamakta ise kendini gerçekleştirme ve doyum ihtiyacı yer alır (Maslow, 1987).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Belirli sürelerle tekrarlanması gereken, yemek, barınmak, dinlenmek, uyumak, cinsellik gibi ihtiyaçlar söz konusudur. Bu ihtiyaçlar yaşam için gereklidir ve karşılanmadan diğer ihtiyaçların kişinin gündemine girmesi beklenemez. Örneğin kişi aç veya yorgun ise bu ihtiyaçlarını gidermeden başka bir ihtiyaca yönelmeyecektir.

Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bireyler ikinci olarak güvenlik ihtiyacını hissetmeye başlayacaktır. Çalışma hayatındaki güvenlik ortamı, iş güvenliği, sosyal yardımlar, gelecekle ilgili kaygılarının giderilmesi, emeklilik şartları sayılabilir. Çalışanın duygusal ve fiziksel olarak tehlikeden korunmasıdır (Erikçi, 2018).

Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan bireyler sosyal ihtiyaçlarını karşılamak isteyecektir. Bir gruba aidiyet, sevme ve sevilme vb. ihtiyaçları önem kazanacaktır (Vatansever, 2018).

Saygınlık ve Statü İhtiyacı: Kişinin kendisine saygı duyması ve başkalarının kişiye saygı duyması olarak iki şekilde ortaya çıkabilir. Başkaları tarafından takdir edilmek, kabul görmek ve prestij kazanmak bir motivasyon sağlayacak ve bu durum kişinin kendisine duyduğu saygıya olumlu yansıtacaktır (Erikçi, 2018).

Kendini Gerçekleştirme ve Doyum İhtiyacı: Diğer bütün ihtiyaçların karşılanmasından sonra hiyerarşinin en tepesinde kendini gerçekleştirme ve doyum ihtiyacı bulunmaktadır. Bireyin kendi potansiyelini keşfetmesi, yaratıcılığı, gelişimi bu ihtiyaç içerisinde değerlendirilebilir (Vatansever, 2018).

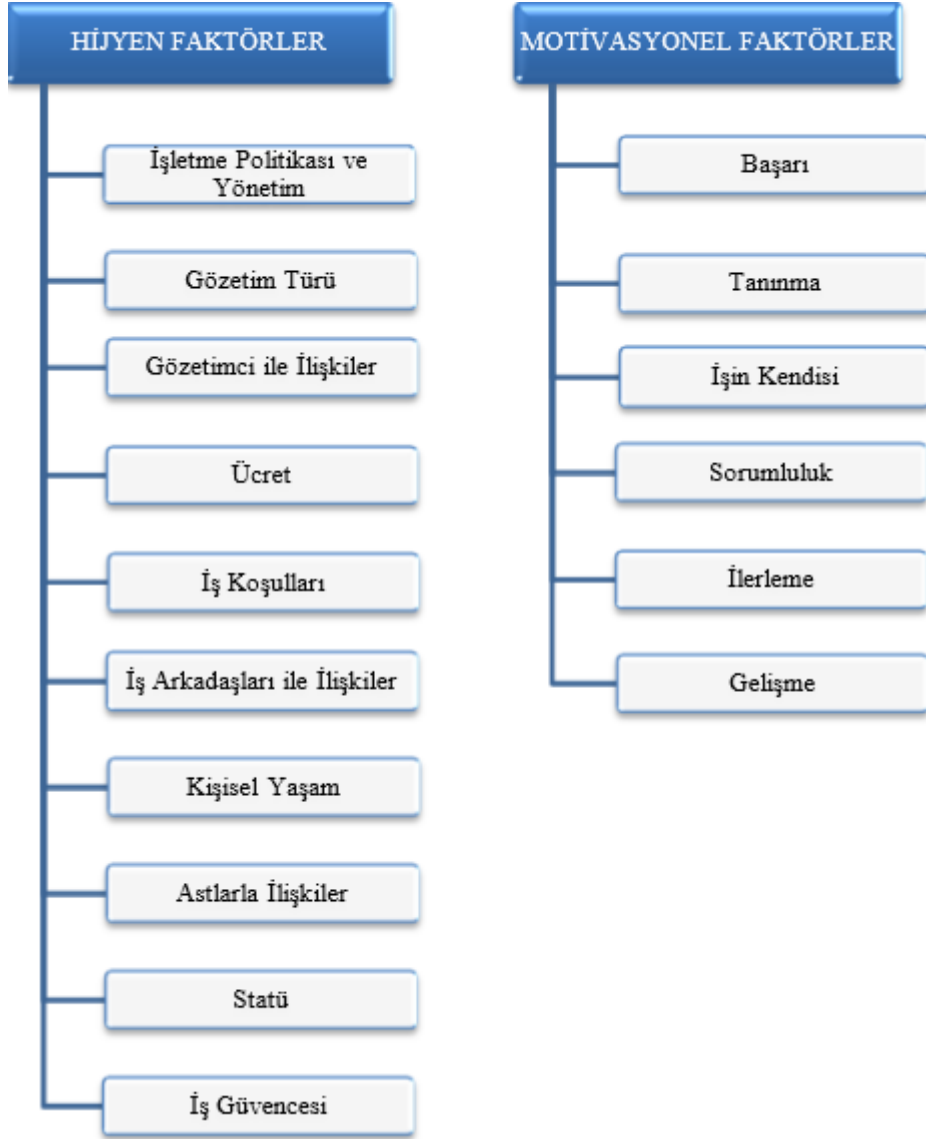


Şekil 1: Maslow' un İhtiyaçlar Piramidi

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2011: 281.

1.3.1.2 Herzberg' in Çift Faktör Teorisi (Motivasyon- Hijyen Kuramı)

Frederick Herzberg' in 1959 yılında geliştirmeye başladığı “dual factor theory “ yani çift faktör teorisi olarak adlandırılan teoride ana fikir insanların temel ihtiyaçlarıdır. “Work and the nature of man” isimli çalışmasında da bu konuya değinmiştir. Burada Herzberg faktörleri; hijyen ve motivasyonel faktörler olarak sınıflandırmıştır. Herzberg' in Hijyen faktörleri Maslow' un düşük seviyeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları ile motivasyonel faktörleri ise Maslow' un yüksek seviyeli sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir (Herzberg, 1966; Herzberg vd, 2010; Landy ve Conte, 2010; Zeynel, 2014). Herzberg, iş tatmini kavramı üzerinde durmuş bireylerin iş tatmini ve tatminsizliğine nelerin etki ettiğini araştırmıştır. İş tatmini ve tatminsizliğinin birbirine karşıt olmadığını, her bir hissin ihtiyaç ve gereksinimlerden kaynaklı olduğunu belirtmiştir (Erhan, 2018).



Şekil 2: Herzberg' in Dual Faktör Teorisinde Yer Alan Faktörler

Kaynak: Zeynel, 2014

1.3.1.3 Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow' un ihtiyaçlar teorisini basitleştirerek uygulayan Clayton Alderfer bu teoriyi üç temel faktöre dayandırmış ve bunları; Var Olma (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) ihtiyaçları olarak adlandırmıştır. Bu ihtiyaçların İngilizce kelimelerinin baş harflerinin alınması ile ERG yaklaşımı olarak ifade edilmiştir.

Burada var olma, Maslow' un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı ile İlişki ihtiyacı Maslow' un sosyal ve saygınlık ihtiyacı ile ve son olarak bu teorideki gelişme ihtiyacı Maslow' un en üst basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile benzerlik göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).



Şekil 3: Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2011: 281.

1.3.1.4 Başarma İhtiyacı Teorisi

1930'lu yıllarda Henry Murray tarafından ortaya konulan "Başarı Teorisi" 1960'lar da David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland temelde belirli ihtiyaçların insanları motive etmesi gücü yaklaşımı üzerinde durmuştur (Steers vd, 2004). Bu teori, "Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi" olarak bilinmektedir. Bu öğrenilmiş ihtiyaçlar ise genel olarak, bireyin bir durumu algılama şeklini etkileyen ve kişiyi hayatındaki şekillendirmiş olduğu hedeflere ulaşmak için yönlendiren yaklaşımları olarak tanımlanır. Özetleyecek olursak eğer birey bir ihtiyacı edinmiş ise edinmeyen bir kişiye göre daha farklı davranıp durumlara daha farklı yaklaşabilir ve motivasyon faktörlerine farklı tepkiler gösterebilirler. McClelland özellikle üç ihtiyaç üzerinde durmuştur. Bunlar; Başarı İhtiyacı, Güç İhtiyacı ve İlişki Kurma İhtiyacıdır.



Şekil 4: Üç İhtiyaç Teorisi

1.3.2. Süreç Teorileri

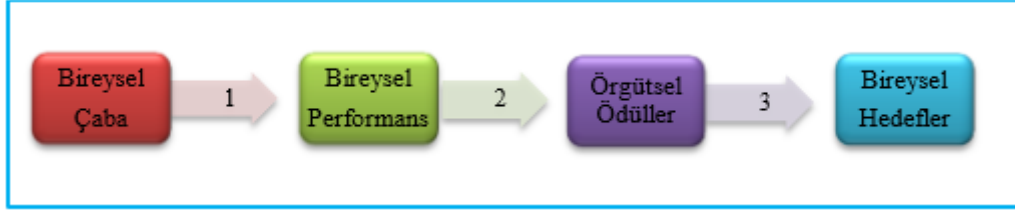
Süreç teorileri, motivasyonun içsel faktörlerden kaynaklandığını öne süren kapsam teorilerine karşı, dışsal faktörlerin etkili olduğunu öne sürmektedir.

Süreç teorileri kapsamında; Beklenti (Bekleyiş) Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi yer almaktadır (Steers vd, 2004).

1.3.2.1 Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

1964 Yılında Victor Vroom tarafından geliştirilmeye başlanan bu teoride üç temel yaklaşımdan bahsedilmektedir. VIE teorisi olarak ta bilinen bu teorinin üç temel yaklaşımı Valence (Değer), Instrumentality (İşe yararlılık) ve Expectancy (Beklenti) ifadelerinden oluşmaktadır. Bu teorinin geçerliliği birçok otorite tarafından kabul edilmiştir (Landy ve Conte , 2010; Latham, 2007; Özkalp ve Kirel, 2011).

Bu teorinin temelinde, kapsam teorilerinden farklı olarak bireylerin iş ve görevlerindeki başarıları ihtiyaçlara göre değil bireylerin ödüllendirilme mekanizmalarındaki yerlerine göredir. Burada, insanlar amaç ve tercihlerine göre aynı zamanda bu hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabalar olarak tanımlanan motivasyon kavramı ile bu teori üç parametreye sahiptir. (Özkalp ve Kirel, 2011; Latham, 2007; Güney, 2011)



Şekil 5: Beklenti Teorisi

Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 226

Bunlar;” Çekicilik”, “Performans ve Ödül İlişkisi” ve “Performans ve Güç ilişkisi” olarak ifade edilir. Bireyin başarıya ulaştığında elde edeceği ödülün veya kariyerin bireyi tatmin edici derecede ilgi çekici olması “Çekicilik” olarak, çalışanın elde ettiği başarı sonucunda kendisine somut bir yeti kazandıracığına inanması “ Performans ve Ödül İlişkisi” ve çalışanın çalıştığı süre içerisinde istediği başarıya ulaşmak için kat ettiği yol ve kat etmesi gereken kalan mesafe açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olması ise “Performans ve Güç ilişkisi “ olarak açıklanabilir.

1.3.2.2 Eşitlik Teorisi

1960’ lı yıllarda Stacy J. Adams tarafından ortaya atılan teorinin gelişimini sürdürüp popüler hale gelmesi Festinger’ in 1957 yılında ortaya attığı uyumsuzluk teorisini (cognitive dissonance theory) geliştirerek olmuştur. Böylelikle teorisi literatürde “eşitlik teorisi (equity theory)” olarak popüler teoriler arasında yerini almaktadır. Teoride birey sadece iş yerinden aldığı ödül miktarı ile ilgilenmez, aynı zamanda kendi başarısını veya başarısızlığını başkalarıyla da kıyaslayarak kendi sosyal dünyasında farklı parametreler geliştirebilir. Bu karşılaştırmalar sonucunda çalışanın, işini/işyerini daha sahiplenip yeni başarılar için teşvik edici bir örnek ya da öge olarak davranmasının yanında kişi geliştirmiş olduğu karşılaştırma parametrelerine göre olumsuz örnekte olabilir veya işten ayrılmayı tercih edebilir.

Çalışanların iş yerlerinde bir eşitsizlik ile karşılaşması durumunda altı farklı davranıştan birini uygulayabilir (Özkalp ve Kırel, 2011).

Bunlar;

- Çalışan işyerine olan katkılarını değiştirebilir.
- Kaliteyi düşürüp parça başı ücret aldığından dolayı daha fazla üretim daha çok ücret politikasını uygulayabilir.
- Karşılaştırma yaptığı parametreleri göz önüne alarak olumsuz sonuçlarından dolayı çaba düzeyini düşürebilir.
- Karşılaştırma yaptığı parametreleri üzerinde bulunduran çalışanın çabasını ve girdilerini değiştirmeye çalışır.
- Kişi daha değişik parametrelere ulaşmak için karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi sonuç olarak ya işten atılır ya da istifa ederek işten ayrılır (Adams, 1965).

Eşitlik konusunda olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için yönetici yapmış olduğu ödüllendirme, teşvik veya terfi gibi motivasyon araçlarının uygulanma şeklini gayet şeffaf bir şekilde ifade etmelidir. Tarafsız, tutarlı ve adil olmalıdır (Robbins, 2003).

1.3.2.3 Amaç Teorisi

Yine 1960' lı yıllarda geliştirilmeye başlanan bir başka teori ise amaç teorisi. 1960' lı yılların sonlarına doğru Locke tarafından ortaya konan bu teoride temel yaklaşım kişilerin hayatlarındaki başarı oranlarını arttırmaları için mutlaka bir hedef ve bu hedefi başarmak için aşamalar belirlemeleri gerekmektedir (Latham ve Locke, 1979).

Locke'ye göre amaç belirlenirken başlıca üç unsur üzerinde durulması gerekmektedir. Birincisi amacın açık olması, ikincisi amacın güçlüğü, üçüncüsü ise amacın yoğunluk düzeyidir. Bu teori, örgütlere, çalışanların değerlendirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırılması açısından fayda sağlamaktadır (Tuna, 2013).

Yapılan çalışmaların sonucunda incelenen örneklerde kendisine zor amaçlar belirleyen kişilerin basit amaçlar belirleyen kişilere göre daha fazla performans gösterdikleri belirlenmiştir. Bu zor amaçlara ulaşmak için yüksek performanslar harcayan, personellerin daha yüksek ücretler/primler elde ettikleri görülmüştür.

Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise, yöneticilerin veya iş yerlerinin çalışanlarına belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli araç, gereç ve maddi destek

sağlamasıdır. Performans göstermede bahanelerle karşılaşmamak için bu desteklere çalışanların rahat bir şekilde ulaşması sağlanmalı ve çalışanlarda bu rahatlığın algısı oluşturulmalıdır.

Bu çalışmalar sonucunda geribildirimlerin yani performans değerlendirmelerle birlikte çalışanların ortak amaçlara ulaşma konusundaki kat ettikleri yol ve kat etmeleri gereken kalan yol açık bir şekilde geribildirim olarak sunulmalıdır. (Robbins, 2003) Böylece çalışan kendisini rahatça değerlendirebilecek ve ulaşması gereken hedef için yeni stratejiler belirleyebilecektir (Semerci,2005).

1.4. Motivasyon Araçları

Bir işyerinde çalışan personelin farklı açılardan motive edilme şekillerinin sonucunda elde edilebilecek olumlu veya olumsuz etkilerden bahsettikten sonra bu etkileri elde etmek için kullanılan belli motivasyon araçlarından bahsedilmelidir. Bunlardan bir kısmını üç temel gruba ayırarak incelersek bunlar; “Ekonomik Motivasyon Araçları”, “Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları” ve “Kurumsal-Yönetmelik Araçlar” şeklinde ifade edilebilir.

Çalışma ortamlarında yöneticilerin bu araçları kullanırken dikkat etmeleri gereken önemli husulardan birisi de personelin iyi tanınmasıdır. Buradan hareketle personelin performansını hangi araçların olumlu etkilediğini kolay kestiren yönetici, süreden ve işten kar sağlayacaktır.

1.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Gelişmekte olan ülkelerde veya az gelişmiş ülkelerde yaygın olan motivasyon araçlarından birisidir. Bu ülkelerde kişinin yapacağı çalışmaların ekonomik refah düzeyine etkisi oldukça önemli olduğundan bunları; kâr ortaklığı, teşvik primleri, maaş artışı, güvenli çalışma ortamı ve sosyal haklar şeklinde sıralayabiliriz.

Ekonomik motivasyon araçları uygulanırken toplumsal yapı da göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin seçilen herhangi bir örnekte motivasyonun sağlanması için

ücret artışı etkili olurken başka bir örnekte ise sosyal imkanlar daha etkili olabilir (Ertürk, 2012; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Özellikle gelişmekte olan toplumlarda ekonomik motivasyon araçlarından ücret artışı ya da maaş artışı, oldukça önemli ve yaygın bir motivasyon aracıdır. Dolgun ücret bireyin refah düzeyini artırırken toplumsal manada da saygınlığını da artırır. Sosyal manada da kendisini güvenceye aldığı düşünün çalışan daha sağlıklı bir çalışma şekliyle kurumun gelişmesine yönelik sahiplenici adımlar atacak, işiyle ve çevresiyle daha barışık olacaktır. Ücret belirlemesi yapılırken içsel ve dışsal eşitlik ilkelerine önem verilmelidir. İçsel eşitlikten kasıt, yapılan işin kurum açısından önemiyken dışsal eşitlik ise kurumun veya örgütün ödediği ücretin sektördeki diğer kurumlarla aynı rekabet düzeyinde olmasıdır (Robbins ve Judge, 2012; Zeynel, 2014).

Çalışanları teşvik edip parça başına verilip üretim miktarını ya da iş performansını arttırmaya yönelik yapılan işe göre personele vaat edilen ücret tipine “teşvik primi” denir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus ise personele bu primler dağıtılırken adil olmak ve keyfi nedenlerle eşit olmayan prim uygulamasının yapılmamasına dikkat etmektir.

Eski yöntemlerden biri olan kâra katılım ise personelin çalışmış olduğu firmayı sahiplenmesi ve bu çerçevede firmanın zarar etmesine yönelik olan çevresel faktörleri kaldırmada firmayla birlikte karını düşünerek çabalamasıdır. Örgütler, bu yöntemi kullanırken kâr ortaklığının tüm personele açık ve şeffaf bir şekilde uygulanmasına özen göstermelidir.

1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Psiko-sosyal motivasyon araçlarını; yetki ve sorumluluklar, statü, öneri sistemleri, psikolojik güvence, sosyal katılma, sosyal uğraşlar, gelişme ve başarı ve çevreye uyum sağlama olarak ifade edebiliriz. Genel olarak bu maddeler ışığında aşağıdaki gibi etkili bir şekilde ana hatlarıyla açıklanabilir.

İşyerlerinde çalışanların huzur içinde çalışmalarını sürdürmeleri açısından çalışanlara uygun çalışma ortamlarının sağlanması önemli bir ihtiyaçtır. Psikososyal

araçların en önemli katkısı çalışanların ruhsal durumlarını dinç ve dinamik tutmaktır. Bu sağlandığında, çalışanın motivasyon düzeyi kurumun istediği noktaya ulaşacaktır.

Böyle bir iş ortamında çalışanların özgür olması, zihinlerindeki üretim şekillerine bariyerler koymadan ve sıkmadan prensiplerin uygulanması, üretken bireylerin denetimli bir şekilde gelişmesini sağlayacaktır. Bireye sağlanan çalışma ortamı, bireyi, örgüt içindeki sosyal çevreye ait olduğunu hissettirecek ve daha verimli bir şekilde çalışmasına katkı sağlayacaktır.

Böyle olduğunda, sosyal çevreyle düzgün ilişkilerin kurulmasına yönelik girişimlerle birlikte, bireyi hem iş stresinden kurtaracak hem de oluşturulan sosyal çevre ile çalışanların kurumdan veya örgütten kopmalarının önüne geçilecektir. Sevilen bir çalışma ortamında sevdiği işi yapan birey daha başarılı olacak ve daha üretken bir çalışma şekli sergileyecektir (Özkalp ve Kirel, 2011).

İnsanoğlunun yaradılışındaki önemli psikososyal motivasyon araçlarından biride takdir edilme özelliğidir. Çalışanların belli bir iş çevresinde belli başarıların sonucunda gördüğü itibar ve takdir bazı çalışanları paha biçilmez düzeyde motive edecek ve bazen astronomik ücretlerle bile yapılamayan çalışmalar bu şekilde çalışanlara yaptırılabilir. Bu şekilde çalışanların veriminin yanında çalışanların kuruma bağlılıkları ve çalışma istekleri de kayda değer manada artmaktadır (Eren, 2010).

İş yerlerinde çalışanları motive etmenin bir diğer yolu da çalışanlara eğitimlerle veya kazanımlarla kariyer fırsatları sağlamaktır. Elde edilen iş yerindeki sosyal statünün yanında eğitimlerle çalışana verilen kariyer fırsatıyla çalışan hem kuruma daha bağlanacak hem de bu kariyer fırsatlarından yararlanarak birikimlerini daha çok yansıtacaktır. Böylece kurumda yeni rekabet ortamları yaratılacak ve kurum bu çalışmalar aracılığıyla toplum nezdinde statü artışına girecektir (Sabuncuoğulları ve Tüz, 2008).

Çalışanlar, yeni başladıkları işte veya tayin-terfii yoluyla iş veya çevre değişikliği yaşamaları durumunda kurum amirlerini ve emrinde bulunan personelleri hızlı bir şekilde tanımalı varsa işyerinin oryantasyon programlarına katılmalı yoksa kendi çabalarıyla çevresini tanımalı ve böylece iş yerine adaptasyon süreci kısalmış verim alma süresi kısalmaktadır.

Çalışanları yönetime katma şekillerinden biri olan öneriler yoluyla sisteme dahil olma önemli motivasyon araçlarından biridir. Bu kapsamda özellikle kararlar alınırken çalışanların fikrini almak ya da çalışanların çalışma ortamlarını değiştirirken çalışanlarla konuşmadan değiştirmemek ve özellikle iletişimsizlik problemine sebebiyet vermemek adına çalışanlar hakkında olumsuz bir duyum alındığında çalışan ile paylaşmak sağlıklı bir sonuca ulaşmak için hem fikirsel olarak hem de sosyal olarak personelin yönetime katıldığını düşünmesini sağlayacaktır.

İş yerlerinde motivasyonu ve iş hızını arttırmanın bir diğer yolu ise rekabet ortamları yaratmaktır. Personelin kurulan takım çalışmaları kapsamında takım liderliği yada kurumda terfi alma gibi durumlar rekabet konusu olabileceği gibi hiç önemsenecek durumlarda rekabet konusu olabilir. Bu açıdan bakıldığında iş kalitesini sağlamak açısından yönetici, personelinin tanıdığı çerçevede uygun rekabet ortamları yaratarak üretimi veya kaliteyi arttırabilir (Kesici, 2006).

1.4.3. Kurumsal ve Yönetsel Araçlar

Kurumsal ve yönetsel araçlar olarak iletişim, amaç birliği, eğitim olanakları, yükselme olanakları, yönetme ve kararlara katılma ve çalışmada bağımsızlık- inisiyatif olarak özetlenebilir.

İşletmelerde yapılacak işin mahiyetine göre bir amaç belirlemek ve bu amaca göre çalışanların çalışma sürelerini ve görev yapacakları departmanlar belirlendiği durumlarda performansın arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca alışanlarda belirli bir amacın çevresinde ortak görüşler alınarak birleşme ve odaklanma olduğunda da personellerin işyerine aidiyetinin fark edilir düzeyde arttığı gözlemlenmiştir. Bu şekilde bir çalışma ortamı sağlamak adına yönetici veya girişimci bazı hamlelerde bulunabilir. Bu hamleleri kısaca kurumsal ve yönetsel araçlar olarak ifade edebiliriz.

Bu çerçevede incelenmesi gereken önemli hususlardan birisi hedefler birliğini sağlamaktır (Shuster And Kendall, 1974). Bu sağlandığında ve iş yerinin fiziki koşulları da amaçlara hizmet ettiği sürece belirgin düzeylerde başarılar elde edilebilir.

Personellerin fiziki çalışma ortamları da yöneticiler tarafından temin edilir ve girişimcilerden talep edilirse personelin psiko-sosyal açıdan da iş yerine ve liderine karşı

saygısı artacaktır. Bu durum sadece özel sektör çalışanları için değil aynı zamanda kamu çalışanları için de geçerlidir. İdarecilerin birim sorumlularından talepleri karşılanmasa bile talepte bulunması personelin çoğunluğunu tatmin etmektedir ve bu işlemlerin sonuçları direk olmasa bile dolaylı yollarda yapılan işe etki etmektedir.

Kariyer ve eğitim fırsatlarının çalışanların kullanımına adil bir şekilde sunulması ise ayrı bir yönetsel motivasyon aracı olarak ele alınabildiğinden bu konu üzerinde de yöneticiler tarafından hassasiyetle durulmalıdır. İş verene nitelikli personelini artırma imkanı tanıyarak çağa uyma fırsatı tanıyan bu yöntem sayesinde hem işveren ya da kurum idarecisi hem de çalışan psikolojik açıdan karşılıklı fayda sağlamaktadır ki bu fırsatlardan yararlanan personelin ise nasıl olumlu psikolojik tepkiler verdiği ise yukarıda psiko-sosyal motivasyon araçlarında ifade edilmişti.

İş yerlerinde yöneticilerin personelle olan ilişkilerini etkileyen önemli konulardan biriside iletişim konusudur. Personel ile sosyal iletişim ağları vasıtasıyla iletişime geçmek günümüz şartlarında bazı iş yerlerinde elzem bir ihtiyaç haline gelmiştir. Mevcut iletişim çağının gereklerini yerine getirmek ve iletişimde hızı yakalamak adına önemlidir. Fakat her işyeri için geçerli bir durum değildir. İş yerlerinde kurum içi iletişim ağları genel ve tercih edilen bir durumdur. Bu iletişim ağları vasıtasıyla çalışanlara hızlı bir şekilde ulaşip talepleri ve düzeltilmesi gereken durumlar var ise bildirilebilir. Diğer taraftan çalışanların sıkıntılarını, iş gereksinimlerini ve memnuniyetleri ile ilgili dönütleri almak açısından da önemli bir motivasyon aracı olan iletişim, çağımızda daha etkin ve yetkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Çalışma ortamlarında tekdüzeliği ve sıkılmayı engellemek açısından duruma bakılırsa burada yapılması gereken işin gereksinimlerine ve hedeflerine zarar vermeden ufak değişiklikler yapmak ya da iş kapasitesini arttırmak adına değişiklikler yapılabilir. Böylece birden çok iş yapan çalışanın sıkılmasının önüne geçilmiş olacaktır. Bu durum yapılan işi zenginleştirip çalışanlara dikey sorumluluklar verilerek yapılabilir. Böylece çalışanın sorumlulukları ve iş yükü artacak, iş yerinde daha hızlı zamanın geçmesine imkân sağlanacaktır. Sorumluluk ile işyeri statüsü artan çalışanın ise kariyer destekli bir psikolojik desteklemesi de yapılmış olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ TATMİNİ

2.1 İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Bu konu ile ilgili literatür incelendiğinde, iş tatmini kavramının tanımı, tanımlayan kişilerin uzmanlık alanlarına bağlı olarak farklı şekillerde yapılmış olduğunu görmek mümkündür.

Moynihan ve Pandey iş tatminini bireyin işinden ve işle ilgili tecrübelerine dayalı olumlu duygu ve hoşnutluk olarak ifade etmektedir (Küçük, 2010). İş tatmini, bireylerin, işe bağlanması, işe kendini vermesi, işi sevmesi gibi işlerinden duymuş oldukları hoşnutluktur (Çalışkan, 2005). Çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilme düzeyine bağlı olarak olumlu veya olumsuz duyguların yansımasıdır (Uludağ, 2017). Çalışanların işe devamlılığı, işini sevmesi ve kuruma bağlılığı üretimde verimlilik için önemlidir. İş tatmini de çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkilerdir (Tümgan, 2007). İş tatmini çalışanların işlerine karşı duygular tepkiler olup, eğer bu tepki olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliğidir (Vroom, 1967). İş tatmini, çalışanların işlerinden hoşlanması veya işlerin duydukları memnuniyetin düzeyidir (Yücel ve Demirel, 2013).

Kurum kültürü içine insan kaynağının önemini yerleştirmiş Ford Motor'un kurucusu Henry Ford; "*Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım*" sözüyle insan kaynağının önemini ortaya koymuştur (Türker ve Örerler, 2004). Başarılı olmak isteyen örgütler de, zamanının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren insan kaynağının farkına varmışlar ve çalışanları etkileyen birçok alanda yapılan çalışmalarla birlikte iş tatmini kavramına da önem vermişlerdir.

Toplumsal yapının gelişmesi, hayatı idame ettirmenin zorlukları, kişiler hem rahat çalışabilecekleri, hem de iyi bir kazanç elde edecekleri kuruluşlara yönelmektedir. Bu

durumun temelinde kazanç kadar, kişinin iş ortamında yeterli düzeyde tatmin olmaması etkili olmaktadır (Şimşek ve Kara, 2017).

İletişim araçları ve teknolojinin kullanımının yaygınlaştığı düşünüldüğünde, örgütlerin hızlı bir şekilde bu duruma adapte olması ve uyum sağlanması gerektiği düşünülebilir. Bu şekilde olaya bakıldığında ise herhangi bir memnuniyetsizlik durumunda iş yerlerinin kötü bir şekilde medyatik olmaları veya personelin mutsuzluklarını kolayca üst mercilere iletmesi kaçınılmazdır. Bunun yanında personelin iş yerinden olan mutsuzluğunun ise halka ya da müşterilere yansımaları ciddi sorunlara sebebiyet vermektedir. Bu sorunlar arasında müşteri kaybı ya da ülkemizde yaygın bir şekilde kullanılan CİMER aracılığıyla halk tarafından üst mercilere iletilmesi ya da kurumu medyaya yanlış yansımaları kuvvetle muhtemeldir.

Bahsedilen kötü sonuçlarla yüz yüze gelmemek ve verimliliği arttırmak adına personelin iş tatmini seviyesini yüksek tutmakta fayda vardır. Özel işletmeler açısından bakıldığında ise rekabet ortamlarında kaybolmamak adına işletmelerin kendilerini sürekli geliştirmesi ve bu uyum süreçlerini sağlıklı bir şekilde yönetmeleri durumunda kâr oranlarını ve müşteri memnuniyetlerini yüksek oranda tutabileceklerdir.

Kurumda her düzeyde çalışan bireyler, kendilerine saygı duyulup duyulmadığını ve ne oranda değer verildiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu bilgi bireyin moralini pozitif veya negatif yönde etkileyecek, olumlu ya da olumsuz duygular yaşamasına yol açacaktır. Moral faktörü yüksek olan bireyin işten tatmin olması ve kendini işe vermesi sağlanacaktır (Aguilar, 1998).

İşletmenin insan kaynakları yönetimi, insan kaynağını ve gücünü verimli ve etkin bir şekilde kullanmayı, bununla birlikte çalışanlarında maddi, manevi açıdan gelişmesini ve tatminini dikkate alır. Çalışanların bilgi ve yeteneklerinden azami ölçüde fayda sağlamakla birlikte onların yaşam standartlarını iyileştirmek için gayret gösterir (Mucuk, 2008).

İnsan kaynaklarını yönetimini, planlı ve örgütlü bir yapıyı çalıştıracak bireyleri sağlama, onları geliştirme ve bunlarla ilgili işlevler olarak ifade edebiliriz. Klasik yönetim kuramında bu işlev personel yönetimi olarak adlandırılmakta, görev ve görev ilişkileri belirlenerek örgütlenmeden sonra ortaya çıkmaktadır. Personel yönetiminde görev yapacak kişilerin seçilmesinin yanında onların eğitilmesi ve haklarının verilmesi de önemlidir.

Geleneksel yönetim kuramı iki varsayımda bulunarak personel yönetimini açıklamaktadır. Birinci varsayımda yönetici, kendi biriminin personelini bulmak işe yerleştirmekten sorumludur. İkinci varsayımda ise yönetici yetkisi ile personelin yeteneği arasındaki dengeyi göz ardı etmemelidir. Bu varsayım önemlidir, çünkü kişinin yeteneği az, yetkisi fazla ise işini tatmin edici bir şekilde yapamayacak, yeteneği yetkisinden fazla ise bütün yeteneklerini kullanmadığından mutsuz olacak ve kurumun kaynakları boşa gidecektir (Can ve Güney, 2007)

2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Örgütler, personellerinin iş tatminlerini arttırmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalara yönelik çabaları harcarken süreçleri çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede öncelikli olarak iş tatminini etkileyen faktörlere belli bir hâkimiyetin olması gerekmektedir.

Bu faktörleri açıklarken dikkat edilmesi gereken unsurlardan biri ise her birinin birbiriyle ilişkili olduğudur. İş tatminini etkileyen faktörler birer birer incelendiklerinde ise herhangi bir faktörün tek başına iş tatmini üzerinde çok fazla etkisinin olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, bu faktörlerin bir bütün olarak incelenmesi gerektiği söylenebilir (Özgen vd., 2002).

İş yerlerinde genel olarak istenen personelin, işini ve iş yerini sevmesidir. Bu şartların oluşması için çevresel tatmin öğelerinin geliştirilmesinin yanında iş görenlerin kişisel özellikleri de önemli ve süreç üzerinde hatırı sayılır derecede etkilidir. Bu çerçevede iş tatminini etkileyen faktörleri; iş tatminini etkileyen kişisel faktörler ve iş tatminini etkileyen çevresel faktörler başlıkları altında incelenebilir.

2.2.1 İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

2.2.1.1 Eğitim Düzeyi

Çalışanların işlerinde daha başarılı olmasının ve verimliliğin artırılması açısından çalışanların almış oldukları eğitimler, onların eğitim düzeylerini ifade eder. Profesyonelliğin sağlanması açısından mesleki eğitim ve hizmet içi eğitimler alınması

oldukça önemlidir. Personellere bu olanakların sağlanması yanında, personellerin hâlihazırda almış veya ulaşılmış oldukları eğitim düzeyleri de vardır. Bu özelliklerde olan personellerin iş tatmin düzeylerinin istenilen seviyelerde olması ise kısmen yöneticilerin elindedir. Departmanların uygun iş ehliyetine sahip personelden oluşturulması fark edilir derecede memnuniyeti etkileyecektir ve personelden daha fazla verim alınacaktır. Fakat bu durum gelişmekte olan ülkelerde farklıdır. Literatür incelemelerinde karşılaşılan sonuçlar genel olarak eğitim düzeyleri yüksek olan personelin düşük sosyal statüdeki işlerde çalışmak zorunda olup iş yerlerinde mutsuzluk yaşadıklarıdır.

2.2.1.2 İş Tecrübesi

Hizmet süresi olarak da adlandıracağımız iş tecrübesi, iş görenin belirli bir iş ya da meslek dalında belli bir iş yaparak geçirdiği süre olarak tanımlanabilir. Bu süreyi çalışanın verimli olarak geçirmesi durumunda işe hâkimiyet ve başarı arttığı gibi ilerleyen zamanlarda buna paralel olarak tatminsizlikte artabilir yani kuruma katkısı azalıp verimi düşer bu durum toplum nezdinde ise tam tersi olarak bilinir.

2.2.1.3 Sosyal Kişiliği

Temel kişisel özelliklerin personelin iş yerinden genel beklentilerine etkilerinin kayda değer manada önemli olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında kişisel özellikleriyle uyum sağlayan işlerde çalışan personellerin daha fazla verimli olacağı sonucuna varılabilir.

Sosyal kişiliğin iş tatmini üzerine etkilerinden biriside kişinin sosyal çevresiyle uyumudur. Sosyal çevreleriyle uyumlu personellerin diğer personellere göre daha uyumlu bir tablo çizdiği görülmektedir. Asosyal personeller iş yerlerindeki küçük olaylardan ve problemlerden daha çok etkilendiği görülmektedir. Bu şekildeki personeller denetim ve disiplin durumlarından da rahatsızlık duyup sürekli iş değişikliği planları yapmakta oldukları da görülmüştür.

2.2.1.4 Cinsiyeti

Cinsiyet konusunda yapılan araştırmalarda, çalışanın erkek veya kadın olmasının işe karşı tutum ve davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Ancak, elde edilen bulgulara göre farklı araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmaktadır (Işcan ve Sevimli, 2005).

Kadınların iş dışında, anne olma ve eş olma açısından sahip oldukları roller kariyer planlamasından önce gelmektedir. Dolayısıyla st sıralardaki birtakım ihtiyaçlarını ve elde edecekleri maddi kazançları, erkeklere kıyasla göz ardı edebilirler. Kadınların bu anlayışa sahip olmaları iş tatminine olumlu yansımaktadır (Yılmaz, 2014).

2.2.1.5 Yaşı

Yapılan araştırmalara göre gençlerin hayattan beklentileri yaşlılara göre daha fazla olduğundan yaş ilerledikçe iş tatmini doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu yaklaşıma ek olarak çalışanların yaşları ve iş yerlerinde bulunma süreleri yani kıdemleri arttıkça, çalışanların verimi ve iş yerlerindeki memnuniyet oranları da artmaktadır.

Herzberg yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi U Şeklindeki bir grafik ile yorumlamıştır. Burada iş hayatına yeni başlayanlarda iş tatmini yüksek olurken 30 lu yaşlara doğru bu oran düşmekte ve ilerleyen yaşlarda yine iş tatmini yükselmektedir. Burada çalışmanın yapıldığı kuşak önemlidir (Petty, 2005).

2.2.2 İş Tatminine Etki Eden evresel Faktörler

2.2.2.1 İşin zellikleri

İş tatmini üzerinde doğal olarak en önemli etken işin özelliğidir. Çalışanlara işin tanımı ve kapsamı hakkında bilgi verilmeli, işyerindeki rolü ve görevini anlamaları sağlanmalı ve iş tatmini artırılmalıdır. Belirsizliğin olması iş tatmini düzeyini düşürebilir. İşin; alışana sađladđı, terfi, ücret, maddi-manevi ödüller gibi işin yapısal özellikleri de iş tatminini sağlamada yardımcı olacaktır (Cherrington, 1994).

Kurumdaki işin niteliği ve işi yapacak işgörenin özellikleri birbirine yakın olmalıdır. Başarılı olmanın yolu kişinin becerisi, yeteneği ve ilgi duyduğu alanlarda çalışmasıdır. İşini seven birey planlı, düzenli hareket edecek ve olumlu bir tutum sergileyecektir. Bu şekilde başarıya ulaşan çalışan iş tatmini düzeyini yükseltecektir. Çalışanın yetenekleri ile işin gerekleri birbirinden farklı ise bu durum çalışanın işini severek yapmasını engelleyecek ve iş tatminsizliğine yol açacaktır (Sinangil, 1998).

2.2.2.2 Yöneticilerin Davranışları

Yöneticilerin, çalışanlarına davranış şeklinin, çalışanların iş tatminindeki rolü büyüktür. Yöneticilerin, huzurlu bir iş ortamı hazırlaması, adil ve dürüst davranışları, güven veren yaklaşımları, sorun çözme yetenekleri, çalışanların iş tatminine olumlu etki edecektir. Bunun yanında astların yöneticiye karşı algıları da iş tatminini etkilemektedir. İş tatminini etkileyen bir diğer faktörde çalışanların alınan kararlara katılmasıdır. Karara katılım çalışan işini sahiplenmesine ve iş tatminini düzeyinin yükselmesine yardımcı olacaktır (Karahana, 2015).

Araştırmalar, ücret gibi önemli bir motivasyon faktörünün düşük olduğu iş yerlerinde bile, yöneticinin kendisinin ve yönetim tarzının çalışanlarca iyi bulunmasının iş tatminine olumlu yönde etki edeceğini ortaya koymuştur. Bu durum yönetim tarzının iş tatmini üzerindeki etkisinin oldukça önemli olduğunu göstermektedir (Erdil vd., 2004).

2.2.2.3 Terfi İmkânları

Çalışanların terfi etmesi veya görevlerinde yükselmesi genelde ücretten sonra gelen bir motivasyon kaynağı olsa da, bazen ücretten önce de gelmektedir. Kurumlar etkili bir işe özendirme aracı olarak, eğitim ve yükselme olanaklarını çalışanlara sunmalıdır. Çalıştıkları kurumda, etkili performans gösterdiklerinde terfi olanağının bulunduğunu düşünen iş görenelerin hem iş performansları, hem de iş tatmini düzeyleri artacaktır (Avcı ve Karatepe, 2000)

Çalışan, bulunduğu iş yerindeki yükselme olanaklarını yeterli bulmuyorsa, genellikle bu olanakların bulunduğu başka bir işyerine geçmeyi düşünecektir. Yani işinde

terfi edemediğinde veya edemeyeceğini düşündüğünde işyerini değiştirecektir (Keser, 2006, Aktaran; Alsat, 2016).

2.2.2.4 İş Arkadaşlarıyla İlişkiler

İnsanların birbirleriyle işbirliği yaparak bir araya geldikleri güç birliği yaptıkları düşünüldüğünde, işyerlerinde de bu birlikteliğin sağlanmasına çaba harcanmalıdır. Yöneticiler çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için işyerindeki sosyal ilişkileri önemsemeli ve güçlendirilmesine çalışmalıdır. Bu çabalar, çalışan performansının artırılmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkı sağlayacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Çalışanlar arasında, birbirlerine yakın alanlardaki çalışmalarda, bölüm ayrılığı olabilir ve rekabet yaşanabilir. Kurumlar böyle bir durumda çalışanlar arasındaki iletişim engelleri, ilişkilerin zayıflaması sonucunda iş ve işin kalitesinde düşme yaşayabilirler. Bu durumla karşılaşmamak için iletişim kanallarının etkin kullanılması, ekip ruhunun ön plana çıkarılması ve çalışanlar arasındaki dayanışmanın sağlanması gerekmektedir. Bu sağlandığında iş tatminine olumlu etki yapacaktır (Halis, 2000).

2.2.2.5 Çalışma Koşulları

Kurumdaki çalışma koşulları ve fiziksel koşullar verimliliği etkileyen faktörlerden biridir. İşyerindeki bu koşulların iyileştirilmesi çalışanın moral düzeyini yükseltecek, kuruma karşı aidiyet hissedecek ve iş tatminine olumlu yansıtacaktır. Buradan iş tatminini arttırmada çalışma koşullarının etkili olduğu söylenebilir (Gözener ve Sayın, 2007) .

İşyerindeki çalışma ortamı iş tatminini etkilemektedir. Havalandırma, ışıklandırma, gürültü durumu, araç ve gereçler vb. faktörlerin iş tatminine etki etmektedir. Çalışanlar, iş ortamında rahat etmek isteyeceklerinden, aşırı sıcak, aşırı soğuk, aşırı ışık gibi faktörler rahatsızlık verecektir (Arnold ve Feldman, 1996).

2.3 İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Kurumlarda personellerin mutsuzluğundan veya motivasyon eksikliklerinden kaynaklı problemlerin meydana gelmesindeki temel nedenlerden biri ise iş tatminsizliği

yada iş doyumsuzluğudur. Bu tatminsizlik iş yerinin rutinlerinde veya performansında gözle görülür maddi ve manevi sonuçlar doğurabilir. Bunlardan önemli olanları kısaca; işe devam etmeme, davranış bozuklukları, iş gücü devri ve iş kazaları şeklinde nedenlerine ve doğurmuş olabilecekleri sonuçlara göre aşağıdaki gibi sıralanabilir.

2.3.1 İşe Devam Etmeme ve Nedenleri

Genel olarak işe devamsızlığı tanımlamak gerekirse, planlanmış bir iş için çalışanın istenilen zamanda istenilen yerde bulunmaması olarak tanımlanabilir. Tütüncü ve Demir'e (2003) göre devamsızlık, çalışanın kuruma bilgi vermeksizin ve herhangi bir mazareti olmaksızın işe gelmemesidir.

Devamsızlığın birçok nedeni olmakla birlikte; yaş, cinsiyet, aile durumu, eğitim düzeyi, çalışma süresi, monotonluk, dönemsel faktörler, yapılan işin zorluk derecesi ve süresi, stres etkisi, iş tatmini düşüklüğü, örgüt ölçeği ve çalışma grubunun yaşı gibi faktörler neden olarak sıralanabilir (Bacak ve Yiğit, 2010).

Çalışanların işe devam etmemesi sonucunda, yasalarla düzenlenmiş ücret kesintisi, iş akdinin feshi gibi bir takım yaptırımlarla karşılaşması kaçınılmaz olacaktır. Yöneticilerin işletmelerde bu durumu acilen değerlendirip çözüm bulması gerekmektedir. Personelin işe gelmemesi ile personellerin birbirleri arasındaki iletişim de azalacak böylece iş yerinin çalışma ahenginde gözle görülür bir azalma olacaktır. Bu durumun doğal sonuçlarından biri ise personellerin birbirini etkilemesi ve mazeretsiz devamsızlığın bir gelenek haline gelmesidir.

2.3.2 Davranış Bozuklukları

Herhangi bir bireyin erişmek istediği, arzuladığı bir amacın gerçekleşmemesinden kaynaklanan psikolojik sorunlar, anlaşmazlıklara ve çalışma ortamının bozulmasına neden olur. Çalışan ulaşmak istediği hedeflerin önündeki engellerden dolayı, psikolojik tatminsizliğe anormal davranışlara yönelebilirler. Bunun sonucunda oluşan davranış bozuklukları; saldırgan davranışlar, tekrar edilmek istenen davranışlar, geriye yönelik şeklinde ortaya çıkabilir (Eren, 2010). Kurumlarda en çok karşılaşılan davranış bozuklukları depresyona girme, kaygı, stres travmaya bağlı strestir (Nolfe vd., 2014).

Personelin uyumsuz davranışları, yönetime karşı şikâyetçi tavırları, iş görenin sosyal çevresine ve ailesine karşı saldırgan tavırları olması durumunda, çalışanlara olumsuz etki yapacak ve iş yerindeki motivasyonlarını düşürecektir. Personel, işi sabote etme, yavaşlatma ve kaytarma şeklinde gösterebileceği bu davranışların göz ardı edilmemesi gereklidir. Bu şekildeki sistemsel sıkıntıların önlemini almak kolay olmadığı gibi diğer çalışanlar konusunda iş gücü kaybına uğramamak açısından, yöneticinin bu personeli yerini değiştirmesi ya da başka bir iş dalına yönelmesini sağlayarak personelinden uzak tutma yoluna gitmesi iş yerinin huzurlu ortamı açısından önemli bir yaklaşım olacaktır.

2.3.3 İş Gücü Devri

İşletmelerde iş gücünü sabit ve dinamik tutmak işletmelerin ve kurumların asli görevlerinden biridir. Bu anlamda yapılması gereken sosyolojik ve maddi gereksinimlerin yanında iş gücünü de kontrol altında tutmaktır.

Kurumlarda bu kontrolü sağlamak adına farklı birimler kurulur. Bu birimlerden en yaygın olanı insan kaynakları birimidir. İnsan kaynakları, personellerin hareketliliğini ve personel dağılım oranlarını belirleyerek “çalışan devir hızını” belirleyebilir. Bu anlamda çalışan devir hızını, çalışanların belli bir süre içerisinde işe girme veya ayrılma olarak tanımlanır (Mucuk, 1998).

Bingöl’e (1998) göre, iş gücü devri, bir kurumda belirli bir dönemde çalışan personel sayısının aynı dönem içerisinde ayrılan personele göre yüzdesidir.

Bu çalışan devir hızının oranlanması durumunda da çalışan devir hızının oranı olarak tanımlanır. Bu işlem ise işten ayrılan personel sayısının tüm personele bölünüp bu miktarın 100 ile çarpılmasıyla bulunur. Bu oranlar sayesinde çalışanların ayrılma oranları bulunabildiği gibi yeni işe giren personel sayıları ve oranları da bulunabilir (Sabuncuoğlu, 2000).

Personelin işten ayrılma nedenleri kurum içi, kurum dışı ve kişisel nedenler olarak üç grupta incelenebilir. Bu üç neden birbirini etkileyerek, personelin işten ayrılma yönündeki kararını etkiler (Taştan, 2002).

İşgücü devir oranının yüksekliği; işten ayrılan personelin yerine gelecek personelin bulunmasına kadar bir zaman kaybı olacaktır. Yeni işe alma süreçlerindeki testler, ilan bedelleri, danışmanlık ücretleri maliyet yaratacaktır. Yeni personelin işe uyumu kolay olmayacak, eğitilmesi için çaba harcanacak ve zaman alacaktır. İşten ayrılan veya çıkarılan personele kıdem tazminatı ödenmesi söz konusu olabilecektir. Ürün kalitesinde sorunlar yaşanabilecektir. Bütün bu durumlar çalışanlar üzerinde, işe karşı güvensizlik ve moral bozukluğu yaratabilir (Taştan, 2002).

2.3.4 İş Kazaları

İşinden tatmin olan çalışan işini sevecek ve kendisini işine verecektir. İş tatmini sağlanamayan çalışan için ise iş dışındaki alanlar daha cazip gelecek ve kendisini işine veremeyecektir. İşini yeterince ilgi duymayan çalışanların iş kazalarıyla karşılaşma olasılığının yüksek olduğu görülmektedir. İş tatminsizliği tek başına iş kazalarının sebebi olmasa da, monotonluk, yorgunluk, ücreti ve işi beğenmeme gibi faktörlerle birlikte iş kazalarına neden olabilmektedir (Çakmak, 2016).

İş tatminsizliği nedeniyle uyum sağlamak zorlanan, işe ilgisi azalan çalışanların neden olduğu kazalar iş kazaları arasında önemli bir noktaya ulaşmıştır. İş tatmini ile iş kazalarına farklı bir bakış açısıyla bakıldığında, iş kazalarının, iş tatminsizliğine neden olduğu söylenebilir. İşyerindeki kaza ve kazaların çokça yaşanması, çalışanlarda stres yaratarak işin çekiciliğine olumsuz etkide bulunabilir (Kılıç, 2012, Aktaran; Toktay, 2015).

2.4 Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi

Literatüre bakıldığında, motivasyon teorileri ile iş tatmini kuramlarının çoğu zaman birlikte değerlendirildiği görülmektedir. İş gören görev yaptığı işletmede, işinden memnun olduğunda daha faydalı olabilir.

Çalışanlar günlük yaşantılarının çoğunluğunu iş ortamında ve çalışma yaparak devam ettirmektedirler. Çalışan, sadece geçim yapmak, yaşantısını devam ettirmek, fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir işyerinde çalışmamaktadır. Aynı zamanda psikolojik ve sosyal yönü olan bir canlı olup, psikolojik ve sosyal yönden de tatmin olmayı

talep eder. Bunu sağlamak amacıyla motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmaktadır (Yılmaz, 2014).

Çalışma hayatı insan yaşantısının önemli bir bölümüdür. İşinden memnun olan çalışanların memnuniyet durumları yaşantılarına yansımaktadır. İş görenler işyerindeki ve özel hayatlarındaki duyguları karşılıklı olarak birbirine etki etmektedir. Bu durum hem iş yerinde ki verimliliği artırmada hem de özel yaşantısında ki memnuniyeti açısından değerlidir. Motivasyon ile iş yaşam doyumu sağlanabilir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar da verimli ve mutlu çalışanlardır. Bu şekilde kendisini mutlu hisseden çalışanda daha fazla memnuniyet düzeyine ulaşabilecektir (Yoğun, 2014).

Zeynel'e göre (2014) kurum çalışanlarının motive olması çalışma hayatında motivasyonun sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir. Yani kurum çalışanlarının performansının artırılması ve kurumun gelecek dönemlerde de başarılı olmasında motivasyon önemlidir. Kişinin mesleğini yaparken, işinin kapsadığı bütün süreçlerde duyduğu başarıma isteği ise mesleki motivasyon olarak düşünülebilir. İş tatmini, başarı sonucunda ulaşılan tatmin duygusunu, motivasyon bu amaca ulaşmadaki süreci ifade etmektedir.

Bu açıdan motivasyon kuramları ile iş tatmini arasındaki ilişki değerlidir ve incelenmesi gereken bir alan olması bakımından incelemeye ve araştırma konusu olmaya devam edecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. METOT

3.1 Araştırmanın Amacı

Motivasyon ve iş tatmini kurumların insan kaynağını etkili kullanmasını sağlayan önemli birer erktir. Çalışma hayatı boyunca iş yerinde geçirilen zaman yüzde olarak ifade edildiğinde, yaşamında daha fazla bir kaplamaktadır. Öyleyse, çalışanları motive eden, iş tatminine ulaşmasını sağlayan nedenlerin bilinmesi; kişinin işini sevmesine, içselleştirmesine ve işinden tatmin olmasına yardımcı olur. Bu ise kurumlar tarafından arzu edilen bir durumdur.

Bu çalışma ile bir kamu üniversitesinde çalışan idari personelin mesleki motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca sosyo-demografik özelliklerin iş tatmini ve mesleki motivasyona olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2 Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak, araştırmanın örneklemi, veri toplama aracı araştırma soruları ve araştırma hipotezleri üzerinde durulmuştur.

3.2.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırma; 2019 yılında bir kamu üniversitesinde rektörlüğe bağlı idari birimlerde çalışan idari personelleri kapsamaktadır. Rektörlüğe bağlı akademik birimlerde çalışan idari personeller kapsam dışında tutulmuştur. Araştırmanın ana evreninde ... idari personel bulunmaktadır. Araştırma evreninde 290 idari personele yüz yüze anket yöntemi ile anket

formu dağıtılmıştır. Bu formlardan 228 âdeti geri toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturulurken; 228 adet anket formunun değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.2.2 Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Anket yöntemi uygulanan araştırmada, anketler idari personele yüz yüze olarak dağıtılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “sosyo-demografik özellikler” içeren 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde mesleki motivasyonla ilgili 24 soru sorulmuş, bu soruların 9 tanesini içsel, 15 tanesini dışsal motivasyon oluşturmuştur. Üçüncü bölümde ise iş tatminini içeren 20 soru sorulmuştur.

Mesai saatleri içerisinde olması sebebiyle, idari personellerin bir bölümü görevlerini aksatmamak adına, dağıtılan anketleri anında doldurmamış, daha sonra vereceklerini söylemişlerdir. Gizlilik ilkesine bağlı kalınarak, anketler daha sonra toplanmak üzere personele verilmiştir.

Değerlendirme yapılırken kaç adet anketin geri döndüğü, bu anketlerde soruların tamamının cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı incelenerek değerlendirme işlemine geçilmiştir. Elde edilen anket verilerinin istatistiksel analizleri için Lisanslı SPSS-22 paket programından yararlanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket formu ekte yer almaktadır.

3.2.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Motivasyon ve iş tatmini olmak üzere iki farklı ölçek araştırmada yer almıştır. Bu ölçekler: Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Mesleki Motivasyon Ölçeğidir.

Weiss, Dawis ve England, (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde; iş koşulları ve iş tatmini arasında ilişki kurulmaktadır. İş yerindeki fiziki olanaklar, çalışma şartları, insani ilişkiler, bağımsız davranabilme yöneticiler, iletişim gibi konuları içermektedir. 5 li likert tipi bir ölçek kullanılan ankette puan aralığı 1-5 olup, (1: kesinlikle memnun değilim, 2: memnun değilim, 3: kararsızım, 4: memnunum, 5: kesinlikle memnunum) şeklinde puanlama yapılmıştır. Gökçora ve Gökçora tarafından 1985 yılında Türkçe çevirisi yapılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği sonraki yıllarda araştırmacılar tarafından geliştirilerek kullanılmıştır (Zeynel, 2014).

Mottaz (1985), Brislin, Kabigting, Macnab, Zukis ve Worthley (2005), Mahaney ve Lederer (2006), Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) gibi araştırmacıların, motivasyon araçlarının motivasyon üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalarda kullandıkları ölçekler, düzenleme yapılarak katılımcılara uygulanmıştır (Bilge, Bal ve Gönügür, 2015). Mesleki motivasyon ölçeği, motivasyon araçlarının iş motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yöneliktir. 24 sorudan oluşan mesleki motivasyon ölçeği 5’li likert tipinde (5: kesinlikle katılıyorum, 4: katılıyorum, 3: kararsızım, 2: katılmıyorum, 1: kesinlikle katılmıyorum) biçiminde bir ölçektir. Motivasyon konusundaki gelişmeler, son dönemlerde içsel ve dışsal motivasyon kavramlarının oluşmasına yol açmıştır. Kişinin kendi iç dinamikleri içsel motivasyon olarak adlandırılırken, dışındaki faktörlerin kişinin motivasyona etkileri dışsal motivasyon şeklinde değerlendirilmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, HİPOTEZLERİ VE SORULARI

4.1 Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Araştırmada yer alan iki sorudan birincisi; 1-Katılımcı idari personelin iş tatmini düzeyleri ile mesleki motivasyon düzeyleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığıdır. İkincisi; 2- Katılımcı idari personelin iş tatmini düzeyleri ve motivasyon düzeyleri, sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğidir.

Araştırma sorularına göre hipotezler oluşturulmuştur.

H1:Katılımcı idari personelin iş tatmini düzeyleri ve mesleki motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Katılımcı idari personelin iş tatmini düzeyleri ve mesleki motivasyon düzeyleri sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2.1:İdari personelin cinsiyetine göre iş tatmini düzeyleri farklılık göstermektedir.

H2.2:Personelin yabancı dil bilgisi iş tatmini düzeylerini etkilemektedir.

H2.3:Yaş gruplarına göre idari personelin iş tatmini düzeyleri farklı olmaktadır.

H2.4:İdari personelin medeni durumu iş tatmini düzeylerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

H2.5:Kadro pozisyonlarındaki farklılık idari personelin iş tatmini düzeylerini etkilemektedir.

H2.6:Üniversitede çalışma süreleri idari personelin iş tatmini düzeylerini etkilemektedir.

H2.7:İdari personelin cinsiyetleri mesleki mesleki motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

H2.8: İdari personelin yaş grupları motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

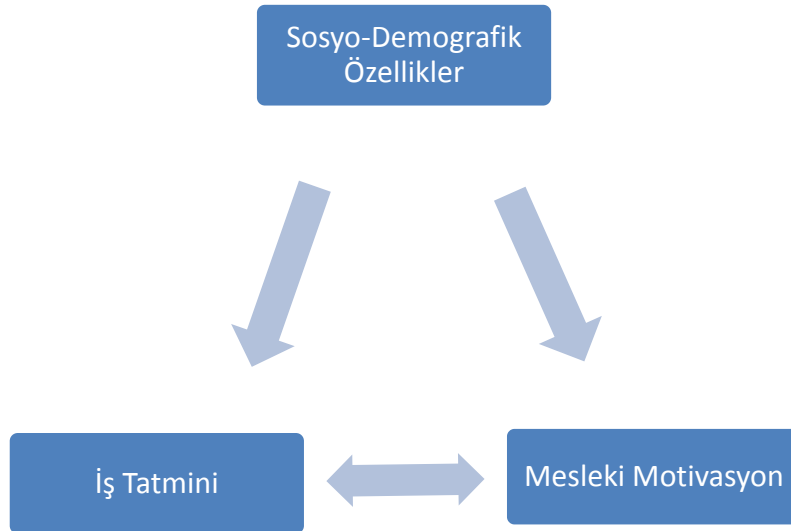
H2.9: İdari personelin medeni durumları motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

H2.10:Katılımcı idari personelin mesleki motivasyon düzeyleri, üniversitedeki kadro pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H2.11:Katılımcı idari personelin mesleki motivasyon düzeyleri, üniversitede çalışma sürelerine göre farklı olmaktadır.

4.2 Araştırmanın Modeli

İdari personelin mesleki motivasyon ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir kamu üniversitesi modeli şekil 6 da gösterilmiştir.



Şekil 6: İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon Arasındaki İlişki

Kaynak: (Balıbey ve Öndaş, 2018)

Görüldüğü üzere şekil 6' da ki bu model, araştırma öncesinde oluşturulan hipotezler doğrultusunda bir modeldir. Mesleki motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bu model; sosyo-demografik özelliklerin, katılımcıların mesleki motivasyon ve iş tatmini düzeylerini etkilediğini göstermektedir.

4.3 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analiz Yöntemleri

4.3.1 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Öncelikle araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini değerlendirmek üzere frekans analizlerinden faydalanılmıştır. İkinci olarak, idari personelin mesleki motivasyon düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını, bu ilişkinin derecesini ve yönünü saptamak amacıyla Pearson korelasyonu katsayısı hesaplanmıştır. Son olarak, katılımcıların mesleki motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için T Testi ve ANOVA Testi uygulanmıştır (iki grup ortalamalarının karşılaştırılması için T Testi, ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasında ise ANOVA Testi uygulanmıştır). Hangi testlerin kullanılacağına karar verilmeden önce değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Değişkenler normal dağılım gösterdiği için belirtilen parametrik istatistiksel testlerden yararlanılmıştır.

4.3.2 Parametrik Testler

Parametrik test demek; Bir testte varyans, oran, ortalama gibi ölçüler bulunduğunda ve ölçülü olan, süreklilik gösteren verilerin olması durumunda bu test parametrik bir testtir. Parametrik testlerin temeli, verilerin normal dağılıma uygunluğu ve varyansların homojen olmasıdır. Parametrik testler, parametrik olmayan testlere göre daha güçlü ve esneklik oranı fazladır. Bağımlı değişken üzerindeki, bağımsız değişkenin etkisinin tespitinde kullanılır. Veriler aynı yapıda ve nicel olmalı, örnek birim sayıları yeterli ve sayımla elde edilen Binom, Poisson, değişkenlerin normale yaklaşım şartlarının gerçekleşmesi gereklidir. Binom için normale yaklaşım $\mu \geq 10$ ve $n(1-p) \geq 10$, Poisson için normale yaklaşım $\bar{x} \geq 20$ olmalıdır (Akyıldırım, 2017).

Parametrik testler kullanılırken belirli şartların sağlanması gereklidir. Şartlar ne kadar iyi veya güçlü ise analiz sonucunda çıkan sonuç daha güvenilir olur. Bu açıdan parametrik testler en güvenilir testlerdir. Parametrik testlerde, ortalama varyans, oran gibi parametrik ölçüler kullanılır. Parametrik testlerin kullanılabilmesi için;

- Veriler, bağımsız bir biçimde, rassal olarak elde edilmelidir. Yani, örneği oluşturmak için gerekli veriler ana kütlede, önyargısız bir biçimde elde edilmelidir.
- Veriler, normal dağılım gösteren bir ana kütlede alınmış olmalıdır.
- Ana kütle varyansları homojen olmalıdır.
- Değişkenler interval(aralıklı) veya ratio(oran) ölçekli olmalıdır.

Yukarıdaki şartlar sağlanıyorsa, verileri analiz etmek için, grup sayısına göre t, Z veya F gibi parametrik bir test seçilmelidir. Ancak, yukarıdaki şartlar sağlanmıyorsa, parametrik olmayan testler kullanılmalıdır.

Parametrik olmayan testler, örneğin alındığı ana kütle parametreleri için özel şartlar aramaz. Sadece, örneği oluşturmak için, veriler ana kütlede önyargısız elde edilmelidir. Parametrik olmayan testlerin uygulanabilmesi için gerekli şartlar azdır. Fakat bu tür bir analizin sonucu da, parametrik testlere göre daha güvensiz olur. Çoğu parametrik olmayan testler için kullanılan nominal (isimsel) veya ordinal (sıralı) ölçekler, zayıf ölçeklerdir. Parametrik olmayan testlerin, gücünü artırmak için örnek hacminin artırılması gerekmektedir.

Parametrik Test

Evren ortalaması önemlilik testi
İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi
İki eş arasındaki farkın önemlilik testi
İki yüzde arasındaki farkın önemlilik testi
Varyans analizi (tek yönlü)

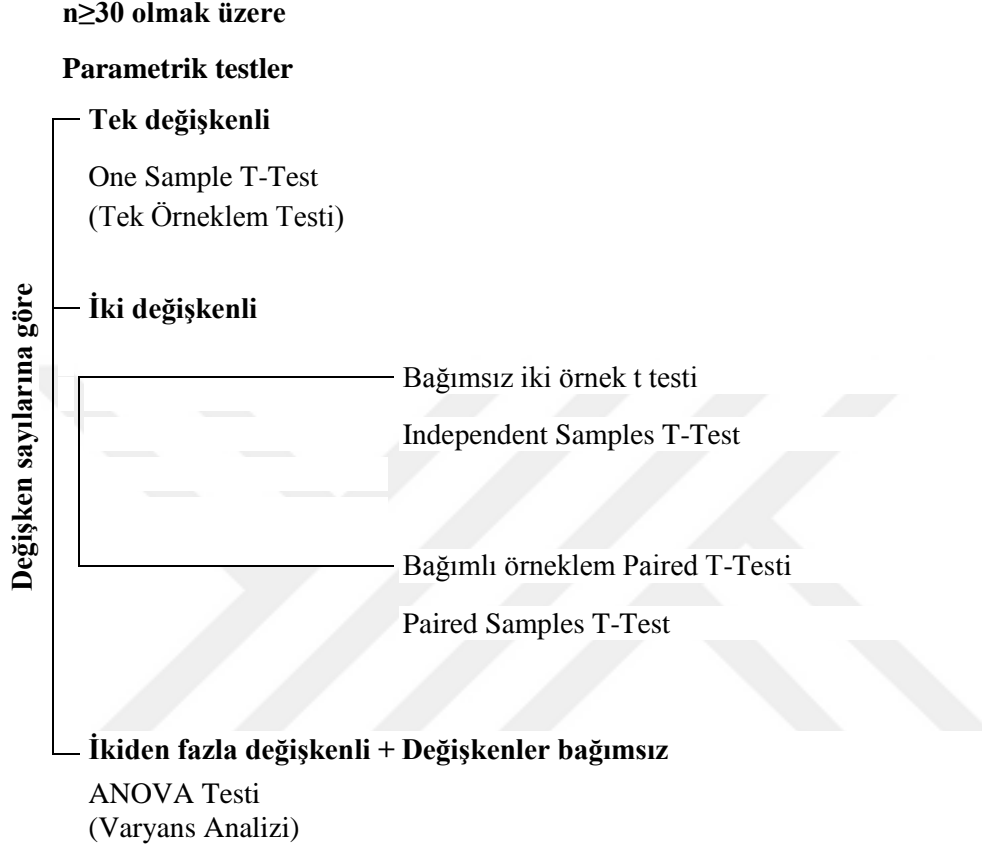
Parametrik Olmayan Test

İşaret testi
Mann – Whitney U testi
Wilcoxon eşleştirilmiş iki örnek testi
4 gözlü ki-kare testi
Kruskal – Wallis varyans analizi

Parametrik testler için gerekli şartların sağlanması durumunda, sık kullanılan parametrik testler t, Z ve F testleridir. Z ve T testleri, benzer testlerdir. Z testi, örnek büyüklüğü 30 veya daha fazla ise ($n \geq 30$), t testi ise örnek büyüklüğü 30'dan az olan durumlarda ($n < 30$) kullanılmasına rağmen, SPSS programı 30 veya daha fazla ve 30'dan az olan durumlarda sadece t testini kullanmaktadır.

Parametrik testler değişkenlere göre aşağıdaki tabloda kısaca açıklanmıştır.

Hipotez Testler



4.3.2.1 T-Testi

T testi hipotez testlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. İki grup ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın istatistiksel veya rastlantısal olarak anlamlı olup olmadığına karar verilir. Örnek boyutunun küçük olması, ana kütleyle ilişkin standart sapmaların bilinmemesi durumlarında t dağılımından yararlanır.

İncelenen bir değişken açısından;

- Gruba ait ortalama değerin, öngörülen değerden farklı olup olmadığı,
- Bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığı,
- Herhangi bir grubun farklı koşullar altında tepkilerin farklı olup olmadığına yönelik hipotezleri analiz etmede T testi uygun bir yöntemdir.

T testleri;

- **Tek grup t testi (one-sample t test):** Bir gruptaki ortalamanın diğere gruptaki ortalama ile diğere gruptaki ortalama arasında önemli bir ölçüde farklılık bulunup bulunmadığını araştırma amacıyla kullanılır.
- **Bağımsız iki grup arası farkların t testi (independent samples "t" test):** İki farklı örneklem grubundaki ortalamalar açısından farklılıkları bulmada kullanılır. Bu testin kullanılabilmesi için iki örneklem grubunda da bağımsız değişken varyansları homojen, grup varyansları eşit olmalıdır. Veriler birbirinden bağımsız olmalı, bağımsız değişken normal dağılım göstermelidir.
- **Eşleştirilmiş iki grup (paired-samples "t" test) Testi:** Aynı deneklerin farklı durumlarda nasıl davrandıklarının incelenmesine gerek duyulduğunda, farklı iki koşulda elde edilen sonuçların farklı olup olmadığını araştırmada kullanılır. Bu testin uygulanmasında ön şart; aynı deneklerden elde edilen iki bağımlı verinin iki değişkenli normal dağılım göstermesi şartıdır (Akyıldırım, 2017), olarak sınıflandırılabilir.

4.3.2.2 F Testi (Varyans Analizi)

Varyans analizi (ANOVA), istatistiksel olarak, ikiden fazla ana kütlelerin ortalamaları arasında farklılık bulunup bulunmadığını test etmede kullanılan bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Özkip, 2015). ANOVA testinin kullanılabilmesi için bir takım varsayımlar gereklidir (Winer 1971).

Varyans analizi, araştırmalarda grupların ortalama değerleri arasındaki farkın önemli olup olmadığını göstermektedir. Üç ya da daha fazla grup incelenirken grup ortalamaları arasındaki farkın tespitinde varyans analizi yanılma payını minimum düzeye çekecektir (Kalaycı, 2016).

Varyans analizi konusunda, aşağıdaki varyans analizi türleri yaygın olarak kullanılmaktadır.

1. Tek yönlü varyans analizi,
2. İki yönlü varyans analizi,

a-Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)

Varyans analizi; toplam varyansı, örnekler içi ve örnekler arası varyanslara ayırarak, örnekler arası varyansın, örnekler içi varyanstan önemli derecede büyük olup

olmadığını bulmada kullanılır. Varyans analizinde bağımsız değişken kategorik yapılıdır ve faktör adı verilir. Bağımlı değişken metrik yapılıdır. Varyans analizinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılır. Bağımsız değişken sayısı ve bağımlı değişken sayısı 1 ise “tek yönlü ANOVA” kullanılır. *Veriler sayısal olmasına rağmen normal dağılmıyorsa, parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilir.

Hipotez:

Tek yönlü varyans analizinde, farklı ana kütlelerdeki, tek bir niteliğin, etkisinin olup olmadığı incelenir. Bu sebeple sıfır hipotezi, örnek veya grup ortalamaları arasında görülen farklılığın rassal sebeplerden ileri geldiği şeklinde kurulur, k tane örnek için sıfır hipotezi;

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k \text{ (Ortalamalar arasında fark yoktur).}$$

H_1 : En az bir ortalama diğerlerinden farklıdır, biçimindedir. Yani, bu örneklerin alındığı k ana kütle ortalamasından en az birinin diğerlerinden farklı olduğu biçimindedir.

b-İki Yönlü Varyans Analizi

İki bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerine etkisini araştırırken bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkilerini ayrı ayrı araştırmak yerine, ikisinin etkileşiminin ortak etkisini araştırmak için iki yönlü ANOVA kullanılır.

- 1- Problemin amacı iki veya daha fazla popülasyonun karşılaştırılmasıdır.
- 2- Veri tipi sıralı veya aralıklı olabilir. Veri tipi aralıklı olduğunda, değişken normal dağılım göstermediği zaman uygulanır.
- 3- Veriler tesadüf blokları deneme deseninden (çift yönlü değişkene sahip deneme deseninden) elde edilir.

Bu testte hipotez VARYANS analizindekine benzerdir. Veri tipi sıralı olabilir.

Popülasyon ortalamaları yerine popülasyonların yerleri test edilir.

H_0 Bütün popülasyonların yerleri aynıdır.

H_1 En az iki popülasyonun yerleri farklıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1 Analiz Bulguları

Bir kamu Üniversitesi'ndeki bu çalışma ile katılımcı idari personelin iş tatmini düzeyleri ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Söz konusu amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezler bu kısımda analiz sonuçlarıyla birlikte ele alınmaktadır.

Analizin bu bölümünde anket tekniği kullanılarak toplanan verilerin, frekans ve yüzde dağılımları tabloları oluşturularak yorumu yapılmıştır. Sonraki aşamada iş tatmini ve mesleki motivasyon ölçeği ile elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinden ulaşılan sonuçlara ve yorumlamalara yer verilmiştir.

Tablo 1: Mesleki Motivasyona İlişkin Özdeğerler ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Birikimli Yüzdeler (%)	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Birikimli Yüzdeler (%)	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Birikimli Yüzdeler (%)
1	6,626	27,608	27,608	6,626	27,608	27,608	3,490	14,540	14,540
2	3,237	13,487	41,095	3,237	13,487	41,095	2,948	12,282	26,822
3	1,479	6,162	47,257	1,479	6,162	47,257	2,810	11,710	38,532
4	1,399	5,829	53,086	1,399	5,829	53,086	2,249	9,372	47,903
5	1,217	5,073	58,159	1,217	5,073	58,159	1,862	7,757	55,660
6	1,129	4,703	62,863	1,129	4,703	62,863	1,729	7,202	62,863
7	0,936	3,898	66,761						
8	0,812	3,382	70,143						
9	0,738	3,076	73,218						
10	0,674	2,807	76,025						
11	0,656	2,735	78,760						
12	0,621	2,588	81,349						
13	0,547	2,281	83,629						
14	0,524	2,182	85,811						
15	0,487	2,030	87,841						
16	0,467	1,946	89,787						
17	0,418	1,741	91,528						
18	0,406	1,692	93,220						
19	0,362	1,509	94,729						
20	0,332	1,383	96,113						
21	0,276	1,149	97,261						
22	0,246	1,024	98,285						
23	0,244	1,017	99,303						
24	0,167	0,697	100,000						

Üniversitedeki idari personelin mesleki motivasyonu ile ilgili veri setine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,847 ve Bartlett'in küresellik testi sonucu ise $p < 0,01$ olarak bulunmuştur. Yapılan küresellik testi sonucuna göre örneklemdaki değişkenler arasında ilişki olduğunu söyleyebiliriz. KMO değerimiz 0,60'dan büyük ve değişkenler arasındaki ilişki söz konusu olduğu için faktör analizi yapmaya uygun bir veri setimizin var olduğu görülmektedir.

Mesleki motivasyona ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen "açıklanmış toplam varyans" sonuçları tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1'e göre 1'den büyük 6 bileşen olduğu görülmektedir. Dolayısıyla analiz sonucunda toplamda 6 tane faktör belirlenmiş olup, bu 6 faktörün toplam varyansın 62,863'ünü açıklamaktadır.

Tablo 2: Mesleki Motivasyona İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Mesleki Motivasyon	Bileşenler					
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
İM S2 Yaptığım işle ilgili sorumluluk alabiliyorum	0,750					
İM S1 Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum	0,705					
İM S8 Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebiliyorum	0,685					
İM S4 Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	0,665					
İM S5 İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim	0,630					
İM S7 Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum	0,618					
DM S11 Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım		0,830				
DM S12 Başarımdan dolayı ödüllendirilirim		0,816				
DM S3 Yemek, çay-kahve gibi imkânlar ücretsiz sağlanıyor		0,662				
DM S9 İşimde terfi imkanım mevcut		0,595				
DM S15 Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum		0,569				
DM S7 Kurumun ileri yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum			0,750			
DM S6 Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanabiliyor			0,669			
İM S9 Yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışları beni motive ediyor			0,613			
DM S8 Yöneticilerimle ilişkilerim iyi düzeyde			0,611			
DM S10 Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıkları çözmeye yardımcı olurlar			0,579			
DM S2 Çalışma ortamında fiziksel şartlar yeterince uygun				0,728		
DM S4 Kurumdaki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu düşünüyorum				0,701		
DM S5 Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeyde					0,700	
İM S3 İş arkadaşlarımla tavır ve davranışları ile beni onurlandırıyor					0,652	
DM S13 Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımımı alabilirim					0,574	
DM S14 Bu kurumdan emekli olabileceğime inanıyorum						0,728
İM S6 Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum						0,552
DM S1 İzin kullanmam gerektiğinde alabiliyorum						0,447
Varyansı Açıklama Oranı	%27,608	%13,487	%6,162	%5,829	%5,073	%4,703
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	% 62,863					

Tablo 3: İş Tatminine İlişkin Özdeğerler ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Başlangıç Özdeğerleri				Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Topamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Topamları		
Bileşen	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Birikimli Yüzdeler (%)	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Birikimli Yüzdeler (%)	Toplam	Varyans Yüzdeleri (%)	Birikimli Yüzdeler (%)
1	9,493	47,467	47,467	9,493	47,467	47,467	6,385	31,926	31,926
2	2,106	10,530	57,997	2,106	10,530	57,997	3,646	18,231	50,157
3	1,036	5,180	63,177	1,036	5,180	63,177	2,604	13,021	63,177
4	0,905	4,523	67,700						
5	0,859	4,293	71,994						
6	0,670	3,348	75,342						
7	0,629	3,146	78,488						
8	0,562	2,812	81,300						
9	0,490	2,451	83,751						
10	0,484	2,419	86,170						
11	0,439	2,195	88,366						
12	0,386	1,930	90,295						
13	0,329	1,647	91,942						
14	0,295	1,475	93,417						
15	0,282	1,408	94,825						
16	0,263	1,314	96,139						
17	0,240	1,198	97,337						
18	0,193	0,965	98,302						
19	0,180	0,902	99,204						
20	0,159	0,796	100,000						

Üniversitedeki idari personelin iş tatmini ile ilgili veri setine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,923 ve Bartlett'in küresellik testi sonucu ise $p < 0,01$ olarak bulunmuştur. Yapılan küresellik testi sonucuna göre örneklemdaki değişkenler arasında ilişki olduğunu söyleyebiliriz. KMO değerimiz 0,60'dan büyük ve değişkenler arasındaki ilişki söz konusu olduğu için faktör analizi yapmaya uygun bir veri setimizin var olduğu görülmektedir.

İş tatminine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen "açıklanmış toplam varyans" sonuçları tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3'e göre 1'den büyük 3 bileşen olduğu görülmektedir. Dolayısıyla analiz sonucunda toplamda 3 tane faktör belirlenmiş olup, bu 3 faktörün toplam varyansın 63,177'sini açıklamaktadır.

Tablo 4: İş Tatminine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İş Tatmini	Bileşenler		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
S18 Yöneticilerin uyumlu çalışmaları bakımından	0,836		
S19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü bakımından	0,776		
S6 Yöneticilerin karar verme konusundaki yeterlilikleri bakımından	0,766		
S5 Yöneticilerin çalışanlara davranış tarzları bakımından	0,755		
S16 Çalışma koşullarının iyi olması bakımından	0,750		
S12 Kurum politikasını uygulama imkânı vermesi bakımından	0,746		
S17 Kendi yöntemlerimi deneme imkânı vermesi bakımından	0,702		
S14 En üst makama terfi edebilme imkânı vermesi bakımından	0,698		
S15 Kendi kararımı verebilme özgürlüğüne sahip olmam bakımından	0,615		
S4 Çalışan olarak toplumda "saygın bir kişi olma" imkânı sunması bakımından	0,596		
S13 Aldığım ücretin yeterliliği bakımından	0,586		
S9 Başkalarına bir şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından		0,858	
S8 Sürekli bir iş imkânı sağlaması bakımından		0,787	
S10 Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı vermesi bakımından		0,712	
S7 Vicdani sorumluluk taşıma şansını verdiği için		0,640	
S20 Yaptığım işten dolayı elde ettiğim başarı duygusu bakımından		0,613	
S11 Yeteneklerimi kullanabilme imkânı vermesi bakımından		0,446	
S3 Ara sıra farklı şeyler yapabilme imkânı sunması bakımından			0,801
S2 Bağımsız çalışma imkânı sunması bakımından			0,740
S1 Beni her zaman meşgul etmesi bakımından			0,678
Varyansı Açıklama Oranı	%47,467	%10,530	%5,180
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	% 63,177		

Tablo 5 kapsamında, geçerli 228 anket sonucundaki sosyo-demografik özelliklerin istatistiksel sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5: Sosyo Demografik Özellikler

Sosyo-Demografik Özellikler	Gruplar	F _i	%
Cinsiyet	Kadın	58	25,4
	Erkek	170	74,6
	Toplam	228	100
Yaş	18-25	10	4,4
	26-35	53	23,2
	36-45	80	35,1
	46 ve üstü	85	37,3
	Toplam	228	100
Medeni Durum	Bekar	36	15,8
	Evli	184	80,7
	Boşanmış	8	3,5
	Toplam	228	100
Kadro Pozisyonu	Genel İdare Hizmetleri Sınıfı-Yönetici	25	11
	Genel İdare Hizmetleri Sınıfı-Memur	92	40,4
	Sağlık Hizmetleri Sınıfı	4	1,8
	Teknik Hizmetler Sınıfı	25	11
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	16	7
	4B/4C/İşçi	52	22,8
	Diğer	14	6
	Toplam	228	100
Üniversitede Toplam Çalışma Süresi	1 Yıdan az	8	3,5
	1-5 Yıl	43	18,9
	6-10 Yıl	70	30,7
	11-15 Yıl	32	14
	16 Yıl ve daha fazla	75	32,9
	Toplam	228	100
Yabancı Dil	Evet	59	25,9
	Hayır	169	74,1
	Toplam	228	100

Tablo 5 sonuçlarına göre 228 anket formundaki personelin % 25,4 ü (58) kadın, % 74,6 si (170) erkeklerden oluşmaktadır. İdari personelin % 37,3 ü (85) 46 yaş ve üstü grubunda, yer almaktadır. Ankete katılanların % 80,7 si (184) evli, % 15,8 i (36) bekâr, % 3,5 i (8) boşanmış personellerdir. Personelin % 11 i (25) yönetici konumundadır. Personelin hizmet sürelerine göre 1 yıldan az % 3,5 i (8), 1-5 yıl aralığında % 18,9 u (43) bulunmakta iken, 16 yıl ve üzerinde % 32,9 (75) personel görev yapmaktadır. Yabancı dil bilenlerin oranı % 25,9 (59), bilmeyenlerin oranı % 74,1 (169) bulunmuştur. Çalışmada iş tatmini ve mesleki motivasyon ile alt boyutları dışsal motivasyon ve içsel motivasyon araçlarına ait betimsel istatistik değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 6: İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon Ölçeklerine İlişkin İstatistikler

Ölçek	N	Ortalama	Standart Hata	Standart Sapma
İçsel Mesleki Motivasyon	228	4,0462	0,046	0,69859
Dışsal Mesleki Motivasyon	228	3,0344	0,046	0,69878
Mesleki Motivasyon (Toplam)	228	3,4136	0,041	0,61885
İş Tatmini	228	3,1652	0,053	0,80668

Tablo 6 ya bakıldığında 0,046 standart hata ile içsel motivasyon alt boyutunda ortalamanın 4,0462 olması, “katılıyorum” şeklinde yorumlanabilir. Dışsal motivasyon ortalaması 3,0344 olduğundan “kararsız”a, yakın bir sonuç bulunmuştur. Mesleki motivasyon toplamı 3,4136 olmuştur. Ölçek değerlerine bakıldığında iş tatmini ortalamasının 3,1652 olduğu görülmektedir. Ölçek bütününde ki ortalamalar değerlendirildiğinde, katılımcıların “kararsızım”a yakın oldukları söylenebilir. Yine tablo 6 da ki standart sapma değerlerine bakıldığında, sapma değerlerinin diğer boyutlardaki değişkenlerle benzerliği bulunmaktadır.

Çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı ile test edilmiştir. Sonuçlar ise Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeylerini Gösteren Cronbach Alpha Katsayıları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha
İçsel Mesleki Motivasyon	0,838
Dışsal Mesleki Motivasyon	0,835
Mesleki Motivasyon (Toplam)	0,88
İş Tatmini	0,94

Verilere bakıldığında Tablo 7 de Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının mesleki motivasyon ölçeğinin bütünde 0,880 olduğu görülmüştür. İçsel motivasyon alt boyutu ölçeğinde 9

madde bulunmakta ve katsayı 0,838 olarak görülmekte iken, dışsal motivasyon alt boyutu ölçeğindeki 15 maddede katsayı 0,880 olmuştur. 20 maddelik iş tatmin ölçeğinde ise katsayı 0,940'dır. Anket formundan çıkartılan soru bulunmamakta, elde edilen katsayı değerleri ölçeklerin güvenilir olduğunu teyit etmektedir.

Çalışmamızda uygulamış olduğumuz anket sonucu elde edilen verilerin, tüm ölçeklerdeki değişkenlerinin sahip oldukları dağılımın normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Sonuç olarak mesleki motivasyon (24 madde), içsel mesleki motivasyon (9 madde), dışsal mesleki motivasyon (15 madde) ve iş tatmini (20 madde) ölçeklerindeki tüm değişkenlerin dağılımlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışmada parametrik testler kullanılmıştır.

Çalışmanın analiz bölümünde bahsedilen temel hipotezler çerçevesinde izleyen kısımda hipotezler ve istatistiksel analiz sonuçları verilmiştir. Öncelikle iş tatmini düzeyleri ile sosyo-demografik özellikler açısından ilişkiler ele alınmış, izleyen kısımda ise mesleki motivasyon düzeyleri için aynı demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmada öncelikli olarak idari personelin iş tatmini düzeyleri ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlılığı, derecesi ve yönü hakkında bilgi edinmek için Pearson Korelasyonu hesaplanmış ve değerleri ölçeklerin tüm alt boyutları ile birlikte Tablo 8'de verilmiştir.

H.1: Katılımcı idari personelin iş tatmini düzeyleri ve mesleki motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 8: İş Tatmini Düzeyleri ve Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyonlar

Pearson Korelasyonu	İş Tatmini	İçsel Mesleki Motivasyon	Dışsal Mesleki Motivasyon	Mesleki Motivasyon (Toplam)
İş Tatmini	1,000	0,429	0,466	0,511
p-değeri	0,000	0,000	0,000	0,000
N	228	228	228	228

Tablo 8'deki korelasyon katsayıları ile ilgili sonuçlara göre; idari personelin iş tatmini düzeyleri ile içsel mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı 0,429 olarak elde edilmiştir. Benzer biçimde iş tatmini düzeyleri ile dışsal mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki korelasyon katsayısı 0,466 ve iş tatmini düzeyleri ile mesleki motivasyon (toplam) düzeyleri arasındaki korelasyon katsayısı 0,511 olarak hesaplanmıştır. Tüm korelasyon katsayıları için p-değeri<0,05 olduğundan katsayıların %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilmiştir. Buna göre idari personelin kurumları ile ilgili iş tatmini düzeyleri ve

motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki söz konusudur. Bir başka ifade ile çalışanların kurumlarında izin kullanabilme, fiziksel koşullar, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, terfi alabilme, ödül imkanı, ücret gibi dışsal motivasyon düzeyleri ve personelin kendisi ile ilgili olarak sorumluluk alabilme, işinde başarılı olduğunu düşünme gibi işi ile ilgili duygusal değerlendirmeleri içeren içsel motivasyon faktörlerindeki olumlu yaklaşımları arttıkça iş tatmini düzeyleri de artmaktadır. Sonuçlara göre “Katılımcı idari personelin iş tatmini düzeyleri ve mesleki motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın amaçlarından birisi idari personelin iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaçla hipotez ve uygulanan T-Testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

H2.1:İdari personelin cinsiyetine göre iş tatmini düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 9: İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t istatistiği	p-değeri
İş Tatmini	Kadın	58	3,4515	0,69121	3,122	0,002
	Erkek	170	3,0718	0,82531		
	Toplam	228				

Tablo 9 a bakıldığında kadınların iş tatmini düzeylerinin, erkeklerin iş tatmini düzeylerine göre yüksek olduğu görülmektedir. T istatistiği 3,122 olarak hesaplanmış ve p-değeri<0.05 olduğundan %5 anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi reddedilmiştir. Sonuca göre beklentiler ve ihtiyaçlar cinsiyete göre farklı olmaktadır. Yılmaz’a (2014) göre, buna sebep olarak, kadınların iş dışında sahip oldukları rollerin kariyer planlamasından önce gelmesidir. Kadınların, annelik, eş olma gibi bu rolleri nedeniyle maddi kazançları erkeklere kıyasla göz ardı edebilmesidir. Kadınların bu anlayışa sahip olmaları iş tatminine olumlu yansımaktadır.

Araştırmanın amaçlarından birisi idari personelin iş tatmini düzeylerinin yabancı dil bilip bilmemelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaçla hipotez ve uygulanan T-Testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

H2.2:Personelin yabancı dil bilgisi iş tatmini düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 10: İş tatmini düzeylerinin yabancı dil bilgisine göre T testi sonuçları

	Yabancı Dil Bilyorum	N	Ortalama	Standart Sapma	t istatistiği	p-değeri
İş Tatmini	Evet	59	3,2046	0,98148	0,613	0,541
	Hayır	169	3,1266	0,7546		
	Toplam	228				

Eldeki verilere göre T istatistiği 0,613 olarak hesaplanmış ve p-değeri>0,05 olduğundan sıfır hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde iş tatmin düzeyleri açısından idari personelin beklenti ve ihtiyaçları yabancı dil bilip bilmemelerine göre farklılık göstermemektedir.

İdari personelin iş tatmini düzeylerine yaşlarının etkileri de incelenmiş hipotez ve ANOVA test sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

H2.3:Yaş gruplarına göre idari personelin iş tatmini düzeyleri farklı olmaktadır.

Tablo 11: İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA tablosu

	Gruplar	N	Ortalama	df	F	p-değeri
İş Tatmini	18-25	10	3,3287			
	26-35	53	3,0139	3	0,92	0,432
	36-45	80	3,1825			
	46 ve üstü yaş	85	3,2240			
	Toplam	228				

Tablo 11’deki sonuçlara göre iş tatmini düzeyleri ile yaş grupları arasındaki ilişki için $p>0,05$ olduğu için %5 anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi reddedilememektedir. Analiz sonuçlarına göre yaş gruplarının iş tatminine etkisinin olmadığı görülse de, literatür incelendiğinde gençlerin hayattan beklentileri yaşlılara göre daha fazla olduğundan yaş ilerledikçe iş tatmini doğru orantılı olarak artmaktadır.

Çalışmaya katılan idari personelin iş tatmini düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ilgili hipotez ve ANOVA test sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur. Test evli, bekâr ve boşanmış alt grupları için yapılmıştır.

H2.4:İdari personelin medeni durumu iş tatmini düzeylerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

Tablo 12: İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre ANOVA Tablosu

	Medeni Durum	N	Ortalama	Df	F	p-değeri
İş Tatmini	Bekar	36	3,3686	2	2,226	0,110
	Evli	184	3,1072			
	Boşanmış	8	3,5329			
	Toplam	228				

Sonuca göre, $p > 0,05$ olduğu için %5 anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi reddedilememektedir. Bazı araştırmalara göre evli çalışanların bekârlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Khaleque ve Rahman, 1987).

Üniversitede çalışan idari personelin iş tatmini düzeyleri üzerinde kadro pozisyonunun etkisinin belirlenmesi için ise söz konusu hipotez ve ANOVA test sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

H2.5:Kadro pozisyonlarındaki farklılık idari personelin iş tatmini düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 13: İş Tatmini Düzeylerinin Personelin Kadro Pozisyonlarına Göre ANOVA Tablosu

	Gruplar	N	Ortalama	df	F	p-değeri			
İş Tatmini	Genel İdare Hizmetler Sınıfı-Yönetici	25	3,3429	6	1,522	0,172			
	Genel İdare Hizmetleri Sınıfı-Memur	92	3,2092						
	Sağlık Hizmetleri	4	3,4125						
	Teknik Hizmetler Sınıfı	25	3,2681						
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	16	3,1458						
	4B/4C/İşçi	52	2,8847						
	Diğer	14	3,3115						
	Toplam	228							

Tablo 13’de verilen test sonuçlarına göre $p\text{-değeri}=0,172 > 0,05$ olduğu için idari personelin iş tatmini düzeyleri üzerinde kadro pozisyonlarının etkisi anlamlı bulunamamıştır. Tablo 9’da ki verilere göre idari personelin iş tatmini düzeyleri üzerinde kadro pozisyonlarının etkisinin olmadığı değerlendirilmiştir. Bir başka deyişle iş tatmini düzeyleri ile kadro pozisyon ortalamaları birbirine yakındır. Kadro durumu iş tatmin düzeyini etkilememekte, personel işle ilgili beklenti ve ihtiyaçlarını gerçekçi olarak belirlemektedir.

İdari personelin iş tatmini düzeyleri üzerinde üniversitede toplam çalışma süresinin etkisi için ise benzer olarak hipotez ve ANOVA testi sonuçları Tablo 14’te yer almıştır.

H2.6:Üniversitede çalışma süreleri idari personelin iş tatmini düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 14: İş Tatmini Düzeylerinin Personelin Üniversitede Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Tablosu

	Gruplar	N	Ortalama	df	F	p-değeri
İş Tatmini	1 Yıldan Az	8	3,4963	4	2,254	0,064
	1-5 Yıl	43	3,3734			
	6-10 Yıl	70	2,9651			
	11-15 Yıl	32	3,2289			
	16 Yıl ve Daha Fazla	75	3,1872			
	Toplam	228				

Tablo 14’te verilen test sonuçlarına göre p-değeri=0,064>0,05 olduğu için idari personelin iş tatmini düzeyleri üzerinde personelin çalışma sürelerinin etkisi anlamlı bulunamamıştır. Hunt ve Saul’a (1975) göre çalışma süresi arttıkça, beklentilerde bir azalma olacağından, iş tatmini düzeyi yükselecektir.

Sonraki bölümde mesleki motivasyon düzeyleri ile sosyo-demografik değişkenler arasında ilişkilere bakılmıştır. İçsel ve dışsal alt boyutlarıyla mesleki motivasyon ölçeği değerlendirilmiştir. Personelin mesleki motivasyon düzeyleri ile sosyo-demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyi görülmüştür. Hipotez ile T Testi sonuçları Tablo 15’te yer almıştır.

H2.7:İdari personelin cinsiyetleri mesleki motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 15: Mesleki Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	t istatistiği	p-değeri
İçsel Mesleki Motivasyon	Kadın	58	4,1803	1,687	0,093
	Erkek	170	4,0009		
Dışsal Mesleki Motivasyon	Kadın	58	3,1861	1,856	0,065
	Erkek	170	2,9880		
Mesleki Motivasyon	Kadın	58	3,5598	2,04	0,042
	Erkek	170	3,3672		

Sonuçlara bakıldığında tablo 15’te idari personelin mesleki motivasyonunun dışsal mesleki motivasyon boyutunda T istatistiği 1856,0, p-değeri 0,065>0.05 olduğundan, dışsal motivasyon

faktörlerinin cinsiyetler açısından % 5 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermediği görülmektedir. İçsel motivasyon boyutunda T istatistiği 1687 olarak bulunmuş, p-değeri 0,093 >0,05 olduğundan cinsiyet açısından farklılık görülmemiştir. Erkek ve kadın personeller arasında, içsel motivasyon faktörlerinin etkisiyle % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel manada bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Mesleki motivasyonun bütününde ise T istatistiği 2040 ve p-değeri 0,042<0,05 olduğundan sıfır hipotezi reddedilmiştir. % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. İçsel mesleki motivasyon alt boyutunda da kadınların motivasyon düzeyleri erkeklerden yüksektir. Bu, kadınların iş ortamındaki olaylara erkeklere göre daha pozitif ve duygusal yaklaşımlarının bir sonucu olarak düşünülebilir.

İdari personelin yaş gruplarına göre mesleki motivasyon düzeylerinin nasıl değiştiğinin testi ile ilgili hipotez ve sonuçlar ise Tablo 16’da yer almaktadır.

H2.8:İdari personelin yaş grupları motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 16: Motivasyon Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Tablosu

	Gruplar	N	Ortalama	df	F	p-değeri
İçsel Mesleki Motivasyon	18-25	10	4,2222	3	1,357	0,257
	26-35	53	3,8847			
	36-45	80	4,0821			
	46 ve Üstü Yaş	85	4,0925			
Dışsal Mesleki Motivasyon	18-26	10	3,5933	3	2,629	0,051
	26-35	53	2,9268			
	36-45	80	3,0495			
	46 ve Üstü Yaş	85	3,0216			
Mesleki Motivasyon (Toplam)	18-25	10	3,8362	3	2,385	0,07
	26-35	53	3,2862			
	36-45	80	3,4356			
	46 ve Üstü Yaş	85	3,4225			

Sonuçlara bakıldığında tablo 16’da idari personelin mesleki motivasyon toplamı ANOVA testi sonuçlarına göre p-değeri 0,07 >0,05 olarak hesaplanmıştır. Sonuca göre yaş gruplarının toplam mesleki motivasyon düzeylerini farklılaştırmadığı görülmüştür.

İdari personelin mesleki motivasyonlarının medeni durumlara göre değişiklik gösterip göstermediği ile ilgili hipotez ve ANOVA Testi sonuçları ise Tablo 17’de yer almaktadır.

H2.9:İdari personelin medeni durumları motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 17: Mesleki Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre ANOVA Tablosu

	Medeni Durum	N	Ortalama	df	F	p-değeri
İçsel Mesleki Motivasyon	Bekâr	36	41.044	2	0,201	0,818
	Evli	184	4,0358			
	Boşanmış	8	4,1505			
Dışsal Mesleki Motivasyon	Bekâr	36	3,1567	2	0,699	0,498
	Evli	184	3,0107			
	Boşanmış	8	2,9333			
Mesleki Motivasyon (Toplam)	Bekâr	36	3,5114	2	0,521	0,595
	Evli	184	3,3953			
	Boşanmış	8	3,3777			

Sonuçlara bakıldığında tablo 17’de ki test sonuçları alt boyutlarıyla birlikte mesleki motivasyon ortalamaları yakın değerlerde, istatistik değerlerinin de benzer olduğu görülmektedir. Mesleki motivasyonun bütün boyutlarında p-değeri>0,05 olmuştur. Sonuca göre %5 anlamlılık düzeyinde erkek ve kadınları motivasyonuna etki eden faktörlere yaklaşımlarının istatistiksel olarak benzerlik gösterdiği söylenebilir.

İdari personelin motivasyonlarına kadro pozisyonlarının etkisi, ANOVA Testi ile tablo 18’de yer almaktadır.

H2.10:Katılımcı idari personelin mesleki motivasyon düzeyleri, üniversitedeki kadro pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18: Mesleki Motivasyon Düzeylerinin Personelin Kadro Pozisyonlarına Göre ANOVA Tablosu

	Gruplar	N	Ortalama	df	F	p-değeri
İçsel Mesleki Motivasyon	Genel İdare Hizmetler Sınıfı-Yönetici	25	4,2178	6	1,102	0,362
	Genel İdare Hizmetler Sınıfı-Memur	92	3,9931			
	Sağlık Hizmetleri	4	4,2778			
	Teknik Hizmetler Sınıfı	25	4,1740			
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	16	4,2500			
	4B/4C/İşçi	52	3,9113			
	Diğer	14	4,0598			
Dışsal Mesleki Motivasyon	Genel İdare Hizmetler Sınıfı-Yönetici	25	3,1654	6	1,125	0,348
	Genel İdare Hizmetler Sınıfı-Memur	92	2,9939			
	Sağlık Hizmetleri	4	2,9857			
	Teknik Hizmetler Sınıfı	25	3,1093			
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	16	3,4208			
	4B/4C/İşçi	52	2,9539			
	Diğer	14	2,9516			
Mesleki Motivasyon (Toplam)	Genel İdare Hizmetleri Sınıfı-Yönetici	25	3,5281	6	1,272	0,271
	Genel İdare Hizmetler Sınıfı-Memur	92	3,3690			
	Sağlık Hizmetleri	4	3,4751			
	Teknik Hizmetler Sınıfı	25	3,5050			
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	16	3,7313			
	4B/4C/İşçi	52	3,3127			
	Diğer	14	3,3678			

Üniversitedeki kadro pozisyonuna göre mesleki motivasyon düzeyleri içsel mesleki motivasyon, dışsal mesleki motivasyon ve toplam mesleki motivasyon boyutları itibariyle p değeri > 0,05 olduğundan % 5 anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi reddedilmemiş ve istatistiksel farklılık göstermediği görülmüştür. Sonuçlara göre kadro durumlarının içsel ve dışsal motivasyon faktörleri üzerindeki etkilerinin değişiklik göstermediği söylenebilir.

Üniversitedeki çalışma sürelerinin mesleki motivasyon düzeyleri üzerindeki etkileriyle ilgili hipotez ve ANOVA Testi verileri Tablo 19'da yer almaktadır.

H2.11:Katılımcı idari personelin mesleki motivasyon düzeyleri üniversitede çalışma sürelerine göre farklı olmaktadır.

Tablo 19: Mesleki Motivasyon Düzeylerinin Personelin Üniversitede Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Tablosu

	Gruplar	N	Ortalama	df	F	p-değeri
İçsel Mesleki Motivasyon	1 Yıldan Az	8	3,9167	4	0,817	0,516
	1-3 Yıl	43	4,0203			
	4-6 Yıl	70	3,9560			
	7-9 Yıl	32	4,1672			
	10 Yıl ve Daha Fazla	75	4,1196			
Dışsal Mesleki Motivasyon	1 Yıldan Az	8	3,0917	4	0,981	0,419
	1-3 Yıl	43	3,1882			
	4-6 Yıl	70	2,9327			
	7-9 Yıl	32	3,0982			
	10 Yıl ve Daha Fazla	75	3,0241			
Mesleki Motivasyon (Toplam)	1 Yıldan Az	8	3,4098	4	0,825	0,511
	1-3 Yıl	43	3,5007			
	4-6 Yıl	70	3,3154			
	7-9 Yıl	32	3,4981			
	10 Yıl ve Daha Fazla	75	3,4342			

Sonuçlara bakıldığında tablo 19'da motivasyon alt boyutlarında ANOVA testi değerleri içsel, dışsal ve toplam motivasyon düzeylerinde p-değerleri>0,05 olduğundan %5 anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi reddedilmemiştir. Üniversitedeki idari personelin çalışma sürelerinin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuç ve Değerlendirme

Bir kamu üniversitesinde, rektörlüğe bağlı idari birimlerde çalışan idari personel üzerinde yapılan bu çalışmada idari personelin mesleki motivasyon düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiler sosyo-demografik özellikler açısından incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma evreni olarak belirlenen personele yüz yüze anket metodu uygulanmış, araştırma verileri eksiksiz doldurulan 228 anket formu kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anket formunun birinci bölümü sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, kadro pozisyonu, üniversitede toplam çalışma süresi, yabancı dil) içermektedir. Anket formunun diğer bölümlerinde içsel mesleki motivasyon (9 madde) ve dışsal mesleki motivasyon (15 madde) alt boyutlarını içeren Mesleki Motivasyon Ölçeği ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği (20 madde) bulunmaktadır.

Öncelikle çalışmada kullanılacak istatistiksel yöntemleri belirlemek için Kolmogorov-Smirnov Testi yapılmış, test sonuçlarına göre ölçekler ve alt boyutları bazında değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri belirlenmiş ve parametrik yöntemler seçilmiştir. Daha sonra analiz bölümünde uygulanan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ile test edilerek, tüm ölçekler ve alt boyutları için elde edilen katsayılara göre güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

Amaca uygun olarak çalışmada, iş tatmini ve mesleki motivasyon ilişkisi ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek için alt hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler ayrı ayrı değişkenlere uygun istatistiksel yöntemlerle test edilmiştir. Sosyo-demografik özellikler itibariyle iki grup ortalamasının karşılaştırılmasında T-Testi, ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasında ise ANOVA Testi kullanılmıştır. Ayrıca idari personelin iş tatmini düzeyleri ve mesleki motivasyonları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı, derecesi ve yönü hakkında bilgi edinmek için ise Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların mesleki motivasyon düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumu idare edenler personellerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini arttırmak için sorumluluk aldığına, motivasyon düzeyinin artmasıyla birlikte, bu durumun iş tatmini düzeylerine de olumlu yansıdığı görülmektedir.

Aynı şekilde iş tatmini düzeylerinin artmasına yarayan uygulamalar, personelin motivasyon düzeylerine olumlu olarak etki edecektir. Buradan iş tatmini ve mesleki motivasyon faktörlerinin birbirini etkilediği, yani karşılıklı bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Elde edilen bulgulara göre idari personelin iş tatmini düzeyleri ile özellikle dışsal ve toplam mesleki motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Sonuca göre beklentiler ve ihtiyaçlar cinsiyete göre farklı olmaktadır. Buna sebep olarak, kadınların daha duygusal, erkeklerin daha gerçekçi olduğu söylenebilir. Sonuçlara bakıldığında iş tatmin düzeyleri açısından idari personelin beklenti ve ihtiyaçları yabancı dil bilip bilmemelerine göre farklılık göstermemektedir.

Motivasyon kaynakları (4H) - Motivasyon kapsamı - Süreç teorileri - Motivasyon araçları - Performans göstergeleri - Etki analizleri - İyileştirme (KAIZEN) şeklindeki değişiklik, değişim ve dönüşümü esas alan bu çalışmada motivasyon kaynaklarının araştırılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Motivasyonun kaynağını oluşturan (4H) Heart kalp duygunun, Head kafa bilginin, Hand el becerinin ve Health sağlık yetkinliğin belirleyicisi olmaktadır. Böylece 4H kişinin inanç + tutum + davranışlarını belirlemekte bu ise düşünce, istek ve arzular, beklentiler ve kaygılar ortaya koymaktadır. Önemli olan kendi isteği ile harekete geçmek şeklindeki gizli güçtür. Biyogüç olarak ifade edilen bu güç en önemli unsurdur. Bunun için konuyla ilgili çalışma yapacaklara Motivasyon Kaynakları konusunda araştırmalar yapılması önerilebilir.

Buna ilave olarak süreç yönetimi ve zeka + düşünce + isteklendirme + karar teorisi süreci dikkate alındığında çoklu zeka ve çoklu düşünme teknikleri ile karar verilmesi önemli olmaktadır. Zira, bireyi içindeki enerji ile harekete geçiren, devam ettiren, odaklanmayı sağlayan, başarıya ulaştıran ve doyum veren süreç motivasyondur. Motivasyonla başladığında bilgi güçle üretilir ve katılımcılığın sonucu ortaya çıkan bir biyogüç sinerji oluşturmaktadır. Dolayısıyla motivasyonun devam etmesi için yönetimin emek-değer anlayışıyla değerlendirme yapması ve emek verene değer vermesi önemlidir.

Çalışmada ele alınan Herzberg'in dual faktör teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi yanında Tedarik Zinciri Yönetim Evi dikkate alınarak öncelikle doğa bilimleriyle başlanması ve kısa sürede doğal ve sosyal dengede sağlıklı yaşamak çabası ortaya konulmasının gerekliliği belirlenmiştir. Bu durumda Alderfer'in ERG teorisi Existence (var olma), Relatedness (ilişki kurma) ve Growth (gelişme) şeklindeki süreç başlamaktadır. Existence (var olma) için uygun çevre, kümeler ve ağlar şeklindeki yapının sistem döngüsü şeklinde beslenmesi iyileştirme çemberi uygulanmasını sürekli kılmaktadır. Gelişme ihtiyacının sadece bireysel zenginleşme ile algılanmaması, zenginlik ve zenginleşmenin aynı zamanda sağlık, sevgi ve bilgi ilavesi önem arz etmektedir.

Başarma ihtiyacı teorisinde belirtilen bireyin ihtiyacı edinmesi ve buna uygun davranış göstermesi ve motivasyonu sürecinde en önemlisi ihtiyacın algılanma düzeyidir. Fizyolojik ihtiyaçlar yanında güvenlik ve en önemlisi bundan sonrası olan empati, kendini tamamlama ve kendini aşma ihtiyacının hissedilmesidir. Dolayısıyla tüm mesele ihtiyacın edinilmesidir denilebilir. Bunun için farkındalık, algı, kavrama, analiz, sentez, PUKO şeklinde süreç yönetimi gerekmektedir.

Tabii ki burada süreç teorisi içsel faktörlerden kaynaklanan ve dışsal faktörlerin etkili olduğu durumdur. Bu nedenle süreç teorileri: beklenti teorisi, eşitlik teorisi ve amaç teorisi (Steers, 2004). Beklenti (VIE) teorisi Değer (valence), İşe yararlılık (instrumentality) ve Beklenti (expectancy) süreci iken, bireysel çaba, bireysel performans, örgütsel ödüller ve bireysel hedefler şeklinde bir süreç yönetimi gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Eşitlik teorisinde ise bunlara ilave olarak sosyal hayatta farklı parametreler geliştirmek, sivil hareket, sosyal adalet ve değerler sistemini kurmak amaçlanmaktadır.

Motivasyon araçları olarak da fiziksel, kimyasal, enstrümental ve duyuşsal analizlerle kurumsal ve yönetsel araçlar söz konusudur. İş tatmini için profesyonel eğitim, tecrübe, usta-kalfa-çırak ilişkisi, sosyal kişilik, cinsiyet, yaş, alan komiteleri, çalışma grupları, yönetici davranışları, terfi imkânları, iş arkadaşları ilişkileri, davranış bozukluklarının yönetilmesi, iş gücü devri, iş kazalarının yönetilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu çalışmada sosyal - demografik özellikler üzerinde durulmuştur.

Sonuçta iş tatmini için içsel mesleki motivasyon ve dışsal mesleki motivasyon şeklinde iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla "beşer olan insanın doğal ve sosyal

dengede sağlıklı yaşamasının mühendisliği'nin esas alınması iş gören ve iş verenler için zaman yönetimi optimizasyonun:1/3 zorunlu ihtiyaçlar, 1/3 sosyal ilişkiler, 1/3 görev ve sorumluluklar şeklinde yapılması önerilmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde idari personelin iş tatmini düzeyleri üzerinde kadro pozisyonlarının etkisinin olmadığı değerlendirilmiştir. Bir başka deyişle iş tatmini düzeyleri ile kadro pozisyon ortalamaları birbirine yakındır. Kadro durumu iş tatmin düzeyini etkilememekte, personel işle ilgili beklenti ve ihtiyaçlarını gerçekçi olarak belirlemektedir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde idari personelinin iş tatmin düzeyleri ile mesleki motivasyon düzeyleri arasında sosyo-demografik özelliklere bağlamında anlamlı istatistiksel ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların iş tatmini ve mesleki motivasyon düzeyleri birbirini etkilemekte ve birinde sağlanan olumlu gelişme diğerine de olumlu yansımaktadır. Araştırma bazı kısıtlar içermektedir. Sadece bir kamu üniversitesi idari personeli üzerinde yapılmış bir araştırma olup, diğer üniversiteler açısından bağlayıcı değildir. Ayrıca akademik personel açısından bir sonuç çıkarmak mümkün değildir. Bir diğer kısıt ise verilerin sadece anket yoluyla elde edilmesidir.

Bu konularda çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara; köklü kamu üniversiteleri ile yeni kurulan kamu üniversitelerinin karşılaştırması yapılarak araştırma yapmalarının faydalı olacağı söylenebilir.

7. KAYNAKÇA

- Adams, J.S., 1965.** Inequity in Social Exchange. (Ed: L. Berkowitz), Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, New York.
- Aguilar, F. J., 1998.** General Managers in Action. NewYork:Oxford University Press.
- Akyıldırım, E., 2017.** Iğdır Üniversitesi Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörlerin Parametrik ve Non-Parametrik Testler ile İrdelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Iğdır Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Alsut Çolak, O., 2016.** Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Arnold, J. H., Feldman, C. D., 1986.** Organizational Behavior, McGraw Hill
- Avcı, T., Karatepe, O. M., 2000.** İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir,
- Bacak, B., Yiğit, Y., 2010.** İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi
- Balıbey, M., Öndaş, N. K., 2018.** İdari Personelin Demografik Özellikleriyle İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, Sayfa: 171-186, Elazığ.
- Batmaz, N. ve Gürer, A., 2016.** Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.21, S. 2, s477-492
- Bilecen, F., 2008.** İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilge, H., Bal, V., & Gönlüğü, A., 2015.** Maliye ve Finans Yazıları, Finans Kulüp, Sayı. 104, s. 83-104
- Bingöl, D., 1998.** İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bolat, T., Seymen Aytemiz, O., Bolat, O. İ., Erdem B., 2014.** Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ., 2008.** İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1).

- Brislin, R.W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., & Worthley, R. (2005).** Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.5, No.1: 87-103.
- Can, H. ve Güney, S., 2007.** Genel İşletme, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Cherrington, D. J., 1994.** Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance, 2 Ed., Allyn and Bacon, Boston
- Çakmak, B., 2016.** Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, KTO Karatay Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalışkan, Z., 2005.** İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*.
- Çiçek, D., 2005.** Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Çukurova Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F., 2007.** İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2: 107-108.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S., 2004.** Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : *Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1.
- Eren E., 2001.** Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 5. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul.
- Eren, E., 2010.** Örgütsel ve Davranış Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergül, H. F., 2005.** Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 (67-79)
- Erhan, T., 2018.** “Akademisyenlerin Motivasyon Kaynaklarının ve Değerlerinin Çoklu Başarı Hedefleri Üzerindeki Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Ü. Isparta.
- Erikçi, E., 2018.** Çalışanların Motivasyon Algısı: Beyaz Yakalılar Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Ü. İstanbul.
- Erkal, M., 1987.** Sosyoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Eroğlu, F., 2004.** Davranış Bilimleri, 6. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F., 2013.** Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, Y.D., 2012.** Davranış Bilimleri, Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul.
- Göçer, Y., 2010.** Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gözener, E., Sayın, S., 2007.** Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, Eğitim Dergisi, Sayı 16
- Gratton, L., 1999.** People Processes as a Source of Competitive Advantage, Strategic Human Resource Management, Oxford University Press
- Güney, S., 2011.** Örgütsel Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gümüş, M., 1995.** Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 1995.
- Halis, M., 2000.** Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Hunt, John W., Saul, Peter N. 1975.** The Relationship Of Age, Tenure And Job Satisfaction In Males And Females” Academy Of Management Journal,
- İşcan, Ö.F., Sevimli F. 2005.** Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, Ege Üniversitesi Yayınları. 5 (1-2).
- Kalaycı, Y. E., 2016.** Parametrik ve Parametrik Olmayan Çoklu Karşılaştırma Yöntemlerinin İncelenmesi: Türkiye’de Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karahan, F., 2015.** Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Ü. İstanbul.
- Karaömer, G.B., 2018.** Otel İşletmelerinde İşgören Sinizminin, Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminine Etkileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Ü. Gaziantep.
- Kesici S., 2006.** Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Khaleque, A., Rahman, M.A. 1987.** Perceived Importance Of Job Facets And Overall Job Satisfaction Of Industrial Workers, Human Relations.
- Koçel, T., 2011.** İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul
- Koçel, T., 2015.** İşletme Yöneticiliği. 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuşlivan, Z., 1999.** Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:3
- Küçük, S., 2010.** Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Latham, G.P., Locke, E.A., 1979.** Goal Setting-A Motivational Technique That Works, American Management Associations, Volume 8, Issue 2, Autumn 1979, Pages 68-80.

- Mahaney, C.R. & Lederer, A.L. 2006.** The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, *Project Management Journal*, Vol.37, No.4: 42-54.
- Maslow, A.H., Frager, R., 1987.** Motivation and Personality. Third Edition, Newyork: Harper and Row
- Memiş, K., Hoşgör, H., Boz, C., Gün, İ., Hoşgör, D.G., 2015.** İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği, *Müşbed*
- Mottaz, J. C., 1985.** The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly* , 26 (3), s. 365-385.
- Mucuk, İ., 1998.** Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Mucuk, İ., 2008.** Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Nolfe, G., Mancini, P. , Mancusi, R. , Zontini, G. ve Nolfe, G. 2014.** Work-related psychopathology: Rates in different work activities and relationship between subjective perception of work distress and psychiatric disturbances.
- Oran, A., 2016.** Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Aksaray Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Özçelik, F., 2015.** Kuşaklararası Motivasyon Farklılıklarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., 2002.** İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. 2011.** Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi, Bursa
- Özkip, E., 2015.** Parametrik Bootstrap Yöntemine Dayalı Hipotez Testleri ve Güven Aralıkları, *Doktora Tezi*, Anadolu Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Petty, C. 2005.** Job Satisfaction Among Employees of A Youth Development Organization, *Child & Youth Care Forum*.
- Robbins, S.P., 2003.** Organizational Behavior, Review: Organizational Behavior (International Edition).
- Sabuncuoğlu, Z., 2000.** İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2008.** Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa.
- Schuster, E. Kendall, K., 1974.** Where We Stand- A Survey Of Fortune 500, *Human Resources Management*, Sprig, 8-11
- Semerci, A.S., 2005.** İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. Ankara.
- Sinangil Kepir, Handan., 1998.** Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları, *Mercek Dergisi*, (Ocak Özel Sayısı)

- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L., 2004.** The Future of Work Motivation Theory, Academy of Management Review
- Suntur, A. S., 2012.** Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi, *Doktora Tezi*, İstanbul Teknik Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek S., Kara H., 2017.** İş Tatmini-İş Devri Niyeti ilişkisine Yönelik Bir Araştırma: Özel Güvenlik Sektörü Örneği , Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(19), 86
- Taştan, S., 2002.** İnsan Kaynakları Performans Kriterleri, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Human Resources Management & Development, Cilt 4, Sayı 2.
- Toktay, S., 2015.** Türkiye’ de İş Sağlığı ve Güvenliği: İş Sağlığı ve Güvenliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Erzurum.
- Tuna, Y., 2013.** İş ve Yaşamda Motivasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tunçer, P., 2013.** Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi Sayı:88/ Ocak - Mart 2013
- Tümgan, C.,2007.** Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin.
- Türker, M. ve Örerler, E.O., 2004.** Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları. İstanbul Ticaret Odası, İstanbul
- Tütüncü, Ö., Demir, M., 2003.** Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5
- Uludağ, Y., 2017.** İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma, *Doktora Tezi*, Kırıkkale Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., & England, G.W., 1967.** Manual Forthe Minnesota Satisfaction Questionnaire, Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis.
- Winer, B. J., 1971.** Statistical Principles Ğn Experimental Design, Mcgraw-Hill Book Company, New York.
- Vatansever, M., 2018.** Taşeron ve Kadrolu Olarak Çalışmanın Motive Edici Faktörler, Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti ile Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Ü., İstanbul.
- Vroom, V. H.; 1967.** Work And Motivation, John Wiley and Sons Inc.
- Yavuz, C., Bahtiyar Karadeniz, C., 2009.** Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

- Yılmaz, T., 2014.** Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yoğun, S., 2014.** Çalışanlarda Motivasyon ve İş Tatmini, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yücel, İ., Demirel, Y., 2013.** Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 2,
- Zeynel E., (2014).** Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

8.EKLER

ANKET FORMU:

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir kamu üniversitesinde rektörlüğe bağlı idari birimlerde çalışan idari personelin sosyo-demografik özellikleriyle mesleki motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Öğrencisi Namık Kemal ÖNDAŞ'ın Yüksek Lisans Tezi doğrultusunda yapılmaktadır. Anketin bir kamu üniversitesinde rektörlüğe bağlı idari birimlerdeki idari personele uygulanması hedeflenmektedir. Tamamen akademik amaçlı olan bu çalışma kapsamındaki samimi ve değerli düşüncelerinizin kurumunuz yararına önemli katkı sağlayacağı düşüncesindeyiz. Ankete verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Zaman ayırdığınız için ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Namık Kemal ÖNDAŞ

Tez Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Mesut BALIBEY

Tez Danışmanı

A. SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyet	: () Kadın () Erkek
2. Yaş	: () 18-25 yaş () 26-35 yaş () 36-45 yaş () 46 yaş ve üstü
3. Medeni Durum	: () Bekâr () Evli () Boşanmış
4. Görev Yaptığınız Birim : (Lütfen belirtiniz)	
5. Kadro pozisyonu	: () Genel İdare Hizmetleri Sınıfı-Yönetici () Genel İdare Hizmetleri Sınıfı-Diğer () Sağlık Hizmetleri Sınıfı () Teknik Hizmetler Sınıfı () Yardımcı Hizmetler Sınıfı () 4B/4C/İşçi () Diğer
6. Fırat Üniversitesi'nde Toplam Çalışma Süresi	: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve daha fazla
7. Yabancı Dil Biliyorum	: () Evet () Hayır

B. MESLEKİ MOTİVASYON

Değerli Katılımcı;		5	4	3	2	1
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<p>Bu bölümde görev yaptığımız kurumda sizi motive eden şeyler hakkındaki görüşlerinize ilişkin ifadeler bulunmaktadır.</p> <p>Lütfen her ifade için uygun seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.</p>						
İÇSEL MOTİVASYON	1	Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum				
	2	Yaptığım işle ilgili sorumluluk alabiliyorum				
	3	İş arkadaşlarım tavır ve davranışları ile beni onurlandırıyor				
	4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum				
	5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim				
	6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum				
	7	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum				
	8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebiliyorum				
	9	Yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışları beni motive ediyor				
DIŞSAL MOTİVASYON	1	İzin kullanmam gerektiğinde alabiliyorum				
	2	Çalışma ortamında fiziksel şartlar yeterince uygun				
	3	Yemek, çay-kahve gibi imkânlar ücretsiz sağlanıyor				
	4	Kurumdaki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu düşünüyorum				
	5	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeyde				
	6	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerde eğitim sağlanabiliyor				
	7	Kurumun ileri yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum				
	8	Yöneticilerimle ilişkilerim iyi düzeyde				
	9	İşimde terfi imkanım mevcut				
	10	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıkları çözmede yardımcı olurlar				
	11	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım				
	12	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim				
	13	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımını alabilirim				
	14	Bu kurumdan emekli olabileceğime inanıyorum				
	15	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum				

C. İŞ TATMİNİ

Değerli Katılımcı;		1	2	3	4	5
Bu bölümde görev yaptığınız kurumdaki yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifade için uygun seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Kesinlikle Memnunum
MESLEĞİMDEN						
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânı sunması bakımından					
3	Ara sıra farklı şeyler yapabilme imkânı sunması bakımından					
4	Çalışan olarak toplumda "saygın bir kişi olma" imkânı sunması bakımından					
5	Yöneticilerin çalışanlara davranış tarzları bakımından					
6	Yöneticilerin karar verme konusundaki yeterlilikleri bakımından					
7	Vicdani sorumluluk taşıma şansını verdiği için					
8	Sürekli bir iş imkânı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından					
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı vermesi bakımından					
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı vermesi bakımından					
12	Kurum politikasını uygulama imkânı vermesi bakımından					
13	Aldığım ücretin yeterliliği bakımından					
14	En üst makama terfi edebilme imkânı vermesi bakımından					
15	Kendi kararımı verebilme özgürlüğüne sahip olmam bakımından					
16	Çalışma koşullarının iyi olması bakımından					
17	Kendi yöntemlerimi deneme imkânı vermesi bakımından					
18	Yöneticilerin uyumlu çalışmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü bakımından					
20	Yaptığım işten dolayı elde ettiğim başarı duygusu bakımından					

9. ÖZGEÇMİŞ

15.10.1973 tarihinde Tunceli ili Pertek ilçesinde doğdum. İlkokulu Pertek'te, orta ve lise öğrenimini sırasıyla Akçadağ Öğretmen Lisesi, Elazığ Lisesi ve Pertek Mustafa Kemal Lisesinde 1990 yılında tamamladım. Aynı yıl İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde başladığım öğrenimi 1994 yılında bitirdim. 1995 yılında askerlik görevimi yaptıktan sonra 1996 yılında Fırat Üniversitesi'nde memur olarak göreve başladım. 2008 yılında Munzur Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına atandım. 2014 yılına kadar Daire Başkanlığını yürüttüm. 2014 yılında Fırat Üniversitesi Genel Sekreter Yardımcılığı görevine atandım, halen bu üniversitede görev yapmaktayım.

Evli ve 2 çocuk babasıyım.

