

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA İÇSEL
MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ÖRNEK OLAY RADYO VE
TELEVİZYON ÜST KURULU**

**Tezi Hazırlayan
Ferdi YILMAZ**

**Tezi Yöneten
Yrd. Doç. Dr. M. Sezai TÜRK**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

**Ağustos 2008
KAYSERİ**

Yrd. Doç. Dr. M. Sezai TÜRK danışmanlığında **Ferdi YILMAZ** tarafından hazırlanan
“ **Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine
Etkileri zerine Bir Araştırma: rnek Olay Radyo Ve Televizyon st Kurulu**”
adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul
edilmiştir.

23 /10/2008

JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç Dr. M. Sezai TÜRK

ye : Doç. Dr. Metin IŞIK

ye : Yrd. Doç Dr. Mustafa AKDAĞ

ONAY:

Bu tezin kabul Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve.....
sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /...../

Prof.Dr. Kerim TÜRKMEN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yüzyılımızın insan kaynağına verdiği önemin bir göstergesi olan motivasyon konusundaki çalışmaların farklı bir bölümü niteliğini taşıyan içsel motivasyonun, iş tatminine etkileri konusunu Radyo ve Televizyon Üst Kurulu çalışanları bağlamında irdelediğim bu çalışmada, kurumda çalışma yapmama izin veren Üst Kurul Başkanı sayın Dr. A. Zahid AKMAN'A, ampirik çalışma yaparken değerli bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanı sayın Nurullah ÖZTÜRK'E çalışmam boyunca zaman ve mekan kavramını yok sayarak danışmanlıktan öte ağabeylik yapan çok değerli hocam sayın Yrd. Doç. Dr. M. Sezai TÜRK'E, yaklaşım ve eleştirileri ile önümü aydınlatan değerli hocam sayın Metin IŞIK'A, çalışmamın ortaya çıkmasında emeğini esirgemeyen mesai arkadaşım Seda DURMUŞ'A, araştırmanın hemen her bölümünde tecrübe ve yardımlarını büyük sabır ve olgunlukla sunan değerli mesai arkadaşım Yunus Emre KARS'A, istatistiksel değerlendirme ve analiz konusunda yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşım Deniz GÜLER'E sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ferdi YILMAZ

**KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA İÇSEL MOTİVASYON DÜZEYİNİN
İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ÖRNEK OLAY
RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU**

Ferdi YILMAZ

ÖZET

Halkla ilişkiler disiplininin bir amacı da iç halkla ilişkiler olarak adlandırılan şekliyle iş görenlerin motivasyonunu sağlayacak bir takım çabaları ortaya koymaktır. Böylece örgütsel amaçlara ulaşırken insan kaynağını en iyi biçimde değerlendirmek ve verimliliği artırmak halkla ilişkiler disiplininin iç hedef kitleyi odak noktasına alan bir amacı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Verimlilik ve iş doyumunu noktasında insan kaynağının motivasyonunun sağlanması son derece önem arz etmektedir. Dışsal motive ediciler ya da ödüllerin performansı artırdığı fakat iş doyumunu, işe bağlılığı ve verimliliği artırmadığı artık bilinen bir gerçektir. Buna karşın içsel motive edicilerin ya da içsel ödüllerin verimliliği ve iş doyumunu sağladığı işgöreni işe bağlı kıldığı bilinmektedir. Ayrıca dışsal motive edicilerin kamu kaynaklarının sınırlı olduğu gerçeği göz önünde tutularak tek başına işgörenin motivasyonunu sağlamak konusunda yetersiz olacağı da ayrı bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu çalışanlarının içsel motivasyonu ile iş tatmini arasında son derece anlamlı bir ilişki olduğunu ve içsel motivasyon değişkenlerinin iş tatmininde meydana gelen değişikliğin yaklaşık % 50'sini açıkladığı sonuçlarına ulaşmıştır. Bu yönüyle araştırmanın, kaynakları kıt olan kamu kurum ve kuruluşlarında işgörenlerin içsel motivasyonunu ortaya çıkararak onları daha verimli ve iş doyumuna ulaşmış bireyler haline getirmesi bakımından projeksiyon oluşturması beklenmektedir.

Araştırmada motivasyon olgusu öncelikle ele alınmış daha sonra iş tatmini olgusu irdelenmiştir. İçsel motivasyon ve iş tatmini konusuna ışık tutan araştırmalara yer

verilerek Radyo ve Televizyon Üst Kurulu çalışanlarına yönelik bir alan araştırması ortaya koyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İçsel Motivasyon, İş Tatmini, Radyo ve televizyon Üst Kurulu

**A RESEARCH ON THE EFFECTS OF INTRINSIC MOTIVATION LEVEL IN
PUBLIC ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS TO JOB SATISFACTION:
MODEL EVENT RADIO AND TELEVISION SUPREME COUNCIL**

Ferdi YILMAZ

ABSTRACT

An aim of public relations is to expose some efforts providing employee's motivation in the form of inner public relations (PR) in this way, while appreciating the organizational aims, to evaluate the human being in the best way and to increase the productivity is on aim which places the center interior object mass of the discipline of public relations.

In the point of productivity and job satisfaction, to provide the motivation of human resources is extremely important. It is a general fact that external motivators or prizes increase the performance but not the job satisfaction, productivity and dependence to job. However, it is known that intrinsic motivators or internal prizes provide the productivity and job satisfaction and increases dependence of employee to job. In addition, as taking into consideration the fact that public resources are limited, external motivators are insufficient in the subject of providing employee's motivation.

This research concluded that there is an extremely meaningful relation between internal motivation of radio and television supreme council employees and job satisfaction and variables of intrinsic motivation explain approximately % 50 of change in job satisfaction. In this way the research is expected to create a projection for growing individuals more productive and achieved job satisfaction as emerging the intrinsic motivation of employees in public organization and institutions which have limited sources

In the research, motivation phenomena is scrutinized. A field research is produced for radio and television supreme council employees as giving studies in the subject of intrinsic motivation and job satisfaction.

Key Words: Motivation, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Radio And Television
Supreme Council.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR TABLOSU.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KURAMI

1.1. Motivasyon Kavramı.....	5
1.2. Motivasyon Süreci	8
1.3. Motivasyon Teorileri.....	10
1.3.1. Kapsam Teorileri.....	12
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	13
1.3.1.2. Alderfer'in Var olma-İlişki-Gelişme (ERG) Teorisi	18
1.3.1.3. Mc Clelland' ın Başarma Güdüsü Teorisi.....	21
1.3.1.4. Herzberg'in İki Etken Kuramı.....	24
1.3.2. Süreç Teorileri.....	29
1.3.2.1. Vroom' un Beklenti Kuramı	30
1.3.2.2. Porter ve Lawler' ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi.....	36
1.3.2.3. Pekiştirme Kuramı	38
1.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı	44
1.3.2.5. Locke'nin Amaç Kuramı.....	46
1.4. İçsel Motivasyon ve Ödül Kuramları.....	50
1.4.1. Adil Dağıtım Kuramı.....	51
1.4.2. Sosyal Belirginlik Kuramı	51
1.4.3. Ödül	52
1.4.3.1. Üyelik Ödülleri.....	53
1.4.3.2. Yeterlilik Ödülleri.....	53
1.4.3.3. İçeriklerine Göre Ödüller	53

1.5. Yönetimde Motivasyon Yaklaşımları	56
1.5.1. Ussal İnsan Yaklaşımı	56
1.5.2. Toplumsal İnsan Yaklaşımı	56
1.5.3. Kendini Gerçekleştirmeye Yönelmiş İnsan Yaklaşımı.....	57
1.5.4. Karmaşık İnsan Yaklaşımı	57

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KURAMI

2.1. İş Tatmini Kavramı	59
2.2. İş Tatmini Olgusunun Tarihçesi.....	64
2.3. İş Tatmininin Boyutları	67
2.4. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar	67
2.4.1. İşin niteliği	67
2.4.2. Ücret	68
2.4.3. Yükselme olanakları.....	68
2.4.4. Çalışma Koşulları	68
2.4.5. İş yeri Politikaları ve Yönetim	68
2.5. İş Tatmini ve Performans İlişkisi.....	69
2.6. İş Tatmini Kuramları.....	70
2.6.1. Tamamlama-Doyum Sağlama Kuramı.....	71
2.6.2. Fark Kuramı	72
2.6.3. Eşitlik Kuramı	73
2.6.4. İki Faktör Kuramı	74
2.6.5. Cornell Modeli	75
2.6.6. İş Özellikleri Modeli.....	76
2.7. İş Tatmininin Önemi	82
2.7.1. İş Tatminsizliği ve İşgörene Yansıması.....	83
2.7.1.1. İş Tatminsizliği ve Birey	83
2.7.1.2. Beden Sağlığına Etkisi	84
2.7.1.3. Ruh Sağlığına Etkisi	84
2.7.1.4. İşe Gitmede İsteksizlik.....	84
2.7.1.5. İşe Devamsızlık	84
2.7.1.6. İşte Hata Yapma	85

2.7.1.7. İşten Ayrılma.....	85
-----------------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA İÇSEL MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULUNDA BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Konusu	86
3.2. Araştırmanın Amacı	87
3.3. Araştırmanın Önemi.....	87
3.4. İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Yapılan Çalışmalar	87
3.5. Araştırmanın Metodolojisi.....	91
3.6. İçsel Motivasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması Bulgu, Analiz ve Yorumları.....	95
3.7. İş Tatmini Ölçeği İçin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması Bulgu, Analiz ve Yorumları.....	98
3.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	100
3.9. Araştırmanın Yan Hipotezleri.....	100
3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	103
3.11. Araştırmanın Sayıtlıları	103
3.12. Araştırmanın Demografik Unsurlarına İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar	104
3.12.1. Deneklerin Görevli Oldukları Birimlere Göre Dağılımı	104
3.12.2. Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	104
3.12.3. Deneklerin Unvanlara Göre Dağılımı.....	105
3.12.4. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	105
3.12.5. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	106
3.12.6. Deneklerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı	106
3.12.7. Deneklerin Aylık gelir Durumuna Göre Dağılımı	107
3.12.8. Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	107
3.13. Demografik Değişkenler İle İş Tatminine İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar	108
3.13.1. Deneklerin Görevli Oldukları Birimler ve İş Tatmini Düzeyleri.....	108
3.13.2. Deneklerin Unvanları ve İş Tatmini Düzeyleri.....	109
3.13.3. Deneklerin Mesleki Kıdemleri ve İş Tatmin Düzeyleri	110
3.13.4. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre dağılımı ve İş Tatmin Düzeyleri	111

3.13.5. Deneklerin Medeni Durumları ve İş Tatmin Düzeyleri.....	111
3.13.6. Deneklerin Cinsiyet Durumu ve İş Tatmin Düzeyleri.....	113
3.13.7. Deneklerin Aylık Gelir Durumları ve İş Tatmin Düzeyleri.....	114
3.13.8. Deneklerin Gelir Grupları ve İş Tatmin Düzeyleri	115
3.13.9. Deneklerin Eğitim Durumları ve İş Tatmin Düzeyleri.....	116
3.14. Demografik Bilgiler ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar.....	117
3.14.1. Deneklerin Görevli Oldukları Birimler ve İçsel Motivasyon Düzeyleri	117
3.14.2. Deneklerin Unvanları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri	118
3.14.3. Deneklerin Mesleki Kıdemleri ve İçsel Motivasyon Düzeyleri.....	119
3.14.4. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre dağılımı ve İçsel Motivasyon Düzeyleri...	120
3.14.5. Deneklerin Medeni Durumları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri.....	121
3.14.6. Deneklerin Cinsiyet Durumu ve İçsel Motivasyon Düzeyleri.....	122
3.14.7. Deneklerin Aylık Gelir Durumları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri.....	123
3.14.8. Deneklerin Gelir Grupları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri.....	124
3.14.9. Deneklerin Eğitim Durumları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri	125
3.15. Demografik Değişkenler ve İş Tatmini Değişkeni Arasındaki İstatistiksel İlişkiler İçin Bulgu, Analiz ve Yorumlar.....	126
3.15.1. RTÜK Çalışanlarının Farklı Birimlerde Çalışıyor Olma Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki.....	126
3.15.2. RTÜK Çalışanlarının Farklı Unvanlara Sahip Olma Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki.....	127
3.15.3. RTÜK Çalışanlarının Mesleki Kıdem Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki.....	128
3.15.4. RTÜK Çalışanlarının Yaş Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki	128
3.15.5. RTÜK Çalışanlarının Medeni Durum İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki	129
3.15.6. RTÜK Çalışanlarının Cinsiyet Durum İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki	130
3.15.7. RTÜK Çalışanlarının Gelir Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki	130

3.16.8. RTÜK Çalışanlarının Gelir Grubu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki	131
3.15.9. RTÜK Çalışanlarının Eğitim Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki	132
3.16. İçsel Motivasyonun İş Tatminine Etkileri İçin Analiz Bulgu ve Yorumlar	133
3.16.1. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Zevkli Olarak Tanımlayıp Tanımlamamaları (M 29) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	133
3.16.2. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Yaparken Zevk Aldıklarını Düşünüp Düşünmemeleri (M 10) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	134
3.16.3. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşlerin Kendi Seçimleri Olduğunu Düşünüp Düşünmemeleri (M 12) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	135
3.16.4. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Eğlenceli Bulup Bulmamaları İle (M 17) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	136
3.16.5. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Yaparken Huzurlu Hissedip Hissetmemeleri İle (M 17) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	136
3.16.6. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Çekici Bulup Bulmamaları İle (M 14) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	137
3.16.7. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Sıkıcı Olduğunu Düşünüp Düşünmemeleri İle (M 23) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	138
3.16.8. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Yaparken Baskı Altında Olduklarını Hissedip Hissetmemeleri İle (M 27) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon...	139
3.16.9. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Yaparken Gerçekten Yapmak İstedikleri Şeyi Yapıyormuş Gibi Hissedip Hissetmemeleri İle (M 24) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon	140
3.16.10. RTÜK Çalışanlarının İçsel Motivasyon Düzeyleri Ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	141
3.16.11. İçsel Motivasyon Değişkenlerinin İş Tatminini Açıklayıcılığı.....	141
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	144
KAYNAKÇA.....	150
EKLER.....	158
ÖZGEÇMİŞ	187

KISALTMALAR TABLOSU

İngilizce	Türkçe	
	ABD	Amerika Birleşik Devletleri
	Çev.	Çeviren
	Top.	Toplam
	TAT	Tematik Algı Testi
	s.	Sayfa
	RTÜK	Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
ANOVA	TEYVA	Tek yönlü varyans analizi
CV	VK	Varyasyon katsayısı
df	sd	Serbestlik derecesi
MS	OK	Ortalama kare (mean square)
M_x	O_x	Örneklem ortalaması
n	n	Örneklem
N	N	Ana kütle
p	p	Anlamlılık düzeyi
%	%	Yüzdelik değeri
SD	SS	Standart sapma
SEM	OSH	Ortalamanın standart hatası
f	f	Frekans
H_0	H_0	Sıfır hipotezi
H_1	H_1	Alternatif hipotez
r	r	Korelasyon katsayısı
r_s	r_s	Spearman sıra korelasyon katsayısı
SS	KT	Kareler toplamı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. İçsel Motivasyon Ölçeği Değişkenleri ve Soru Numaraları.....	95
Tablo 3.2. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Cronbach Alfa Testi Sonuçları.....	97
Tablo 3.3. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları	97
Tablo 3.4. İçsel Motivasyon Ölçeği İçin Sperman-Brown Düzeltmesi İle Test Yarılama Güvenirlik Katsayısı.....	98
Tablo 3.5. İş Tatmini Ölçeğinin Cronbach Alfa Testi Sonuçları	99
Tablo 3.6. İş Tatmini Ölçeğinin Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları.....	99
Tablo 3.7. İş Tatmini Ölçeği İçin Sperman-Brown Düzeltmesi İle Test Yarılama Güvenirlik Katsayısı.....	100
Tablo 3.8. RTÜK Çalışanlarının Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	105
Tablo 3.9. RTÜK Çalışanlarının Farklı Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	106
Tablo 3.10. RTÜK Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	106
Tablo 3.11. RTÜK Çalışanlarını Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı.....	107
Tablo 3.12. RTÜK Çalışanlarını Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	107
Tablo 3.13. RTÜK Çalışanlarını Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	108
Tablo 3.14. Görevli Olunan Birim ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti....	108
Tablo 3.15. Unvan ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti	109
Tablo 3.16. Yaş ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	111
Tablo 3.17. Medeni Durum ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	112
Tablo 3.18. Medeni Durum ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo.....	112
Tablo 3.19. Cinsiyet ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	113
Tablo 3.20. Cinsiyet ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo.....	113
Tablo 3.21. Aylık Gelir ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özet.....	114
Tablo 3.22. Gelir Grubu ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	115
Tablo 3.23. Gelir Grubu ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo.....	116
Tablo 3.24. Eğitim ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	116

Tablo 3.25. Görevli Olunan Birim ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	117
Tablo 3.26. Unvan ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	119
Tablo 3.27. Mesleki Kıdem ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti...	120
Tablo 3.28. Yaş ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	120
Tablo 3.29. Medeni Durum ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti ...	121
Tablo 3.30. Medeni Durum ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	121
Tablo 3.31. Cinsiyet ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti.....	122
Tablo 3.32. Cinsiyet ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	123
Tablo 3.33. Aylık Gelir ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti	124
Tablo 3.34. Gelir Grubu ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti	124
Tablo 3.35. Gelir Grubu ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	125
Tablo 3.36. Eğitim ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti	126
Tablo 3.37. Farklı Birim Değişkeni ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	127
Tablo 3.38. RTÜK İşgörenlerinin Unvanları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	127
Tablo 3.39. RTÜK İşgörenlerinin Mesleki Kıdemleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	128
Tablo 3.40. RTÜK İşgörenlerinin Yaşları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	129
Tablo 3.41. RTÜK İşgörenlerinin Medeni Durumları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	129
Tablo 3.42. RTÜK İşgörenlerinin Cinsiyeti İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	130
Tablo 3.43. RTÜK İşgörenlerinin Aylık Geliri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	131
Tablo 3.44. RTÜK İşgörenlerinin Gelir Grubu İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	131
Tablo 3.45. RTÜK İşgörenlerinin Eğitim Durumu İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon	132

Tablo 3.46. RTÜK İşgörenlerinin Eğitim Durumu İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyonun Hangi Eğitim Grupları Arasında Olduğunu Bulmaya Dönük Tukey HSD Testinin Anlamlılığını Gösterir Tek Yönlü Varyans Analizi	132
Tablo 3.47. M 29 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	133
Tablo 3.48. M 10 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	134
Tablo 3.49. M 12 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	135
Tablo 3.50. M 17 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	136
Tablo 3.51. M 14 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	137
Tablo 3.52. M 23 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	138
Tablo 3.53. M 27 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	139
Tablo 3.54. M 24 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	140
Tablo 3.55. RTÜK Çalışanlarının İçsel Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon	141
Tablo 3.56. RTÜK Çalışanları İçin İçsel Motivasyon Değişkenleri İle İş Tatmini Değişkeni Arasındaki İlişkiye Dönük Regresyon Analiz Model Özeti.....	142
Tablo 3.57. RTÜK Çalışanları İçin İçsel Motivasyon Değişkenleri İle İş Tatmini Değişkeni Arasındaki İlişkiye Dönük Regresyon Analizinin Anlamlılık Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi)	143
Tablo 3.58. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyonu	158
Tablo 3.59. İş Tatmini Ölçeğinin Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyon.....	160
Tablo 3.60. RTÜK Çalışanlarının Farklı Birimlere Göre Dağılımı.....	161
Tablo 3.61. RTÜK Çalışanlarının Farklı Unvanlara Göre Dağılımı	161
Tablo 3.62. Görevli Olunan Birim ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo.....	162
Tablo 3.63. Unvan ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	164
Tablo 3.64. Mesleki Kıdem ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo.....	166
Tablo 3.65. Yaş ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	167
Tablo 3.66. Aylık Gelir ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo.....	168
Tablo 3.67. Eğitim ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	169
Tablo 3.68. Görevli Olunan Birim ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	170

Tablo 3.69. Unvan ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo.....	172
Tablo 3.70. Mesleki Kıdem ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	174
Tablo 3.71. Yaş ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	175
Tablo 3.72. Aylık Gelir ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	176
Tablo 3.73. Eğitim ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo	177
Tablo 3.74. RTÜK İşgörenlerinin Eğitim Durumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	178
Tablo 3.75. RTÜK İşgörenlerinin Eğitim Durumu İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyonun Hangi Eğitim Grupları Arasında Olduğunu Bulmaya Dönük Tukey HSD Testi.....	178
Tablo 3.76. M 18 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi	179
Tablo 3.77. İçsel Motivasyon Değişkenlerinin Kurulan Modele Katkısı	180

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Regresyon Analizi İçin Normal Dağılımı Gösteren Histogram Grafiği	181
Şekil 3.2 Regresyon Analizi İçin Normal Dağılımı Gösteren P-P Plot Grafiği	182

GİRİŞ

Örgütler belirli amaçları yerine getirmek üzere var edilmiş yapılardır. Örgütün varlığının devamı bu amaçların devamlılığı ile ilgilidir. Örgüt için son derece önem arz eden örgütsel amaçların yerine getirilmesi örgüt çalışanlarının verimli bir biçimde çalışmaları ile yakından ilgilidir. Personelin verimli bir biçimde örgüt içinde kendisine biçilen rolü yerine getirmesinde kuşkusuz birçok etken rol oynamaktadır. Örgüt çalışanının verimli olarak iş görmesi onun ne denli istekli olduğu diğer bir ifade ile motive edilmiş olup olmadığı ile yakından ilişkilidir. Bunun için örgüt çalışanı ister özel sektör olsun ister kamu sektörü olsun çalışma ortamına sokulan maddi ve manevi motive ediciler ile motive edilerek verimli kılınmaya çalışılır.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl insan kaynağının son derece önemli olduğu bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt çalışanını kaynak olarak gören, insan kaynağına yatırım yapan ve insan kaynaklarına önem veren organizasyonların başarılı sonuçlar elde edeceği çoğu kere ifade edilmektedir. Örgütün nihai amaçlarına ulaşabilmesi, insan kaynaklarının verimli olması ile ilişkili olduğu çoğu sosyal bilimci tarafından ifade edilmektedir. Kurumsallaşmış ve uzmanlaşmış organizasyonlarda insan kaynağının tam bir kaynak olarak değerlendirilmesi ve verimliliğinin artırılması için yönetsel araştırmalar ve bu araştırma sonuçlarına uygun çalışmaların yapılması örgütün başarılı sonuçlar elde etmesi ve nihai amaçlarına ulaşabilmesi için çoğu kere anahtar görevi görmektedir. Bu nedenle hem kamu sektörünün olsun hem de özel sektörün, çalışanlarını yüksek düzeyde verimlilik sağlayabilecek oluşturabilecek bir değer olarak algılaması gerektiği çoğu kez ifade edilmektedir.

Motivasyon, bireylerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçler olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamında motivasyonu, örgütsel amaçlara ulaşmak için, bir çabayı sürdürmek konusunda bireyin isteklilik derecesi olarak tanımlamaktadırlar.

İşgörenin iş tatmininin sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmesi için teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermeleri gerekmektedir. İşgörenin yaptığı işi iyi yapması için yaptığı işten zevk alması gerekmektedir. Günümüz yönetim anlayışı, çalışanların yeteneklerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesini öngörmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu nedenle çalışanların işlerinden aldıkları doyum, büyük ölçüde işin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır.

Örgütlerin stratejik varlıkları konumunda yer alan insan kaynağının verimli biçimde değerlendirilebilmesi için motivasyon olgusunun irdelenmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar dışsal motivasyon araçlarının çoğu kez işgörenin tam anlamıyla motive edilmesi noktasında yetersiz kaldığını ve motivasyon sürecinin kısa sürdüğünü ayrıca motive edici dışsal araçların ortamdaki çekilmesi ile motivasyonun ortadan kalktığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Örgütlerin rakiplerine karşı fırsat ve güçlü yan oluşturabilme noktasında insan kaynağı önemli bir manevra alanı haline gelmiştir. Bu durum iş görenin üretkenliğinin ve verimliliğinin örgütsel yaşam eğrisi içinde her zaman kontrol altında tutulması ve artırılması zorunluluğunu da doğurmuştur. Bu noktada üzerinde durulan en önemli kavram motivasyondur. İçsel ve dışsal ödüller yardımı ile oluşturulan motivasyon işgörenin yaratıcılığının, zekâsının ve üretkenliğinin ortaya koyulması için son derece önemlidir. Örgüt yöneticilerinin iş görenin ekonomik, güvenlik, fiziki ve sosyal imkânlar gibi birçok ihtiyacını karşılaması buna karşın iş görenin üretken ve verimli olmasını beklemek örgütsel dengenin oluşturulması ve devamı için son derece önemlidir.

Halkla ilişkiler disiplininin bir amacı da iç halkla ilişkiler olarak adlandırılan şekliyle işgörenlerin motivasyonunu sağlayacak bir takım çabaların ortaya koyulmasını içermektedir. Böylece örgütsel amaçlara ulaşırken insan kaynağını en iyi biçimde

değerlendirmek ve verimliliği artırmak halkla ilişkiler disiplininin iç hedef kitleyi odak noktasına alan bir amacı olarak karşımıza çıkmaktadır.

İçsel motivasyon kuramı klasik ve edimsel koşullanma kuramları ve bu kuramların ortaya koyduğu motivasyon ilkelerinden farklı olarak motivasyon kaynağının iş görenin kendisi olması yani motivasyonun içsel olması halinde daha güçlü olacağı ve motivasyonun daha uzun süreceği görüşü ön plana çıkmaktadır. Bu düşünce dünyada çok yeni bir yaklaşım olması nedeniyle oldukça bakir bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde ise bu konuyla ilgili elle tutulur birkaç araştırma dışında araştırma ve başvuru kaynağı bulunmamaktadır. Özellikle kamu kesiminde çalışanların içsel motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri konusunda bilimsel nitelikte bir araştırma ortaya koyulmadığı görülmüştür. Kamu kesiminde istihdam edilen iş görenlerin içsel motivasyon düzeylerinin ve bu durumun iş tatminine etkilerinin araştırılması daha önce bu konu ile ilgili olarak etraflı araştırma yapılmamış olması nedeniyle önem arz etmektedir.

Ülkeler ancak güçlü kurumları ile güçlü olabilmektedirler. Güçlü kurumlar ise daha önce belirttiğimiz nedenlerle ancak insan kaynaklarına önem verdikleri takdirde güçlü konuma gelebilmekte aksi halde rekabet gücünü yitirerek örgütsel yaşamında düşüşe geçmekte ve yok olmaktadır.

Bu anlatılanlar ışığında araştırmanın amacı, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin içsel motivasyon düzeylerini tespit ederek iş tatminine etkilerini ortaya koymaktır. Böylece kamu kesiminin rekabet edebilmesi noktasında toplumsal bir fayda oluşturmak ayrıca ülkemizde bu alanda yeterli araştırma yapılmamış olması nedeniyle daha sonra yapılacak çalışmalara basamak teşkil etmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca kamu kesiminde örgüt içi halkla ilişkiler çalışmaları için ve personel verimliliği ile ilgili çalışmalarda bilimsel nitelik taşıyan bir başvuru kaynağı tesis etmek amaçlanmaktadır.

İş görenlerin yaptıkları işi daha iyi yapmaları ve sonuç olarak verimli olmalarını sağlamak üzere kullanılan dışsal motivlere karşılık işgörenin içsel motivlerinin tetiklenmesi ve iş görenin bu sayede motivasyona kavuşması yaklaşımını içerimleyen içsel motivasyon kuramı bu araştırmanın genel anlamda kapsamını oluşturmaktadır.

İçsel motivasyon teknikleri ile ortaya koyulmuş işgören motivasyonunun iş doyumuna etkileri ise daraltılmış kapsamı oluşturacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın konusunu, kamu kurum ve kuruluşlarında içsel motivasyon düzeyinin iş tatminine olası etkilerinin neler olduğu sorusu oluşturmaktadır. Böylece Radyo ve Televizyon Üst Kurulunda uygulamalı olarak bir araştırma ortaya koyulacaktır. RTÜK personelinin içsel motivasyon düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki istatistiksel ilişki düzeylerinin ortaya koyulması genel anlamda araştırmanın omurgası niteliğindedir.

Araştırmanın yanıt aradığı diğer sorular ise şu şekilde karşımıza çıkmaktadır;

- ❖ Araştırmaya katılan örgüt çalışanların içsel motivasyon düzeyleri nedir?
- ❖ Araştırmaya katılan örgüt çalışanlarının iş tatmin düzeyleri nedir?
- ❖ Araştırmaya katılan örgüt çalışanlarının içsel motivasyon düzeylerinin iş tatmin düzeylerine etkisi nedir?
- ❖ İçsel motivasyon değişkenleri iş tatmini değişkeninin ne kadarını açıklıyor?

Özlüce, araştırmada içsel motivasyonun iş tatminine etkisinin veya etkilerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılacaktır. Motivasyon kavramından hareketle içsel motivasyon olgusu ortaya koyulacak, İş tatmini olgusunun ne olduğu ifade edilerek yapılan istatistiklerle içsel motivasyon ve iş tatmininin ilişkileri ifade edilmeye çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KURAMI

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle ifade edilen; insanın bir çaba içinde bulunmasına ilişkin genel bir terimdir (Luthans, 1992, 146). İnsan davranışlarının gücü ve yönüyle ilgili bir kavram olarak motivasyon, psikolojide, organizmanın iç veya dış uyaranların etkisiyle harekete hazır hale gelerek davranışta bulunması olarak ifade edilmektedir (Erdem, 1990, 69; Şahin, 2004, 525). Motivasyon olgusunun kavramsal anlamda Türk Dilinde tam olarak karşılığını bulmak oldukça güçtür. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilerek dilimize girmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Motive kelimesi Türkçe’de güdü veya harekete geçirici olarak ifade edilebilir (Eren, 2001, 491-492). “Motive” teriminin Türkçe karşılığı ayrıca güdü, saik veya harekete geçirici olarak da ifade edilmektedir. Atatürk Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu “motive” kavramını, bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı oluşturan, davranışın sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak tanımlamaktadır. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilmektedir (Dündar; Öztürk 2003, 57-58). Bentley motivasyonu, bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güç biçiminde tanımlamaktadır (Bentley, 2000, 180). Bir başka tanımlamaya göre motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye ve amaca doğru devamlı biçimde harekete geçirmek için yapılan çabalar toplamıdır (Eren, 2001 a, 492).

Motivasyon, bir motivin doyurulmak üzere ortaya çıkmasıyla ya da dış etkenlerin zorlaması ile belirmektedir. Motiv, bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, harekete geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir iç güçtür. Böylece motivasyon, iç ve dış etkenlerle ortaya çıkan bir gerilim, bir zorlanma olmaktadır. İnsanın bu gerilimi, amacına ulaşıp doyum sağlanıncaya kadar devam etmektedir. Motivleri, birincil, genel ve ikincil motivler olarak sınıflandırmak mümkündür. Psikologlar, insan motivlerini sınıflandırma konusunda tam bir görüş birliğine varmış olmasalar da, bazı motivlerin fizyolojik temelli ve öğrenilmemiş olduğunu kabul etmektedirler. Bu motivler, fizyolojik, biyolojik, öğrenilmemiş ya da birincil motivler gibi çeşitli biçimlerde ifade edilmektedirler. Ancak, buradaki birincil ifadesi, bu motiv grubunun genel ve ikincil motivlerden üstün olduğu anlamını içermemektedir. Bir motivin birincil motiv olarak ifade edilebilmesi için öğrenilmemiş ve fizyolojik temelli olması gerekmektedir. Böylece, birincil motivler, genellikle susama, acıkma, uyku, cinsellik gibi temel konularla ilgili olarak ortaya çıkan motivlerdir. Çünkü insanlar aynı temel fizyolojik yapıya sahip olduklarından dolayı, aynı temel ihtiyaçlara sahiptirler. Fakat bu durum öğrenilmiş ikincil ihtiyaçlar için söz konusu değildir (Luthans, 1992, 147).

Genel motivler biçiminde bir sınıflandırma çoğu kere kullanılmamaktadır fakat böyle bir sınıflandırmaya da ihtiyaç duyulmaktadır. Öyle ki birçok motiv, birincil ve ikincil motiv sınıflandırmasının arasında bir yerde ancak yer almaktadır. Genel motivler sınıfında yer alan motivler de öğrenilmemiş olmakla birlikte fizyolojik temelli olmayan motivler olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel ihtiyaçlar, gerilim ya da temel dürtüleri azaltmaya yönelik iken; genel ihtiyaçlar, bireyin dürtülerini arttırmaya yöneltilmektedirler. Bu nedenle, bu ihtiyaçlar kimi zaman uyarıcı motivler olarak da ifade edilmektedir. Bununla birlikte, psikologlar, merak, yönlendirme, hareket ve etkileme motivlerinin bu sınıflandırma kriterleri ile uygunluğu konusunda fikir birliğinde değildir. Bu genel motivlerin kavranması, özellikle örgütlerde insan davranışları çalışmaları açısından oldukça önemlidir. Genel motivler, temel motivlere nazaran örgütsel davranışla daha ilgilidirler (Luthans, 1992, 148).

Örgütlerdeki insan davranışı çalışmalarında genel motivler, birincil olanlara oranla daha önemli görülmele birlikte; ikincil motivler, tartışmasız bir biçimde en önemli motivlerdir. Toplumsal yapı, ekonomik olarak değişirken daha karmaşık bir yapıya da

bürünür ve ikincil motivler bu gelişmede önemli rol oynarlar. Birincil motivler ve daha düşük derecedeki genel motivler, öğrenilmiş ikincil motivlerin davranışları motive etme konusunda bize önemli bilgiler sunarlar. Bir motivin ikincil motiv olarak adlandırılabilmesi için öğrenilmiş olması gerekmektedir. Bu ölçüte uyan birçok motiv bulunmaktadır. Bunlardan en önemli olanları, güç, başarı ve ilişki motivleridir. Bunlara ek olarak, örgütsel davranışta özellikle önem taşıyan güvenlik ve statü motivleri de önemli ikincil motivlerdendir (Luthans,1992, 148).

İnsanların kendi amaçları doğrultusunda motive olmaları doğal bir durumken; örgütsel amaçlar için motive olmaları ise yapay bir durum teşkil eder. Örgütlerde motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için ortam yaratarak, etkileyerek, isteklendirerek kişileri harekete geçirir. Bu ihtiyaçların uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkar. Birey ihtiyacını karşılamak için güdülendikten sonra davranışa geçer. Bu davranış sonucunda da gidermek istediği ihtiyacı tatmin olur. O halde, motiv, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür.

Çalışma hayatında güdüleme, kısaca çalışanın işe istekli hale getirilmesi olarak tanımlanabilir (Balcı, 1987, 4). Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanarak kişiye davranışta bulunma isteği vermektedir. Bir amaca ya da ödüle yönelik olarak ortaya çıkar fakat amaçlar davranış kontrol etmez, sadece etkiler ve kişinin ihtiyacını tatmin etmek için uyarır. Motivasyonda en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Motivler bireyi uyarır ve faaliyete geçirir, bireyin davranışını bir amaca doğru yöneltir. Bireyin davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman ise kişinin motive olduğu anlaşılır (Özbek, 1998, 20).

Yöneticiler ve liderler iş görenlerin motivasyon durumlarına etki edebilir, fakat bunları kontrol edemezleri çoğu kez mümkün olmaz. Bursalıoğlu'na göre "Örgütsel motivasyon, bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü" olarak da nitelendirilmektedir (Bursalıoğlu, 1994'ten aktaran Dündar; Öztürk 2003, 58). İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğal bir süreç olarak karşımız çıkarken örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesi ise yapaydır. (Başaran, 1991 'den aktaran, Dündar; Öztürk 2003, 58). Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe karşı motive etmek oldukça önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi

temin edilmedikçe çalışandan beklenen örgütsel davranışlar istenen düzeyde gerçekleşmeyecektir. İnsanlar kurumlara bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar (Eren, 2000'den aktaran, Dünder; Öztürk 2003, 58-59). Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticinin ve dolayısıyla örgütlerin başarısı, astların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve çabalarını tam olarak bu meyanda kullanmalarına bağlıdır. İşgörenlerin motivasyonu, onların iş verimliliğini yani performansını etkilemektedir. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyon olgusunu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için kullanmaktır. Örgütlerde yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına temin edecektir (Barutçugil 2004, 184). İşgöreni, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları, giderek motivleri ile iyi anlayan ve doğru yorumlayabilen yönetici, performansı ve verimliliği en üst düzeye çıkarabilmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını da saptayabilecektir (Kaynak 1995, 114).

Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Motivasyon olgusu hakkında bir takım şeyler ifade edebilmek ancak kişilerin davranış biçimlerini değerlendirilmesi sonucunda mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamaların sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi oldukça karmaşık ve zor bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Pek çok durumda, etkin önderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan biridir (Balcı, 1987, 5). Bu bağlamda, motivasyon ile ulaşmak istenen en önemli nihai erek, işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını elverdiğince doyurmak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu 2001, 119).

1.2. Motivasyon Süreci

Örgüt önceden belirlenmiş amaçların başarılması için bir araya gelmiş bireylerden oluşmaktadır. Örgütte yer alan bu bireylerin belirlenmiş amaçlar yönünde hareket

etmeleri ise ancak etkili bir güdüleme sistemi kurmakla mümkündür. İşletmenin başarısına çeşitli kademelerde görev yapan yöneticilerin güdüleme dereceleri etki eder. Başarılı bir yönetimin güdüleme olmaksızın gerçekleştirilmesi çoğu kez mümkün görünmemektedir. Kararlar verilirken iyi bir güdüleme sistemi uygulanmış olması, kararların çoğu kez olumlu bir takım sonuçlar doğurma olasılığını artırmaktadır (Balcı, 1987, 5).

Motivasyon, bir motiv etkisiyle eyleme geçme sürecidir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelir. Motivasyon sürecinin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilir (Sabuncuoğlu; Tüz 1998, 98; Kırel 1996, 164). Bu aşamalar:

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmek için çaba sarf ettiği bir takım ihtiyaçları vardır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkışıyla motivasyon süreci de başlamış olur. İhtiyaç, fizyolojik ya da psikolojik olsun, bireyi belirli davranışlarda bulunmaya yöneltir. Bireyde lokomotif bir gücün ortaya çıkması için ikinci aşama olan, uyarılmanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu lokomotif güç, fiziksel ve ruhsal açıdan isteme sürecidir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılmış olan birey, üçüncü aşama olan davranışta bulunma aşamasına gelir. Bireyin davranışta bulunma amacı ise, kendisinde ihtiyaçlarına karşı duyduğu isteğin doyurulmasıdır. Doyum, motivasyon sürecinin dördüncü aşamasını oluşturur. Davranışlar sonucu ihtiyaç giderildiğinde, motivasyon süreci de tamamlanmış olmaktadır. Sonuç olarak ihtiyaçları karşılanmış birey doyuma ulaşarak mutlu olur.

Motivasyon sürecinin nasıl oluştuğu yapılan araştırma ve çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Bu araştırmalara göre, öncelikle davranış tetiklenir ve kişi kendisine bir takım erekler belirler. İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güdüler ve bu güdüler harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir.

- ❖ Ereklere yönelik davranışlarda bulunulur. Amaç zihinde oluşturulan düşünce ve amaçlara ulaşmaktır.
- ❖ Ereklere ulaşılır ama burada süreç sona ermez çünkü davranışın sürdürülmesi gerekmektedir. İlk iki etmene bağlı olarak motivasyon süreci devam eder ya da süreç sonlandırılır.

1.3. Motivasyon Teorileri

Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan üretim anlayışı çerçevesinde işgörenlerin performansı ve üretkenliği, gelişen ve değişen rekabet şartları bağlamında son derece önemli hale gelmiştir. Çağdaş örgüt yönetimi anlayışı içinde, bilim adamları ve işletme yöneticileri işgörenlerin en etkili biçimde nasıl motive edilebileceğini bilimsel yaklaşım içinde incelemeye başlamışlardır. Bu kapsamda, motivasyon konusu ile ilgili olarak çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiştir. Araştırmalar sırasında motivasyonun iki temel ögesini oluşturan ekonomik ve psiko-sosyal motivlerin ağırlık derecesi ve doyurulma biçimleri, farklı kuramların doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Bazı kuramlar, bireylerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla bireyin içinde olan unsurlara ağırlık verirken, diğer bazıları ise teşviklere yani bireyin dışında bulunan, ona dışarıdan verilen unsurlara ağırlık vermektedir.

Motivasyon kuramlarının bir kısmı, bireyi sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele almakta; bireyin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, duygu, arzu ve düşüncelere temel teşkil eden rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durmaktadır. Bu görüşler bireyi anlamaya, bireyin içinde bulunan bu unsurları, davranışlarını yorumlayarak tespit etmeye ve bu unsurlara hitap ederek bireyi motive etmeye önem vermektedir (Koçel 1989, 303).

Kuramların diğer bir kısmı ise bireyin içinde bulunan içsel unsurlardan ziyade, dışında; çevresinde yer alan dışsal etmenlere ağırlık vermektedir. Birey davranışlarının dışsal unsurlar tarafından kontrol edildiğini ileri süren bu kuramlar, işgörenlerin motivasyonu sorununu, işgörelere veya iş çevresine dışarıdan müdahale ederek çözmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla, bu kuramların temeli, bireyin motivlerini anlamak yerine, çevresinde yer alan ve davranışlarına etki eden dışsal unsurları anlamaya ve kullanmaya dayanmaktadır (Koçel 1989, 303; Çeltek 2004; Sweeny ve McFarlin 2002, 85).

Koç'a göre geniş anlamda, güdülenme kuramlarını "Davranışçı Yaklaşımlar", "İnsancıl Yaklaşımlar", "Bilişsel Yaklaşımlar" ve "Sosyal Öğrenme Yaklaşımları" başlıkları altında incelemek mümkündür (Keskin 2008). Davranışçı yaklaşıma göre güdüler, şartlanma ve modelden öğrenme yollarıyla öğrenilmektedir. Davranışsal yaklaşımın etkinliği, büyük ölçüde pekiştireçlere bağlıdır. Bu yaklaşım, dışsal güdülenmeye dayalı bir yaklaşımdır. İnsancıl yaklaşıma göre kişilerin tamamen motivasyondan uzak

olmadığı, dışarıdan belli kalıplara göre yönlendirilseler bile, aslında kendilerinde de bu tür bir güdülenmenin var olduğu kabul edilir. İnsancıl psikoloji, insanı zihinsel, duygusal ve sosyal faktörler içinde bir bütün olarak inceler ve bu faktörlerin bireyi nasıl etkileyeceği üzerinde durur. İnsancıl psikoloji kişilerin algılamaları ve içten gelen ihtiyaçlarına cevapları üzerinde yoğunlukla durur. Güdülenme olgusu dışsal olarak yapılan bir şey değildir, aksine büyüme, gelişme ve yeni tecrübeleri birleştirmek için zaten var olan pozitif bir eğilimi beslemedir. İnsancıl yaklaşımın ortaya koyduğu bakış açısına göre bireylerin değerli olduğu ifade edilebilir.

Bilişsel yaklaşıma göre, düzeni ve dünya işlerini anlama ve denge kurabilme ihtiyacından dolayı güdüleniriz. Davranışsal yaklaşımda, dışsal etkenler önemli görülürken, bilişsel yaklaşımda ise içsel etkenler önemlidir. Hoşlandığı bir dersin sınavına çalışan bir öğrenci yorgunluğunun, açlığının ya da uykusuzluğunun farkında olmayabilir. Çünkü amaçlarını gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaç onu etkilemektedir. Ancak, bütün öğrencilerin içsel ihtiyaçlarını harekete geçirmesi zordur. Çünkü öğrencilerin beklentileri, amaçları, değerleri ve ihtiyaçları çok farklıdır. Bilişsel yaklaşım, bireyler arasındaki öğrenme ve motive olma farklılıklarını açıklamada yardımcı olmaktadır (Keskin 2008).

Sosyal öğrenme yaklaşımı, davranışçı ve bilişsel yaklaşımların özelliklerini içerir ve farklı boyutları bu yaklaşıma ekleyerek kendisini oluşturur. Sosyal öğrenme kuramına göre, bireyler sadece dışsal uyarıcılardan etkilenmediği gibi, yalnızca içsel etkilerle de yönlendirilmemektedir. Çevresel değişkenler ve bilişsel özellikler kadar, öz-yeterlik, bağımlılık, başarı, saldırganlık gibi kişisel özellikler de bireyin davranışını etkiler. Davranışlar, çevresel değişkenler, bilişsel özellikler ve kişisel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, güdülenmeyi etkileyen üç ana etkenden bahsetmek mümkündür;

- ❖ Bireyin amacına ulaşma beklentisi
- ❖ Amacın birey için değeri
- ❖ Bireyin yapılacak işe yönelik tepkisi.

Birey ilk iki maddeye olumlu cevaplar veriyorsa öz-yeterlik duygusu gelişecektir. Öz-yeterlik, bireyin belirli bir işi başaracak yeteneğe sahip olduğuyla ilgili algısı olarak

ifade edilebilir. Birey geçmiş yaşantılarına dayalı olarak veya başka kişilerin yaşantılarını gözleyerek, bir işin sonucunu tahmin edebilir. Beklenen sonuçlar olumlu ise ve yapılacak iş yarar sağlayacaksa güdülenme gerçekleşir. Davranışlar büyük bir çoğunlukta önceki davranışların sonuçları tarafından yönlendirilir. (Keskin 2008).

Güdüleme teorilerinin bir kısmı, bireyi anlamaya, bireyin içinde bulunan etmenlere hitap ederek, bireyi güdülemeye önem vermektedir. Diğer bir kısım ise bireyin içinde bulunan dışsal etmenlere ağırlık vermektedir. Bu duruma göre, güdüleme teorilerini en genel anlamda iki grup içerisinde toplamak mümkündür. Bunlar kapsam ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri, içsel etmenlere ağırlık verirken; süreç teorileri ise dışsal etmenlere ağırlık verirler. (Balcı, 1987, 5)

1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları, bireylerin doyuracağı motivlerini ya da ihtiyaçlarını odak olarak almaktadır. Bu kuramlarda bireyin ulaşmak için motive olduğu hedef önem taşımaktadır (Başaran 1991, 151). Bu kuramlar, insan ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivleri dolayısıyla da kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden unsurları anlamaya ağırlık vermektedir. Bunun arkasında yer alan varsayım ise şöyledir; eğer yönetici, işgöreni belirli biçimlerde davranmaya zorlayan bu unsurları anlayabilir ve kavrayabilirse, bu unsurlara hitap etmek suretiyle işgöreni daha iyi yönetebilir, onları örgüt amaçları paralelinde davranmaya yönlendirebilir (Koçel 1989, 304). Kapsam kuramları, aşağıdaki şekilde sıralanmak mümkündür (Mullins 2002, 426; McShane ve Von Glinov 2003, 132; Gordon 1991, 134):

- 1) Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Kuramı
- 2) Alderfer'in ERG Kuramı
- 3) Mc Clelland' ın Başarma Güdüsü Teorisi
- 4) Herzberg'in İki Etken Kuramı

Hemen tüm Kapsam Teorileri, güdülenmeyi ihtiyaçlar açısından açıklamaktadırlar. Kişileri güdüleyen yapılar, bu teorilerde, ihtiyaçlar ve güdülerdir. Bu nedenle davranışı uyaran ihtiyaç ve güdüleri anlatırlar, kişilerin tatmini ve performansı için gereken ödül ve teşvikleri ele almaktadırlar. Bu teoriler genelde çok sayıda etmen arasında hangi belirgin yapının kişileri güdülediğini belirlemeye çalışmaktadırlar (Balcı, 1987, 6).

1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlarda temel ihtiyaçların neler olduğunu tespit etmiştir. Ancak, Maslow'un kuramı bundan sonra incelenecek olan diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuramdır (Onaran 1981, 13). İnsan ihtiyaçlarını bir hiyerarşi içerisinde ele alıp inceleyen ve güncelliğini en çok koruyan güdülenme teorisi Maslow'un ihtiyaçlar teorisidir. Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını ayrıntılı bir biçimde kuramsal bir iskelet şeklinde anlatmaktadır (Balcı, 1987, 7). İnsan ihtiyaçlarının belirli önceliklere sahip olduğunu ifade eden Maslow insan ihtiyaçlarının doğasını inceleyerek, bu ihtiyaçları önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar. Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen en önemli unsurlardır. Maslow, insanların bahsi geçen bu ihtiyaçlarını ihtiyaçların doğasını da göz önünde tutarak önem sırasına dizmiş ve bir ihtiyaçlar hiyerarşisi belirlemiştir (Keskin 2005, 3). Kurama göre, alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği bu ihtiyaçların tatmin edilme derecelerine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış motivi olma özelliğini kaybeder ve daha üst kademelerdeki ihtiyaçlar davranışlara etki etmeye başlar (Koçel 1989, 304).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının iki ana varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Bu nedenle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli etmenlerdir. (Balcı, 1987, 7) Bu teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi ön plana çıkmaktadır. Değer ihtiyaçlarında ise kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister. İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı meydana gelmektedir. Maslow'a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelemeyebilir.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralama gösteren hiyerarşiye sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar, kişiyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların kişiyi yöneltme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen ihtiyaç, davranışta etkili olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlar (Balcı, 1987, 7). Maslow, güdülenmeyle ilgili görüşlerini çalışma hayatına uygulamayı hiç düşünmemiştir. Bu uygulamayı ise Mc Gergor, “Kurumların İnsan Yanı” isimli eserinde ortaya koymuştur. Kurama göre insanlar ihtiyaçlarını gidermek amacıyla davranışlarına yön ve yoğunluk vermektedirler. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre şöyle sıralanabilir (Maslow 1970, 27; Luthans 1992, 157; Organ ve Hamner 1982, 159; Johns ve Saks 200 1,138):

- 1) Fizyolojik İhtiyaçlar
- 2) Güvenlik İhtiyaçları
- 3) Sosyal İhtiyaçlar
- 4) Benlik İhtiyaçları
- 5) Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları

Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, dinlenme, barınma, giyinme ve cinsellik ihtiyaçlarını içeren kuramın ilk bölümünü oluşturmaktadır. Bahsi geçen ihtiyaçlar bireyin biyolojik devamlılığı için öncelikle karşılanması gerekli olduğu için, diğer bütün ihtiyaçlara üstün ve hâkim konumdadırlar. Fizyolojik ihtiyaçlar insan vücudunun biyolojik bir organizma olarak sürekliliğini ve işlemlerini sağlamak için tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlardır (Onaran 1981, 14; Yalçın 1991, 205). İnsanlar sürekli olarak bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar ve bir kere tatmin edildiler mi, davranışlar için motive edici bir etken olmaktan çıkarlar (Özkalp 1982, 135). Eğer, bütün ihtiyaçlar karşılanıp tatmin edilmemişse yani organizmaya yalnız fizyolojik ihtiyaçlar hâkim ise, diğer bütün ihtiyaçlar yokmuş gibi tamamen geri plana itilirler. İnsan bu ihtiyaçlarını giderdikten sonra diğer ve daha üstün ihtiyaçlar ancak ortaya çıkabilmektedir (Yalçın 1991, 205; Miller vd. 1998, 102). Fakat fizyolojik ihtiyaçlar, tipik iş ortamında pek hâkim olmamaktadırlar çünkü bu konuda bireylerin oldukça doyumlu oldukları ifade edilebilir (Davis 1984, 56).

Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelerden ve tehditlerden korunma ihtiyaçlarını içermektedir. Bunlar bireyin kendisini güvenlik içinde hissetmesi için gerekli olan; gelecek güvencesi, can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma gibi ihtiyaçlardır (Koçel 1989, 305). İnsanlar temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bu ihtiyaçların yarın ve ondan sonra da daha az çaba, acı ve kaygıyla elde edilmesi konusunda bir güvence isterler. Bugünü güvence altına alan insanlar, yarınlarının da güvende olmasını bekler, bedensel ve ekonomik güvenlik isterler. Güvenlik aslında fizyolojik ihtiyaçların yarın ve ondan sonra da doyurulacağının garanti edilmesidir, aslında güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlarla çok yakından ilgilidir (Davis 1984, 57).

Güvenlik ihtiyacının toplumsal bir sonucu olarak, çağdaş toplumda sosyal sigorta kurumları, işsizlik, yaşlılık, kaza gibi sigorta türleri ve sendikalar bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemeye yönelik olarak toplumun sosyal yapısında yer almaktadırlar. Gelişmiş ülkelerde, güven ihtiyacının hemen hemen bütünüyle karşılanmış olmasından dolayı bu tür ihtiyaçların bireyi motive etme ihtimali oldukça düşüktür. Gelişmekte olan ülkelerde ise bu düzeye ulaşıldığını net bir biçimde söylemek oldukça güçtür. Örneğin, bir işsizlik sigortası sisteminin kurulamamış olması, çalışan bireylerin kendini güvende hissedememeleri için yeterli bir neden oluşturmaktadır (Kaynak 1990, 118).

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildir ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Aynı zamanda, bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınırsa, kişiler için zararlı olabilir. Bir bireyde, işyerinde çalışsa da, çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamanın bir başka sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı ölçüde bağlanmak biçiminde özetlenebilir. Böyle durumlarda da bireyin üretkenliği düşebilir. İnsan, başka birine bağlı ve borçlu olursa kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilecektir (Eren 2001 a, 498).

Sosyal İhtiyaçlar: Ait olma, sevmek, sevilme, arkadaşlık ve bir grubun üyesi olarak grup ile ilişki kurabilme ihtiyaçlarını içermektedir. Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra sosyal ihtiyaçları ortaya çıkar. Bunlar genellikle sevmek, başkaları tarafından sevilme, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi

sosyal ihtiyaçları kapsamaktadır. Her birey çevresindeki insanlar tarafından seilmeyi ve toplumda bir yere sahip olmayı istemektedirler (Yaın 1991, 206). Bu tür ihtiyaçların giderilememesi ise uyumsuzluk ve ruhsal bunalımlara yol açabilir (zbek 1998, 26).

Bu ihtiyaın iş dışında karşılanması gerektiği savunulabilir. Ancak iřėörenlerin uyumadıkları sürenin yarısı ya da üçte biri işbaşında geçirilir. İnsanlar sosyal bir ortamda çalışırlar ve sosyal ihtiyaçlardan bazıları iş dışında olduğu kadar iş başında da karşılanmalıdır (Davis 1984, 59). Bu düşünceden hareket eden bazı yöneticiler, iřėörenler için bazı sosyal imkânlar ortaya koyma çabasından kaınmayacaklardır. Bu nedenle bazı spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri düzenlemek, geliştirmek, desteklemek ve kimi zaman da bunlara bizzat katılmaları gerekli olacaktır (Eren 2001a, 498).

Benlik İhtiyaçları: Benlik ihtiyaçları ilk olarak; bağımsızlık, bireysel değer, itibar, yetenek ve hürriyet gibi şeyler ile ilişkili olarak kendi kendine sayėı duyabilme ihtiyaçlarını içerir. İkinci olarak; dikkat çekme, sayėınlık, statü, tanınma ve başkalarının beğenisini kazanma ihtiyaçlarını içerir. İhtiyaç sıralamasının dördüncü kademesinde sayėı ve statü ihtiyacı yer alır. Bu duyguları hisseder ve onları elde etmeye ve vermeye ihtiyaç duyarız. Kendi kendimize değerli olduğumuzu hissetmek istediğimiz gibi başkalarının da bizim değerli olduğumuzu düşünmelerini arzu ederiz. (Davis 1984, 59).

Maslow bu ihtiyaç kademesine değer ihtiyaçları adını vermektedir. Çünkü bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup iinden gerekse dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen, insan kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güven duygusuna sahip olabilir. Kişi toplum içindeki statüsüne başkalarının kendisine verdiği değerle kavuşur. Dikkat edilecek olursa, aslında bu ihtiyaç da kişinin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Bir kişi sevilip beğenildiğini hissettikten sonra hayran olunmayı, kendisini başkalarının erişmek için seçtikleri bir kişi olmayı arzular. Ayrıca, hayran olunma ihtiyacı, kişisel özellikler geliştirildiği oranda artar. Kişinin kendi kendini takdir ihtiyacı, kendine güven duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede ve dünyada işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirecektir. Bu duygu ise insan için büyük bir tatmin aracı ve hatta kaynağı olacaktır (Eren 2001a, 498).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Bireyin sahip olduğu potansiyeli geliştirme, yaratıcılık ihtiyaçlarını içermektedir. Beşinci kademedeki bu ihtiyaç insanın olabileceği her şeyi olması anlamına gelen öz gerçekleştirmedir. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içinde belirli bir statüye erişmiş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir. Kişisel ve düşünsel özgürlüğüne kavuşan birey gizli kalmış yeteneklerini ortaya koyma motivisi ile etkilendir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 113). Maslow'a göre, bu son kademeye kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne de bu aşamada ulaşır. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Çoğu kişi bu ihtiyaca ulaşamamıştır. Bu nedenle bu ihtiyaç diğerlerine nazaran daha az belirgindir (Davis 1984, 59).

Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak (ücret, kıdem, toplu sözleşme vb. aracılığıyla) tatmin edilmesidir (Kirel 1996, 166).

İhtiyaçlar sıralamasının alt düzeyindeki ihtiyaçlar, genel olarak ekonomik davranış aracılığıyla tatmin edilir. İnsanlar, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyum için satın alma aracı olarak para kazanırlar. Buna karşılık, üst düzeyde yer alan ihtiyaçlar, genel olarak psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranışlar aracılığıyla tatmin edilirler. İnsanlar deneyimlerine anlamlar verirler ve deneyimlerine ilişkin duygularından da doyum elde ederler. Bu ekonomik davranıştan oldukça farklı bir davranıştır ve insanlar hakkında çok daha değişik bir düşünme biçimini gerektirir. Yöneticiler ise kimi zaman, sağladıkları ücretlerle işgörenlerin tüm ihtiyaçlarını tatmin edebileceklerine inanmışlardır. Ancak bu ekonomik yaklaşımın, beş temel ihtiyacı kapsayan kuram açısından incelendiğinde, paranın, genellikle kuramın ilk iki kademesindeki ihtiyaçlar için geçerli olmasından dolayı, etkili bir tatmin aracı olmadığı sonucuna varılır (Davis 1984, 60).

Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar zinciri sonuçta iki gerçeği yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 113):

Öncelikle insan fizyolojik bir varlık olarak ihtiyaç duyan bir canlıdır. Maslow, bireyin ihtiyaçları giderildikten sonra yeni ihtiyaçlar birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece devam ettiğini savunur. Başka bir deyişle, insan ihtiyaçlarla dolu bir varlık olup, bir ihtiyacın bittiği yerde yeni bir ihtiyaç başlar. Çeşitli ihtiyaçlar insanın kişiliğinde basamaksal bir düzen oluşturur. Bireyler sürekli bir doyumsuzluk içinde daha yüksek basamaklarda duyulan ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için çaba sarf ederler.

Maslow'un kuramından çıkan ikinci önemli sonuç ise alt basamaklarda yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatlerin hemen bu alt basamaktaki ihtiyacı karşılamaya yöneldiğidir. Gelişmiş ülkelerde, sırasıyla fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılanmış olduğu için, artık bu ihtiyaçların üstünde olanlar doyurulmak istenmekte, toplumun değer ve önem verdiği ihtiyaçlar arasında gelmektedir. İş alanlarının dar, iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu az gelişmiş ülkeler, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını hatta işgörenlerin fizyolojik ihtiyaçlarını bile tatmin edememekle karşı karşıya bulunmaktadırlar (Eren 2001a, 501; Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 115)

İhtiyaçlar sıralaması modeli ABD ve İngiltere'deki yönetici ve profesyonel işgörenlerin tepkilerine ve geçimlik koşullarına uymakta; farklı koşullarda ise model daha az güvenilirliğe sahip bulunmaktadır. Bu nedenle modelin çevresel etkenlerle birlikte değerlendirilmesi daha faydalı sonuçlar elde edilmesini de sağlayabilecektir (Davis 1984, 64).

1.3.1.2. Alderfer'in Var olma-İlişki-Gelişme (ERG) Teorisi

Alderfer tarafından ortaya atılan bu teori, Maslow'un yaptığı açıklama ve verilere dayanarak, daha çok çalışma hayatındaki ihtiyaçlara yönelmiştir. Kuram bu üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. ERG Kuramı, Maslow'un kuramını desteklemek ve eksik yanlarını gidermek amacıyla ortaya atılmış bir kuramdır ve ihtiyaçlar sıralaması kuramının farklı biçimde ifade edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Alderfer, Maslow'dan biraz daha farklı olarak üç temel ihtiyaçtan bahsetmektedir ve bunları “ERG Teorisi” olarak adlandırmaktadır. Bu ihtiyaçlar sırasıyla şöyledir (Onaran 1981, 39; Kirel 1996, 169; McShane ve Von Glinov 2003, 134; Luthans 1992, 161).

Var olma İhtiyaçları: Var olma ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk düşmektedir. Açlık, susuzluk, fiziksel güvenlik gibi fizyolojik-maddi ihtiyaçlar burada toplanmıştır ve amaç insanın maddi temelini sağlayabilmektir. Örgütte çalışma ile ilgili ihtiyaçlar ise ücret, sosyal olanaklar, iş güvenliği ve uygun çalışma saatleri olarak ifade edilebilir (McCormick ve İlgen 1980, 266). Bu ihtiyaçların örgütçe giderilmesi de örgüt kaynaklarının yeterli olmasına bağlıdır.

İlişki İhtiyaçları: Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik, sosyal ilişkiler kurma ve saygı görme ihtiyaç düzeyine denk düşmektedir (Solmuş 2000, 67). Bireyin kendisi için önemli olan başka insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada yer alır. Bu ihtiyaçlar, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile ilgili bulunmaktadır ve bireylerin bir gruba üye olmaları nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ve saygınlık ihtiyaçları bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir. Fakat bu ihtiyaçlarda karşılıklılık söz konusudur. Birey doyuma ulaşmak için başka insanlarla bir arada olmaktadır. Başka insanlar ise duygu ve düşüncelerin paylaşıldığı bireylerdir.

Gelişme İhtiyaçları: Bu ihtiyaç ise Maslow'un kendine güven ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile ilgilidir. Bireyin kendisi ya da çevresi üzerinde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de bu ihtiyaç kapsamında yer almaktadır. Ayrıca iş ortamı içerisinde yaratıcılık, rekabet, değişim ve özerk iş yapabilme olanaklarının var olması halinde, örgüt içerisinde bu ihtiyacın doyurulması sağlanabilmektedir (Schultz ve Schultz 1990, 324).

Alderfer düşüncelerini dört varsayıma dayandırmaktadır (Tınar 1988, 6):

- Bir ihtiyaç doyuma ulaşmadığı sürece egemen olarak kalır.
- Bir ihtiyaç doyurulmadığında, bir alt basamakta yer alan ihtiyaç ön plana çıkar.
- Bir ihtiyacın doyurulmasıyla, bir üst basamakta yer alan ihtiyaç uyarılır.
- Bir ihtiyacın doyurulmaması da kişilik gelişmesine katkıda bulunabilir ve üst basamakta yer alan ihtiyaçları harekete geçirebilir.

Var olma gereksinimleri, hayatta kalabilmek için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkalarıyla bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir. Bu teoride Maslow'un ihtiyaçlar silsilesinden farklı olarak ihtiyaçlar arasında kesin sınırlar yoktur ve belli bir seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman alt seviyedeki ihtiyaçlara geri dönülebilir. Dolayısı ile Maslow' un doyum kavramına bir de doyumsuzluk kavramı eklenmiş olur. Bir kişinin aynı anda birden fazla ihtiyaca sahip olabileceği düşüncesi, bir önceki kuramdan farklı diğer bir noktadır. Farklı nitelik ve yoğunluklarda olsalar da bireyler çok farklı seviyedeki birçok ihtiyaca aynı anda sahip olabilirler.

Alderfer'in teorisinde birbirinden kopuk, aynı basamaklar yerine bir süreklilik vardır. İhtiyaç grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Alderfer' e göre belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç bireyi aynı anda güdüleyebilir (Balcı, 1987, 14). Alderfer'in ERG kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması ile yakından ilişkilidir. Kuram, bu ihtiyaçları farklı biçimlerde işleterek yorumlamakta ve ihtiyaçlar katı bir basamaklı yapı göstermemektedir. Kuramda ihtiyaçların birden fazlası aynı anda işletilebilirken; bir ihtiyacın tatmini, daha üst düzeyde bir başka ihtiyacın ortaya çıkışında doğrudan etkide bulunmamaktadır (Özgener 1996, 54).

ERG modelinin yöneticiler açısından taşıdığı önem şu şekilde ifade edilebilir. Eğer bir yönetici astlarından birinin gelişme ihtiyaçlarından birinin engellendiğini gözlemlerse, astının veya astlarının davranışını ilişki veya var olma ihtiyaçlarını tatmin etmeye doğru yeniden yönlendirmelidir. Bir başka deyişle yöneticiler, işgörenlerin engellenen ihtiyaçlarını anlamadıklarında, bunların yerine geçebilecek daha düşük düzeyli ihtiyaçlara hitap edebilecek yeni fırsatlar ortaya koymalıdır. Alderfer, varlık ve ilişki ihtiyaçlarının tatmin edildikçe şiddetinin azalacağını, yalnız gelişme ihtiyacının diğerlerinin tersine tatmin edildikçe daha da şiddetleneceğini öne sürer (Balcı, 1987, 15).

1.3.1.3. Mc Clelland' ın Başarma Güdüsü Teorisi

Başarma Güdüsü Kuramı, Harvard niversitesi'nden McClelland tarafından geliştirilmiştir. Başarı ve başarısızlık motivlerine ilişkin çalışmaları ile Atkinson da bu kurama katkıda bulunmuştur. 1940'ların sonlarında psikolog McClelland ve arkadaşları, T.A.T (Tematik Algı Testi) testini insan ihtiyaçlarını ölçmede bir yöntem olarak kullanmaya başlamışlardır. Bilindiği gibi T.A.T testleri, kişilere gösterilen resimler hakkında bireylerin hikâyeler yazması istenen projektif tekniğine dayalı bir yöntemdir. Örneğin, McClelland ve arkadaşları bir çalışmalarında üç yöneticiyi teste tabi tutmuşlar ve bu yöneticilere iskemlede oturan birinin işyerindeki masasının üzerindeki aile fotoğrafına baktığı görülen bir resim göstererek yöneticilerden bununla ilgili hikaye yazmaları ya da anlatmaları istenmiştir. Yöneticilerden ilki, resimle ilgili olarak bir mühendisin ailesi ile birlikte tatil planının hayalini kurduğunu söylemiştir. Diğeri, bir tasarımcının ailesinin ihtiyaçlarını göz önüne alarak bir alet tasarladığını söylemiş, üçüncüsü ise güvenli görünümü nedeni ile kişinin bir problemi çözmek üzere olduğunu söylemiştir. Ortaya koyulan bu üç farklı hikayeden yola çıkarak McClelland üç yöneticinin de başarı ihtiyacında oldukları ama aralarındaki derecelerin farklı olduğunu belirtmiştir. Bu ve benzeri çalışmalara dayanarak McClelland, bu üç farklı yaklaşımı incelemiş ve deneye katılanların ihtiyaçlarının altında yatan önemli duyguları davranışlarına yansıttıklarını ileri sürmüştür. McClelland, araştırmalarının sonucunda başarı, ait olma ve güce dayalı ihtiyaçlar şeklinde adlandırılan üç tür ihtiyaç ortaya koymuştur.

McClelland, her insanın ilk yaşlarından başlayarak kendine özgü bir motivsel yapı geliştirdiğini, motivasyonun da bu yapıya göre oluştuğunu savunmaktadır (Başaran 1991, 156).

Başarı Güdüsü: Güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusunun içinde bulunduğ motiv olarak ifade edilebilir. Başarı motivine sahip kişiler, bir ülkenin örgütlerinde başarılı liderliğin en önemli kaynaklarını oluştururlar ve daha yüksek başarı motivî kişilerin daha çok yükselmesine yol açar. Bu tür kişiler başarıyı, salt başarı Olduğ için arzularlar. Amaçları bir şeyi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır. Başarı dürtüleri sayesinde zenginleşirlerse de, özellikle para düşkünü değillerdir. İçlerindeki mücadele, başarma arzusu ve hizmet duyguları ile çalışırlar. Başarı motivî düşük olan kişilere parasal ödüller daha çekici gelir. Burada ilginç olan nokta, genellikle

başarı motivleri yüksek olan girişimci, işletmeci kişilerin para motivlerinin diğerleri kadar yüksek olmamasıdır (Davis 1984, 33).

Yüksek başarı motivine sahip bireyler, sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geribildirim kendi performanslarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalıştıkları konuda ilerleyip ilerleyemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler. Zor olan amaçları daha hafifletip onları daha anlaşılır ve kolay hale getirebilirler. Başarıyı şansa bırakmaktan hoşlanmazlar. Kolay ve zor işleri fak edip, bunlardan uzak durmayı tercih ederler (Kirel 1996, 171).

Bağlanma Güdüsü: İnsanlarla ilişki kurma dürtüsünün içinde bulunduğu motiv olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu motiv, kişinin yaşamını tek başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğu gerçeğinden hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içerisinde bulunacağını ifade etmektedir. Toplumda her bireyin belirli kişilerle bağlılık ve bu kişilerle çeşitli düzeylerde geliştirmiş olduğu dostluk, arkadaşlık ilişkileri mevcuttur. Fakat bu sosyal motiv elbette ki kişiden kişiye farklılık gösterecektir (Eren 2001a, 515). Bu motivü yüksek olan bireyler için başka insanların varlığı gereklidir. Bu gibi kişiler başkalarıyla iletişimde bulunmak, onların duygularını anlamak isteyecek ve iyi kişiler arası ilişkilerden kurulu bir ortam içinde rahat edebileceklerdir. Bu kişiler, dayanışmayı rekabete tercih ederler. Çeşitli işgörenlerin ya da örgütteki farklı birimlerin işlerini birleştirme görevini bağlanma motivü daha belirgin olan bir yönetici çok iyi gerçekleştirebilecektir (Onaran 1981, 215). Ayrıca, başarı motivine sahip işgörenlerle bağlanma motivine sahip işgörenler arasında yapılacak bir kıyaslama, bu farklı motiv düzenlerinin davranışları nasıl etkilediğini gösterecektir. Başarı motivine sahip bireyler, başarı ve başarısızlıklarına ilişkin kesin ve açık geribildirim aldıkları taktirde daha iyi çalışabilirler ve bu bireyler, kendilerine yardımcı seçerken, kişisel duygularını işe karıştırmadan ehil kişileri tercih ederler. Fakat bağlanma motivine sahip bireyler kendilerini çevreleyecek ve destek olacak arkadaşlar seçerler (Davis 1984, 34).

Güç Güdüsü: Kontrolü elde bulundurma dürtüsüdür ve bireyin çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur (Eren 2001a, 515). Güç motivü yüksek bireyler, bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu itibar ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan

hoşlanan insanlardır. Bu kişiler, başkalarına oranla daha fazla risk üstlenirler. Fakat bunu örgüt ve insanlar için yıkıcı bir biçimde de kullanabilirler (Davis 1984, 34). Güç motivisi yüksek olan kişiler için de başka insanların varlığı gerekir. Bunlar diğer insanları etkileme araçlarını elde etmek, iletişim kanallarını denetlemek isteyeceklerdir. Genellikle güç motivisinin iki yönü vardır. Bu motivisi güçlü olan kişiler kimi zaman toplumsal yaşama ayak uyduramayıp yalnızca başkaları üzerinde kişisel egemenlik kurmak isterler, dolayısıyla da çeşitli şiddet eylemlerine girişebilirler. Kimi zaman da bir seçimi, yarışmayı kazanmak gibi daha toplumsal faaliyetlere girerler ve bu motivilerini toplum tarafından daha fazla kabul edilen yönlerde kullanabilirler. Çalışma yaşamından örnek verecek olursak; sadece kendi kişisel egemenliğini düşünen bir yönetici her zaman tek başına kazanmaya, çevresindeki herkesi mağlup etmeye çalışacaktır. Bununla birlikte, daha toplumsallaşmış bir güç motivisine sahip olan bir yönetici ise takım halinde kazanmaya, bu amaçla çevresindekileri etkilemeye çalışacaktır (Onaran 1981, 216).

McClelland diğer kuramlardan farklı olarak bu ihtiyaçların doğuştan olmadığını, öğrenme sonucu kişiler için önem kazanmaya başladığını belirtmiştir (Aslan, 2002). Bu üç ihtiyaçtan en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığı düşünülmektedir. Ancak başarı tek başına güdülemede etken olamaz (Eren, 2001). McClelland'ın üzerinde en az durduğu ihtiyaç ise ait olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaca sahip olanlar önderlik etmekten ziyade, takip etmeyi tercih ederek, gruba uyarlar. Bireylere yeterli imkân tanınması ve bireyin kendisinde güven duygusu ile sorumluluk yüklenme arzusunun artırılması bireyleri başarıya ulaştıran noktalardır. McClelland, maddi ve manevi çok sayıda ödül çeşidi ile başarı, ilişki ve güç ihtiyacının şartlandırılabilirliğini belirtmektedir (Balcı, 1987, 17).

McClelland' a göre başarıya yönelmiş bireylerin başarıya ulaştıklarında elde edecekleri içsel ödüllerden başarıdan tatmin duyduklarını, yoksa bu tatminin dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili olmadığını, bireylerin başarılı olmak için kişisel güven ve sorumluluk yüklendiklerini, başarısızlık riskine karşı orta düzeyde risk sayılabilecek amaçları belirlediklerini bildirmektedir (Balcı, 1987, 17). Kapsam teorileri, güdülenmeyi ihtiyaç, güdü, tutum, istek vb zihinsel durumlara bağlarlar. Bu noktadan hareketle, zihinsel durumları iyileştirmenin güdülenmeyi sağlayacağı ileri sürülmektedir. Güdülenmenin sağlanması ile de performansın artacağı varsayılmaktadır. İçerik teorilerini süreç

teorilerinden ayıran en önemli özellik, bu teorilerin insanları nelerin motive ettiği ile ilgilenmeleridir (Balcı, 1987, 17).

1.3.1.4. Herzberg'in İki Etken Kuramı

Psikolog Frederick Herzberg tarafından ileri sürülen bu kuram, ihtiyaçlar sıralamasından sonra en çok bilinen motivasyon kuramı olarak ifade edilebilir. Herzberg'in kuramı, çeşitli adlar altında kullanılmaktadır. Model, iki etken motivasyon-hijyen çift etken olarak da adlandırılmaktadır. Herzberg Mausner ve Snyderman, 1950'lerin ortalarına doğru bireyleri motive edici etkenler üzerinde ilk çalışmalarını yapmışlardır (Sun 2002, 17). Bu çalışmalarda, o zamana kadar motivasyon ile ilgili yapılmış araştırmalar gözden geçirilmiştir. Çalışmaların sonunda ise, Herzberg ve arkadaşları tarafından ABD'nin Pennsylvania bölgesindeki Pittsburg'da yer alan 11 işletmede, 200 mühendis ve muhasebeciyi kapsayan ve ortaya attıkları modele konu olan araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu bulguların elde edildiği araştırmalar literatürde "Pittsburg Studies" olarak geçmektedir (Herzberg 1970, 86; Kaynak 1995, 132; Luthans 1992, 159). Serbest görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmada, işgörenlere işlerinden oldukça hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları zamanları hatırlamaları ve bu duygularının nedenlerini anlatmaları istenmiştir (Özkalp 1982, 142; Moorhead ve Griffin 1989, 116). Araştırma sonunda ortaya çıkan etkenler iki grupta toplanmıştır. Bu iki grup etken birbirinden tamamen bağımsız durumdadır (Yalçın 1991, 209). Herzberg, bazı çalışma koşullarının olmaması halinde işgörenlerin özellikle doyumsuz olduğu, ancak bu koşulların varlıklarının da işgörenleri önemli ölçüde motive etmediği sonucuna varmıştır. Söz konusu bu etkenlerden birçoğu geçmişte yöneticiler tarafından motive edici olarak görülmüştü; ancak gerçekte bunların doyumsuzluk yaratma özellikleri daha fazla idi. Bu doyumsuzluk yaratan etkenlere hijyen veya sağlık etkenleri ya da durum koruma etkenleri denir (Davis 1984, 67). Çünkü bu etkenler, işgörenlerin doyum düzeyini koruyabilmek için gereklidir ve işin çevresel özellikleri ile ilgili olan koşullardır. Aynı zamanda bu etkenlere, hijyenik etkenler denmesinin sebebini, bunların işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığını korumada gerekli olması ile de açıklayabiliriz (Özkalp 1982, 143).

İşin içeriği ile ilgili olan diğer çalışma koşulları ise özellikle motivasyon ve iş doyumunu sağlama yönünde işlemektedir, ancak bu koşulların yokluğu büyük bir doyumsuzluk

yaratmamaktadır. Bu koşullara da motivasyon etkenleri, motive ediciler ya da doyurucular denilmektedir. Uzun zaman yöneticiler uygun insan kaynakları politikalarının ve sosyal yardımların neden işgörenlerin işteki motivasyonlarını arttırmadığını merak etmişlerdir. Motive edici ve durum koruyucu etkenlerin ayrılması, bu sorunun yanıtlanmasına yardımcı olmuştur. Çünkü personel politikalarının ve sosyal yardımların temelde durum koruyucu etkenler oldukları ortaya çıkmıştır (Davis 1984, 67).

Herzberg, motivasyon ve durum koruma etkenlerini şöyle sıralamaktadır (Onaran 1981, 45; Yalçın 1991, 210; Davis 1984, 68)

Motivasyon Etkenleri

- Başarı,
- Takdir görme,
- İşin kendisi,
- Gelişme olanakları,
- Sorumluluk,
- İlerleme,

Durum Koruma Etkenleri

- Ücret,
- İş güvencesi,
- Statü,
- Çalışma koşulları,
- İşletme politikası ve yönetimi,
- Denetim tarzı,
- Denetçiyle karşılıklı ilişkiler,
- Kendi düzeyindekilerle karşılıklı ilişkiler,
- Astlarla karşılıklı ilişkiler,
- Kişisel yaşantı.

Yukarıda yer alan, motivasyon etkenleri işin kendisiyle, işgörenin işteki başarısı, iş doyumunu ve gelişme ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Bunlar, genellikle işe yönelik, işin içeriği ile ilgili etkenlerdir. Durum koruma etkenleri ise, çoğunlukla işin dışındaki

çevreyle ilgilidir, çevreye dönüktür. İşin içeriği ile çevresi arasındaki bu ayırımı önemlidir. İşgörenlerin öncelikle kendileri için yaptıkları şeylerle motive olduklarını gösterir; kendi davranışları sonucu sorumluluk alınca ya da takdir görünce oldukça motive olurlar. Bu nedenle de işletme yönetiminin buradaki rolü işgörenlerin başarılı olabileceği iş ortamını yaratmaktır. Diğer bir ifadeyle, işgören işini yapar, yönetim de ona destekleyici ortamı sağlar. İşin içeriği ve çevresi ayırımı, psikolojideki içsel ve dışsal motive ediciler ayırımına benzer. İçsel motive ediciler, işin yapılması sırasında gerçekleşen içsel ödüllerdir; böylece işi yapmak için doğrudan bir motiv söz konusudur. Çünkü iş yapma davranışının kendisi ödüllendiricidir. Bu durumdaki bir işgören kendiliğinden motive olur. Dışsal motive ediciler, işten sonra ya da uzakta gerçekleşen dışsal ödüllerdir ve iş sırasında doğrudan bir doyum yaratmazlar (Davis 1984, 68).

Herzberg'in kuramının tartışmalara neden olan temel önermesi ise şu şekildedir: Motivasyon etkenleri ile durum koruma etkenleri kesinlikle birbirlerinden ayrıdır. Başka bir ifadeyle, motivasyon etkenleri yalnız doyuma, durum koruma etkenleri ise yalnız doyumsuzluğa yol açar. Bu nedenle, bu iki etken kümesini bir boyut üzerinde düşünmek yanlış olur. Motivasyon etkenlerinin bulunmaması halinde bir işgören sadece doyuma ulaşamamış olacak, ancak doyumsuz da olmayacaktır. Durum koruma etkenleri bulunmadığı takdirde ise, işgören iş ortamında doyuma ulaşmamış olacak, ancak bu etkenler eksiksiz olduğunda da doyuma ulaşmış olmayacaktır (Çarıkçı 2004, 84).

Bu kuramın yöneticiler açısından anlamı, durum koruma etkenlerinin bireyde bulunması gereken asgari koşullar olmasıdır ve bunların olmaması halinde işgörenleri motive etmenin mümkün olmadığıdır. Motivasyon, motive edici etkenler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Durum koruyucu etkenleri sağlamadan sadece motive edici etkenleri sağlamak ise, işgörenlerin motivasyonunda yeterli olmayacaktır (Koçel 1989, 309).

Herzberg modelinin yalnızca genel eğilimleri yansıttığını söyleyebiliriz. Durum koruyucu etkenler olarak tespit edilen öğeler bazı işgörenler için motive edici olabilir ve motivasyon etkenleri de başkaları açısından durum koruyucu etken işlevi görebilir. İnsana ilişkin pek çok konuda olduğu gibi, burada da yalnızca, bir yöne doğru eğilim mevcuttur, fakat kesin bir ayırım söz konusu değildir. Çünkü hiçbir etkenin etkisi tek boyutlu olamaz (Davis 1984, 69).

Bunun yanında, kuram ile ilgili yapılan araştırmalardan bir kısmı, Herzberg'in kuramını desteklerken, diğerk bir kısmı da kuramın kullandığı yöntem ve yaklaşım açısından eleştirmişlerdir. Yapılan araştırmalarda, Herzberg'in kullandığı kritik olay yöntemini kullananlar genellikle kuramı doğrulamışlar, farklı yöntem kullanan araştırmalar ise daha az belirgin sonuçlarla karşılaşmışlardır (Özkalp 1982, 144). şu halde, motivlerin karmaşık ve birbirine bağılı oluşları ve kolayca soyutlanamamaları, ölçme ve değerleme çalışmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle de değişik araştırma yöntemleri farklı sonuçlar verebilmektedir (Eren 1989, 407).

Kuramı destekleyen araştırmalardan Bockmanın ortaya koyduğu araştırma kuramının geniş bir geçerliliğe sahip olduğu ifade etmektedir. Macarov tarafından geręekleřtirilen ve kuramı destekleyen bir araştırmada işbirliği içinde olan bir grupta ücretin elde edilen sonuçlar üzerinde etkili olamayacağı görülmüştür. Bu temelde kuramın, özellikle iş ile ilgili içsel doyumlar arayan profesyonel yönetici ve beyaz yakalı işğörenler için geçerlilik taşıdığı ifade edilebilir. Ayrıca kuram, iş kültürünün genellikle durum koruyucu etkenleri vurguladığı mavi yakalı işğörenler için daha az geçerlidir. Çünkü durum koruyucu etkenler olarak görülen unsurlar (ücret, iş güvenliği gibi) mavi yakalı işçiler tarafından motive edici etkenler olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan bir çalışmada, kuramın motive edici ve durum koruyucu etkenlerinin, mavi yakalı işğörenlerin iş doyumuna doğrudan olumlu katkısı olduğunu ortaya koymuştur. Centers ve Bugental tarafından geręekleřtirilen bir çalışmada ise mavi yakalı işğörenlerin durum koruyucu etkenlere daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Diğerk iş grupları ise belirli bir etken bakımından kuramdan önemli bir farklılık göstermemektedirler. Bu çerçevede, Centers ve Bugental'in aynı çalışmasında, kadın işğörenler, kendi düzeyindeki iş arkadaşlarıyla iyi ilişkileri motivasyon etkeni olarak değerlendirmişlerdir. Ancak, kurama göre, kendi düzeyindeki iş arkadaşları ile ilişkiler, durum koruyucu bir etkidir. Bununla birlikte, kuramın eleştirildiği noktalardan birisi, Herzberg' in kullandığı yöntemin, kurama uygun sonuçlar elde edilmesini kolaylaştırdığı yönündedir. Locke ve Whitingile Ondrack tarafından farklı yöntemler kullanılarak geręekleřtirilen araştırmalar, iki etken kuramı ile benzer sonuçları vermemektedir. Bu nedenle, modelin Herzberg'in araştırma yöntemine, bu yönüyle bağımlı olduğu ifade edilmiş ve sınırlı kullanımı ve geçerliği açısından da eleştirilmiştir. Herzberg'in yöntemi kullanılarak işğörenlere hoşlandıkları iş durumları sorulduğunda,

bu kişilerin egoları onları kendi yaptıkları şeylerden söz etmeye yönlendirir. Oysa hoşlanmadıkları durumlar söz konusu olunca, bu defa egoları onları, gözetimcinin kötü muamelesi gibi, başkalarının yaptıklarını ifade etmeye yöneltir (Davis 1984, 70; Onaran 1981, 59).

Bunun yanında, Herzberg'in kuramına yönelik en yoğun eleştiri, ekonomik motivasyon etkenlerinin, özellikle de ücretin ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Herzberg'in araştırmasına temel teşkil eden ABD toplumu için, satın alma gücünün yüksek olması nedeniyle işgörenlerin başka amaçlara yönelmeleri doğal karşılanabilir. Ancak, bu araştırma sonuçlarını bütün toplumlar için geçerli saymak pek doğru bir yaklaşım olmayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 117). Çünkü özellikle Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ihtiyaçlar henüz 4. ve 5. basamaklara erişemediği için durum koruyucu olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda motive edici bir rol de oynayabilmektedirler. Bu nedenledir ki Herzberg'in iki etmen modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygundur şeklinde nitelendirmek yanlış olmayacaktır. Fakat 4. ve 5. basamak ihtiyaçlar grubunda yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelerde de motive edici bir nitelik arz edebilecektir. Kısaca, Herzberg'in kuramı, her sosyo-kültürel ve ekonomik yapıya uygun görünmemektedir (Eren 2001 a, 506).

Bu kurama yöneltile tüm eleştirilere karşın, kuram işgörenleri motive eden etkenlerle, motivasyona hazır tutan etkenler arasındaki önemli ayrımı nedeniyle yararlı olarak değerlendirilebilir. Bu yolla kuram, örgütsel davranış alanında yeni açılımlar da ortaya koymuştur. Herzberg'e göre, yönetim, çalışma ortamında motivasyon araçlarını kullanma olanağını verebilecek bir örgütlenme yoluna gitmelidir. Herzberg, motivasyon araçları içinde özellikle iş zenginleştirilmesi kavramının üzerinde durmaktadır. Bu kavram, işgörenlerin gözünde yaptığı işi daha anlamlı kılmak amacıyla motivasyon kuramının sistemli bir biçimde uygulanmasıdır (Özkalp 1982, 146).

Ayrıca, Herzberg ve Maslow' un kuramları karşılaştırıldığında, büyük benzerlikler yanında bazı farklılıklara da rastlamak mümkündür. Öncelikle, her iki kuram da aynı ilişki dizisini vurgulamaktadırlar. Maslow'un insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre sınıflandırdığını, Herzberg'in ise çalışma şartlarının bu temel ihtiyaçları nasıl etkilediğine değindiği görülür (Türko 1973, 67). Herzberg'in durum koruma etkenleri,

Maslow'un alt düzey ihtiyaçları ile (fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaı) eşdeğer durumdadır. Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasında bireyin daha st düzeydeki ihtiyaçlarının etkisi altına girmeden önce daha alt düzeydeki ihtiyaçlarının doyrulması gerektiği varsayımında olduğu gibi, Herzberg'in kuramında da motivasyon etkenlerini dikkate almadan önce durum koruma etkenlerinin doyrulması gerektiği savunulmaktadır. Fakat durum koruma etkenlerinin makul bir seviyede karşılanması iş doyumuna yol amamakla birlikte doyumsuzlukta yaratmamaktadır. Yani, yansız bir durum ortaya çıkmaktadır (zgener 1996, 66). Diğer bir deyişle, Herzberg kuramı ile ağdaş toplumdaki gelişmenin motivasyon için kullanılabilecek ihtiyaçları, Maslow' un ihtiyaçlar sıralamasının st basamaklarındaki ihtiyaçlara kaydırđına işaret etmektedir. Bu sürecin bir sonucu olarak alt basamaklardaki ihtiyaçlar durum koruyucu etkenler durumuna düşmüşlerdir (Türko 1973, 67).

1.3.2. Süreç Teorileri

Buraya kadar incelenen kapsam kuramları, ihtiyaçların, amaçların ve motivasyon açısından önemli olan vre etkenlerinin araştırılması ve açıklanması ile ilgilenirken; süreç kuramları işgörenin ihtiyaçlarını sıralamak yerine üretime neden ve nasıl yöneleceğini, daha başarılı çalışmasında hangi etkenlerin rol oynadığını araştırarak işgörenin motiv yapısının işleyişini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Sapancalı 1992, 33). Diğer bir ifadeyle, süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Kapsam teorileri ise sadece kişileri motive eden etkenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir; davranış üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler (Eren 2001a, 526).

Süreç kuramları kapsamında yer alan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive oldukları ile ilgilidir. Bu kuramlar, motivasyonun işleyişini, bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışır (Sürekli ve Tevrüz 1997, 37). Diğer bir ifadeyle, belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu, süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yöneltten etkenlerden sadece birisidir ve bu içsel etkene ek olarak pek çok dışsal etkenler de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel 1989, 311; Bingl 1996, 258). Ayrıca süreç kuramları bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki

önemini ele almışlardır. Bunlara göre, farklı bireyler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ancak hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır (Eren 2000 la, 526).

İnsanları nelerin güdülediğini açıklayan Kapsam Teorilerinin aksine süreç teorileri, güdülenmenin nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidirler. Süreç teorileri, iş durumlarına göre bireysel davranışlara dayanan zihinsel süreçlerle ilgilidirler. Bu teoriler güdülenmeyi kişilerin algıları, inançları ve iş ödüllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri ile açıklarlar (Balcı, 1987, 19).

Süreç teorileri güdülenme sürecinin nasıl çalıştığını inceler, süreci oluşturan değişkenleri tanımlar ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler (Balcı, 1987, 19). Süreç kuramlarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Sweeny ve McFarlin 2002, 88; Northcraft ve Neale 1990).

1. Vroom'un Beklenti Kuramı
2. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı
3. Pekiştirme Kuramı
4. Adams'ın Eşitlik Kuramı
5. Locke'nin Amaç Kuramı

1.3.2.1. Vroom' un Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın işlevidir (Kırel 1996, 174; Eren 2000la, 526). Beklenti kuramı, bireylerin alternatif davranışları arasında nasıl seçim yapılacağını saptama ile ilgilidir. Kurama göre, bir işgörenin belirli bir davranış göstermesi, o işgörenin davranışı ile elde edeceği sonucu arzulama derecesine ve belirli bir davranışın onu sonuca ulaştırması hakkındaki beklentisine göre değişmektedir (Özgener 1996, 98; Johns ve Saks 2001, 143). Kurama göre kişinin gelecekte elde etmeyi umduğu kazançlar ve kaçınmak istediği kayıplar onun davranışının temelini oluşturmaktadır (Işık 2005, 53).

Beklenti kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar ileri sürmektedir. Bu varsayımlar şu şekilde açıklanabilir (Eren 2000 la, 526)

Kuramla İlgili 1. Varsayım: Bir davranışın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ile çevresel koşulların birlikte etkisiyle belirlenir ve yönlendirilir. Bireysel özellikler veya çevresel koşullar, tek başına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler, örgütlere mevcut psikolojik durumları ile katılırlar ve bireyin psikolojisi kapsamında dünya görüşü, tecrübeleri, örgütten beklentileri bulunmaktadır. Tüm bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini de belirler. Çevre koşulları ya da diğer deyişle, çalışma ortamı ise, örgüt içinde bireyi ve faaliyetlerini etkileyen örgüt yapısı, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi, değerlendirme ve kontrol sistemleri gibi unsurlardan oluşur.

Kuramla İlgili 2. Varsayım: Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Benzer biçimde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır. Tesadüfi olmayan bu farklılıklar, bireylerin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişimlerin anlaşılması ile sistematik bir biçimde incelenebilir.

Kuramla İlgili 3. Varsayım: İnsanlar bir takım ödüller arasından algılarına göre seçim ve tercih yaparlar ve her ödüle karşı aynı duyarlılığı göstermezler. Başka bir ifadeyle, insanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlar gösterirler, ancak bazı arzu edilmeyen ödüllere ilişkin olarak da herhangi bir davranışta bulunmazlar.

Vroom'a göre bir işgörenin işini yapması için çaba harcaması gerekmektedir. Bir işgörenin çaba harcaması ise bir güç ya da bir motiv tarafından eyleme geçirilmesi anlamına gelir. Böylece çaba, aynı zamanda güç ve motiv anlamlarında kullanılmaktadır. Bu çerçevede çaba, şu üç değişkenin bir işlevidir; arzulama derecesi, beklenti ve araçsallık (Başaran 1991, 158; Greenberg ve Baron 2003, 207).

Arzulama Derecesi: Bu kavram bireyin çeşitli sonuçlar arasından belirli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Diğer bir ifadeyle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Arzulama derecesi, işgörenin tecrübeleri ile koşullanmış iç benliğinden kaynaklandığı için kişiden kişiye büyük farklılıklar gösterir (Davis 1984,78). Bir sonuç elde edilmek isteniyorsa, yani sonucun elde edilmesi elde edilmemesine üstün geliyorsa, bu sonucun arzulama derecesi pozitif, tersi durumda ise negatif olacaktır. Buna karşılık, sonuca karşı ilgisizlik söz konusu ise arzulama derecesi nötr olur. Bu durum ise, arzulama derecesinin +1 'den -1 'e kadar değiştiğini

göstermektedir (Onaran 1981, 72). Sonuç olarak, yüksek arzulama derecesi kişinin daha fazla çaba sarf etmesine yol açacaktır (Koçel 1989, 316).

Beklenti: Vroom, beklenti kavramını, belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağı konusundaki geçici bir inanç olarak ifade etmektedir. Buradaki geçicilik bu inançların devamlı olmadığına, değişebilirliğine işaret etmektedir. Beklenti, bir davranış-sonuç ilişkisi olduğuna göre, (0)'dan (1)'e kadar bir değer alabilmektedir (Davis 1984, 79). Sıfır noktasında, bir davranışın belirli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yok demektir. +1 durumunda ise bu davranışın belirli bir sonuca yol açacağı kesinlik taşır. Burada söz konusu olan olasılık sübjektif bir olasılıktır; yani o eyleme giren, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır (Onaran 1981, 73).

Araçsallık: Bir eylemin sonucunda ulaşılabilecek amacın, başka bir amacın elde edilmesine aracı olmasıdır (Başaran 1991, 159). Diğer bir ifadeyle, araçsallık birinci kademedeki sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade eder. Örneğin, bir işgörenin birinci kademe sonuç olarak ücreti arttırılabilir. Aslında, birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amaçları gerçekleştirmede bir araç olmaktadır. Buradaki ücret, aslında daha yüksek bir statü elde etmek, çevrede tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak gibi ikinci kademedeki amaçlar için bir araçtan ibarettir. Aksi taktirde, tek başına yüksek ücretin bir anlamı yoktur (Koçel 1989, 317). Sonuçta, bir sonuç-sonuç ilişkisi olan araçsallık da +1 den -1 e kadar çeşitli değerler alabilir. +1 durumunda, ikinci sonucun elde edilmesi için, ilk aşamadaki sonucun hem gerekli hem de yeterli olduğu düşünülür. -1 durumunda ise, ikinci sonucun elde edilmesinin ancak birinci sonucun var olmamasına bağlı olduğu düşünülür. Birinci sonuç elde edilirse, ikincisinin elde edilmesi olanaksızdır biçiminde değerlendirilir (Onaran 1981, 74).

Bununla birlikte, ikinci kademe sonuçların tercih edilirliği ise sonuçların bireyin ihtiyaçları ile olan ilişkisine bağlıdır. Birinci ve ikinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkinin önemli yanı, kişisel tahminlerden etkilenmesidir. Başka bir ifadeyle, birinci ve ikinci kademe sonuçlar arasında sıkı bir ilişki bulunduğu, yani birincil sonuçların ikincil sonuçlara yol açmasının kesin olduğu durumlarda bile bireysel beklentiler bu durumun tersini ortaya koyuyorsa bireyin motivasyonu söz konusu olamaz. Bireyin motivasyonu

için iki düzey sonuç arasında bir ilişki olduğunu algılaması gerekmektedir (Özkalp 1982, 154).

Vroom'a göre, bir bireyin motivasyonu ya da eylemde bulunma gücü, arzulama dereceleri ile beklentilerin çarpımına eşit olmaktadır. “Bu bağlamda, Davranış=Değer X Beklenti şeklinde bir formülasyona gitmek mümkündür.” (Işık 2002, 54)

Aradaki ilişkinin çarpım olması hem arzulama derecesinin hem de beklentinin belli oranda var olmasını gerektirmektedir. Bunlardan birisi sıfır olduğu takdirde, eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır. Örneğin bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ancak çalışmanın onu başarıya götürmeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya erişme gücü de bulunmayacaktır. Hatta bu güç (-) değerinde de olabilir. Bu durumda ise amaç ya da sonuçtan kaçınma söz konusu olacaktır (Onaran 1981, 73).

Bununla birlikte, arzulama derecesi-beklenti ilişkisinin sonsuz bileşimleri olabilir; ancak bunlardan en çok isteneni, en yüksek arzulama derecesi ve beklenti bileşimidir. Bu bileşim en yüksek motivi yaratır. Arzulama derecesi ya da beklenti düşükse, o zaman motivasyon da zayıf olacaktır. Arzulama derecesi negatif ise, işgören o davranıştan tümüyle kaçınmaya çalışacaktır. Kaçınma davranışının şiddeti, arzulama derecesi - beklenti bileşiminin şiddetine bağlıdır (Davis 1984, 81).

Buraya kadar Vroom'un beklenti kuramının temellerini özetlemek gerekirse (Eren 1989, 433);

❖ Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.

❖ Birey başarı sonucunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Başka bir ifadeyle, ödüller onun için bir değer (arzulama derecesi) ifade etmelidir.

❖ Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Kuramda, başarı büyük oranda ödüllendirilmiş bir davranışın işlevi olduğundan dolayı, birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalı ve göstereceği çabanın da kendisinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır. Bunun yanında Vroom'un modelindeki motivasyon ile ilgili başlıca ödüller ise şunlardır (Eren 2001a, 529):

İçsel Ödüller: Bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde ettiği başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Birey bu durumda kendi başarı düzeyini kendisi algılamakta, bir değer vermekte ve bundan da bir doyum elde etmektedir. Buna kısaca, başarıyı hissetmenin verdiği tatmin de diyebiliriz. Yaptığı işten ve elde ettiği başarıdan her bireyin mutluluk duyduğunu, mesleki bilgi ve görgüsünü de geliştirdiğini ifade edebiliriz.

Dışsal Ödüller: Bu ödüller, işgörenlere çoğu kez amirleri tarafından verilir. Belirli bir başarı düzeyine erişen her bireye üstleri, meslektaşları ücret artışı, ikramiye, terfi gibi ödüller verecektir. Kimi zaman ödüllendirme sistemi gereğince beklenen başarı düzeyine erişemeyen bireyler cezalandırılabilceği gibi ödüsüz bırakılmak suretiyle de adeta cezalandırılmış olurlar. Bu durumda, dışsal ödüller işgörene çalıştığı örgüt, üstleri, genel bir ifade ile çevresi tarafından verilmektedir.

Bu dışsal ödüllerin motivasyon unsuru olabilmesi şu etkenlere bağlıdır;

- ❖ Örgütün bireyler arası başarıları analiz edebilme ve her bireye başarısı ölçüsünde ödül verebilme yeteneği,
- ❖ Örgütün ödülleri yerine getirme gücü,
- ❖ Örgütün ödüllendirmeyi istemesi yani ödül verildiği takdirde işgörenler şımarır, az çalışır gibi önyargıların olmaması.

Bunun yanında, kuramı kullanmak isteyen bir yönetici aşağıda yer alan noktalara dikkat etmelidir (Koçel 1989, 318):

- ❖ Birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- ❖ Örgüt için ne tür davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- ❖ Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Vroom kuramını, motivasyon ile ilgili birçok ampirik araştırmaya uygulamış ve bu modelin geçerliği ve güvenilirliğini göstermeye çalışmıştır. Vroom, ilk çalışmasında üniversiteden mezun olacak öğrencilerin çalışacakları işletmeleri seçmelerini tahmin etmeye çalışmıştır. Bu çalışmada, bireylerin beklentilerinin kabaca ölçülmesinde öğrencilerin işletmeden bir teklif alıp atmadıkları saptanmaya çalışılmıştır. Eğer bir teklif geldiyse, öğrencilerin beklentileri yüksek, teklif gelmediyse beklenti düzeyi düşük olacağı düşünülmüştür. Sonuçta, gerçekten belirli bir talep alan öğrencilerin % 76'sının

bu işletmeyi tercih ettikleri saptanmıştır. Böylece Vroom'un modelinin desteklendiği ortaya çıkmıştır (Özkalp 1982, 156).

Araştırmacılar tarafından yapılan bir çalışmada Vroom'un modeli, çalışanların üretkenliklerinin tahmini için kullanılmıştır. Burada, saptanan beş amacın, performans üzerine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu beş amaç, para, ücret dışı sağlanan yardımlar, yükselme, denetçinin desteği, gruba kabul edilme olarak tespit edilmiştir. Bunların içinden para, denetçinin desteği ve gruba kabul edilme ile performans arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmış ancak, diğer etkenlerle başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece, Vroom'un modelini destekleyici nitelikte bulgular elde edilmiştir. Çünkü Vroom'a göre, üretkenlik ile motivasyon arasında belirli bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Özkalp 1982, 157).

Bütün bunlara ek olarak Vroom'un kuramının çalışanları motive etme tekniklerine doğrudan bir katkısı olmadığı söylenebilir. Kuram, bireylerin beklenti ve tercihlerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte, farklılıkların nedenlerini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Ancak, motivasyon sürecinin anlaşılabilmesini kolaylaştırdığı ve bu yönden insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesine katkıda bulunduğu için, önemli bir kuram olarak kabul edilmektedir (Baykal 1978, 36). Önemi ise, örgütün hedefleri ile bireyin amaçları arasındaki ilişkiye ışık tutmasından kaynaklanmaktadır (Sürekli ve Tevrüz 1997, 38). Bu nedenle, kuram, basit ve sadece bireyleri motive eden temel etkenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir (Özkalp 1982, 157).

“Özetle ifade etmek gerekirse, değer beklenti teorisi bireyin davranışta bulunmadan önce önce kazançlarını maksimum, kayıplarını ise minimum seviyede tutmayı amaçlayarak, bu yönde bir davranışa giriştiğini savunmaktadır. Teoride değer ve beklenti iç içe olduğundan, bunlardan sadece biri davranışa geçmede yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla davranışın gerçekleşebilmesi için değer ve beklentinin her ikisinin de aynı anda olması gerekir.” (Işık 2002, 54-55)

1.3.2.2. Porter ve Lawler' ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Bir beklenti kuramı olan, Lawler ve Porter'in kuramı, özel kesim yöneticilerinin iş ile ilgili tutumlarının iş ile ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Fakat Vroom'un kuramında yer almayan başka tutumsal değişkenler de bu kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önceleri ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran 1981, 76).

Bu kapsamda da kuram, Vroom'un kuramına, onu güçlendirici birtakım katkılarda bulunmuştur. Bu katkılardan birincisi, bireyin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun son aşamadaki doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Başka bir deyişle, birey kendisine verilen ödülü başkaları ile kıyaslamakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye karşı karşıya kaldığını algıladığında ise doyumunu önemli ölçüde olumsuz olarak etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediği biçimindedir (Eren 2001a, 534).

Kuramın ilk bölümü Vroom'un kuramı ile son derece benzerlik göstermektedir. Yani bireyin motivasyon derecesi, arzulama derecesi ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Porter ve Lawler' e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansa ulaşması ile sonuçlanamayabilir. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bu değişkenlerden ilki kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Aksi takdirde ne kadar gayret gösterirse göstereyin etkin performans göstermeyecektir (Balcı, 1987, 22). Diğer ise kişinin kendisi için algıladığı rol olup bunlar kişiden beklenen davranış türleridir. Başka bir deyişle, çalışanın yetki ve sorumlulukları çizilmiş, tanımlanmış görevidir (Balcı, 1987, 23). Örgüt her çalışanından belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her örgüt üyesinin, ortaya koyması gereken rol konusunda bir inancı da vardır ve her örgüt üyesinin, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olması zorunludur. Aksi takdirde, çeşitli rol çatışmaları belirecek ve bireyin performansı düşecektir.

Çaba, bilgi ve yetenek ile algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu durum birinci kademe sonucu göstermektedir ve bu

ödülleri içsel veya dışsal olabilir. Burada önem arz eden ve Vroom'un kuramına katkıda bulunan kısım işgören tarafından algılanan eşit ödül değişkeni olmaktadır. Bunun anlamı ise; her işgören kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl ödüllendirilmesi gerektiği konusunda da bir algılamaya ulaşır. Şayet bireyin aldığı içsel veya dışsal ödül, algılanan eşit ödülde az ise kişi doyuma ulaşamayacaktır. Dolayısıyla, bireyin beklentisi olumsuz yönde etkilenecektir (Koçel 1989, 319-320).

Bu kuram kapsamında, yüksek başarının yüksek doyum sağlayabilmesi, işgörenlerin beklentileri ile ödül arasındaki dengenin kurulmasına ve örgütte dağıtılan ödüllerin adil olmasına bağlıdır denilebilir. Kuram bu çerçevede, bir örgütte düşük başarı düzeyine sahip ancak aradığını bulmuş işgörenler yanında yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun olarak ödüllendirilmemiş işgörenlerin de olabileceğini ifade etmektedir (Eren 2004a, 534).

Beklenti Kuramı, henüz gelişme evresinde olduğu için, motivasyonel bir durumla ilgili her konuya bütün ayrıntıları ile açıklık getiremediği ifade edilebilir. Ancak beklenti kuramı, yine de motivasyonu yorumlama konusunda temel bir hareket noktası sağlayabilmektedir. Kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan da örgüt yöneticilerine yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda, beklenti kuramını, çeşitli yönlerden sınamak amacıyla pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların bir kısmından kuramı destekleyici sonuçlar elde edilmiş, araştırmaların bir kısmı ise kuramı destekleyici sonuçlar ortaya koymamıştır. Araştırmalar, genel olarak, kuramın örgütlerdeki bazı motivel sorunları açıklamada yararlı olduğunu, fakat tümünü çözümleyemediğini göstermektedir (Davis 1984, 82; Koçel 1989, 318).

Bu motivasyon modeline göre, gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Vroom'un modeline ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi konusunda bir anlayışa ulaşır. Başka bir deyişle bir çeşit ödül algılanması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise tatmin olmayacaktır. Bu nedenle kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin

olma derecesine göre sonucun değeri ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Balcı, 1987, 22).

1.3.2.3. Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramı, Harvard psikologlarından Skinner tarafından geliştirilmiş ve çok büyük bir ilgi görmüştür. Tam bir davranışçı olan Skinner, psikolojiyi, bir davranış incelemesi olarak ele almakta ve dürtü, ihtiyaç, tutum gibi bireylerin “içsel” durumlarını anlatan kavramları, gözlemlenemedikleri için davranışın nedeni olarak kabul etmemektedir. Araştırmacı, ancak davranışı gözlemleyerek bunlara ilişkin çıkarımlar yapabilir. Ayrıca, bunlar davranışın nedenleri olarak da hiçbir açıklama getirmezler; sadece, açıklamaya çalıştıkları davranışı yeniden betimlerler. Skinner’e göre, bir kişinin aç olduğu için yemek yediğini söylemek onun davranışını açıklamak olmamakta, ancak davranışı yeniden betimlemek sayılmaktadır.

Skinner’e göre, davranışın nedenlerini bireyin içinde arayamayacağımıza göre bu nedenleri onun çevresinde bulabiliriz. Bireyin geçmişteki ve şu andaki çevresi onun davranışını belirleyen en önemli etkidir. Bu kapsamda, çevreyi gözlemleyerek davranışı belirleyen bilimsel yasaları bulabiliriz. Ancak çevrenin yanı sıra bireylerin kalıtsal özellikleri de etkili olmakla beraber, yine de çevre kadar önemli değildir (Onaran 1981, 261).

Çevrenin davranışı nasıl etkilediğini incelerken işlemsel (operant) koşullanma kavramına geliyoruz. Bilindiği gibi, koşullandırma kavramının birisi klasik koşullandırma diğeri işlemsel koşullandırma olmak üzere iki tipi bulunmaktadır. Klasik koşullandırma Pavlov’un köpekler üzerinde gerçekleştirdiği deneyler ile geliştirilen bir koşullandırma türüdür. Bu koşullandırma tipinde, davranışlar belirli uyaranlar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (Koçel 1989, 312).

Örneğin, Pavlov’un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verilirken çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışı göstermesine neden olmaktadır. Bu koşullandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerine gerçekleşmektedir ve koşullu uyaranlar davranıştan önce gelmekte, böylece davranışı canlandırmaktadır. Fakat

Skinner'e göre, bu tür davranışlar daha çok reflekslerle ilgilidir. Oysa davranışlarımızın birçoğu öğrenilmiş olup işlemsel davranışlardır. Skinner'in deney odasında fare, güvercin gibi hayvanlarla gerçekleştirdiği deneylerde bir manevelaya bastığı zaman yiyecek bulmasını öğrenen bir farenin davranışı işlemsel davranışa, farenin manevelaya basmayı öğrenmesi de işlemsel koşullanmaya örnektir. Buna işlemsel denmesinin nedeni ise farenin çevre üzerinde bir işlemde bulunarak pekiştirme elde edebilmesindendir (Onaran 1981, 262). Klasik koşullanmada bir uyaran bir tepkiye yol açarken; İşlemsel koşullanmada, bir tepkinin sonuçları, o tepkinin yinelenmesine neden olmaktadır (Davis 1984, 83). Başka bir deyişle, işlemsel koşullanmada, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayılır (Koçel 1989, 312). İşlemsel koşullanma şu şekilde ifade edilebilir.

Bu model, davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır ve öğrenme kuramından türetilmiştir. İşlemsel koşullanmanın ana fikri, bireyin ihtiyaçlar, amaçlar ve daha önceki koşullanma gibi nedenlerle bir davranışta bulunduğuudur. Sonucun çeşidine göre, birey aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Örneğin, işe geç gelen bir işgörenin geç kalma davranışını tekrar etmesi büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin uyarısı, cezalandırılma, hiçbir şey söylenmemesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir (Koçel 1989, 312).

Bu çerçevede, belirli bir davranışın sonuçları birey açısından arzulanır ise davranış güçlenecektir. Tersine, eğer sonuçlar arzu edilen türden değil ise davranış zayıflayacaktır. Böylece işlemsel koşullanma gerçekleşir (Davis 1984, 83). Bireyin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın birey için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Bu yaklaşım, öğrenme konusunun temel ilkelerinden biri haline gelmiş bulunmaktadır. Kısacası, bu yaklaşıma göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır (Koçel 1989, 313). Bu taktirde, bir davranışın sürdürülmesi ya da kaçınılması biçiminde birbirinin tersi olan iki tutum söz konusudur. Buradan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek amacıyla yönetim psikolojisinde dört yöntemden söz edilmektedir. Bunlar (Eren 2001a, 537):

1. Olumlu pekiştirme,
2. Olumsuz pekiştirme,

3. Son verme,
4. Cezalandırma.

Olumlu Pekiştirme: Olumlu pekiştirme davranış sonucunda elde edilen, aynı zamanda davranışın ileride de yapılması olasılığını arttıran pekiştirmedir ve genel olarak, davranış olumlu pekiştirme ile desteklenir. Olumlu pekiştirme, bir davranışın yinelenmesini teşvik eden arzulanır bir sonuç ortaya çıkarır. Örneğin, bir işgören, iyi kaliteli bir iş yapıldığında, gözetimcinin bir takdir ödülü verdiğini fark edebilir. İşgören takdir edilmekten hoşlandığı için, davranış pekiştirilmiş olur ve işgören tekrar yüksek kaliteli iş yapmak isteyebilir. Bu yönüyle pekiştirme, her zaman, işgörenin doğru davranışına bağlıdır (Davis 1984, 84). Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller verilmektedir. Ödüllendirme çeşitli biçimlerde olabilmektedir; ücret artışı, iş güvenliği sağlama, üstler tarafından övülme, takdir, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi. Görüldüğü üzere, ödüllerin bir kısmı bireye dışarıdan verilen, ücret artışı gibi maddi unsurlar niteliğindedir. Bu tür ödülleri dışsal ödül biçiminde nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitabeden övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki; bunlara da içsel ödüller adı verilir (Koçel 1989, 314).

Emery Air Freight kutulanmış nakliye şirketi deneyimi olumlu pekiştirmeye çok iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu işletmenin işi, küçük paketleri, taşıma ve nakliye masraflarını azaltmak amacıyla geniş kutulara yerleştirmektir. Standarda göre, küçük paketlerin % 90'ının büyük kutular halinde paketlenmesi gerekmektedir. Ancak çeşitli yörelerdeki denetim gerçek uygulamanın % 45 olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalar, kutulama konusunda işçilerin çok iyi yetiştirildiğini, bu yüzden düşük başarının işçilerin daha iyi iş yapamamalarından kaynaklanmadığını ortaya koymuştur. Bunun üzerine şirkette başarıyı arttırmak amacıyla bir olumlu pekiştirme programı uygulandı. Gözetimciler, başarıyı geri beslemesi, takdir ve başka ödüller vermek konusunda eğitildiler. İşgörenlere düzenli bir biçimde geri besleme yolu ile başarımlarına ilişkin günlük bilgi vermek üzere bir program oluşturuldu; gözetimcilere düzenli bir biçimde takdir sağlamaları söylendi. İlk test bürosunda, başarımlar ilk gün % 95'e ulaştı. Program diğer bürolarda da uygulanmaya başlandıkça toplam başarı da % 90'a yükseldi. Bu gelişme genellikle bir tek gün içinde kaydedilmişti. Etkin sonuçlar

Çalışma kapsamındaki dört yıl boyunca sürdü. Düzenli geri besleme ve takdir işgörenlere davranışlarını büyük ölçüde etkileyen sonuçlar sağladı. Bu durumda olumlu pekiştirme büyük bir başarı sağlamıştı (Davis 1984, 84).

Olumsuz Pekiştirme: Olumsuz pekiştirme, durumda mevcut bulunan arzulanmayan herhangi bir şeyin giderilmesidir ve genellikle arzulanmayan başka bir şey ekleyen cezadan farklıdır. Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşmaktadır. Burada önemli olan, bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesidir. Burada bireyi zorla durduran ya da cezalandıran bir tutum söz konusu değildir. Zaten ceza verilmesi durumunda da bunun yönetimin bireyden beklenen davranışları yaratıcı bir etkisi olmayacaktır. İşletmede hata yapan işgörenlere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların neden kaynaklandığını belirtmek, olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir. Diğer işgrenlerce bu hataların kimin tarafından yapıldığı bilineceği için işletme içinde açıkça olmayan utandırma ve ayıplama ile birey arzulanmayan davranışı yapmaktan vazgeçecek; hatta hatalarının nedenlerini ve bilmediği diğer hususları da öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği davranışları göstermeye yönelebilecektir. Benzer biçimde, işe geç gelme gibi işyeri disiplinini bozan birçok davranışlarda da olumsuz pekiştirme kullanılabilir (Eren 2001a, 537).

Son Verme: Öğrenilen davranışın gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir; eğer hiçbir pekiştirme olmazsa, davranış yok olacaktır. Pekiştirme eksikliğinden dolayı davranış ortadan kalkacak ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır (Davis 1984, 85). Diğer bir deyişle, son verme, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşmaktadır. Böylece, yapılmış olan, fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece, işgörenin eğer aynı hareketi ya da davranışı tekrar edecek veya sürdürecek olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlaması söz konusudur. İşgörenin geleceğe ilişkin beklentileri yüklü bir ücret artışı, terfi etmesi gibi olanaklarla ilgilidir. Örneğin, işe geç kalan ve disiplinsiz davranan işgörenler yılsonu

değerlemesinde ödülün yoksun kalacaklarını bilirlerse bu kötü alışkanlıklarından vazgeçmektedirler. Yöneticilerin ödüllü bırakma tutumu gelecek zaman için işgöreni bir tür cezalandırma tutumu olarak da değerlendirilebilir (Eren 2001a, 539).

Cezalandırma: Belirli bir davranıştan kaçınmaya yol açan bir sonuç varsa ceza söz konusu olur. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, çeşitli uyarı cezaları vermek, kişiyi afişe etmek, işine son vermek gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer ceza unsuru olarak görülebilir (Koçel 1989, 314). Olağandışı ve istenmeyen bir davranıştan kaçınılmasını sağlamak için kimi zaman ceza gerekirse de belirli bazı sakıncaları nedeniyle pek doyurucu bir uygulama değildir. Çünkü ceza yalnızca istenmeyen bir davranıştan kaçındırır; istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. Ayrıca, cezayı veren kişinin, aynı zamanda, başka durumlarda pekiştirici rolü de olduğu için bu iki rol karışabilir, bu da ceza verenin ileride gerçekleştireceği pekiştiricilerinin etkinliğini azaltabilir. Bununla birlikte, cezalandırılan bireyler, davranışlarının hangi özgül yönünün cezalandırıldığını anlayamayabilirler, bu nedenle bazı istenen davranışlardan da kaçınabilirler (Davis 1984, 85). Ayrıca, cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Fakat kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi çok fazla arzuluyorsa, cezalandırma kişinin o davranışı göstermesine engel olamayacaktır. Tersine, kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma ortaya çıkacaktır. Bazı durumlarda ise olumlu davranışları bilmedikleri için işgörenlerin eğitime ihtiyaçları olduğu ve bu nedenle de özellikle ağır cezaları hak etmediklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Eren 2001a, 539). Bu nedenle, davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi tavsiye edilmektedir (Koçel 1989, 314). Bununla birlikte, pekiştirme programları düzenlemenin çeşitli yolları vardır; pekiştirme sürekli ya da aralıklı olabilir. Sürekli pekiştirme, işgörenin her doğru davranışının pekiştirilmesi ile gerçekleştirilir. Böylelikle istenen davranış çabucak yapılmakta, fakat pekiştirme ortadan kalktığında hemen eski duruma dönmektedir. Bununla birlikte, bazı durumlarda, çabuk öğrenmeyi sağlamak amacıyla sürekli pekiştirme gerekebilir, ancak iş ortamında bir işgörenin her doğru davranışının ardından ödüllendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle yönetimde bu uygulamanın faydalı olduğu söylenemez.

Aralıklı pekiştirme ise, doğru davranışların ancak bir kısmı pekiştirildiği zaman gerçekleşmektedir. Aralıklı pekiştirmede öğrenme, sürekli pekiştirmeye oranla daha yavaş olmaktadır. Bununla birlikte, aralıklı pekiştirme öğrenilenin daha uzun süre akılda kalmasını sağlar. Bu konu, aralıklı pekiştirmenin ayırıcı ve temel özelliğini teşkil etmektedir (Davis 1984, 86; Onaran 1981, 264).

Pekiştirme kuramının en önemli faydası, bilimsel analizlere bilişsel modellerden daha uygun olmasıdır. Bu kuram soyut, içsel insan ihtiyaçları yerine somut dışsal sonuçlar üzerinde durur. Ancak, genellikle uygulanması güçlükler taşır. Süreci başlatmak için düzeltilecek davranışların tanımlanması ve hangi uyarıların bunlara yol açtığı ve bunların hâlihazırda nasıl pekiştirildiğinin saptanması gerekir (Davis 1984, 87). Bununla birlikte pekiştirme kuramını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu noktalara dikkat etmelidir (Koçel 1989, 315):

- ❖ Örgüt açısından arzu edilen ve edilemeyen davranışlar açık bir biçimde belirlenmelidir.
- ❖ Bu istenen davranışlar işgörenlere duyurulmalıdır.
- ❖ Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- ❖ Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Ancak bu kuram bazı durumlarda etkili olmuşsa da önemli sınırlılıkları vardır. Sık yapılan bir eleştiriye göre, pekiştirme kuramı kişilerin manipülasyonunu içerdiğinden aslında otokratik bir yönetim biçimidir. Davranışsal sonuçlar, insanları davranışlarını değiştirmeye zorlayacak biçimde kontrol edilir. Bu çerçevede, kuram, Maslow' un ihtiyaçlar sıralaması gibi insancıl modellerle bağdaşmaz. İnsancıl modeller, insanların özerk ve öz gerçekleştirimci olduğunu ve içsel ihtiyaçları ile motive olduklarını varsayarken; pekiştirme kuramı davranışın nedenlerini kişinin dışında, çevrede olduğunu varsaymaktadır. Öz gerçekleştirimci insan kavramı reddedilir ve şu soru ortaya çıkar. Kontrol edenleri kim kontrol edecektir (Davis 1984, 88)?

1.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen kuramın ana fikri, işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir biçimde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Koçel 1989, 320). Adams, araştırmalarında bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu tespit etmeye çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları katkılar veya girdiler olarak emekleri, zekaları, bilgi, deneyim ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek amacıyla bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik durumu ortaya çıktığı görülmektedir (Eren 2001a, 535). Bu eşitsizlik ise işgörende tedirginlik, uyumsuzluk ve zorlanma yaratır. Eşitsizlik arttıkça, dengesizliğin getirdiği zorlanmadan kaçma eğilimi de artacaktır. Eşitsizliğin derecesi, işgörenin eşitsizlik hoşgörüsü sınırını aştığı takdirde ise, işgörende davranış bozuklukları belirecektir. Bu bozukluklar eylem azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar biçiminde gerçekleşebilir (Başaran 1991, 162). Bireyin bu karşılaştırma neticesinde algılayacağı her eşitsizlik durumu, bireyin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesi ile sonuçlanacaktır (Koçel 1989, 321). Bu kapsamda, bir işgören eşitsizliği algıladığı takdirde seçenekleri uygulayabilmektedir (Kırel 1996, 173; Koçel 1989, 321; Robbins 2003, 51; McShane ve Von Glinov 2003, 147):

- ❖ Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (işgörenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması),
- ❖ Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret ya da ödül talebi),
- ❖ Bireyin kendi algılarını değiştirmesi: Birey gayret ve sonuçlarını bilişsel olarak değiştirmeye çalışır. Başka bir deyişle, katkılarla ödüllere ilişkin görüşlerini değiştirir. Gerçekleri değiştirmek oldukça zor bir iş ise de, kanılarını değiştirerek bilişsel uyumsuzluklarını azaltmaya çalışan kişiler vardır (Onaran 1981, 170).

❖ Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi ve onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi. Karşılaştırma yaptığı kişinin katkıları ile ödülleri değiştirmeye ya da ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar. Karşılaştırma yapılan kişinin ödülleri azaltmak yerine arttırmaya ya da girdilerini arttırmak yerine azaltmaya uğraşmak daha kolay olacaktır. Ayrıca, bu kişinin katkıları ile ödülleri ilişkin kanıları, kendi katkıları ile ödülleri ilişkin kanılardan daha kolay değişebilir (Onaran 1981, 171).

❖ Karşılaştırma yapılan grup ya da kişinin değiştirilmesi. Böylece katkıları ile ödülleri karşılaştırmak için başka birini seçer. Ancak bu değiştirmede, özellikle “diğer kişi” uzun zamandır karşılaştırma için kullanılıyorsa, oldukça zor olacaktır (Onaran 1981, 171).

❖ İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık). Bu çerçevede işgören ilişkiden çıkar; denksizlik büyük bir gerginlik yaratmış ise kişi bu gerginliği azaltmada da başarılı olamamışsa, sözgelimi işi bırakabilir ya da olanaklar elverdiği ölçüde işe gelmemeye başlayabilir.

Sonuçta, denksizlikten doğan gerginliği azaltmaya çalışırken kişi genel olarak ya ödülleri değerlerini yükseltmeye ya da çok uğraş isteyen, değiştirme maliyeti yüksek olan girdileri arttırmamaya çalışacak, bir de ödülleri ile sonuçlarını gerçek ya da bilişsel olarak değiştirmeye çalışırken kendine saygısını yitirmemeye, kişiliğine dokunmam aya uğraşacaktır (Onaran 1981, 171).

Bunun yanında, kuram eşitsizlik ve alınan ücret ile ilgili dört öneride de bulunmaktadır (Kırel 1996, 174):

❖ Zamana göre ödeme yapıldığı takdirde, aşırı ödüllendirilen işgörenler eşit biçimde ödüllendirilen işgörenlerden daha verimli olmaktadır.

❖ Üretim miktarına göre ödeme yapıldığında, aşırı ödüllendirilen işgörenler eşit ödüllendirilenlere kıyasla daha az fakat daha yüksek kalitede üretim yapmaktadırlar.

❖ Zamana göre ödeme yapıldığında, daha az ödüllendirilen işgörenler daha az üretim yaparak, daha düşük kaliteli çıktılar ortaya koymaktadırlar.

❖ Üretim miktarına göre ödeme yapıldığında, az ödüllendirilen çalışanlar, eşit ödül verilen çalışanlara kıyasla çok miktarda fakat düşük kalitede üretim yapmaktadırlar.

Fakat bu durumun pek çok işte anlamlı bir etkisi olmamıştır. Yüksek ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizlikler birçok işte davranışlar üzerinde etkili görülmemiştir. Birincisi

bireyler mantık çerçevesinde düşünerek, yüksek ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizlikleri, düşük ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizliklere göre daha toleransla karşılamaktadırlar. İkincisi herkes eşitlik konusunda hassas olmamaktadır. Bu tip insanlar için de eşitlik kuramı bir anlam taşımamaktadır (Kirel 1996, 174).

Eşitlik kuramının öne sürdüğü hususları, çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları, genel olarak doğrulamakla birlikte kuramın tam olarak kabulü için metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu da belirtilmektedir (Koçel 1989, 322).

1.3.2.5. Locke'nin Amaç Kuram

Locke tarafından 1668 yılında ortaya atılan amaç kuramı, davranışların, bilinçli amaçların ve niyetlerin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, amaçlar daha etkin bir biçimde faaliyette bulunmak için işgörenlerin davranışlarını yönlendirme ve motivasyon konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Özgener 1996, 84). Kurama göre, bir birey bir işe başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Ayrıca kuramda, bireyin davranışını motive eden bilinçli amaçların olduğu vurgulanmaktadır (Can; Akgün; Kavuncubaşı 2001, 317). Amaç kuramı, amaçlar olarak ifade edilen arzuların iş motivasyonu sağlamada önemli bir kaynak olabileceği görüşünü ifade etmektedir. Ayrıca, belirlenen özel amaçların performansta artışa yol açacağını ve zor amaçlar benimsendiğinde, kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceğini belirtmektedir (Kirel 1996, 171).

Amaç kuramı, insanın amaçları uğruna bilinçli olarak eylemde bulunacağı sayı üzerine kurulmuştur. Bu sava göre, işgören işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, işgöreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmesi yönünde motive eder. İşgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiğinde, yönetimce ödüllendirildiğinde ve işgörene yöneticiler tarafından önderlik yapıldığı takdirde, işgörenin amaç belirleme ve bu amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olmaktadır (Başaran 1991, 161).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem fikri hem de bedeni enerjisini kendi saptamış olduğu amaca yöneltir. Dolayısıyla, performansını etkileyen önemli bir

motivsel etken de bireyin amaçları, niyetleridir. Bunun haricinde, örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarını, niyetlerini etkileyerek iş performansı üzerinde etkili olurlar. Diğer bir deyişle, özendiriciler ve işgörenlerin davranışları arasındaki ilişki, işgörenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar aracılığıyla olmaktadır. Bu ilişkiyi Locke, şu şekilde ifade etmektedir.

Kısaca açıklayacak olursak; insanlar, çevrelerini algılayıp yorumlarlar, diğer bir ifadeyle, çevrelerini tanıyıp adlandırır. Sonrada bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirirler. Yani herkes kendi “değer anahtar”ına göre neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, yararlı ya da zararlı olduğuna karar verir. Buna göre de kendine birtakım amaçlar saptar; ilerideki davranışları artık bu amaçlara yönelik olacaktır (Onaran 1981, 139).

Buradan hareketle Locke ve arkadaşları bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuş ve işyeri başarılarını, işyerinde motivasyonu tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Amaçların işgören motivasyonundaki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren 2001a, 518):

Birey tarafından saptanan amacın açık, seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır. Çünkü birey o zaman daha kararlı ve istekli faaliyet ve davranışlarda bulunmaktadır. Tersine, belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmakta, işyerinde çeşitli zorluk ve güçlüklerle karşılaşan bireyler sürekli ve etkili faaliyette bulunmaktadırlar.

Bununla birlikte, bir örgütteki her işgörenin işiyle ilgili amaçları her zaman açık seçik belli olmayabilir. Bazen amaçların ne olduğu el yordamıyla çıkarılır, bazen de nitelikleri iyi bir biçimde açıklanmış, belirgin amaçlar konabilir; hatta amaçlar nicel olarak belirtilmiş de olabilir. Bu çerçevede, Locke ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, amaçlar ne kadar belirgin olursa iş başarımının da o ölçüde artacağı görülmüştür. Burada belirgin, güç amaçların, “elinizden geleni yapın” amacına göre hem iş başarımını arttırdığı, hem de can sıkıntısını azalttığı, diğer bir ifadeyle bu amaçların daha ilginç bulunduğu görülmüştür (Onaran 1981, 143).

❖ Birey tarafından saptanan amaçların kolay başarılamayacak düzeyde olması, bireyin işyerinde daha istekli ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını

arttıracaktır. Kolay ve basit nitelikteki amaçların bireysel istek ve hırsları azalttığı ve bunun da yüksek başarı temposunu düşürdüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.

❖ Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi de motivasyon açısından önem taşımaktadır. Çatışma arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansı azalacaktır; çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir. Bu taktirde, çatışma ya da uyum derecesi de bir motivasyon faktörü olmaktadır.

Bu kapsamda, amaçların iş başarımını etkilemesi için bu amaçların kabulünün önemli bir ön koşul olduğunu ifade edebiliriz. Yalnız buradaki kabul kavramını, salt bir boyun eğme, rıza gösterme anlamında değil, bu amaçlara karşı olumlu bir tutuma sahip olma, amaçları benimseme anlamında almak gerekir. Bu açıdan kabul, bireyin amaçları ile eş anlamlı olmaktadır. Ayrıca, amaçlar ile motivasyon arasında da bir ilişkinin olduğu açıktır (Onaran 1981, 149).

❖ Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılımı, söz konusu bu çatışmaları azaltacak ve bireyleri motive edecektir. Kurama göre, işgörenler amaçların saptanmasına katıldıkları taktirde, iş başarımları daha yüksek olacaktır. Dolayısı ile katılımlı amaçlar yönetimce verilen amaçlardan daha olumlu sonuçlar verecektir. Ayrıca, yalnızca bu kurama göre değil, McGregor, Likert gibi başka birçok insancıl yönetim yazarlarına göre de katılım daha fazla benimseme, bağlanma yaratacak, motivasyonu arttıracak, dolayısı ile üretkenlik artışı ile sonuçlanacaktır. Bununla birlikte, bu kuram çerçevesi içinde düşünecek olursak, amaçların saptanmasına katılma, daha geniş “kararlara katılım” kavramının özel bir durumunu oluşturmakta ve kurama göre, katılımlı amaçlar iş başarımı açısından daha olumlu sonuçlar vermektedir. Ancak, katılım, işgörenlerin birtakım kişilik özelliklerinden ve işin ya da örgütün özelliklerinden etkilenecek her zaman olumlu sonuçlar da veremeyebilmektedir (Onaran 1981, 151).

Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne düzeyde ulaşıldığına ilişkin işgörelere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde işgöreleri ödüllendirmesi motive edici diğer bir etken olacaktır. Kurama göre, geri bildirim, amaca ulaşmak için gösterilen çaba ile iş başarımını arttıracaktır. Çünkü (Onaran 1981,154);

❖ İş başarımına ilişkin bilgiler alan bir işgören, bu aldığı bilgilere dayanarak kendisi için amaçlar saptamaya yönelecektir,

- ❖ Bir önceki amacına ulaştığını bilen bir işgören amacını biraz daha yükseltmeye yönelecektir,
- ❖ Amacına ulaşmak için yeterli çaba göstermediği kendisine söylenen bir işgören daha fazla çaba göstermeye yönelebilir,
- ❖ Bir işgörene bir işi yapma yöntemlerini geliştirmek için de bilgi verilebilir.

Amaç saptanmasının motivasyonel bazı sonuçları olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, amaçlar, hem işgörenlerin göstereceği çabayı, hem de davranışın yönünü etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olmaktadır. Bu ilişkiyi sınamak amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, kamyonla ağaç kütükleri taşıyan fakat kamyonlarını tam yüklemeyen sürücülere yasal olarak taşıyabilecekleri yükün % 94'ünü yüklemeleri söylenmiştir. Bu amaca ulaşamayanlar ceza görmemekte, yükünü arttıran sürücüler ise sözlü olarak çeşitli biçimlerde övülmektedirler. Üç aylık bir süre içerisinde sürücülerin yüklerini arttırdıkları, hatta bazılarının yükleme yönteminde değişiklikler yaptıkları bile görülmüştür. Bu araştırmada sürücülerin gösterdikleri çaba ya da davranışlarının yönü ölçülmemişse de, bir amaç belirlemenin hem gösterilen çabayı arttırdığı hem de yükleme yöntemlerinde değişikliklere bakıldığında, sürücülerin davranışlarını amaca yönelttiği anlaşılmaktadır (Onaran 1981, 141). Bununla birlikte, çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle de amaçlara göre yönetim uygulaması, örgütlerde amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler, amaç kuramı açısından da geçerliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile işgörenin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur (Koçel 1989, 323). Bunun için öncelikle örgütün amaçları açıkça belirtilir, sonra her birim yöneticisi buna uygun olarak kendi amacını tanımlar. Her birimin amacı bir alttaki birimin amacıyla uyumlu olmalıdır. Bunlara uygun olarak da her işgörenin amacı belirlenir. Tüm bu işlemlere her işgören katıldığından dolayı, amaçların gerekçelerinin iyice anlaşılıp benimsenmesi beklenir. Bundan sonra da geçmiş iş başarımı gözden geçirilip daha önceki amaçlara ulaşamamışsa bunun nedenleri araştırılır, nasıl gelişme gösterileceği üzerinde durulur; işgörenin davranışının nereye yönelmesi gerektiği konusunda programlar yapılır (Onaran 1981, 159).

Sonuçta bu kuram, her bireyin bilinçli bir biçimde amaç seçtiği ve bu amaçların açık seçik biçimde olduğu varsayımına dayanmaktadır ve uygulamaya kolaylıkla

geçirilebilecek, uygulandığı zaman da yararlı olduğu, iş başarımını arttırdığı görülmüş bir kuramdır. Gerçekten de çeşitli araştırmalarda ve uygulamalarda, amaçların açık seçik belirtilmesinin, gittikçe daha güç amaçlar verilmesinin ve yapılan işin sonuçlarına ilişkin geriye bildirim verilmesinin olumlu sonuçlar yarattığı görülmüştür (Onaran 1981, 161).

Ancak, gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde her zaman rasyonel davranmayabilir. Hatta birey, bazen bilinçsizce, fazla düşünmeden ve yargılamadan amaç seçip harekete geçebilir. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacağı ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağı da ifade edilebilir. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemenin ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar geliştirmenin de güçlüğü ortadadır (Eren 2001a, 519). Bununla birlikte, amaçlar önemli motiv faktörlerini oluşturup yüksek bir performans sağlarlar. Bu çerçevede kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçları bağdaştırmak açılarından yöneticiye çok yararlı ipuçları da vermektedir.

1.4. İçsel Motivasyon ve Ödül Kuramları

İş görenlerin güdülenmesinde önemli rolü, işlevi bulunan ödüller konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Ödül kuramları ve kavramının altında şu temel kabul vardır: Her davranış amaçlıdır ve amaç yönelimlidir. Bu amaçlardan en temel olanı, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıdır, insan gereksinimlerinin dışsal ve içsel olarak iki grupta incelendiği bilinmektedir. Bu gereksinimlere paralel olarak ödüller de içsel olabilmekte bunlardan içsel ödüller içsel gereksinimleri, dışsal ödüller de dışsal gereksinimleri karşılamaktadırlar. Ancak kimi insanlar içsel gereksinimlere önem verip içsel ödüllerle güdülenirken, kimileri de dışsal gereksinimlere önem verdikleri için dışsal ödüllerle güdülenmektedirler (Balcı, 1992, 46).

Ödül kavramının temel varsayımı kısaca “verimlilik ile doyum, bireyin yönetim ve grup tarafından ödüllendirilmesine bağlı olarak değişir.” Şeklinde ifadelendirilebilir. Çalışanların güdülenmelerini önceden kestirmeye yönelik 3 ödül kuramı vardır. Bunlar;

(1) içsel ve dışsal ödüller kuramı; (2) adil dağıtım kuramı (dışsal ödül özelliklerinden çıkarılmaktadır); (3) sosyal belirginlik kuramıdır (Balcı, 1992,46).

Bunlardan, içsel ve dışsal ödüller kuramı ile ilgili araştırmalarda, grup etkililiği iş gören güdülemesi, üretimi ve doyumla ilgili şu noktaları vurgulamaktadır. Bunlar; a) Grubun teknik açıdan örgütleniş biçimi (gruba ve grup üyelerine görevlerin yükleniş biçimi); b) Grubun sosyal yapısı; c) Tek işe güdüleme = f (dışsal ve içsel ödülleri); d) İş yapmış olma nedeniyle elde edilen ödüller; e) Bir grubun üyesi olmaktan duyulan doyum (Balcı, 1992, 46).

İçsel ve dışsal ödüller arasındaki ilişki konusunda, birçok araştırma, dışsal ödüllerin maksimize edilmesinin yüksek bir içsel ödüllendirme sağlayacağını garanti etmemektedir. Buna karşın dışsal ödüllerle içsel ödüller birbirleriyle zıtlmazlar. Her iki tür ödül iç içe gerçekleşebilmektedir (Balcı,1992, 46).

1.4.1. Adil Dağıtım Kuramı

Bahsi geçen kuram ile ilgili olarak, birçok endüstri örgütlerinde sık sık şu tür yakınmalarla karşılaşılır: “ Burada çalışmak işe yaramaz, eğitimin değeri yoktur, çalışma değil diploma önemlidir, yetenek ödüllendirilmez, kadının yeri evidir, gençlerin ağzı süt kokar.” Bu ve benzeri yargılar konusunda çalışanların görüşlerinin özeti bir cümlede verilebilir. “Benim ücretim yaşımla, becerimle, eğitimimle, cinsiyetimle, sorumluluklarımla, evlilik durumumla bağdaşmamaktadır. İşte bütün bunlardan anlaşıldığı gibi bir örgütte çalışanlar, işleri belli bir önem sırasına koymaktadırlar. Bu önem sırası ise adil olmalıdır. (Balcı, 1992, 47)

1.4.2. Sosyal Belirginlik Kuramı

Statü açıklığı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bu konuda açıklıkların olması iş görenler üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Balcı, 1992, 47).

İnsanlar ödüllendirilen davranışlarını tekrarlama, cezalandırılan davranışlarından da kaçınma eğilimindedirler. Kişi fazladan çalışmanın ödüllendirileceğini, örneğin daha çok para getireceğini bilirse ve o andaki amacı daha çok para ise, fazladan çalışabilir. Ama bu çalışma ödüsüz bırakılacaksa fazla çalışmaz. İnsan davranışlarını karmaşıklığı içinde şu kurallar yönetim davranışı için yardımcı olacaktır: a) Ödüller

genellikle cezadan daha iyi işler, b) İçsel ödüller dışsal ödüllerden daha etkilidir, c) Hem ödül hem de ceza ile sonuçlanan davranışlar çatışma üretir, d) Duygular ve algılar çıktılarla işbirliği meydana getirir. e) Çıktılardan (sonuçlardan) kaçınma ve işçilerin duygu ve algılarını birleşmesi davranışın önemli belirleyicileridir, f) Ödülün zamanlaması onların etkinliklerinde önem taşır (Balcı, 1992, 47).

1.4.3. Ödül

Ödül ve ceza yöneticilerin iş görenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir (Balcı, 1992, 48). Ödüllerle istenmeyen alternatifler için tehdidi arttırmaktansa, istenen çıktıların çekici kılınması daha iyidir. Davranışlarınızdan dolayı ödül aldığınızda kendinizi iyi hissedersiniz. Genellikle ödüllendirilmiş davranışlar kendilerinin iyi duygularla birleştirirler. Bu duygular davranışınızın ikinci bir ödül olabilir ve davranışınızın meydana gelme şansı artar. Daha olumlu duygulardan biri, verilen davranış çeşidi ile birleşir, yerleşen bu davranışlar daha biçimsel olur. Kısaca belirtmek gerekirse, bir şey yaptığınızda, o size saygınlık, hoşnutluk, para ve terfi getiriyorsa, sizin bu davranışınıza daha değerli bir yer vermeniz muhtemeldir (Balcı, 1992, 48).

Ödül iş görenin verimini arttırmak, ondan istenen davranışı pekiştirmek için etkili bir yöntemdir. Ancak ödülün iş görenin kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her iş görenin değişik değişik ödül istemleri vardır. Onun için ödüle belli bir sınır koymak çok zordur. Sınır koymanın bu denli zor olduğu ödül için, bu sistemin etkili çalışması isteniyorsa, ödülü hak edenleri iyi ayıracak standart ölçüt ve ölçeklerin çok iyi hazırlanması zorunludur (Balcı, 1992, 49).

Ödüllendirmenin önemli bir bölümünde yönetim, ödül için yaptığı harcamalardan çok daha fazlasını kazanç olarak geri alabilmektedir. Ödüllendirilerek özendirilen iş gören olağanüstü çaba göstererek ölçülebilir, gözlenebilir sonuçlar ortaya koymaktadır (Balcı, 1992, 49).

Yönetim ödüllendirmeye değer davranışın saptanmasından ödülün verilmesine kadar her aşamada geniş yetkisine sahiptir. Oysa yönetilenlerin takdir edilmesi uygar

bir anlayışla eşdeğerdir. İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte ödül personelin başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan önemli araçlardan biridir. Bireye ya da gruba verilebilir (Balcı, 1992, 50). Ödül olgusunu veriliş biçimine göre şöyle ifade etmek mümkündür:

1.4.3.1. Üyelik Ödülleri

Örgütün tüm üyelerine eşit olarak verilir. Bunlara örgütsel ödüller de denebilir. Bu ödüller yeterli doyum sağladığında iş görenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi başarı ya da özendiricidirler. Bu tür ödüller örgüte kişi çekme dışında personelin başarı ya da veriminde hemen hemen hiçbir olumlu etkinlik yaratmaz. Yüksek başarıya güdüleme değeri oldukça düşüktür.

1.4.3.2. Yeterlilik Ödülleri

Önceden saptanmış ölçütlere göre, personelin işi beklenenden daha iyi yapması halinde verilir. Burada “Olağanüstülük” kavramı söz konusudur. Bunlara bireysel ödüller de denebilir. Bir iş görene diğerlerinden ayrı olarak iş başarımındaki üstün başarısından dolayı verilen maaş, ücret artışı, yükselme olanakları, onurlandırma ve hizmetlerden yararlandırılmalarıdır.

Ödül, kısaca iş görenin harcadığı çaba ile başardığı örgütsel performansın sonucunda örgütten sağlayabildikleri olarak tanımlanabilir. İş görenlerin sağladıkları ise haz duyma ya da maddi yararların tümüdür (Balcı, 1992, 52).

1.4.3.3. İçeriklerine Göre Ödüller

Ödüller, verilen şey ya da içerik olarak içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır (Balcı, 1992, 53).

Dışsal Ödüller: İş sürecini dışında oluşan ödüllerdir. Ücret, faydalar, ikramiyeler, özel imtiyazlar ve benzerleri dışsal ödüllere örnektir. Temel yaşamsal ihtiyaçlar dışsal ödüllerle karşılanırlar.

Yine başkalarının aracılığı ile elde edilen ödüllere ve kişinin davranışlarının nedenlerini dıştaki bir olaya bağlamasına neden olan ödüllere dışsal ödül denebildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki alt düzey gereksinmelerin karşılanmasını sağlayan ödüllere de dışsal ödül denmektedir. Dışsal ödüller ücret, iş güvenliği, prestij gibi şeyleri kapsar. Deci'ye göre dışsal ödüllerin iki yönü olup bunlar denetleme ve bilgi vermedir.

Denetleme yönü, nedenselliğin dışa çevrilmesine yol açar, böylece içsel güdülenmeyi azaltır. Bilgi verme yönünde ise, kişiye bilgi verilerek onun kendine güveni, inancı etkilendir ve böylece içsel güdülenmenin artması sağlanır. Ancak geri bildirim olumsuzsa o zaman içsel güdülenme azalır. Dışsal ödüller daha çok çalışanları işte tutmak amacıyla kullanmada caziptirler.

Dışsal Ödül Sistemi şu koşullar altında etkili olur:

- ❖ İşçinin gözünde, önemli ödüller performansa bağlanmalıdır.
- ❖ Ödüllerin nasıl verileceğine ilişkin bilgi açık ve kamusal olmalıdır
- ❖ Yönetim çalışma sistemini açıklamada istekli olmalıdır.
- ❖ Ödüllerdeki uygun değişimler, değişen ihtiyaçlarla ve performansla çakışacak şekilde olmalıdır.
- ❖ Performans ölçülebilmelidir.
- ❖ Değer biçilen anlamlı performansın meydana getirilen şeyleri, yapılanlar olduğu bilinmelidir.
- ❖ Çalışanla yönetici arasında yüksek düzeyde güven oluşturulmalıdır (Balcı, 1992, 54).

İçsel ödüller: Bir kişi bir işi değerli bulduğu için, görünürde bir ödül yokken yapmaya başlarsa içsel ödül alıyor demektir. Yine başkalarının aracılığı olmadan elde edilen ve davranışının nedenlerini kişinin kendisine bağlamasında neden olan ödüllere içsel ödül denebildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki üst düzey gereksinimlerin karşılanmasını sağlayan ödüllere de içsel ödül denmektedir. İçsel ödüller iş içinde oluşturulan iş mücadelesi, yaratıcı olma şansı veya başarı duygusu gibi bazı faktörleri kapsar. İçsel ödüllerin bireyin çabalarının çıktıkları üzerindeki etkisi daha kesindir. Genellikle içsel ödüller iş görenleri güdülemede daha etkili ve dışsal ödülünden daha

uzun sürelidir. Sosyal ve üst düzey gereksinimler içsel ödüllerle daha iyi karşılanırlar (Balcı, 1992, 55).

Ödülleri içsel ve dışsal diye ayırmanın güçlüğü yanında, bir ödül birden çok gereksinimi karşılayabilmektedir. Para alt düzey gereksinimleri karşıladığı için dışsal ödül sayıldığı halde, kişinin kendine saygısı ve başarı duygusunu da artırdığı için içsel ödül olarak görülebilmektedir.

Dışsal ödüllerin önemi: ücret ve diğer dışsal ödüller gibi faktörler insanların değişik olarak değerlendirildiğini gösterebilir. Ücret birisi için, onun güçlü güvenlik gereksinimini tatmin ettiğinden, önem bakımından ilk sırada iken, diğeri için ücret onun kendine saygı ihtiyacını tatmin ettiğinden ilk sırada olabilir. Buna karşın bir başkası için de onun güçlü sosyal gereksinimlerini doyumadığı için önem bakımından son sırada olabilir.

Ücret planlarının bireyler üzerindeki etkisini anlamak için, para gibi ödüllerin, onlar için ne şekilde ve niçin önemli olduğuna bakmak gerekir. Çalışmalarda insanların dışsal ödüllere verdikleri önem içinde anlamlı ve anlaşılabilir bireysel farklılıkların olduğu açıktır. Ayrıca yine araştırmalarla örgüt üyelerinin, çeşitli dışsal ödüllere verdikleri değere göre, bunun ödüllerle kontrol edilebileceği anlaşılmıştır (Balcı, 1992, 56).

Ödüllere verilen önem, en azından bireyin özgeçmişi tarafından ve bireyin örgüte katılmasından sonraki durumlar tarafından etkilenmektedir. Bu, örgütün kontrole sahip olmadıkları anlamına gelmez (Balcı, 1992, 57). Ancak, geri bildirimli dışsal ödül, içsel güdülenmeyi ya olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyebilir.

İçsel Ödüllerin Önemi: içsel ödüller, dışsal ödüllerin tersine bir ölçüde çalışan kişinin denetimi altındadır. Grup içinde bireyin doyumunu ve verimini belirlemede, içsel ödüllerin daha çok duyarlılık taşıdığı anlaşılmıştır (Balcı, 1992, 57).

Örgüt ortamında hoşnutluk ve iş üretimi arasındaki ilişkinin aşağıdaki koşullara bağlı olarak oluşabileceği beklentisiyle şu varsayımlar ileri sürülmüştür:

- ❖ Hem dışsal, hem de içsel ödüllerin çok olması.
- ❖ Dışsal ödüllerin çok olmasına karşın, içsel ödüllerin az olması.
- ❖ Dışsal ödüllerin az olmasına karşın, içsel ödüllerin çok olması.

❖ Hem dışsal hem işsel ödüllerin az olması, durumları ile ilgili olarak örgüt ortamında üretkenlik ve hoşnutluk değişkenlik göstermektedir. Burada ıkış noktasını, birey ve örgütün karşılıklı amaç ve beklentilerinin araştırılarak çakıştırılması oluşturmaktadır (Balcı, 1992, 58).

1.5. Yönetimde Motivasyon Yaklaşımları

I. Dünya Savaşından sonraki yıllarda kişinin işsel özelliklerine yönelik güdüleme araştırmalarına önem veriliyordu. Gdlemeyle ilgili yeni yaklaşımlar 1960’lardan sonra başlamıştır. Yöneticiler özellikle bu tarihten itibaren güdülenme konusu ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir: a) Verimlilik olgusunun önem kazanması ve verimliliğin ancak işçilerin isteklendirilmesi ya da güdülemesi ile mümkün olabileceğinin anlaşılmaya başlanması, b) Davranış bilimleri araştırmalarının ortaya koydukları kavram ve tekniklerin uygun biçimde konuşulması, öğrenilmesi, tartışılmaya başlanması. Bunlarla birlikte yine aynı yıllarda çevresel ya da dışsal faktörlerin de güdülemede kullanılabileceği ve en az işsel hatta onlardan daha çok etkili olabileceği de vurgulanmıştır. Ayrıca, örgütte yönetici durumundaki kişilerin de çalışanların davranış biçimini güdüleme de önemli, hatta çok önemli etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu yönüyle, yönetici davranışlarının da evre faktörü gibi ele alındığı görülmektedir (Balcı, 1992, 61).

1.5.1. Ussal İnsan Yaklaşımı

Yönetim biliminin ilk kuramcıları ve bunlardan birisi olan ussal insan yaklaşımcıları iş göreni güdülemede parasal özendirme araçlarının temeli olduğu üzerinde dururlar. Bu yaklaşım Mc. Gregor’un X kuramı diye bilinen; insan yaradılışı gereği tembeldir, edilgendir, denetlemeye yatkındır, yöneticiler tarafından güdülenir, para en önemli güdüleme aracıdır, biçimindeki görüşleriyle çakışır. Buna klasik yönetim ya da güdüleme de denmektedir (Balcı, 1992, 61).

1.5.2. Toplumsal İnsan Yaklaşımı

Toplumlar gelişip yaşam düzeyleri yükseldikçe çalışanların beklentileri de değişmeye başlamıştır. Sendikalaşma hareketleriyle birlikte insan davranışını yönlendiren

güdöleme hakkında da görüş ve varsayımlarda önemli değişiklikler olmuştur. Aşırı işbölümünün, işin anlamını yitirmesine neden olduğunun görölmesi üzerine birtakım araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda; insanı güdüleyen şeyin toplumsal gereksinmeler olduğu, insanın üyesi bulunduğu grubun toplumsal baskısına karşı duyarlı olduğu varsayımları ortaya atılmıştır (Balcı, 1992, 61).

Örgütlerde ilk kez doğal örgüt kavramı geliştirilmiş, yönetimin grup normlarını dikkate alarak iş görenleri grup amaçları doğrultusunda güdüleyebileceği üzerinde durulmuştur. Böylece bireysel iş başarısının grup normlarınca belirlendiği için, grup normları ve grup ödöllerinin ön plana geçtiği anlaşılmıştır. Bu insan yaklaşımında güdülenmenin kaynağı yönetici yerine çalışandadır (Balcı, 1992, 62).

1.5.3. Kendini Gerçekleştirmeye Yönelmiş İnsan Yaklaşımı

Bu yaklaşımın, iş görenlere anlayışlı davranma yerine, işin daha ilginç ve daha anlamlı hale getirilmesi, çalışana işinde gurur ve özsaygısı vermesi temel zorunluluk olmaktadır. Bu tip insanın güdülenmesi dış isteklendiriciler yerine, kendi kendini güdülemeye yöneliktir.

Bu yaklaşımın dayandığı kuramlar içinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in ikili etmen kuramı, Chris Argris'in olgunlaşma kuramı sayılabilir.

Mc. Gregor daha sonra davranış bilimcilerin görüşlerini birleştirerek bunları Y kuramı adı altında toplamıştır. Buna göre; insan iyidir, çalışmayı sever, kendi kendisini yönetir denilmektedir (Balcı, 1992, 62).

1.5.4. Karmaşık İnsan Yaklaşımı

Daha önceki yaklaşımlar basit ve genelleştirilmiştir. Oysa insanlar birbirlerinden çok farklıdırlar. Ve genellemelere gitmek çok güçtür. Bu nedenle karmaşık insan yaklaşımı oluşturulmuştur. Onlarda şu varsayımları ileri sürmektedirler:

İnsan hem karmaşık hem de değişkendir. Hiyerarşik bir düzen içinde güdüleri vardır. Ancak bu hiyerarşi zaman zaman değişebilir ve güdüler karşılıklı olarak birbirlerini etkileyerek, karmaşık güdü kalıplarını oluştururlar. Deneyimleri ile yeni güdü

kalıplarını oluştururlar. Bu güdüler farklı örgütlerde ve örgütün alt kısımlarında değişik olabilir, örgütteki verimlilik çok çeşitli güdülere dayanabilir. İnsan kendi güdüsüne, yeteneklerine ve işin niteliğine bağlı olmak üzere, çeşitli yönetim stratejilerine uygun tepki gösterebilir.

Bu yaklaşıma uyan yönetim stratejisi, iyi bir teşhişi olmak, araştırmaya değer vermek, sürekli araştırma yapmak durumundadır. Farklı zellik gösteren kişilerin, farklılıklarını ele alıp onları gerekli biçimde güdülemek için yeterli esnekliğe sahip olunmalıdır.

Bu yaklaşıma uygun çalışmalar içerisinde en sistemlileri beklenti kuramını geliştiren yazarlardır denebilir. Bunlardan Vroom gdlemeyi “ yönetilen seçenekler süreci” olarak görmektedir. Bireyin zel amacı varsa bunu gerçekleştirmek için çeşitli davranışlardan en başarılı olanını seçecektir. Onun en önemli katkısı da bireyin amaçlarını nasıl etkileyeceğini açıklayarak, bireyin seçtiği davranışların, kendi değerlendirmesine bağlı olduğunu vurgulamasıdır. Bir diğer beklenti kuramı kuramcısı Lawyer, amaca giden yoldaki tutumları, beklentileri, rol algılarını, amaçlar üzerindeki araştırmaları özetleyerek bazı sonuçlara götürmeye çalışmış, Porter’le kurduğu yaklaşımı daha sonra geliştirmiştir (Balcı, 1992, 62).

Gdleme kuramları ve insan gereksinimleri ile ilgili kuramların birbirinden farklı olduklarının bilinmesi gerekir. İnsan gereksinimi kuramları, ödeme, terfi ve iş güvenliği gibi sonuçların neden arzu edildiğini açıklamaya çalışır.

Buna karşılık güdüleme kuramı davranışları açıklar ve önceden tahmin eder ya da etmeye çalışır. Davranışları açıklamaya ve önceden tahmine çalışmak hem bazı şeylerin neden istendiğini ve bazı başka şeylerin neden istenmediğini açıklamak durumundadır, hem de arzu edilen şeyin nasıl arzu edildiğini belirleyen faktörleri ortaya koymak zorundadır (Balcı, 1992, 63).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KURAMI

2.1. İş Tatmini Kavramı

İşgörenin iş tatmininin sağlanması, yeni dönemde örgütlerin ürün ve hizmet üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. İçinde bulunduğumuz yüz yıl ve geçtiğimiz yüz yılın özellikle son çeyreği şirketlerin ayakta kalabilmesi için teknolojinin yanı sıra insan kaynağı faktörünün de son derece önemli olduğu gerçeğinin anlaşıldığı bir dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun fiili olarak ortaya çıkışı işgörenin yaptığı işi iyi yapması ve verimli olabilmesi için yaptığı işten zevk alması gerektiği anlayışını beraberinde getirmiştir.

Günümüz yönetim anlayışı, çalışanların yeteneklerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesini öngörmektedir. Çağdaş örgüt yönetim kuramları, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilerek iş ve işgörenin ortaya koyduğu çıktıdan en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu nedenledir ki çalışanların işlerinden sağladıkları doyum, büyük oranda işin, işgörenin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesiyle yakından ilgilidir (Türk, 2003,71).

1958 yılından bu yana iş tatminiyle ilgili birçok araştırma ortaya koyulmuş, ancak bu kavramın tam anlamıyla bir tanımı yapılamamıştır. Locke'a göre konuyla ilgili yapılmış araştırmaların çoğu yetersiz, tekrar niteliğinde araştırmalardır (Locke,1976, 1298). Tam anlamıyla 1930'lara kadar iş tatminin nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır (Fidan, 1996'dan aktaran Türk, 2003,70-71).

İş doyumu en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke, iş doyumunu, bireyin işini değerlendirmesi sonucunda algılanan memnuniyet ve olumlu duyguları biçiminde tanımlamaktadır (Quarstein vd. 1992, 860).

İş tatmininin tanımı, “kişinin işine karşı sahip olduğu tepki yada duygular” olarak yapılabilir. Lawler’e göre, iş doyumunu, bir işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi ile duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesi olarak ifade edilebilir (Başaran 2000, 215).

İş tatmini, “işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” şeklinde de tanımlanmaktadır (Türk, 2003, 71). Ancak kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre iş tatmini, “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş doyumsuzluğu demek daha doğru olacaktır (Erdoğan, 1996, 231).

İş tatmini, kişinin işine karşı hissettiği genel bir tutumu ifade etmektedir. Vroom iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışına ilişkin değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır (Şimşek, 1995, 91).

Eren’e göre ise, iş doyumunu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Ayrıca, kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş doyumunu söz konusudur (Eren 2001b). İş doyumunu, aynı zamanda, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Akıncı 2002, 3). Bu bağlamda iş tatmini, bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumlardır (Özkal; Kirel, 1996, 103).

İş tatminini Davis, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak ifade etmekte, işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin ortaya çıkacağını öne sürmektedir (Davis, 1984, 96). İşten doyum sağlamak, bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Başaran, 1991, 198).

Galbraith'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu yada olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış iç ve dış etkenlerden kaynaklanmaktadır. Tatminin içsel kaynağı, içsel ödüllerdir; örneğin kişinin istediği bir işte çalışması gibi. Dış kaynaklar ise örgütsel özendiricilerdir (Fidan, 1996'dan aktaran Türk, 2003,72).

İş tatmini son derece önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu yönüyle örgüt yöneticileri tarafından dikkate alınmış yöneticilerin ilgisini çekmiştir. Yıllardır iş tatmini, hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak örgütsel davranış ve endüstri felsefesinde incelenen gelmiştir (Fisher, 2000'den aktaran Türk, 2003,72).

İş tatmini genelde işe olan etkin bir reaksiyon olarak tanımlanmakta ya da işle ilgili genel duygular olarak da tarif edilmektedir. Bu duygular, hem iç hem de çevreyle ilgilidir. İş tatmini, "değeri olan bir işin başarılmasını kolaylaştırarak veya mümkün kılarak işgörenin işini değerlendirmesinin sonucunda duyduğu gurur verici duygusal durumdur." (Lee; Mitchell'den aktaran Türk, 2003,72). Schultz ve Schultz iş tatminini şöyle tanımlamaktadır: "Çalışanların işleriyle ilgili tutumları, işlerine karşı psikolojik birikimleri işletmede kendilerini nasıl hissettikleri ve bunun gibi birçok davranış ve duyguyu içerir." (Schultz ve Schultz, 1990, 334).

Örgütsel davranış literatüründe, iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Locke iş tatminini, "kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler" şeklinde tanımlamıştır (Locke, 1983, 97).

Vroom; iş tatmini kavramını, çalışanların algılama, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır (Şimşek, 1995, 91).

Keith Davis iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak açıklamakta, işin nitelikleriyle, çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin gerçekleşebileceğini öne sürmektedir (Davis, 1984, 96).

Bir diğer tanıma göre iş tatmini; "Kişinin işini yada iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici ya da pozitif duygusal durumdur." (Black; Steers, 1994, 87).

Galbraith'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yarattığı olumlu yada olumsuz duygulardan kaynaklanmakta birlikte bu duygular iç ve dış etmenlerden kaynaklanmaktadır (Güney ve arkadaşları, 1996'dan aktaran Türk, 2003,73-74).

Bir örgütün başarılı olması için, o örgütte çalışanların iş doyumlarının sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş doyumunun, “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” olarak tanımlandığını düşünerek çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen bir takım değişkenler olduğunu ifade edebiliriz. Bu değişkenler arasında ücreti, terfi olanakları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, işin niteliği ve kişisel etmenler vardır. Bu değişkenlerin her biri iş doyumunu değişik şekillerde etkiler (Kömürcüoğlu 2005'den aktaran Toker, 2006, 146).

Sonuç olarak, iş doyumunu, en genel anlamda “bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri” şeklinde kavramsallaştırılabilir. İş doyumunu sağlayan duygusal tepkiler ise bireyin arzuladığı, beklediği ve hak ettikleri ile elde ettiklerini karşılaştırması neticesinde oluşmaktadır. Dolayısıyla, iş doyumunun sağlanabilmesi için, bireylerin ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olunması gerektiği söylenebilir (Ardıç; Baş 2002'den aktaran Toker, 2006, 145).

Özet olarak çalışanın işinden elde ettiği doyum, yaptığı işi nasıl algıladığı ve bu algılama sonucunda ortaya çıkan boyutlar ile ilgili olarak yaşadığı olumlu duygusal-ruhsal tutumlar bütünü olarak ifade edilebilir.

İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır. Bunlar; güdülenme, işin çekici gelmesi, işle özdeşleşme ve gönül gücüdür (Başaran, 1998, 199).

Güdülenme, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, işten doyum işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır. Arzu, istek, amaç, ihtiyaç gibi sözcükler yoluyla açıklanmaktadır. Güdülenme belirli bir işi gördürebilmek amacıyla bir kimseyi harekete geçirebilme, o işi yapması için onda istek yaratabilme işidir (Baykal, 1977, 31).

İşin işgörene çekici gelmesi, işgörenin işe duyduğu ilgiye bağlıdır. İşin çekiciliği, yapılacak iş, işgörene ne denli gereksinimlerini doyuracak nitelikte görünüyorsa o denli artma eğilimi gösterir. İşgörenin yapacağı işten doyuracağı gereksinimler, ekonomik yarar sağlamakla, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmekle ilgili olabilir. İş tatmini ise, gelecekle ilgili olmaktan daha çok işgörenin içinde bulunduğu iş yaşamıyla ilgilidir. İşin çekiciliği, işten tatminin etkenlerinden biri olabilir.

İşgörenin işiyle özdeşleşmesi, onun kopamayacak derecede işine bağlı olmasını anlatır. İşgören, işinden istediği tatmini sağlamasa bile ayrılamayacak derecede ona bağlanmış olabilir. Özdeşleşme, olumlu ya da olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise olumlu duygusal bir durumda olayı gösterir.

Moral, tıpkı sağlık kavramı gibi, işgörenin örgüt içinde, tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. İşten doyum, işgörenin gönül gücüne olumlu etkide bulunan bir etken olabilir.

İş tatmini ile güdülerin tatmini de birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. İnsanın güdülerinin tatmini, işten tatmininden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. İşten doyum, işgörenin yalnız işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin tatmini, işi de içine alan, ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin, insanın tüm güdülerini doyurması beklenemez (Başaran, 1998, 199).

İş tatmini, birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da genel olarak işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. İş tatmini, insanların işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini de ortaya koyan bir olgu olarak ifade edilebilir. İnsanlar, işin bir parçasını teşkil eden ücret, fiziki ortam gibi yönlerden doyum yaşamayabilir. Yapılan bir takım araştırmalar işin bahsi geçen bu boyutuna verilen önemin iş tatminini artırıcı etki gösterdiğini ortaya koymaktadır (Türk, 2003, 74).

İş tatmininin önemli kılan iki temel etmenden bahsetmek mümkündür. Bunların ilki, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerini yani işlerini doyurucu ya da hayal kırıcı, sıkıcı yada anlamlı bulmaları kendileri ve işleri için önemli olduğudur. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans, verimlilik ve yenilik üzerindeki etkisidir. Çünkü iş tatmininin direkt neden olduğu davranışlar işten

ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlık bozulmasıdır (Türk, 2003, 74-75).

Çalışanların iş tatmini, örgütün amaçlarındandır. Örgütün diğer amacı da etkin olmasıdır. Örgütte bireysel tatminin ve örgütsel etkinliğin sağlanması, çalışanın ve örgütün gereksinimlerinin karşılanması, her ikisinin amaçlarının dengeli gerçekleşmesiyle sağlanır.

2.2. İş Tatmini Olgusunun Tarihçesi

I. Dünya Savaşı'nın ortaya çıkardığı yıkıcı hallerle birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar, insanların çalışma ortamları ile ilgili problemleri olduğunu fark etmişlerdir. Savaş sonrasında düşen verimi arttırmak ve çalışanların uyum problemlerini azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Çalışanın verimini arttıran faktörler ve çalışan- işveren uyumunu sağlama yolları hakkında incelemeler yapan araştırmacılar, bu bağlamda fiziksel faktörlerin çalışanları ne kadar etkilediğini araştırmışlardır (Tannenbaum, 1966, 16-24).

İş tatmini konusundaki ilk çalışmalar 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla başlatılmıştır. Ancak bu ilk çalışmalar iş tatmini konusunda başlı başına bir kuram niteliğinde değildir (Tannenbaum, 1966, 16-24).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra iş tatmini kavramı literatüre bugünkü anlaşılabilir anlamıyla girmiştir. O dönemde çalışmakta olan fabrikalar, fiziksel açıdan yetersiz ortamlarının yanında, çalışanlara doyum sağlayıcı ortamlar hazırlamaya da önem vermemişlerdir. Bunun yanı sıra ortaya koyulan işlerin rutin ve yükselme imkanı sağlamayan işler olması verimliliğin son derece düşük olması sonucunu doğurmuştur. Tüm bahsi geçen sorunlara çözüm bulmak amacıyla yöneticiler, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği mali yükten, olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için "İş tatmini" kavramını dikkate almaya başlamışlar ve bu konudaki araştırmaları desteklemişlerdir (Fincham, 1988'dan aktaran Türk, 2003, 75).

1943'te Maslow ve sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer iş tatminini, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıyla ilişkilendirmişlerdir.

Maslow’a göre “ Tam doyum söz konusu değildir. Bir bireyin gereksinme yapısının doyurulmayan bölümü onu daha üst düzeylere tırmanmaya güdüleyecektir.” Bu nedenle işletmenin amacı; pozisyonundan memnun olmayan bireye, üretimini arttırdıkça var olan durumun düzeleceği duygusunu veren bir güven ortamı yaratmaktır (Ergeç, 1982, 312).

1957 yılında Herzberg ve arkadaşlarının ortaya attıkları iki faktör kuramı iş tatmininin, doyum ya da doyumsuzluk olmak üzere ikili bir özellik taşıdığı üzerinde durmaktadır (Ergeç, 1982, 312).

1958 yılından beri iş tatminiyle ilgili yapılan 5000’e yakın araştırmanın sonuçları göz önüne alındığında; bu kavramın kesin olarak tanımının yapılamadığı, kendine has kurumsal yapısının oluşturulamadığı söylenebilir. Locke’a göre konuyla ilgili yapılmış araştırmaların çoğu yetersiz, tekrar niteliğini taşıyan araştırmalardır. Konuya yönelik ilgi Taylor’un 1912 yılındaki çalışmalarında görülse bile, gerçekte 1930’lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır (Güney ve arkadaşları, 1996’dan aktaran Türk, 2003,76).

1950-1960 yılları arasında yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının yaygınlaşması ile birlikte, çalışana bakış açısı değişmiştir. Bu yaklaşım sayesinde insan “sosyal psikolojik” bir varlık olarak algılanmaya başlanmıştır. Çalışanın ihtiyaçları ve motive edilmesi konuları önem kazanmaya başlamıştır. Monotonluğu önlemek amacıyla iş zenginleştirme ve oryantasyon gibi kavramlar ortaya atılarak bahsi geçen kavramlar üzerinde bilimsel çalışmalar yapılmıştır.

1963’de Adams “Toward An Understanding Of Inequity” isimli makalesinde, “İş tatmini, bireyin aldığı girdi-çıktı dengesidir” diye tanımlamıştır (Ergeç, 1982, 313).

George Pauls ve arkadaşları tarafından başlatılan ve sonradan Vroom, Porter, Lawler ve diğerleri tarafından geliştirilen “Beklenti Kuramı’nda” iş tatminine neden olan öğeler kadar iş tatmininin sonuçları üzerinde de durulmuş, doyum ve performans döngüsel bir çerçevede incelenmiştir (Ergeç, 1982, 313).

Vroom’a göre bireyin, bir sonuç için istekli olması ve o sonuca ulaşmak için sarf edeceği çaba ile beklentilerini elde etmesi şeklinde bir sonuç ortaya çıkacak böylece iş

doyumunu sağlanacaktır. Yüksek düzeyde doyum ise, yeni bir döngüdeki sonuçları elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Ergeç, 1982, 313).

Porter ve Lawler'in modelinde doyum, performansın ve bunun sonunda alınan ödüllerin sonucudur. Performans da ödüllerin değeri ve algılanan ödül için sarf edilmesi gereken çabadan etkilenmektedir (Ergeç, 1982, 314).

1966'larda Locke, iş tatminine değışik ve yeni bir açıdan yaklaşmıştır. Tutarsızlık Kuramı" ismi altında incelenen bu kuram, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır (Ergeç, 1982, 314).

1980'lerden bu yana yapılan çalışmalarda iş tatmininin belirleyicileri olarak farklı öğeler üzerinde durduğu görölmektedir. Ancak en büyük anlaşmazlık, performansın iş tatmininin belirleyicisi mi, yoksa sonucu mu olduğu üzerindedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireyin ancak mevcut gereksinimlerinin tatmini ile doyuma ulaştığıyla ilgili nedensel bir ilişki kurulamamıştır.

Herzberg'in Çift Etmen Kuramına göre, birey ancak doyuma ulaştığı durumlarda yüksek düzeyde performans gösterecektir. Denge kuramında ise, işinden tatmin sağlayan bireyin, farklı koşullar altında farklı düzeylerde performans göstereceğı vurgulanmıştır. Ancak doyum ile performans arasında nedensel bir ilişki kurulamamıştır (Ergeç, 1982, 315).

Beklenti ve Tutarsızlık Kuramlarında ise, ancak yüksek düzeyde performans gösterebilen bireylerin işinden doyum sağlayabilecekleri ifade edilmektedir. Performans ile iş doyumları arasındaki bu nedensel ilişkinin farklı koşullar altında geçerliliğı ortaya konulamamıştır (Ergeç, 1982, 315).

1960-1970 yıllarında örgüt yapıları, örgüt içindeki görev dağılımları ve bu kavramların verimlilik üzerine etkileri incelenmiş, 1980'li yıllardan sonra ise "İnsan Kaynakları" yaklaşımı benimsenmeye başlanarak insan olgusu işletmenin en değerli varlığı olarak algılanmaya ve ifade edilmeye başlanmıştır.

2.3. İş Tatmininin Boyutları

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Luthans 1992, 114):

- ❖ İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu nedenle gözlemlenemez, sadece ifade edilebilir.
- ❖ İş doyumunu, genellikle beklentilerin ne kadar karşılandığının ya da aşıldığının belirlenmesidir.
- ❖ İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi unsurlardır.

Bunun yanında, işgören kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendisiyle eşit olarak algıladığı öteki işgörenlerin örgütten aldıkları ile karşılaştırır. Bunun sonucunda, örgüte verdiği karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır (Başaran 2000, 216).

İş tatminine verilen önem, rekabet ortamı içinde üstünlük yaratabilecek olan insan kaynağının gelişmesine katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

2.4. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş doyumuna veya doyumsuzluğuna neden olan temel nedenler ya da etkenler üç ana grupta incelenmektedir. Bunlar; örgütsel, grupsal ve bireysel etkenlerdir. İş doyumsuzluğunun iki temel sonucu ise işe devamsızlık ve iş değiştirmedir. Görüldüğü gibi, beş temel örgütsel etken iş tatmini ile ilgilidir (Özkalp 1996, 72; Luthans 1992, 121; Başaran 2000, 218). Bunlar:

2.4.1. İşin niteliği

İşgörenin, çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenidir. İşgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlı bulunmaktadır (Başaran 2000, 218).

2.4.2. Ücret

Örgüt tarafından işgörenin emeği karşılığında sağlanan ücret (para, ekonomik yararlar, toplumsal haklar, olanaklar vb.), işten doyum elde edilmesinde işin niteliği kadar önemli bir unsur olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş doyumunda doğrudan etkili olduğu görülmüştür (İmamoğlu vd. 2004, 169; Lam 1995, 73).

2.4.3. Yükselme olanakları

Ücret gibi yükselme olanağı da, işgören doyumunda önemli bir faktördür. Yükselme olasılığının fazla olması, sıklığı, adilliği ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu etkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran unsurlardır. Araştırmalar, işgörenlerin istedikleri yükselme olanağına zamanında ulaşamamalarının iş doyumlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Başaran 2000, 219; Luthans 1992, 121)

2.4.4. Çalışma Koşulları

İşyerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü seviyesi, çalışma saatleri ve dinlenme araları, işyerinin konumu, temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş doyumuna etki etmektedir (Bozkurt; Turgut 1999, 60).

2.4.5. İş yeri Politikaları ve Yönetim

İşgörenin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği iş doyumunda oldukça önemli bir etkidir. Toplum tarafından tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütlerle işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri ve politikalar, işgörenlere yüksek düzeyde doyum sağlar (Başaran 2000, 220; Erdil vd. 2004, 20).

İş doyumunu, yukarıda belirtildiği üzere, kişiden kişiye olduğu kadar toplumdan topluma da değişebilen bir konudur. Özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde, bireylerin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmış olduğundan, bu ihtiyaçların üzerinde yer alan ihtiyaçların giderilmesi ile iş doyumunu elde edilebilir. Ancak, istihdam olanaklarının sınırlı olduğu, işsizliğin yüksek ve ücretlerin düşük olduğu az gelişmiş ülkelerde ise

bireylerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması birinci derecede önem taşımakta ve karşılanabildikleri ölçüde de iş doyumunu elde edilebilmektedir. Ayrıca, iş doyumunu sadece iş yaşantısını da etkilememektedir; iş yaşamı, bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmını kaplamaktadır. Böylece, bireyin iş yaşamının dışındaki yaşamı, iş doyumunu etkileyen bir durumdur ve iş doyumunu ile yaşam doyumunu karşılıklı ilişki içerisindedir, birbirlerini etkileyebilmektedir (Smither 1998, 238).

2.5. İş Tatmini ve Performans İlişkisi

İşletmelerin çoğunluğu için işgörenlerin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Literatürde bu katkı işgören performansı olarak adlandırılmaktadır. İşgören performansından anlaşılan işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Bu çerçevede performans en yalın deyişle, bireyin iş yapma düzeyi olarak tanımlanabilir (Sinangil, 1998, 87). Yüksek performans sergileyen işgören, görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren kişidir; böylelikle örgüt amaçlarına da katkıda bulunmuş olur (Aldemir; Ataol 1986, 155).

Önceleri, yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı sanılıyordu. Ancak daha sonra araştırmacılar, iş doyumunun düzeyi ile performans ilişkisini araştırmışlardır. İş doyumuna gösterilen ilginin en önemli nedeni, performans ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin varlığının kabul edilmesiydi. İş doyumunu yüksek olan bireyin daha verimli olacağı varsayılıyordu (Davis 1984, 97). Bununla birlikte, iş doyumunu ile performans arasında bazı bağıntılar bulunmuş, ancak bunlar genellikle kk ve önemsiz düzeyde olmuştur. Üstelik bir de iş doyumunun mu performansla, yoksa performansın mı iş doyumuna yol açtığı sorusu vardır. Lawler ve Porter, performansın iş doyumuna yol açtığını gösteren bir model geliştirmişlerdir. Aşağıda yer alan bu modele göre, performans ödüllere yol açmakta, bunlar eğer adaletli olarak algılanırsa, sonuçta işgören doyumunu gerçekleşmektedir. Bu model, performansın, ödül ve iş doyumunu sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açtığını varsaymaktadır. Yüksek çaba ise etkin bir performans sağlamakta; bu da yine dairesel bir ilişki içinde iş doyumunda artış sağlamaktadır (Davis 1984, 98; Çetinkanat 2000, 6).

Performans ile dışsal ödüller arasında zayıf bir çizgi bulunmaktadır. Çünkü dışsal ödüller, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin performansla ilişkisi daha azdır. demeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak ifade edilebilir. Bu dller, daha çok alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmektedirler.

İçsel dller ise, daha dengeli ve uzun sürelidir. Ayrıca, içsel ödüllendirmenin performans ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Bu tip ödüllendirmenin en iyi rneği; bir işi başarmanın verdiği hazdır. Bu kapsamda, kendini gerçekleştirme veya daha st düzeydeki ihtiyaçları karşılayan ödüller, içsel ödüllerdir (Lawler ve Porter 1987, 436). Ancak şekilde, içsel ve dışsal ödüllerin doğrudan iş doyumuna bağlanmadığı görülmektedir. Bunun sebebi ise, iřėorenin kendisine verilen dlleri, gösterdiği performans sayesinde elde ettiğini ve dolayısıyla dlleri hak ettiğini algılamasından kaynaklanmaktadır. Böylece, iřėorenin doyum, ödülün miktarı ya da sayısının bir işlevi olmaktadır (Lawler 1991, 122). Bunun yanında, doyum ödülün miktarı, büyüklüğü, seviyesi ile ilgiliyken, performans ödüle ulaşma ile ilgilidir. Kısaca söylemek gerekirse, iyi performans ödüle yol açabilmekte, bu da sonuçta iş doyumunu sağlamaktadır (Kantar 1997, 24).

İş doyumunu bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş doyumunun sistematik biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla ele alınmıştır (Yüksel 2005, 294).

2.6. İş Tatmini Kuramları

Gelişmiş ülkelerde, iřėorenlere doyum ve doyumsuzluğa iten örgütsel unsurları bulmak, böylece yönetimin, örgütsel etkinliği arttırmak için, hangi değişkenler üzerinde duracağını ortaya çıkarmak amacıyla belirli aralıklarla örgüt zmlmeleri yapılmaktadır.

Ülkemizde de iřėorenin doyum olgusunu ve doyumsuzluk sorununu inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde gelişmiş ülke iřėorenin doyumsuzluk sorunlarıyla gelişmemiş ülke iřėoreni doyumsuzluğa götüren nedenlerin birbirinden ayrımlı olduğu görülür. Örneğin cret öğesi, gelişmiş ülke iřėoreni için doyum kaynağı olmaktan çıkmış olmakla beraber ülkemiz iřėorenlere için

hala önemini korumakta olup, doyumsuzluğa neden olan örgütsel değişkenler içinde en başlarda yer almaktadır (İncir, 1990:3).

İş tatmini konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu modellerden bazıları, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktöre bir diğer deyişle içsel faktörlere, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Bu çalışmada içsel faktörler üzerinde durulacaktır.

Yapısal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, örgütün fiziksel çalışma konuları, işgörene sağlanan ödeme ve fiziksel çalışma olanakları, işgörenin işten tatminine yetecek içeriği oluşturmaktadır (Başaran, 1991: 200).

Davranışsal örgüt ve yönetim kuramlarına göre, işgörenin işten tatmini için iyi düzenlenmiş yakın arkadaşlardan oluşan küme çalışması, üst yönetmenin önderliğine dayanan denetim ve ast ilişkilerinde dostça davranmak yeterlidir. Daha sonra, bunlara işgörenin beceri, yeterlilik ve sorumluluğunu geliştirecek olanakların sağlanması; ona işine ilişkin sorunlara karşı savaşım vereceği bir ortamın yaratılması da işten doyum sağlayacak içerik olarak eklenmiştir (Başaran, 1991: 200).

Birçok çalışma ve araştırma, iş doyumunun pek çok değişkenden kaynaklanan karmaşık bir olay olduğunu göstermiştir. Fakat her yaklaşım iş doyumunun farklı bir yönünü açıklayabilmiştir (Onaran 1981, 280). Bu kapsamda, iş doyumunu ile ilgili olarak, aşağıda yer alan kuram ve modellerden bahsetmek mümkündür (Lawler 1991, 108).

2.6.1. Tamamlama-Doyum Sağlama Kuramı

Kurama göre; bir insan, istediğini elde ettiğinde doyum sağlar, çok istediği ya da kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok doyum sağlar ve eğer istediği ya da kendince önemli olan bir şeyi elde edememiş ise doyumsuzluk söz konusu olmaktadır. Kurama göre, iş doyumunu, iş çevresinin, işgörenin ihtiyaçlarını karşılamasının bir işlevidir (Korman 1978, 155; Ferik 2001, 5). Kuram, doyumsuzluğun ise, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer.

Schaffer, iş doyumunun kişinin tatmin edilebilir ihtiyaçlarından gerçekte ne kadarının tatmin edildiği ile doğrudan değişkenlik göstereceğini belirtmiştir. Vroom da aynı zamanda, iş doyumunun bireyin işinden beklediği olumlu sonuçların ne kadarının karşılandığı ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Vroom, iş doyumunu arzulama derecesi kavramı ile eşitlemiştir ve şayet bir bireyin bir nesne ile ilgili doyumundan söz ediliyorsa, o nesnenin kişi için olumlu bir arzulama derecesine sahip olacağı fikrini ileri sürmüştür. Tamamlama kuramını uyarlayan araştırmacılar, iş doyumunu basit bir biçimde, kişinin ne kadar çıktı elde ettiğini araştırarak ölçümlemişlerdir. Bu nedenle, araştırmacılar iş doyumunu, kişinin elde ettiği çıktı veya çıktılar grubuna bağlı olan bir kavram olarak görmüşlerdir (Lawler 1991, 108).

Bu kuramda, bazı iş faktörlerinin bazı kişiler için diğer iş faktörlerinden daha önemli olduğu göz önünde bulundurarak, kişi için önemli olan iş faktörlerinin toplam iş doyumunun belirlenmesinde ağırlıklı olarak dikkate alınması gerektiği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, Mobley ve Locke’a göre, kısmi doyum ölçümlerinde kişinin önem verdiği iş bölümleri zaten ortaya çıkmakta olduğundan, yeniden ağırlık verilmesine gerek bulunmamaktadır. Ayrıca, Locke, iş doyumunun, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke’a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu “ne kadar” istediği ile ilgilidir. Araştırmaların büyük çoğunluğu, Locke’a göre, iş doyumunun, kişilerin ne kadar elde ettikleri ve ne kadar elde etmek istediklerinin bir işlevi olduğunu da göstermektedir (Tarlan 2001, 84). Ancak, kişilerin elde ettiklerine olan tepkileri, ne kadar elde ettiklerinin bir işlevi olmamakta; tepkiler kişiden kişiye değişen faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu kapsamda, kuram, kişiler arasındaki farklılıkları ve duyguları göz önünde bulundurmadığından dolayı geçersiz duruma düşebilmektedir (Lawler 1991, 108).

2.6.2. Fark Kuramı

Birçok psikolog iş doyum kavramı ile ilgili olarak kıyaslama yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Kuramlar, elde edilen çıktılar veya sonuçların tanımlanmasından kaynaklanan farklılıkların analiz edilmesinden oluşmaktadır. Bazı kuramlara göre, elde edilen çıktılar veya sonuçlar, kişinin elde edeceğini hissettiği veya düşündüğü sonuçlardır; bazılarına göre ise, elde etmeyi beklediği çıktı veya sonuçlar olmaktadır.

Tüm kuramsal yaklaşımlar, elde edilecek olan sonuçların diğerleriyle kıyaslanması sonucu ortaya çıkacak fark, kıyaslanan değerden fazla ise doyum, az ise doyumsuzluk olacağını ortaya koymaktadır (Lawler 1991, 109). Locke ise, algılanan farklılığın, gerçekleşen farklılıktan daha önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Daha basit olarak, iş doyumunu elde edilen doyum ile gerçekleşen doyum arasındaki fark biçiminde açıklamıştır. Bireyin istekleri ve beklentileri elde ettiğinden ne kadar fazla ise, doyumsuzluk o oranda artacaktır. Porter'ın yaklaşımını Locke'un yaklaşımından ayıran en önemli unsur ise, iş doyumunun bireyin beklentilerinden değil, ne kadar çıktı elde edebileceğini hissetmesinden etkilenmesidir (Tütüncü 2002, 131).

Özetle bu yaklaşıma göre, iş doyumunu, bireyin ihtiyaçları ile iş çevresinin bu ihtiyaçları sağlayabildiği kesiminin doğrudan farkının olumsuz bir işlevi olmaktadır. Başka bir deyişle, bireyin örgütçe doyurulmasını umut ettiği ihtiyaçlarından, örgütün bu ihtiyaçları karşıladığı kısmı çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyük ise doyum o kadar az, ne kadar küçük ise doyum o kadar yüksektir. Eğer bir işgörenin ihtiyaçları örgütün bu ihtiyaçları karşılama düzeyinden fazla ise iş doyumunu da o oranda azalacaktır. Bunun aksine, örgütün bireyin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti işgörenin ihtiyaçlarından ne kadar fazla ise iş doyumunu da o oranda artış gösterecektir. Bunun yanında, bir işten duyulan haz ve doyurulan ihtiyaç, işin örgütsel konumu ve önemi arttıkça işten sağlanan doyum da artmaktadır göstermektedir (Başaran 2000, 217; Ferik 2001, 5)

2.6.3. Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen kurama göre, kişinin işte gösterdiği başarı ve doyum sağlama derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Adams'a göre, birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır (Beck 2004, 408). Bu durum dört süreci içerir (Kırel 1996, 173). Eşitlik kuramı bir motivasyon kuramı olmasına rağmen iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Adams'a göre, iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişinin işi için yaptığı fedakarlıklar ile sonuçta elde ettiği değerler arasındaki dengenin algılanış biçimidir. Bu denge gerçekleştiğinde tatmin de söz konusu olabilmektedir. Kurama

göre, işgörene hak ettiğinden fazla veya az ödül vermek de doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Hak ettiğinden fazla ödüllendirmek, kişide suçluluk duygusunun ortaya çıkmasına, yeterli ödüllendirmemek ise, adaletsiz tutumlara yol açmaktadır (Tarlan 2001, 85).

Eşitlik kuramı, bireyin kendi girdi-çıktı dengesini sorgularken diğer bireylerle kıyaslama yapması ve buna göre bir beklenti içerisine girmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kuram daha çok, bir insanın, girdi-çıktı dengesinin doğruluğu hakkındaki algılamasını geliştirmek için, kendi girdilerini ve çıktılarını nasıl değerlendireceğini belirtmektedir (Lawler 1991, 111).

Kişiler arası ihtiyaç ve değer temelli bir kıyaslamanın gerçekleştirilebileceği ve duyguların da kıyaslanabileceği kaçınılmazdır. Sosyal psikoloji üzerine yapılan araştırmalar, kendimizi değerlendirirken diğer bireylerden aldığımız algılamaları da kullandığımızı ortaya koymasından dolayı; sosyal etkenlerin doyum duygularını etkilediği fikri genelleşmiş durumdadır (Tütüncü 2002'den aktaran Toker, 2006, 175).

2.6.4. İki Faktör Kuramı

Bu kuram, iş doyumuna yol açan etkenleri bulmak amacı ile yapılan bir araştırma sonucunda, 1959 yılında Herzberg ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüştür. Kuramda, durum koruma ve motivasyon etkenleri adı altında, işgörenin, işletme ortamında doyum sağlayacağı ihtiyaçlar sıralanmıştır. Durum koruma faktörleri, işletmenin politikası, teknik denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Bunlar işgörenin, işletme içerisinde sağlıklı olması için gerekli olduğundan, bunlara sağlık ya da hijyen etkenleri denilmiştir. Ayrıca bunlar işgöreni dıştan etkilediği için dışsal etkenler olarak da adlandırılmaktadır. Durum koruma etkenlerinin işletme tarafından sağlanması, işgören doyumunu sağlayamamaktadır. Ancak bunların yokluğu ya da az karşılanması iş doyumunu düşürmektedir. Çünkü işgören, örgütün bir elemanı olduğundan, bu ihtiyaçların karşılanması işgörenin doğal hakkı olmaktadır. Bunlar örgüt tarafından sağlandığında, yönetim görevini yapmış olmakta, sağlanmadığında ise işgörende iş doyumsuzluğu yaratmaktadır (Ferik 2001, 6; Başaran 2000, 216). Bununla birlikte, bu faktörler var oldukları taktirde, doğal nitelikte oldukları için işgörenler

tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive ederek doyum sağlamazlar. Diğer bir deyişle, ruh sağlığı bakımından var olmaları gerekmektedir (Kaynak 1995, 133).

İşgörenin iş doyumunu sağlayan motivasyon etkenleridir. Bunlar, başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Bunlar hem doyum sağlayıcı hem de motive edici oldukları için içsel etkenlerdir. Herzberg'e göre, hijyen etkenleri kişinin fiziksel ihtiyaçlarını doyururken, motivasyon etkenleri ise kişinin gelişim ihtiyaçlarını doyurur. Motivasyon etkenlerinin yokluğu doyumsuzluğa neden olmaz ancak varlığı iş doyumunda artışa neden olur. Bu kurama göre doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir. İşgören, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak motivasyon etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, işgören işinden doyum elde etmeden de işini sürdürebilir (Başaran 2000, 217; Ferik 2001, 6). Motive edici faktörler, işgöreni yöneltici, kamçılayıcı ve giderildikleri oranda tatmin edici niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, işgörenin motivasyon yapısında boşluk yaratır; başka bir deyişle, motivasyonunu dolayısıyla tatminini engeller (Kaynak 1995, 133).

2.6.5. Cornell Modeli

1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş doyumunu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır (Sun 2002, 20). Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Referans çerçevesi kavramı iki yönlüdür. Birincisi, bireyin deneyimleri arasındaki tüm uyarıcılar ve durumların ağırlıklı ortalamasını temsil eden genel adaptasyon düzeyi; ikincisi ise bireyin öznel alternatifler dizisindeki amaç noktaları ya da alternatiflerdir. Bireyin yaşamında genel adaptasyon düzeyi kadar ulaşabileceği alternatifler de önem taşımaktadır. Örneğin; sahip olabileceği en iyi ve en kötü işler duygularının ve davranışlarının temelini

oluşturur. Bu çerçevede bireyin mevcut işi, düşünebileceği en iyi işe yani pozitif öznel amaç noktasına yakınsa işinden doyum sağlayabilecektir (Sun 2002, 20).

Referans çerçevesi kavramının kısa-uzun süreli olarak zaman perspektifi, mutlak-görelî ve tanımlayıcı-değerlendirici olmak üzere üç boyutu vardır. Birey işini yaşamı boyunca elde edebileceği bütün işler çerçevesinde değerlendirebilir. Bu uzun süreli referans çerçevesi bireye yapmak istediği iş sorulduğunda veya bireyin işini değiştirmek istemesi durumunda ortaya çıkacaktır. Bireyin işine gitmek üzereyken yapacağı işleri, bu işler için harcayacağı sürenin uygun olup olmaması ve amirinin o günkü sabırsızlığı, alınganlığı gibi unsurlar ise kısa süreli referans çerçevesine örnektir. Birey, değerlendirmelerini bir referans noktası belirleyerek, yani bir standarda göre yapar. Bu standart bazen içsel, mevcut bir durumdan bağımsız olması nedeniyle mutlak; bazen de dışsal, yani mevcut bir duruma özgü olması nedeniyle görelî olabilir. Bireyin işyerine yaptığı katkılar ile bunların sonucunda elde ettiği; ücret, sosyal olanaklar, kendini gerçekleştirme, ödüller gibi kazanımları ile kendisinininkine benzer bir işi yapan bireylerin katkı ve kazanımlarını karşılaştırması görelî değerlendirmedir. Mutlak yargılar görelî yargılara kıyasla genel adaptasyon düzeyi ile daha yakından bağlantılıdır. Referans çerçevesinin tanımlayıcı boyutu sıcaklık, kirlilik, mesai saatleri gibi tamamen işe özgü, yoruma açık olmayan konularla ilgilidir. Değerlendirici boyut ise amirin yeterliliği, işin ne kadar iyi olduğu, yönetimin ne kadar adil davrandığı gibi tamamen öznel konularla ilgilidir (Sun 2002, 21).

2.6.6. İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham, 1975 yılında, iş doyumunun nedenlerini açıklayan işin özellikleri modelini öne sürmüşlerdir. Model, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine inşa edilmiştir. Buna göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyumuna ve motivasyonunda önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Sun 2002, 23, Yüksel 2005, 295).

Hackman ve Oldham, 1976 yılında bu çerçeveye, bir kişilik değişkeni olan büyüme ihtiyacı gücünü eklemişlerdir. Bu değişken, bireyin özerklik ve kişisel gelişim gibi üst düzey ihtiyaçlarının sağlanması anlamına gelmektedir. Bu değişken eklendiğinde ise, işin özelliklerinin ancak büyüme ihtiyacı gücü yüksek olan bireyler için motive edici olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, kısaca, ilginç ve zor işleri tercih eden bireyleri karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, motive edeceğini söylemektedir. Bu bireyler çok kolay işlerden doyum elde edemeyecek olmaları nedeniyle bu gibi işlerden kaçınmak isteyeceklerdir. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek için İş Teşhis Anketini de geliştirmişlerdir (Sun 2002, 23; Beck 2004, 408).

İş tatmininin unsurlarını anlayabilmek için, çalışanların işe karşı olan duygu ve düşüncelerini analiz etmek gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların memnun olmaları veya olmamalarının çok çeşitli nedenleri vardır. Bazı araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde farklı görüşler öne sürmüşlerdir.

Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell cinsiyet, eğitim ve yaşın iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır. Smith ise; girdi, eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik toplum şartlarının da önemli faktörler olduğunu ifade etmektedir. McDonald ve Gundersan memnuniyet sonuçlarının yaş, hizmet süresi ve ücretle pozitif olarak ilgili olduğunu tespit etmişlerdir. Deci daha fazla ücret, değişen iş, otonomi ve karar verirken ve amaç belirlerken daha fazla katılımın daha çok memnuniyete neden olacağını belirtmektedir. Witt ve Mye adil olmanın önemli bir etmen olduğunu öne sürmüştür.

Schultz ve Schultz, iş tatmini faktörleri ile ilgili daha geniş çaplı bir açıklama ortaya koymuştur. Buna göre “ Çalışanlar iş ortamının bir yönünden memnun iken diğer yönlerinden memnun olmayabilir.” (Schultz ve Schultz, 1990, 334). Örneğin, çalışanlar yaptıkları işin şartlarını oldukça ideal bulabilir ama yöneticiden, iş arkadaşlarından, işin fiziki ortamından memnun olmayabilir. Çalışanların iş memnuniyeti ile ilgili yönler işten işe değişiklik göstermektedir. Genelde iş tatmini ile ilgili faktörler: yaş, sağlık, çalışma yılı, duygusal kararlılık, aile ilişkileri ve diğer sosyal yönlerdir.

Ücret veya çalışana verilen diğer maddi teşviklerin adil olması iş tatminini etkileyebilecek önemli faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir. Witt ve Nye adil

olma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir çalışma başlatmışlar ve bu konuda bayan ve erkek arasındaki uygulamaya yönelik farklılıkları da incelemişlerdir. Witt ve Nye hem bayan hem de erkekler için iş tatmininin ücret ve terfi eşitliği ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. İşin niteliği ise iş tatmini açısından en önemli özendirici olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır (Reitz, 1987, 216).

- ❖ Otonomi, İşin yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.
- ❖ Görev kimliği, çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir Özelliştir.
- ❖ Görevin önemi, işin iş arkadaşları ile diğerleri tarafından ne kadar önemli olarak algılandığı şeklinde ifade edilebilir.
- ❖ Beceri çeşitliliği, işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır.
- ❖ Görev geribildirim, işgörenin işteki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Örgütçe işgörenin emeği karşılığı olarak yapılan ödeme, işten doyum sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır. Ödeme işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten tatmini azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır.

İş tatminini etkileyen bir diğer unsur olan yükselmenin çalışan için ne ifade ettiği işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme birisi için, psikolojik gelişme anlamına gelirken, diğeri için, daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her işgörenin bakış açısı farklı olunca, yükselmenin yaratacağı doyum da farklıdır (Başaran, 1991, 203).

Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini

arttıracaktır. İşgörenlerin, eşit bir sMadde ile örgütlendirilmesi, iş tatminini olumlu yönde etkiler (Başaran, 1991, 203).

Takdir edilme duygusu iş tatmini etkileyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar, genellikle, başkalarının kendi haklarında besledikleri kanaatlerin iyi olması ve bu durumun sürekliliği için uğraşırlar. Kendilerini sevmek-beğenmek, yani Maslow'un ifadesiyle "nefse saygı" isterler. Genel olarak, başkalarının tasvip, kabul, hürmet, ilgi belirtten reaksiyonları veya bir kimseye önem, kıymet verdiklerini ifade eden tavır ve davranışların benliği okşadığı görülmektedir. Mevki, itibar, başarının sağladığı diğer benzer hususlar da benliği motive edici olmaları bakımından aranılan şeylerdir. Maslow'a göre itibar görme ihtiyacının karşılanmasıyla insanda bir memnuniyet ve kendine güven hissi ortaya çıkar. Bunun aksi, ihtiyaç tatmin edilmezse, aşağılık duygusu, zaaf, ümitsizlik ve bazı hallerde sinir, depresyon ve bunalımlar ortaya çıkar.

Bu yaklaşımın temelinde, personel, beceriler, ortak değerler ve yönetim biçimi gibi faktörlerin kullanımı yoluyla, insan unsurunda bir rekabet üstünlüğü kazanma yatmaktadır (Başaran, 1991, 203).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar da iş tatminini etkiler. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de arttıracaktır. Bu nedenle işletmelerde ışıklandırma, ısıtma havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların temposu ve isteğini artıracak şekilde yapılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1984, 55).

Çoğu kez işgörenlerin, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma yoluyla ortaya çıkardıkları görülür. Bu yakınmaları gidermek, işgörenin tatminini arttırmaktadır.

Bir diğer unsur ise denetlenme olgusudur. Genel olarak hiçbir insan ve dolayısıyla işgören denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumlarına engel olmaktadır. Bu yüzden işgörenler

demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler (Başaran, 1991, 204).

Bireyin iş tatmini için temel unsurlardan biri olarak karşımıza çıkan en temel etmen iş arkadaşlarıdır. Çalışanların tek başına kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş doyumsuzluğu artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutum sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamındaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek, iş tatminini artırmaktadır (Başaran, 1991, 204).

İş tatminine önemli derecede etki eden bir diğer parametre olarak iş yerindeki yönetim olgusunu sayabiliriz. Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması işgörenlerin iş tatminine artırmaktadır. Ayrıca çalışanların karara katılması da iş tatminini arttırmaktadır (Başaran, 1991:204).

Bütün bu sayılan temel parametrelere işgörenin kişiliği de eklenebilir. Öyle ki işgörenin kişiliği diğer tüm şartlar eşit olduğu halde iki çalışandan birinin işinden doyum sağlamadığı halde bir diğerinin neden doyum sağladığı sorusunu yanıtlamak için en gerekli değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişilik, insanların önemli bireyselliklerini seçmeye yardım eder. Kişiliğin birçok yönleri, insanın Örgüt içindeki davranışlarında kendini gösterir. Her şeyden evvel, kişilik, nispeten değişmez bir şeydir. Bebeklik ve çocukluk devresinin ilk safhalarında teşekkül eder. Artık teşekkül ettikten sonra da, yetişkinin kişiliğini değiştirmek kolay olmaz. Bu bakımdan birey Örgüte geldiği zaman kişiliğini de beraber getirecektir. İkincisi, kişisel karakteristik özellikleri genel mahiyettedir. Yani bir insan belli kişiliğini çeşitli durumlarda ortaya koymağa çalışır. Örgütsel bir role girdiği zaman kişiliğinden sıyrılmaz. Üçüncüsü, kişilik motive edebilir. Bireyin ihtiyaçları, sıkıntıları, istekleri ya da kesinleşmiş eğilimlerini kapsar. Kişisel karakteristik özellikleri, sadece insanları sınıflandırmaya yarayan bir yol değildir. Daha Önemlisi karakteristik özellikler bize, bireyin bilerek veya bilmeyerek özellikle yapmak istediği şeyi açıklar. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Öz

gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören savaşım isteyen işe karşı daha yüksek anlamda değer yüklemekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha çok sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, övülmeye onaylanmaya daha az gereksinme duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte ve daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır (Başaran, 1991, 205).

İşten doyum derecesi işgörenden işgörene değişir. İşten doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işinden, örgütten beklentisinin niteliğine, işin değerlendirilmesindeki yeterliliğine dayanır. Her işgörenin bu üç değişkene göre farklı olmaları, işten doyumlarının değerini de değiştirir.

Motivasyon olgusu yine iş tatmini olgusuna etki ettiği düşünülen bir diğer parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Dilimizde “güdülenmek” olarak kullanılmaya başlanmış bulunan motivasyon süreci, genellikle arzu, istek, amaç, ihtiyaç gibi sözcükler yoluyla açıklanmaktadır. Motive etme belirli bir işi gördürebilmek amacıyla bir kimseyi harekete getirebilmek amacıyla, o işi yapması için onda istek yaratabilme işidir (Baykal, 1977, 31).

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur. Birincisi motivasyon, kişisel bir olaydır. Birisini motive eden durum, başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir (Koçel, 1998, 435)

Motivasyonla ilgili iki tür ödül söz edilebilir. Bunlar; yaradılıştan içsel ödüller (bir işi başarmanın oluşturduğu tatmin duygusu) ve bir başka kişinin verdiği dışsal ödüllerdir. İçsel ödüllerde örneğin karmaşık bir işin tamamlanması, başarı duygusunu oluşturacaktır ya da diğerlerinin işine yarayacak bir problemi çözmek, kişisel misyonu gerçekleştirme anlamı taşıyacaktır. Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller, diğer insanları memnun etme temeline dayanır. İşinden hoşlanmayan bir kişi aldığı yüksek ücretle motive olabilmektedir. Motivasyonun önemi, bir organizasyonda yüksek performansı sağlamada davranışları yönlendirmesidir.

Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey

isteklerinin doyurulması gerekir. Birey, kendi dünyasına uygun ve kendine Özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı Ölçüde mutludur. İşgören işletmeden birçok şey bekler; ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim olanakları, vb. İşletme de işgörenden yaratıcılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu, işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini incelemekte yarar vardır.

2.7. İş Tatmininin Önemi

İnsan kaynakları bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nicelik ve nitelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinimini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimine bağlıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, 111). İnsan kaynağı işinden doyum sağladığın da örgütün amaçlarına ulaşmak kolaylaşacaktır. Dahası insanlar ihtiyaçları karşılandığı zaman daha iyi verim göstermektedirler, işinden doyum olan birey işletmeyi de başarıya götürür (Diener ve arkadaşları, 1984, 47). İş tatmini, yöneticiler ve çalışanlar açısından önemlidir. Günümüzde hızla değişen teknoloji işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiştir. Ekip çalışmasında iş tatmini önemli bir yere sahiptir. Ancak herkes kendi gereksinimini sağlayacak işi bulamayabilir.

İş tatmini veya doyumsuzluğuna yol açan iş öğeleri; ücret, yükselme olanakları, yönetim biçimi, işin bireye uyumu ve iş arkadaşları ile ilişkiler olarak sayılabilir. Her bireyin işinden beklentileri ve kendine göre önemli olan farklıdır. Bu yönden baktığımızda ise iş tatmini kısmen kendince önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgilidir.

İş tatmini modern yönetim anlayışının önemli bir faktörüdür. İş tatmini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, iş tatmini sağlamayan kuruluşların da aksi sonuçlarla karşılaştığı görülmektedir. İş tatmini işgören mutluluğu sağlar.

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticilerin, işgörenlerin iş tatmini ile ilgili olarak konuya yaklaşımları üç nedenden oluşmaktadır:

Birincisi, doyumsuz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey, bu mutluluğun iş dışına da taşır ve yansıtır (Kırel; Özkalp, 1996, 142).

Özellikle son yıllarda iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu değişkenin işe devamsızlık ve işgücü dönüşümü ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bir süre bu bağlantılar nedeniyle önemli olan konu son zamanlarda daha başka açıdan da önem kazanmıştır. İşyerinde insan davranışını konu alan dallarda genelde görülen gelişmelere paralel olarak, çalışma yaşamı kapasitesi ve işin ruh sağlığı üzerindeki etkisi gibi değişkenler, iş tatminini günümüzde önemli kılan değişkenler olarak ortaya çıkarmıştır (Baysal, 1993, 38).

İşinden doyum olan birey işine devamsızlık yapmaz, işe zamanında gelir, geç kalma bahaneleri yaratmaz, ayrıca işten ayrılma isteği de çok düşük olur. Çünkü işinden doyum olan işgören, işinden haz duyar, olumlu duygular besler. İşgörenin istekleri büyük ölçüde örgüt tarafından karşılanmaktadır. İşten doyum alan işçilerin fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluğu olma olasılığı azdır. İşinden doyum olmayan işçilerin sık sık hasta oldukları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır (Özkalp ve Kırel, 1996: 109).

İşinden doyum olan işçi olumlu davranışlar gösterir. Bu olumlu davranışları işyerinde, toplum yaşamında ve aile yaşamında sürdürür. Yaşamdan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha dinamik olur. İşinden doyum olan bireylerin bu olumlu tutumlara sahip olması mümkün değildir. Yöneticiler açısından da doyum olmuş bir işgücü, iş yerine yüksek verimlilik, sağlıklı ve mutlu bir yaşam getirir.

2.7.1. İş Tatminsizliği ve İşgörene Yansıması

2.7.1.1. İş Tatminsizliği ve Birey

Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi mutluluğunu artırmaktadır. Çalışanın işinden memnun olmaması durumunda olumsuz bir takım duygular oluşur.

İş doyumsuzluğu, işçi-işveren ilişkilerinin bozulmasına neden olabileceği gibi, ekonomik açıdan da önemli olan işe gelmeme alışkanlıklarına, işe geç gelme davranışına, işçi devrine sebep olabilir. Çalışanın işinden memnun olmaması, örgüte

zarar getirir. İş doyumsuzluğunun çalışan üzerindeki etkilerini şöyle özetleyebiliriz (Türk, 2003, 101).

2.7.1.2. Beden Sağlığına Etkisi

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş doyumsuzluğunun nefes darlığı, yorgunluk baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Fiziksel ve tutumsal değişkenlerin yaşam uzunluğuyla ve iş doyumsuzluğu ile ilişkili olduğu, iş doyumsuzluğunun insan sağlığı ve yaşam uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu görülmektedir (Türk, 2003, 102).

2.7.1.3. Ruh Sağlığına Etkisi

Ruh sağlığı genelde, amaçları ve kısıtlamaları, hakkında gerçekçi bir bakış açısına sahip olabilme, kendisine saygısı olması, arkadaş ve ailesi ile bazı sosyal faaliyetlere katılması, kaçınılmaz olan yükseliş ve düşüşlerle baş edebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kısacası sağlıklı bir ruhsal yapıya sahip kişi, değerli bir hayat süren kişidir. Yapılan birçok araştırma, kaygı, korku, gerilim, kişiler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıklarla iş tatmini eksikliğinin yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Türk, 2003, 102).

2.7.1.4. İşe Gitmede İsteksizlik

İşgörende doyumsuzluk yaratan kişi, grup, durum veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi bireyi işe karşı olumsuz tutumlara yöneltmektedir. Bunun sonucu olarak işe gitme zorunluluğu önemli bir kaygı ve gerilim yaratmaktadır (Türk, 2003, 102).

2.7.1.5. İşe Devamsızlık

İşte doyumsuzluk olduğunda işe devam oranında azalma olduğu saptanmıştır. İş tatmini düşük olan işgörenin psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık yada kişisel nedenlerle sürekli izin almaları ya da işe geç gelmeleri sık sık görülen bir durumdur. İşe geç gelmeyle baş edebilmenin en iyi yollarından biri çalışanların beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam yaratmaktır (Türk, 2003, 102-103).

2.7.1.6. İşte Hata Yapma

İş doyumsuzluğunun önemli etkilerinde biri de, çalışanlarda dikkatsizlik ve yoğunlaşma zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve işlemlerde hata yapması sonucunu beraberinde getirebilir. Hata yapma hem çalışanın kendine güvenini sarsar hem de örgütsel açıdan zaman, para israfına sebep olmaktadır (Türk, 2003, 103).

2.7.1.7. İşten Ayrılma

Çalışanlar bir örgütün elemanı olarak üretime katkıda bulundukları sürece bir karşılık beklerler. Örgüte sunulan hizmete karşılık, örgütten beklentilerinin karşılandığını görmek ister.

İşini sevmeyen bir kişinin işten uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma, normal çalışmaları aksatabilir, kalanların moralini bozar ve yeniden eleman bulunması, eğitilmesi gibi maliyet problemleri yaratır. Yapılan araştırmalar, kişinin işinden duyduğu doyum düşük olduğunda, işi bırakma eğiliminin yüksek olduğunu göstermiştir (Türk, 2003, 103).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUM VE KURULUŞLARINDA İÇSEL MOTİVASYON DÜZEYİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ ÜZERİNE RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULUNDA BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Örgütlerin rakiplerine karşı fırsat ve güçlü yan oluşturabilme noktasında insan kaynağı önemli bir manevra alanı haline geldiğini daha önce de ifade etmiştik. Bu durum iş görenin üretkenliğinin ve verimliliğinin örgütsel yaşam eğrisi içinde her zaman kontrol altında tutulması ve artırılması zorunluluğunu da doğurmuştur. Bu noktada üzerinde durulan en önemli kavramlardan birisi de motivasyon kavramıdır. İçsel ve dışsal ödüller yardımı ile oluşturulan motivasyon işgörenin yaratıcılığının, zekâsının ve üretkenliğinin ortaya koyulması için son derece önem arz etmektedir.. Örgüt yöneticilerinin iş görenin ekonomik, güvenlik, fiziki ve sosyal imkânlar gibi birçok ihtiyacını karşılaması buna karşın iş görenin üretken ve verimli olmasını beklemek örgütsel dengenin oluşturulması ve devamı için son derece önemlidir.

Halkla ilişkiler disiplininin bir amacı da iç halkla ilişkiler olarak adlandırılan şekliyle işgörenlerin motivasyonunu sağlayacak bir takım çabaların ortaya koyulmasını içermektedir. Böylece örgütsel amaçlara ulaşırken insan kaynağını en iyi biçimde değerlendirmek ve verimliliği artırmak halkla ilişkiler disiplininin iç hedef kitleyi odak noktasına alan bir amacı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma konusu kamu kurum ve kuruluşlarında içsel motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri üzerine bir araştırmanın RTÜK bağlamında ele alınmasıdır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin içsel motivasyon düzeylerini tespit ederek iş tatminine etkilerini ortaya koymaktır. Böylece kamu kesiminin rekabet edebilmesi noktasında toplumsal bir fayda oluşturmak ayrıca ülkemizde bu alanda yeterli araştırma yapılmamış olması nedeniyle daha sonra yapılacak çalışmalara basamak teşkil etmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca kamu kesiminde örgüt içi halkla ilişkiler çalışmaları için ve personel verimliliği ile ilgili çalışmalarda bilimsel nitelik taşıyan bir başvuru kaynağı tesis etmek amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Önemi

İçsel motivasyon kuramı klasik ve edimsel koşullanma kuramları ve bu kuramların ortaya koyduğu motivasyon ilkelerinden farklı olarak motivasyon kaynağının iş görenin kendisi olması yani motivasyonun içsel olması halinde daha güçlü olacağı ve motivasyonun daha uzun süreceği görüşünü ön plana çıkarmaktadır. Bu düşünce dünyada çok yeni bir yaklaşım olması nedeniyle son derece bakir bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde ise bu konuyla ilgili elle tutulur birkaç araştırma dışında araştırma ve başvuru kaynağı bulunmamaktadır. Özellikle kamu kesiminde çalışanların içsel motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri konusunda bilimsel nitelikte bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Kamu kesiminde istihdam edilen iş görenlerin içsel motivasyon düzeylerinin ve bu durumun iş tatminine etkilerinin araştırılması daha önce bu konu ile ilgili olarak etraflı araştırma yapılmamış olması nedeniyle önem arz etmektedir.

3.4. İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Yapılan Çalışmalar

Bilindiği gibi motivasyon olgusu üzerinde fazlaca durulan bir araştırma konusu olmuştur. Bir çok sosyal bilimcinin dikkatini çeken motivasyon konusunda ülkemizde ve yurt dışında çokça araştırma yapılmıştır. İçsel motivasyon konusu ise yurt dışında üzerinde durulan bir konu olmasına rağmen ülkemizde henüz yeterince ilgi görmemiş bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat buna rağmen içsel motivasyon olgusunun farklı boyutlarına ışık tutan bir takım araştırmalara rastlamak mümkündür.

İş tatmini konusunda da hem ülkemizde hem yurt dışında yapılmış birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Bu araştırmalar iş tatminin hemen her boyutunu ortaya koyacak nitelikte ve niceliktedir.

İçsel motivasyon ve iş tatmini konusunda yapılan araştırmalardan bazılarını burada ifade etmek gerekirse; “İş Doyumu Ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinde motivasyon olgusunu ve iş tatmini üzerinde durmuş ve 600 askeri pilotun denek olarak kullanıldığı bir çalışma yapmıştır. Motivasyon olgusu içinde içsel motivasyon konusuna yer vermiş ve sonuç olarak nitelikli ve eğitim seviyesi yüksek personelin ortaya koyduğu işlerden dolayı taktir beklediklerini ifade etmektedir (Topçu 2003, 246). Ayrıca içsel güdülerin yüksek olması iş doyumunun en önemli faktörlerindne biri olan işin kendisi ve başarma güdülerinden kaynaklanmaktadır (Topçu 2003, 246) diyerek içsel motivasyon unsurlarının önemini arzetmektedir. Araştırma sonunda bir dizi önerilere yer verilerek içsel motive edicilerin önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda iş doyumunun artacağını ve çalışanların daha verimli olacağını ifade etmektedir.

İçsel motivasyon ve iş tatmini konusunda yapılan bir diğer araştırma ise “ Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisi Ve Önemi” başlıklı doktora tezidir. Çalışma her nekadar örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırıyor gibi görünse de içsel motivasyon olgusunun iş tatminine etkisi konusunda da aydınlatıcı bilgiler vermektedir. Uygulamalı bir çalışma olarak ortaya koyulan tezde içsel motivasyon ile iş tatmini arasında anlamlı ve orta dereceli bir ilişki saptanmıştır. İlişkinin pozitif yönlü ve % 99 güvenirlilik seviyesinde olduğu tespit edilmiştir (Türk 2003, 165). Özel ve kamu matbaa işletmelerinde karşılaştırmalı bir çalışma olarak ortaya koyulan tezin içsel motivasyonla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyması araştırmamız açısından son derece önem arzetmektedir. Ayrıca benzer sonuçları içeren yine kamu ve özel teşebbüse ait işletmelerde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş tatminine etkilerini ortaya koyan bilimsel makalede kamuya ait matbaa işletmesinde çalışanların içsel motivasyonları ile iş tatmin düzeyleri arasında özel matbaa işletmesi çalışanlarına nazaran daha güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Türk, Aydoğan, Kansu I/2003, 13).

Türk'ün içsel motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri konulu bir araştırmanın sonuç bölümünde şu ifadeler yer verilmiştir; “İşletmelerde insan kaynakları yönetimi açısından motivasyonun önemi büyüktür. Motive olan personel verimli çalışacak ve işletmeye katkısı fazla olacaktır. Bu durum hem kamu, hem de özel sektörde yer alan tüm işletmeler için geçerlidir. Yapılan araştırmada, kamu sektöründe faaliyet gösteren matbaa işletmesi işgören motivasyonunun, özel sektörde faaliyet gösteren matbaa işletmesi işgören motivasyonundan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Kamu sektöründe yer alan işletmelerin motivasyonunun yüksek çıkması, genel kaniya bir tezat oluşturabilir. Örnekleme yer alan kamu işgörenleri, gelir seviyesi gibi bazı açılardan genel anlamda daha olumlu çalışma koşullarına sahiptir. Bu durum kamu işgörenlerinin motivasyon düzeyinin yüksek çıkmasına neden olmaktadır. Özel sektörde işgören motivasyonunun düşük olması, sorgulanması gereken bir durumdur. Eğer özel sektörde yer alan işletmeler işgören motivasyonuna önem vermezse, süreklilik ve büyüme konusunda sıkıntılarla karşılaşacaktır. Dolayısıyla işletmeler bu konuda gereken önlemleri almak zorundadır.” (Tuna, Türk, 2006, 630)

“İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tezinde iş doyumuna etki eden farklı faktörler iş tatmini ve motivasyon kurumları bağlamında ele alınmıştır. Çalışmada iş doyumunu etkileyen faktörlerden birisi olarak sayılan psikolojik faktörler veya kişisel faktörler bir diğer ifade ile içsel motivasyon faktörlerinin önemine dikkat çekilmiştir. Yapılan işi niteliği ve takdir görme gibi içsel motivasyon olgusunun değişkenlerine de yer verilen araştırmada bu faktörlerin iş tatminini olumlu olarak etkilediği ifade edilmektedir. Yapılan işin sadece para kazanma eylemi olmadığı kişiye tinsel doyum sağlayıcı bir faktör olduğu ve bireysel bazı faktörlerin iş doyumunu etkilediği ortaya konulmuştur (Ege 2000, 30-33).

“Kamu İşyerlerinde Personel Motivasyonu” başlıklı yüksek lisans tezinde ise motivasyon unsurları farklı boyutlarda ele alınmış ve kamu çalışanlarını içeren bir uygulamalı tez çalışması ortaya konulmuştur. Çalışmada motivasyon olgusunun çeşitli boyutlarından olan rekabet duygusu ve yarışma faktörleri ile işin nasıl algılandığı gibi faktörlere yer verilmiştir. Bahsi geçen faktörlerin içsel motivasyon değişkenleri olduğu göz önüne alınırsa çalışmanın içsel motivasyonun farklı unsurlarını kamu çalışanları bağlamında ortaya koyduğu söylenebilir. İşin çekici olup olmaması, rekabet güdüsü,

işin niteliği gibi bir takım içsel motivasyon unsurlarına çalışmada genel anlamda yer verilmiştir. Bahsi geçen unsurların çalışanları motive edici unsurlar olduğu ve bu durumunda iş tatminini temin ettiği görülmektedir (Sakarya 2002, 11-128-133).

Bir diğer çalışmada Herzberg'in Motivasyon Kuramında hareketle tek başına iş ve iş ortamına ilişkin ihtiyaçların giderilmesi iş doyumunu sağlayıp bireyi motive etmezken, farklı unsurların doyurulması kişiyi motive ederek doyuma ulaştırmaktadır. İlk grupta yer alan dışsal faktörlere karşın ikinci grupta yer alan işin doğası, başarı, kendini gerçekleştirme isteği, işte özerklik gibi faktörler içsel motivasyon unsurları olarak sayılmıştır. Bu faktörlerin doyurulması iş doyumunu ile işe bağlılığı artırmaktadır (Gürsel; Izgar; Altınok ve Diğerleri; 2003, 152).

Bir başka çalışmada içsel motivasyon ve iş tatminine ilişkin bir takım bilgiler sunulmuştur. İçsel motivasyon olgusuna dışsal motivasyon kadar önem verilmesi gerektiğinin vurgulandığı çalışmada dışsal motive edicilerin doyumdan ziyade performans artırıcı olduğu içsel motive edicilerin ise kişiyi iş doyumuna taşıyan faktörler olduğu ifade edilmektedir (Deci 1975'ten aktaran Gürsel; Izgar; Altınok ve Diğerleri; 2003, 119).

Aynı çalışmada içsel olarak motive edilen bireylerin yaptıkları işlere kendilerini adadıkları ve çok daha fazla iş tatmini sağladıklarına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda bireylerin yaptıkları işlerin zevklerine ve duygularına hitap etmesi içsel motivasyonun oluşmasını sağlamaktadır (Gürsel; Izgar; Altınok ve Diğerleri; 2003, 119). Bireylerin iş yaparken kontrol edilmeleri son derece önemlidir. Fakat bu kontrol mekanizmasının dışsal değil içsel olması son derece önemlidir içsel olarak kontrol edilen işler sonucunda ancak tam anlamıyla doyum sağlanabilir. Çalışanın işine kendini adayarak yapması ve yeterlilik ihtiyacını karşılayabilmesinin altında içsel motivasyon güdüsü yatmaktadır. Dışsal olarak güdülenen bireylerde işten doyum sağlamanın yerini dışsal olarak nitelendirilen ödüllere ulaşma ereği alacaktır (Gürsel; Izgar; Altınok ve Diğerleri; 2003, 120-121).

“Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” başlıklı doktora tezinde de içsel motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Motivasyon araçlarından sayılan işin çekici kılınması, rekabet ortamının yaratılması, işin zenginleştirilmesi ve çalışanın özerkliği gibi etmenlere yer verilerek iş doyumunun bahsi geçen içsel motivlerle nasıl artırılacağı konusunda genel olarak bilgiler verilmiştir (Toker, 2006, 127-130-136).

Xu Huang ve Evert Van De Vliert isimli iki araştırmacının 49 ülkede 107,292 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre içsel motivasyon faktörlerinin iş tatmini üzerinde son derece etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma ülkeleri arasındaki farklılıklara dönük bir çalışma olduğu için bu ilişkinin sosyal güvenlik sistemi son derece güçlü olan ülkelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Huang; Vliert 2003, 172). Bu durum ise içsel motivasyon ve iş tatmini olgusu arasında farklı parametrelerinde rol oynadığını kaba hatlarıyla göstermektedir.

Her ne kadar motivasyon ve iş tatmini ilişkisini araştıran çalışmalarda içsel motivasyon olgusuna yer verilmiş olsada ülkemizde içsel motivasyonun iş tatminine etkilerini doğrudan araştıran bir çalışmaya rastlanamamıştır.

3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki tür araştırma yöntemi bulunmaktadır. Niteliksel yöntem bir araştırma konusu ya da problemini deneysel anlamda her hangi bir hipotez ve istatistiksel test kullanmadan incelemidir. Niceliksel yöntem ise, araştırma problemine cevap bulmak amacıyla veri toplamada sayısallığa dayanan yöntemdir (Erdoğan, 1998, 54-55). Bu çalışmada niceliksel yöntem, geçmiş ve içinde bulunulan durumu tanımlayarak özet bilgiler ve grafikler ortaya koyan betimsel (descriptive) istatistik ile kullanılmıştır (Gürsaka, 2001, 34).

Çalışmada benimsenen bilimsel yaklaşım ampirik bir araştırmayı gerektirmektedir. Betimsel istatistik özelliği taşıyan söz konusu ampirik araştırma, tarama araştırması (survey research) yönteminin bir tekniği olan anket tekniği (questionnaire) kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Gürsaka, 2001, 41-45).

Araştırmanın niceliksel oluşu verilerin sayısal olarak ortaya koyulmasını, yani ampirik bir çalışma yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle verilerin toplanması için bir test tekniği olan anket yöntemi seçilmiştir.

Bu araştırmada veri kaynağını Radyo ve Televizyon Üst Kurulu'nda iş görenlerin algı durumu oluşturmuştur. İşgörenlerin içsel motivasyon düzeylerine ilişkin veriler anket tekniği kullanılarak ampirik yöntemle toplanmıştır. Anket formu, iş görenlerin demografik özelliklerini, içsel motivasyon düzeylerini ve iş tatmin düzeylerini ortaya koyacak şekilde hazırlanmıştır.

Ayrıca yurt içinde ve yurt dışındaki kaynaklardan yararlanmak suretiyle konuya ilişkin olarak literatür taraması yapılmıştır. Motivasyon ve motivasyon kuramına genel bir bakış açısı geliştirdikten sonra içsel motivasyon kuramına dönük bilgiler literatür taraması ile ortaya koyulmuş daha sonra yapılan ampirik çalışma ile daha önce edinilen bilgiler ilişkilendirilerek bulgular sunulmuştur.

Ana veri kaynağını oluşturacak ve araştırmanın omurgası niteliğini taşıyacak olan iş görenlerden elde edilen verilerin literatür taramasının hemen ardından yapılması ve SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmesi planlanmaktadır. Veriler araştırmanın niteliğine ve konusuna uygun olarak Radyo ve Televizyon Üst Kurulu personelinden toplanacaktır. Anket, çalışanların demografik özellikleri, içsel motivasyon düzeylerini tespiti yönelik sorular ve iş tatmin düzeylerini tespiti yönelik sorular olmak üzere üç ana bölümden oluşmuştur. İçsel motivasyonun ölçülmesi için çalışanlara 22 adet, iş tatminin ölçülmesi için 14 adet soru sorulmuştur.

Anketin içsel motivasyon bölümünü oluşturan sorulara karşılık olarak verilen ifadelerin sayısal değeri şu şekildedir;

1= Kesinlikle Katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3= Kararsızım

4= Katılıyorum

5= Kesinlikle Katılıyorum

Deneklerin ölçeğin içsel motivasyon bölümünden elde ettikleri toplam puan hesaplanmıştır. İçsel motivasyon bölümünde toplam 22 sorudan 20'si değerdendirmeye alındığı için deneklerin her bir sorudan 1-5 arası bir puan almaları söz konusudur.

Dolayısıyla her bir deneğin alabileceği toplam puan bu bölüm için 20-100 arasında olacaktır. Buna göre içsel motivasyon toplam puanları 20-46 arası olanlar düşük, 47-73 arası puan elde edenler orta, 74-100 arası puan elde eden deneklerin ise yüksek düzeyde içsel motivasyona sahip oldukları kabul edilmiştir.

Anketin 3. bölümünde yer alan iş tatmini ölçeğinden deneklerin elde ettikleri toplam puanların hesaplanması için bu bölümde deneklere yöneltilen ifadelerin değerleri şu şekilde tespit edilmiştir.

1= Beni Hiç Tatmin Etmez

2= Beni Yeterince Tatmin Etmez

3= Kararsızım

4= Beni Oldukça Tatmin Eder

5= Beni Çok Tatmin Eder

İş tatmini bölümü toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Deneklerin her bir sorudan 1-5 arası puan almaları söz konusudur. Dolayısıyla her bir deneğin bu bölümden alabileceği toplam puan 14-70 arasında olacaktır. Buna göre iş tatmini toplam puanları 14-32 arası olanlar düşük, 33-51 arası puan elde edenler orta, 52-70 arası puan elde eden deneklerin ise yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları kabul edilmiştir.

Bu sorular değerlendirilerek çalışanların ortalama içsel motivasyon puanları ve iş tatmin puanları hesaplanmıştır. Daha sonra içsel motivasyon puanları ile iş tatmini puanları arasında var olduğu düşünülen ilişkiler araştırılmıştır.

Araştırmada demografik unsurlar ile iş tatmini arasında var olduğu düşünülen ilişkiler korelasyon analizi ile analiz edilmiştir. ayrıca ortaya çıkan ilişkinin hangi birimler arasında olduğunu tespit etmeye dönük olarak tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. ayrıca içsel motivasyon değişkenlerinin iş tatminine etkileri korelasyon analizi ile analiz edilmiştir

2008 yılında Ankara’da Bağımsız İdari Otorite olarak faaliyet gösteren Radyo ve Televizyon Üst Kurulunda çalışmakta olan tüm iş görenler araştırma sonuçlarının genelleştirileceği evreni oluşturmaktadır.

2008 yılında Ankara ilinde Bağımsız İdari Otorite olarak faaliyet gösteren Radyo ve Televizyon Üst Kurulunda çalışmakta olan iş görenlerinden ankete cevap veren 224 denek araştırmamızın örneklemini teşkil etmektedir. Söz konusu birimlerin, göz önünde bulundurulmuş değişkenler itibariyle almış oldukları değerler, istatistiksel örnekleme oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın özel amacı, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu çalışanlarının içsel motivasyon düzeylerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

Araştırmada kullanılan değişkenler, nüfusunun demografik özellikleri ortaya koyması beklenen cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve alınan ücrete ilişkin değişkenler, motivasyonu belirten değişkenler ve iş tatmini belirten değişkenler olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır.

İncelemek istediğimiz veriler, 2008 yılında Ankara ilinde faaliyet gösteren Radyo ve Televizyon Üst Kurulunda çalışmakta olan iş görenlerinden anket yöntemi ile elde edilmiştir. Kurumun tüm çalışanlarına (390 kişi) iletilen anket formlarından yanıtlanarak geriye dönen 284 anket formu incelenmiştir. 60 anket formunun bozuk, geçersiz, özensiz yanıtlandığı tespit edilmiş ve değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Deneklere yöneltilen anket formunda, demografik sorular ile birlikte iş tatmini ve motivasyon düzeyleri için yöneltilen sorularla birlikte 45 soru yer almıştır. Demografik sorular kapalı uçlu, motivasyon ve iş tatmini ile ilgili sorular ise 5'li Likert tipinde sunulmuştur. Çalışmada elde edilen veriler, sosyal bilimlerde için geliştirilmiş olan SPSS 15.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle, demografik soruların cevapları frekans dağılım tabloları ve çapraz tablolar yardımıyla değerlendirilmiştir.

Anket formunu oluşturan içsel motivasyon ve iş tatmini ölçeklerinin öncelikle güvenilirliği test edilmiştir. Değişkenler arası etkileşimleri ortaya koymak amacıyla Pearson Korelasyon Katsayılarından yararlanılmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenlerin ilgili bağımlı değişken üzerindeki etkisinin önem derecelerini belirlemek amacıyla Regresyon Analizi yapılmıştır.

İşgörenlerin içsel motivasyonu ve kendi iş tatminlerine ilişkin verilerin toplanmasında, anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında üç bölümden oluşan bir anket formundan yararlanılmıştır. Bu anketin ilk bölümünde demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde içsel motivasyon düzeyini belirlemeye dönük olarak 22 değişken kullanılarak hazırlanmış sorular ve üçüncü bölümse iş tatminini ölçmeye dönük 14 değişkenin oluşturduğu sorular yer almaktadır. Öncelikle yukarıda da ifade edildiği gibi pilot inceleme yapılmış ve araştırma için kullanılacak ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır.

3.6. İçsel Motivasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması Bulgu, Analiz ve Yorumları

Anketin ikinci bölümünde çalışanların iç motivasyonlarını belirleyen çalışanların işe yönelik içsel motivasyonunu ölçmek amacıyla Lawler ve Hall tarafından 1970’de geliştirilmiş olan “Intrinsic Motivation Inventory” isimli 22 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ait alt boyutlar ise tablo 3.1’ verilmiştir.

Bu maddelerde; İş ile ilgili, işgörenin işe ilgisini veya işten hoşlanıp hoşlanmadığını, kendini işte yeterli görüp görmediğini, yaptığı işi tercih etme ve seçme durumunu, çalıştığı ortamda itibar görme, saygınlık veya tam tersi gerginlik ve endişe düzeyleri bu ölçek yoluyla tespit edilmiştir.

Tablo 3.1. İçsel Motivasyon Ölçeği Değişkenleri ve Soru Numaraları

Değişkenler	Soru No
İlgi/ Hoşlanma	1,5,8,10,14, 17,20
Yeterli görme	4,7,1,2,16,22
Tercih etme	3,11, 15,19, 21
Saygınlık/Endişe	2, 6, 9, 13,18

Bir ölçme aracının geçerliği, ölçme aracını oluşturan soruların içeriğinin, ölçülmesi amaçlanan özellikleri doğru olarak temsil edip etmediği ortaya konarak ispatlanabilir.

Bu ispat çalışması, kişilik, duygular ve davranışlarla ilgili teorileri ve o konuyla ilgili uzmanların yorumlarını temel alır. Ayrıca bununla yetinilmemiş, anketin maddeleri ile ilgili alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayıları ve Sperman-Brown düzeltmesi ile test yarılama güvenirlik katsayısı ve iki yarı test korelasyonları hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek, daha önce yapılan “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkileri ve Önemi” isimli doktora tezinde de kullanılmıştır. Bahsi geçen tezde içsel motivasyon ölçeğinin güvenirlik analizi Cronbach Alfa testiyle ölçülmüştür. İç tutarlılık, ölçek aracının ölçtüğünü varsaydığımız nitelikleri ölçek sorularının kendi içlerinde ne kadar birbirleriyle ilişkili olduklarını, ne kadar homojen bir soru grubu oluşturduklarını tespit eder. İç tutarlılık, alfa katsayısı hesaplanarak bulunur. Alfa katsayısı, ölçek aracındaki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Bir ölçek aracında alfa katsayısının hesaplanabilmesi için ilgili niteliği ölçen iki veya daha fazla sorunun bulunması gereklidir. Bir tek soru alfa katsayısının hesaplanması için yeterli değildir. Birbirinden bağımsız olarak farklı nitelikleri ölçen sorulardan oluşan ölçek araçlarında alfa katsayısı hesaplanamaz.

Yapılan güvenirlik testleri sonucunda ilk adımda güvenirlik katsayısı 0,7013 olarak bulunmuştur. Testin üç kez tekrarı yöntemiyle yapılan çalışmanın sonucunda güvenirlik katsayıları sırasıyla 0,7598; 0,7582 ve 0,7609 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin, uygulama yapılacak saha olan RTÜK’te güvenilir olup olmadığını anlayabilmek amacıyla 100 kişiyi kapsayan pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma sonucunda Cronbach Alfa katsayısı tablo 3.2’de de görüldüğü gibi bulunmuştur. 22 maddelik ölçeğin güvenirliğini düşüren 2 maddenin çıkarılması ile düzeltilmiş Cronbach Alfa katsayısının 0, 861 e ulaştığı görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını düşüren 2 maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş; fakat asıl çalışmada da benzer bir durumun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini tespit etmek amacıyla anket formunda bırakılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.2. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Cronbach Alfa Testi Sonuçları

Cronbach Alfa	Cronbach Alfa Based on Standardized Maddes	N of Maddes
.861	.861	20

Tablo 3.3'te de ayrıntılı olarak görüldüğü gibi ölçeğin maddeler arası korelasyonu 0,237 olarak bulunmuştur. Bu maddelerin birbirleri ile yeterli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Varyans	Madde Sayısı
Madde Ortalama	3.535	3.090	3.940	.850	.084	20
Maddelerarası Korelasyon	.237	-.365	.739	1.103	.036	20

Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonu ilgili test maddesinden alınan puanlarla testin diğer maddeleri arasındaki ilişkiyi açıklar. Bundan dolayı madde kalan korelasyonu olarak da isimlendirilir. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonundan alınan puanların pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları ölçtüğünü; testin iç tutarlılığının ve ayırt ediciliğinin yüksek olduğunu gösterir. Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonunu yorumlamada bazı sınır değerlerin ölçüt olarak alındığı görülmektedir. Genel olarak, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu 0.30 ve üzeri olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği söylenebilir. Ölçeğin Maddelerinin düzeltilmiş maddelerarası korelasyon katsayıları ek-1'de yer alan tablo 3.58'de verilmiştir. Tabloya göre ters olarak puanlandırılmış soruların dışında ki sorularda 0.30'dan yüksek bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ise ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3.4'te de görüleceği gibi anketin içsel motivasyon bölümüne ait 20 madde için 1. parça alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayısı 0.78; 2. parça için 0.71 olarak bulunmuştur. Sperman-Brown düzeltmesi ile test yarılama güvenirlik katsayısı ise 0,889 olarak ortaya çıkmıştır. Formlar arası korelasyon katsayısının ise 0.80 olduğu görülmüştür

(Korelasyon Katsayısı Between Forms: $r = 0.80$; $p < .01$). Bu değerler anketi oluşturan maddelerin “yükseğe yakın” bir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.4. İçsel Motivasyon Ölçeği İçin Sperman-Brown Düzeltmesi İle Test Yarılama Güvenirlik Katsayısı

Cronbach Alfa	1. Parça	Değer	.779
		Madde Sayısı	10(a)
	2. Parça	Değer	.709
		Madde Sayısı	10(b)
	Toplam Madde Sayısı		20
Formlar Arası Korelasyon Katsayısı			.800
Spearman-Brown Katsayısı	Equal Length		.889
	Unequal Length		.889

3.7. İş Tatmini Ölçeği İçin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması Bulgu, Analiz ve Yorumları

Anketin 3. bölümünde, çalışanların çalıştıkları kurumdan memnuniyet derecelerini belirleyen “ İş Tatmin Ölçeği ”, J.R. Hackman ve C. Oldham’ın geliştirdiği Likert tekniğine göre düzenlenmiş bir ölçektir. Ölçekteki maddelerin hepsi olumlu yönde ve yarım bırakılmış, deneklerin mantıksal yolla tamamlanması istenen cümlelerden oluşmaktadır. Ölçekteki maddelerin hepsi pozitif yönlü olduğu için, puanlamada bir dönüştürme söz konusu değildir.

Ölçeğin geçerlilik çalışmaları Oldham ve Hackman tarafından yapılmış, Madde geçerliliği için yapılan çalışmada 3. ve 6. maddeler dışında diğer maddelerin toplamla oldukça anlamlı düzeyde ilişkileri olduğu saptanmıştır. (Hackman ve Oldham, 1980, 281) Çeşitli iş kollarındaki endüstri işçilerine uygulanan ölçeğin testin tekrarı sonuçlarında ortalamalar oldukça tutarlı çıkmıştır. Test ortalaması 34.27, tekrar test ortalaması 34.71 bulunmuştur.

Bu araştırmada Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği iş tatmin leğinin tercih edilmesinin nedeni söz konusu anketin yapılan çalışmalarda güvenilirliğinin ve geçerliliğinin önemli bulunmasıdır.

Ölçeğin, uygulama yapılacak saha olan RTÜK'te güvenilir olup olmadığını anlayabilmek amacıyla 100 kişiye kapsayan pilot çalışma yapılmıştır. İş tatmini leğinin Türkçe formuna ilişkin geçerlilik ve güvenirlilik çalışması için yapılan pilot test sonucunda tablo 3.5'te de görüldüğü gibi Cronbach Alfa katsayısı 0,915 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.5. İş Tatmini leğinin Cronbach Alfa Testi Sonuçları

Cronbach Alfa	Cronbach Alfa Based on Standardized Maddes	Madde Sayısı
.918	.915	14

Ölçek Maddelerinin maddelerarası korelasyon katsayıları tablo 3.6'da verilmiştir. Tabloya göre ters olarak puanlandırılmış soruların dışında ki sorularda 0.30'dan yüksek bir korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ise ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3.6. İş Tatmini leğinin Maddeler Arası Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	Minimum	Maximum	Range	Varyans	Madde Sayısı
Madde Ortalaması	3.343	2.760	3.860	1.100	.082	14
Maddelerarası Korelasyon	.436	.152	.802	.650	.018	14

Ayrıca lek maddelerine ait düzeltilmiş madde toplam korelasyon kat sayıları ek-2 de tablo 3.59'da da verilmiştir. Buna göre ölçeğin son derece güvenilir olduğu görülmektedir. Tablo 3.7'de de görüleceği gibi anketin içsel motivasyon bölümüne ait 14 madde için 1. parça alfa iç tutarlılık güvenirlilik katsayısı 0.850; 2. parça için 0.853 olarak bulunmuştur. Sperman-Brown düzeltmesi ile test yarılama güvenirlilik katsayısı ise 0,910 olarak ortaya çıkmıştır. Formlar arası korelasyon katsayısının ise 0.833 olduğu grlmştur (Korelasyon Katsayısı Between Forms: $r = 0.833$; $p < .01$). Bu değerler

anketi oluşturan maddelerin “oldukça yüksek” bir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.7. İş Tatmini Ölçeği İçin Sperman-Brown Düzeltmesi İle Test Yarılama Güvenirlik Katsayısı

Cronbach Alfa	1. Bölüm	Değer	.850
		Madde Sayısı	7(a)
	2. Bölüm	Değer	.853
		Madde Sayısı	7(b)
	Toplam Madde Sayısı		14
Formlararası Korelasyon Katsayısı			.833
Spearman-Brown Katsayısı	Equal Length		.909
	Unequal Length		.909

3.8. Araştırmanın Hipotezleri

Bağımsız idari otorite olarak faaliyet gösteren RTÜK çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş tatminine etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın temel hipotezi;

H₁ RTÜK’te çalışan işgörenlerin iş tatminini, iş görenlerin kendi içsel motivasyon düzeyleri belirler.

H₀ RTÜK’te çalışan işgörenlerin iş tatminini, iş görenlerin kendi içsel motivasyon düzeyleri belirlemez.

şeklinde belirlenmiştir.

3.9. Araştırmanın Yan Hipotezleri

Bağımsız idari otorite olarak faaliyet gösteren RTÜK çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin iş tatminine etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın yan hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir.

H₁= Farklı birimlerde çalışıyor olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı birimlerde çalışıyor olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂= Farklı unvanlara sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı unvanlara sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃= Farklı mesleki kıdemlere sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı mesleki kıdemlere sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₄= Farklı yaş gruplarında olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı yaş gruplarında olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₅= Farklı medeni durumda olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı medeni durumda olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₆= Farklı cinsiyete sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı cinsiyete sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₇= Farklı gelir durumuna sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı gelir durumuna sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₈= Farklı gelir gruplarına dâhil olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı gelir gruplarına dâhil olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₉= Farklı eğitim gruplarına dâhil olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Farklı eğitim gruplarına dâhil olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri zevkli olarak tanımlayıp tanımlamamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri zevkli olarak tanımlayıp tanımlamamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₁= Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken zevkli aldıklarını düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken zevkli aldıklarını düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₂= Çalışanlarının yaptıkları işlerin kendi seçimleri olduğunu düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işlerin kendi seçimleri olduğunu düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₃= Çalışanlarının yaptıkları işleri eğlenceli bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri eğlenceli bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₄= Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken huzurlu hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken huzurlu hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₅= Çalışanlarının yaptıkları işleri çekici bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri çekici bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₆= Çalışanlarının yaptıkları işleri sıkıcı olduğunu düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri sıkıcı olduğunu düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₇= Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken baskı altında olduklarını hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken baskı altında olduklarını hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₈= Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken gerçekten yapmak istedikleri şeyi yapıyormuş gibi hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken gerçekten yapmak istedikleri şeyi yapıyormuş gibi hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma kapsamında yer alan ölçme aracındaki sorularla,
- Araştırmanın yapıldığı zaman dilimiyle,
- Araştırmanın yapıldığı kurumla,
- Sorulara yanıt veren deneklerin yanıtlarıyla,
- Araştırmada kullanılan ölçme aracı ve bu aracın ölçtüğü alt boyutlarıyla,
- Elde edilecek verilere uygulanacak olan, belirtilen istatistiksel tekniklerle sınırlandırılmıştır.
- Ayrıca araştırma içerik bakımından işsel motivasyon ve iş tatmini kavramları ile sınırlandırılmıştır.

Bu bağlamda; çalışma için, 2008 yılı Nisan ayında Ankara ilinde faaliyet gösteren Radyo ve Televizyon Üst Kurulunda çalışmakta olan iş görenler seçilmiştir. Çalışma bahsi geçen işgörenlerin verdikleri yanıtlarla sınırlandırılmıştır. İşsel motivasyon 22 maddelik “Intrinsic Motivation Inventory (IMI)” ölçeğinin 20 maddesi ile İş tatmini 14 maddelik “Job Diagnostic Survey (JDS)” ölçeği ile sınırlandırılmıştır.

3.11. Araştırmanın Sayıltıları

- ❖ Tüm katılımcılar gönüllüydü, hiçbir zorlamada bulunulmadı.
- ❖ Soruların cevaplandırılması sırasında katılımcıların duygusal durumlarını kontrol etmek için bir zorlamada bulunulmadı.
- ❖ Katılımcıların yaşında sınırlandırma yoktur.
- ❖ Katılımcıların hizmet yılında sınırlandırma yoktur.
- ❖ Katılımcıların çalışmadaki talimatları anlayıp cevap vermede yeterli kapasitede oldukları kabul edildi.
- ❖ Sonuçları, Intrinsic Motivation Inventory’nin ve “Job Diagnostic Survey” nin güvenilirliği ve geçerliliği ile sınırlandırıldı.

3.12. Araştırmanın Demografik Unsurlarına İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar

3.12.1. Deneklerin Görevli Oldukları Birimlere Göre Dağılımı

Demografik bilgilere ilişkin analizler söz konusu yığındaki bireylerin sosyal ve ekonomik niteliklerini ortaya koymak için kullanılmıştır.

“Görevli olduğunuz birim nedir?” Sorusu ankete katılan deneklere yöneltilmiş ve deneklerin 208 tanesi ilgili soruya yanıt vermiş, 16 kişi çeşitli nedenlerle görevli olduğu birimi belirtmemiştir. Anket sorusunu yanıtlayanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda ek-3’te yer alan tablo 3.60 hazırlanmış ve sonuçları aşağıda ki şekilde yorumlanmıştır.

Radyo ve Televizyon Üst Kurulu toplam 11 daireden oluşmaktadır. Personelin dairelere dağılımında İzleme ve Değerlendirme Dairesi % 36,1 lik bir oranla başta gelmektedir. İdari ve Mali İşler Dairesi % 20,2 lik bir oranla en yoğun ikinci daire olarak karşımıza çıkmaktadır. İzin ve Tahsisler Dairesi kurumun %9,1 lik oranı ile en yoğun üçüncü dairesidir. Bu dairelerden İzleme ve Değerlendirme Dairesi ile İzin ve Tahsisler Dairesi ana hizmet birimi iken İdari ve Mali İşler Dairesi yardımcı hizmet birimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.12.2. Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

“ Mesleki kıdeminiz nedir?” sorusuna ankete katılanların cevabı tablo 3.8’de ortaya koyulmuş ve aşağıda yorumlanmıştır. Kurum çalışanlarının yaklaşık $\frac{1}{4}$ ü (%26,9) 0-5 yıl arasında bir kıdeme sahipken, 30 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların yüzdelik oranı ise %7,6 olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumda 11 yıldan fazla çalışanların yüzdesi ise % 66 olarak gerçekleşmektedir. 18 yıldan fazla mesleki kıdem sahibi olanların oranı ise %52,5 tir. Kurumda deneyimli çalışanların yoğun olduğu dikkat çekmektedir. Buna karşın genç nitelikteki çalışan oranı ise yaklaşık %27 oranında karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.8. RTÜK Çalışanlarının Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

MESLEKİ KIDEM	Frekans	Yüzdelik Değer	Geçerli Yüzdelik Değer	Birikimli Yüzdelik Değer
0-5 Yıl	60	26,8	26,9	26,9
6-11 Yıl	16	7,1	7,2	34,1
12-17 Yıl	30	13,4	13,5	47,5
18-23 Yıl	57	25,4	25,6	73,1
24-29 Yıl	43	19,2	19,3	92,4
30 Ve Üstü Yıl	17	7,6	7,6	100,0
Geçerli Toplam	223	99,6	100,0	
Eksik Gözlem	1	,4		
Toplam	224	100,0		

3.12.3. Deneklerin Unvanlara Göre Dağılımı

“Unvanınız nedir ?” şeklinde yöneltilen soruya araştırmaya katılan 224 denekten 212’si yanıt vermiş 12 denek çeşitli nedenlerle soruyu yanıtsız bırakmıştır. Deneklerin verdikleri yanıtlar doğrultusunda ek-4’te yer alan tablo 3.61’e göre çalışanların yarıya yakını (% 40,1) üst kurul uzmanı unvanı ile çalışanlar oluşturmaktadır. Üst Kurul Uzman Yardımcısı unvanı ile çalışanların oranı ise % 28, 3 ile sahip olunan unvan bakımından en yoğun ikinci unvan olarak karşımıza çıkmaktadır. Şef ve memur unvanı ile çalışanların oranı yaklaşık olarak % 20 olarak ifade edilebilir. RTÜK personelinin % 70’e yakını uzman ve uzman yardımcısı personel oluşturmaktadır. Bu durum ise RTÜK ün uzmanlık esasına göre çalışıyor olmasıyla ifade edilebilir.

3.12.4. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Anket sorusuna yanıt veren 223 denneğin yanıtları doğrultusunda hazırlanan tablo 3.9’a göre kurum çalışanlarının $\frac{1}{4}$ ü (% 25,1) genç diyebileceğimiz 24-29 yaş aralığında bulunmaktadır. 35 yaşından büyük çalışanların oranı ise yaklaşık olarak % 70 oranında gerçekleşmektedir. 54 yaş ve üzeri çalışanların oranı ise % 5,4 şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.9. RTÜK Çalışanlarının Farklı Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Frekans (sıklık)	Yüzdelik Değer	Geçerli Yüzdelik Değer	Birikimli Yüzdelik Değer
24-29	56	25,0	25,1	25,1
30-35	15	6,7	6,7	31,8
36-41	41	18,3	18,4	50,2
42-47	57	25,4	25,6	75,8
48-53	42	18,8	18,8	94,6
54 ve üstü	12	5,4	5,4	100,0
Geçerli Toplam	223	99,6	100,0	
Eksik Gözlem	1	,4		
Toplam	224	100,0		

3.12.5. Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Anket sorusuna yanıt veren deneklerin yanıtları doğrultusunda ortaya koyulan tablo 3.10'a göre kurum çalışanlarının % 70,6'sı evli % 25,8'i bekar %3,6'sı ise dul olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3.10. RTÜK Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

MEDENİ DURUM	Frekans (sıklık)	Yüzdelik Değer	Geçerli Yüzdelik Değer	Birikimli Yüzdelik Değer
Evli	156	69,6	70,6	70,6
Bekâr	57	25,4	25,8	96,4
Dul	8	3,6	3,6	100,0
Geçerli Toplam	221	98,7	100,0	
Eksik Gözlem	3	1,3		
Toplam	224	100,0		

3.12.6. Deneklerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Kurum çalışanlarının cinsiyet dağılımını ortaya koymak için deneklere yöneltilen “Cinsiyetiniz nedir?” sorusuna verilen yanıtı göre çalışanların dengeli dağıldığı tablo 3.11’de görülmektedir. Cinsiyetler arası bir uçurum söz konusu değildir. Kurumda erkek kadın oranı yaklaşık olarak % 60’ a % 40 şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.11. RTÜK Çalışanlarını Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

CINSİYET	Frekans (sıklık)	Yüzdelik Değer	Geçerli Yüzdelik Değer	Birikimli Yüzdelik Değer
Kadın	91	40,6	41,4	41,4
Erkek	129	57,6	58,6	100,0
Geçerli Toplam	220	98,2	100,0	
Eksik Gözlem	4	1,8		
Toplam		100,0		

3.12.7. Deneklerin Aylık gelir Durumuna Göre Dağılımı

“Aylık geliriniz nedir?” şeklinde deneklere yöneltilen soruya alınan yanıtlar doğrultusunda hazırlanan tablo 3.12’ye göre kurum çalışanlarının yaklaşık % 28’sinin geliri 2001-2500 arasında gerçekleşirken yaklaşık % 24’ünün geliri ise 2501 ile 3000 arasında gerçekleşmektedir. Yaklaşık % 9’u 3501 ve üzerinde gelir elde etmektedir. Buna karşın 1000 ile 1500 YTL arasında gelir elde edenlerin oranı ise yaklaşık % 3 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tabloya göre kurum çalışanlarının yaklaşık % 75’i 2000 ytl den fazla gelir elde etmektedir.

Tablo 3.12. RTÜK Çalışanlarını Gelir Durumuna Göre Dağılımı

AYLIK GELİR	Frekans (sıklık)	Yüzdelik Değer	Geçerli Yüzdelik Değer	Birikimli Yüzdelik Değer
1000-1500 YTL	6	2,7	2,7	2,7
1501-2000 YTL	47	21,0	21,2	23,9
2001-2500 YTL	62	27,7	27,9	51,8
2501-3000 YTL	54	24,1	24,3	76,1
3001-3500 YTL	34	15,2	15,3	91,4
3501- ve üstü YTL	19	8,5	8,6	100,0
Geçerli Toplam	222	99,1	100,0	
Eksik Gözlem	2	,9		
Toplam		100,0		

3.12.8. Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklere “Eğitim durumunuz nedir?” şeklinde yöneltilen soru sonucunda aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tablo 3.13’e göre kurum çalışanlarının % 56,6’sının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Yüksek lisans yapanların oranı ise

%16,5 olarak gerçekleşmektedir. Doktora eğitimine sahip olanların oranı ise yaklaşık olarak % 1 oranındadır. Ortaokul ve lise eğitimine sahip olanların oranı ise % 12,1 şeklinde gerçekleşmektedir. Kurum çalışanlarının % 88'i yüksek öğrenimli olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 3.13. RTÜK Çalışanlarını Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EGITIM	Frekans (sıklık)	Yüzdelik Değer	Geçerli Yüzdelik Değer	Birikimli Yüzdelik Değer
Ortaokul	2	,9	,9	,9
Lise	25	11,2	11,2	12,1
Yüksek Okul	32	14,3	14,3	26,3
Üniversite	126	56,3	56,3	82,6
Yüksek Lisans	37	16,5	16,5	99,1
Doktora	2	,9	,9	100,0
Toplam	224	100,0	100,0	

3.13. Demografik Değişkenler İle İş Tatminine İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar

3.13.1. Deneklerin Görevli Oldukları Birimler ve İş Tatmini Düzeyleri

Tablo 3.14'te de görüldüğü gibi RTÜK'te çalışan ve ankete katılan 224 denekten "Görevli olunan birimin ne olduğu" sorusuna yanıt veren 208 deneğin iş tatmin düzeyleri çalıştıkları birim bağlamında incelenmiştir.

Tablo 3.14. Görevli Olunan Birim ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
208	92.9%	16	7.1%	224	100.0%

Ek-5'te yer alan tablo 3.62'de yapılan incelemeye göre farklı birimlerde çalışan personelin genel olarak orta düzey tatmin grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu durumun istisnası olarak sadece Hukuk Müşavirliği çalışanlarının % 70'inin yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca İzin ve Tahsisler Dairesi ile İdari ve Mali İşler Dairesinde sırasıyla % 47 ve %52 oranında çalışanın yüksek iş tatmin skalasında yer aldığı görülmüştür. Bu durum bahsi geçen Hukuk Müşavirliği ile İzin ve

Tahsisler Dairelerinde çalışan personelin farklı isimler altında diğer personelden daha fazla özerk olmaları, yaptıkları işin çerçevesinin çok daha net bir biçimde çizilmiş olması, mühendislik ve avukatlığın toplum içinde görece daha iyi bir meslek olarak algılanıyor olması ayrıca farklı adlar altında diğer çalışanlardan daha fazla ücret almaları ile açıklanabilir. İdari ve Mali İşler Dairesindeki personelin ise genel olarak “şef” ve “memur” unvanı ile çalışan personel olmaları ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nazaran RTÜK’te bahsi geçen unvana karşılık gelen ücretlerin görece fazla olması bu dairede çalışan personelin tatmin düzeyini yüksek kıldığını düşündürmektedir.

3.13.2. Deneklerin Unvanları ve İş Tatmini Düzeyleri

Tablo 3.15’e bakıldığında RTÜK’te farklı unvanlarda çalışan personelin iş tatmin düzeyleri için, anket çalışmasına katılan 224 denekten 212 anketin ilgili sorusuna yanıt verdiği görülmektedir. Bu bağlamda 212 deneğin farklı unvanlara göre dağılımı incelenmiştir.

Tablo 3.15. Unvan ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
212	94.6%	12	5.4%	224	100.0%

Hazırlanan çapraz tablo yardımı ile iki değişkenin birbirine oranları yüzdelik olarak incelenmiştir. Bu bağlamda ek-6’da yer alan tablo 3.63’e göre mühendis ve avukat unvanı ile çalışanların sırasıyla % 50 ve % 75 oranında üst düzey iş tatminine sahip oldukları, üst kurul uzman ve üst kurul uzman yardımcısı unvanı ile çalışanların sırasıyla % 65 ve %57 oranında orta düzey iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Bahsi geçen unvanlar benzer seviyede olmalarına rağmen farklı tatmin düzeyinde olmaları yine avukat ve mühendis unvanı ile çalışanların farklı adlar altında üst kurul uzmanı ve yardımcısı unvanı ile çalışanlardan daha fazla ücret alıyor olmaları ile, yaptıkları işin çerçevesinin daha net belirlenmiş olması ile, saygınlıklarının görece daha yüksek oluşu veya içsel motivasyonlarının daha yüksek olması ile açıklanabilir. Diğer unvanlarda çalışan personelden şef ve memur statüsünde olanların, şef unvanı ile

Çalışanların % 40'ının iş tatmini oranları orta seviyede iken, % 45 'inin ise yüksek düzeyde bir iş tatminine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Memur statüsünde çalışan personelin % 43'ü orta düzey iş tatminine % 48 oranında ise yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bir diğerk dikkat çekici husus ise daire başkanlarının % 100 seviyede yüksek iş tatminine sahip olmalarına karşın daire başkan yardımcılarının % 50 sinin düşük düzey iş tatminine % 50 oranındaki kısmın ise yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmalarıdır. Bir diğerk açıdan orta düzeyde iş tatmini yaşayanların % 78'lik bölümünü üst kurul uzmanı ve üst kurul uzman yardımcısı unvanı ile çalışan kurum personeli oluşturmaktadır. Üst düzey iş tatminine sahip kurum personelinin % 57'lik kısmını yine üst kurul uzmanı ve üst kurul uzman yardımcısı unvanı ile çalışan personel oluşturmaktadır. Düşük düzey iş tatminine sahip personelin yine % 60'ını üst kurul uzmanı ve üst kurul uzman yardımcısı unvanı ile çalışan personel oluşturmaktadır.

3.13.3. Deneklerin Mesleki Kıdemleri ve İş Tatmin Düzeyleri

RTÜK'te personeline yöneltilen “mesleki kıdeminiz nedir?” soruna göre 223 denekiğin yanıt verdiği görölmektedir. Deneklerin mesleki kıdemleri ve iş tatmin düzeylerinin birbirlerine yüzdellik olarak oranları hazırlana çapraz tablo yoluyla incelenmiştir. Ek-7'de yer alan tablo 3.64'te de göröldüğü gibi yapılan inceleme sonucunda ortaya şu bulgular çıkmıştır; 0-5 yıl arasında iş deneyimi olan personelin % 55'nin orta düzey iş tatminine sahip olduğu % 40'nın ise üst düzey iş tatminine sahip olduğu gözlemlenmiştir. 6-11 yıl arası iş deneyimi olan personelin % 75'inin orta düzeyde bir iş tatminine sahip olduğu % 19 'unun ise üst düzey iş tatminine sahip olduğu görölmüştür. 12-17 yıl arasında iş deneyimine sahip personelin % 40 oranında ki kısmının orta düzey iş tatminine % 43 oranındaki kısmının ise üst düzey iş tatminine sahip olduğu, 18-23 yıl arasında iş tecrübesine sahip iş görenlerin % 63'ünün orta düzey iş tatminine % 30'unun da yüksek iş tatminine sahip oldukları görölmektedir. 24- 29 yıl arası iş tecrübesine sahip personelin yaklaşık olarak % 49'luk bir kısmının orta düzey iş tatminine sahip olduğu yaklaşık % 42'lik bir bölümünün ise üst düzey iş tatminine sahip olduğu gözlemlenen bir diğerk bulgudur. Son olarak bu bağlamda orta koyacağımız bulgu 30 yıl ve üstünde iş deneyimine sahip personelin yaklaşık % 24'lük kısmının düşük düzey iş tatminine sahip olduğu yaklaşık % 35'lik kısmının ise orta düzey iş

tatminine sahip olduğu ve nihayet % 42’lik bölümünün de yüksek iş tatminine sahip olduğudur.

3.13.4. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre dağılımı ve İş Tatmin Düzeyleri

Tablo 3.16’da da görüleceği gibi çalışmaya katılan 224 kişiye yaşınız nedir şeklinde yöneltilen soruya 223 denek yanıt vermiştir.

Tablo 3.16. Yaş ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
223	99.6%	1	.4%	224	100.0%

Bu bağlamda hazırlanan çapraz tablo yoluyla yaş ve iş tatmini değişkenleri incelenerek yüzdelik ilişki oranları ortaya koyulmuştur. Ek-8’de yer alan tablo 3.65’ten de anlaşılacağı gibi 24-29 yaş arasında bulunan personelin yaklaşık % 57’sinin orta düzey iş tatminine sahip olduğu yine yaklaşık % 40’ının yüksek düzey iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. 30-35 yaş arasında bulunan personelin ise yaklaşık % 73’ünün orta düzey iş tatminine sahip olduğu % 20’lik kısmının ise üst düzey iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. 36-41 yaş aralığında bulunan personelin iş tatmini durumu 24-29 yaş aralığında bulunan personelininki ile benzerlik arz etmekte ve yaklaşık % 51’lik bölümü orta düzey iş tatminine sahipken üst düzey iş tatminine sahip personel ise yaklaşık % 32’lik bir kısmı teşkil etmektedir. 42-47 yaş aralığındaki personelin yaklaşık %53’ü orta düzey iş tatminine sahipken yaklaşık %42’lik kısmı üst düzey iş tatminine sahiptir. 48-53 yaş aralığında bulunan personelin yine diğer yaş grupları ile benzerlik gösterir biçimde % 50’lik kısmı orta düzey iş tatminine sahipken yaklaşık % 36’lık kısmı üst düzey iş tatminine sahiptir. 54 ve üstünde yaşa sahip çalışanların ise iş tatmini oranları orta düzey İş tatmini için yaklaşık % 54 iken üst düzey iş tatmini için yaklaşık % 37 olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.13.5. Deneklerin Medeni Durumları ve İş Tatmin Düzeyleri

Tablo 3.17’de de görüldüğü gibi deneklere yöneltilen medeni durumu tespitiye yönelik sorulan anket sorusuna araştırmaya katılan 224 denekten 221’i yanıt vermiştir. Buna

göre medeni durum ve iş tatmini düzeyini gösteren çapraz tablo yardımıyla bu iki değişkenin bir birine oranları yüzdelik değerlerle incelenmiştir.

Tablo 3.17. Medeni Durum ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
221	98.7%	3	1.3%	224	100.0%

Tablo 3.18’den de anlaşılacağı gibi evli olduğunu beyan eden personelin yaklaşık yarısı (49.4%) orta düzey iş tatminine sahipken yaklaşık % 40’ı ise üst düzey iş tatminine sahip olduğunu ifade etmiştir. Bekâr olanların yaklaşık % 61’i orta düzey iş tatminine sahipken yaklaşık % 32’sinin üst düzey iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Dul olduklarını ifade eden işgörenlerin ise % 75’inin orta düzey bir iş tatminine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.18. Medeni Durum ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İş Tatmini Düzeyi			Top.
			Düşük İş Tatmini	Orta Düzey İş Tatmini	Yüksek İş Tatmini	
MEDENİ DURUM	Evli	Sayılan	16	77	63	156
		% içinde MEDENİ DURUM	10.3%	49.4%	40.4%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	76.2%	65.3%	76.8%	70.6%
	Bekar	Sayılan	4	35	18	57
		% içinde MEDENİ DURUM	7.0%	61.4%	31.6%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	19.0%	29.7%	22.0%	25.8%
	Dul	Sayılan	1	6	1	8
		% içinde MEDENİ DURUM	12.5%	75.0%	12.5%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	4.8%	5.1%	1.2%	3.6%
Toplam		Sayılan	21	118	82	221
		% içinde MEDENİ DURUM	9.5%	53.4%	37.1%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

3.13.6. Deneklerin Cinsiyet Durumu ve İş Tatmin Düzeyleri

Tablo 3.19’da cinsiyet ve iş tatminine ilişkin vaka süreç özetine göre araştırmaya katılan 224 denekten 220’sinin cinsiyetin tespitine yönelik sorulan anket sorusuna geçerli yanıt verdiği görülmüştür.

Tablo 3.19. Cinsiyet ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
220	98.2%	4	1.8%	224	100.0%

Tablo 3.20’de de görüldüğü gibi erkeklerin % 55’inin orta düzey iş tatminine sahip olduğu yaklaşık %36’sının ise üst düzey iş tatminine sahip olduğu görülmüştür. Bayanların yaklaşık %52’lik bir kısmının orta düzey iş tatminine sahip olduğu yaklaşık % 39’luk kısmın ise üst düzey iş tatminine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Her iki cinsiyetinde düşük düzey iş tatminine sahip olma oranları yaklaşık olarak aynıdır (erkekler için %9,3 bayanlar için % 9,9).

Tablo 3.20. Cinsiyet ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İş Tatmin Düzeyleri			Top.
			Düşük Tatmin	Orta Düzey Tatmin	Yüksek Tatmin	
CINSİYET	Kadın	Sayılan	9	47	35	91
		% içinde CINSİYET	9.9%	51.6%	38.5%	100.0%
		% içinde İçsel Tatmin Düzeyleri	42.9%	39.8%	43.2%	41.4%
	Erkek	Sayılan	12	71	46	129
		% içinde CINSİYET	9.3%	55.0%	35.7%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	57.1%	60.2%	56.8%	58.6%
Toplam		Sayılan	21	118	81	220
		% içinde CINSİYET	9.5%	53.6%	36.8%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

3.13.7. Deneklerin Aylık Gelir Durumları ve İş Tatmin Düzeyleri

Tablo 3.21'e göre araştırmaya denek olarak katılan RTÜK personelinden iş görenlerin aylık gelirlerini tespit etmeye dönük olarak yöneltilen soruya 224 denekten 222'si yanıt vermiştir.

Tablo 3.21. Aylık Gelir ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
222	99.1%	2	.9%	224	100.0%

İş tatmini ile aylık gelir arasındaki ilişkiye oransal açıdan bakmak için oluşturulan çapraz tabloyla bahsi geçen değişkenlere ait birtakım yüzdelik oranlar ortaya koyulmuştur. Ekler kısmındaki ek-9. tabloda yer alan tablo 3.66'ya göre aylık geliri 1000-1500 ytl arasında olan iş görenlerin tamamının orta düzey iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. 1501-2000 ytl arasında ücret alanların oluşturduğu grubun yaklaşık % 40'ı orta düzey iş tatminine sahipken bu grupta üst düzey iş tatminine sahip olanların oranı ise yine yaklaşık olarak % 49 oranında gerçekleşmiştir. 2001-2500 ytl arasında maaş alanların oluşturduğu grupta orta düzey iş tatminine sahip olanların oranı yaklaşık % 58 olarak gerçekleşirken üst düzey iş tatminine sahip olanların oranı ise yaklaşık olarak % 35 oranında ortaya çıkmaktadır. 2500-3001 ytl arasında maaş alanların oluşturduğu grup içinde benzer bir durum söz konusudur orta düzey iş tatminine sahip olanların oranı % 57 olurken üst düzey iş tatminine sahip olanların oranı yaklaşık % 37 olarak ortaya çıkmaktadır. 3001-3500 arasında aylık gelir elde eden iş görenlerin yaklaşık % 53'ü orta düzey iş tatminine sahipken yüksek düzeyde iş tatminine sahip olanların oranı yaklaşık % 26 oranında gerçekleşmiştir. Bir diğer dikkat çekici husus düşük düzeyde iş tatminine sahip olanların bu grupta diğer gruplara göre oransal olarak ortalama iki kat artarak yaklaşık % 21 oranında gerçekleşmiş olmasıdır. Bu durum dışsal motive edicilerden olan ücret faktörünün iş doyumu noktasında zaman zaman yetersiz kaldığını göstermesi bakımından son derece ilginçtir. Son olarak 3500 ytl ve daha fazla ücret alan personelin yaklaşık % 42'sinin orta düzey iş tatminine sahip oldukları yine yaklaşık olarak % 47'sinin ise üst düzey iş tatminine sahip olduğu

görülmektedir. Burada genel olarak yüksek ücret alanların yüksek iş tatminine sahip olmaları düşük ücret alanların düşük iş tatminine sahip olmaları beklenirken durum çoğu kez bunun aksini gösterir biçimde ortaya çıkmıştır. Bu durum ise yukarıda da bahsedildiği gibi dışsal motive edicilerin çalışanın tatmin olmasında zaman zaman yetersiz kaldığının küçük bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

3.13.8. Deneklerin Gelir Grupları ve İş Tatmin Düzeyleri

Tablo 3.22’de de görüleceği üzere araştırmaya katılan 224 denekğin 222’sinin yanıtladığı hangi gelir grubuna ait olduklarını sorusu sonucu elde edilen veriler ışığında tablo 3.23’te de görülen çapraz tablo gelir grubu ve iş tatmini değişkenlerinin yüzdelik oranlarla ilişkisini gösteren çapraz tablo hazırlanmıştır.

Tablo 3.22. Gelir Grubu ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
222	99.1%	2	.9%	224	100.0%

Tablo 3.23’e göre kendisini fakir olarak hisseden grubun yaklaşık % 43’ünün orta düzey tatmine sahip olduğu görülürken yaklaşık % 27’lik bir oranın yüksek iş tatminine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca düşük düzey tatmine sahip olanların oranı ise yine yaklaşık olarak % 27 olarak gerçekleşmektedir. Orta halli olduklarını düşünen grubun yaklaşık % 55’i orta düzey iş tatminine sahipken % 37’si yüksek iş tatminine sahiptir. Zengin olduklarını düşünen grubun yaklaşık % 43’ü orta düzey iş tatminine sahipken yine yaklaşık % 43’ü yüksek iş tatminine sahip olduğunu ifade etmiştir. Burada da oldukça ilginç bir durum söz konusudur. Öyleki fakir olduğunu hisseden 7 çalışandan 2’si yüksek iş tatminine sahip olduğunu beyan ederken 2’si düşük iş tatminine sahip olduğunu ifade etmektedir. Benzer durum orta halli olduğunu ifade eden 208 kişiden 77’sinin yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmaları ile ortaya çıkmaktadır. Zengin olduğunu ifade eden 7 kişiden 1’inin düşük düzey tatmin yaşaması yine dışsal motive edicilerin iş tatmininde tek başına anlamlı olmadığı noktasında bilgi vermektedir.

Tablo 3.23. Gelir Grubu ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İş Tatmin Düzeyleri			Top.
			Düşük Tatmin	Orta Düzey Tatmin	Yüksek Tatmin	
	Fakir	Sayılan	2	3	2	7
		% içinde GELİR GRUBU	28.6%	42.9%	28.6%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	10.0%	2.5%	2.4%	3.2%
	Orta Halli	Sayılan	17	114	77	208
		% içinde GELİR GRUBU	8.2%	54.8%	37.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	85.0%	95.0%	93.9%	93.7%
	Zengin	Sayılan	1	3	3	7
		% içinde GELİR GRUBU	14.3%	42.9%	42.9%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	5.0%	2.5%	3.7%	3.2%
Toplam		Sayılan	20	120	82	222
		% içinde GELİR GRUBU	9.0%	54.1%	36.9%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

3.13.9. Deneklerin Eğitim Durumları ve İş Tatmin Düzeyleri

Tablo 3.24’te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm deneklerin yanıtladığı personelin eğitim durumunu ortaya koyma dönük soru sonucu elde edilen verilerin iş tatmin düzeyi değişkeninin çaprazlanması sonucu bir takım bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.24. Eğitim ve İş Tatmini Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

	Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
EGİTİM * İş Tatmin Düzeyleri	224	100.0%	0	.0%	224	100.0%

Ek-10’da yer alan tablo 3.67’de ki çapraz tabloda bahsi geçen değişkenlerin birbirlerine yüzdelik olarak oranları şu şekildedir. Ortaokul mezunu çalışanların tamamının yüksek düzey iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Yine tablo 4.25’e göre lise mezunu olduğunu beyan eden deneklerin % 36’sının orta düzey iş tatminine sahip oldukları %

64' ünün ise üst düzey iş tatminine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Yüksek okul mezunlarının yarısının orta düzey iş tatminine sahip olduğu gözlemlenirken yaklaşık % 38'sinin üst düzey bir iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Düşük düzey iş tatminine sahip olma oranının yaklaşık % 13 olarak en yüksek olduğu eğitim grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Lisans eğitimi alanların yaklaşık % 58'lik kısmı orta düzey iş tatminine sahip olduğu görülürken aynı eğitim grubunda üst düzey iş tatminine sahip olanların oranı yaklaşık % 32 de kalmıştır yüksek lisans eğitimi almış olan grubun iş tatmin düzeyleri de lisans eğitimi alan grubun iş tatmin düzeyleri ile benzerlik göstermektedir. İş tatmin oranları ise orta düzey tatmin için yaklaşık % 57 yüksek iş tatmini için yaklaşık % 32 ve düşük iş tatmini için yaklaşık % 11 şeklinde gerçekleşmiştir. Oranlara bakıldığında ortalama % 10 düzeyinde yüksek öğrenim görenler arasında düşük düzey iş tatmini söz konusudur.

3.14. Demografik Bilgiler ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar

3.14.1. Deneklerin Görevli Oldukları Birimler ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Tablo 3.25'de de görüldüğü gibi ankete katılan 224 denekten görevli olunan birimin ne olduğu sorusuna yanıt veren 208 denegin içsel motivasyon düzeyleri işgörenlerin birimlerine göre incelenmiştir.

Tablo 3.25. Görevli Olunan Birim ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

	Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM * İçsel Motivasyon	208	92.9%	16	7.1%	224	100.0%

Bu incelemeye göre farklı birimlerde çalışan personelin genel olarak orta düzey motivasyon grubuna düştüğü görülmektedir. Ek-11'de yer alan tablo 3.68'de görüldüğü şekliyle Hukuk Müşavirliğinde çalışan personelin % 80'ninin motivasyon durumunun orta düzeyde gerçekleştiği dikkat çekmektedir. Yüksek düzeyde motive olanların oranı ise % 20 düzeyindedir. İzleme ve Değerlendirme Dairesi çalışanlarının yaklaşık %

89'luk kısmının motivasyon düzeyleri orta düzeyde gerçekleşirken yüksek düzeyde motive olan personelin oranı yaklaşık %11 de kalmıştır. Kamuoyu Ölçme ve Değerlendirme Dairesinde çalışan personelin yaklaşık % 79'unun motivasyon düzeyi orta düzeyde gerçekleşirken üst düzey motivasyona sahip personelin oranı bu dairede çalışan personel için yaklaşık % 21 olarak karşımıza çıkmaktadır. İzin ve Tahsisler Dairesinde ise tüm çalışanların orta düzey içsel motivasyona sahip oldukları şeklinde gözlemlenmiştir. Uluslararası İlişkiler Dairesinde çalışan personelin orta düzey motivasyon değerleri ile yüksek düzey motivasyon değerleri sırasıyla % 87,5 ve % 12,5 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma ve Geliştirme Dairesinde yüksek motivasyona sahip olanların yoğun olduğu bir daire olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu çalışanların oranı % 33 olarak gerçekleşmektedir. Orta düzey motivasyona sahip personelin oranı diğer dairelere göre biraz düşük kalarak yaklaşık % 67 oranında gözlemlenmiştir. Personel Dairesinde çalışan personel ise düşük düzey motivasyona sahip personelin en yoğun olduğu daire olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların oranı % 10 olarak gerçekleşirken orta düzey motivasyona sahip personelin oranı ise % 90 olarak gerçekleşmiştir. Eğitim Dairesinin tamamı orta düzey motivasyona sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. İdari ve Mali İşler Dairesi küçük de olsa (yaklaşık % 5 oranında) düşük düzey motivasyona sahip personelin var olduğu bir diğer daire olarak karşımıza çıkmaktadır. Orta düzey motivasyon oranı ise yaklaşık % 79 iken yüksek düzey motivasyona sahip personelin yaklaşık % 17 oranında olduğu görülmektedir. Teknik Hizmetler Dairesinde çalışan personelin tamamı orta düzey motivasyona sahip olduğu bir diğer bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Başkanlık Makamı personelinin motivasyon oranları da diğer dairelerle benzerlik arz etmekte ve orta düzey motivasyon değerleri ile yüksek düzey motivasyon değerleri sırasıyla yaklaşık olarak % 83 ve % 17 olarak gerçekleşmektedir. Deneklerin % 87'sinin orta düzey motivasyona sahip olduğu % 11,5'inin ancak üst düzey motivasyona sahipken düşük düzey motivasyona sahip personelin oranı sadece % 1, 4 oranında gerçekleşmektedir.

3.14.2. Deneklerin Unvanları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Unvan değişkeni ile personelin içsel motivasyon düzeyleri karşılaştıran çapraz tablo verileri ışığında şu bulgulara ulaşılmıştır. Tablo 3.26'da da görüldüğü gibi unvanınız nedir sorusunu yanıtlayan 212 denekğin yanıtları ışığında personelin büyük çoğunluğunun (%87,3) orta düzey içsel motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Deneklerin yaklaşık % 11'inin ise üst düzey içsel motivasyona sahip olduğu dikkat çekmektedir. Daire başkanı, daire başkan yardımcısı, uzman denetçi, müşavir, müfettiş, doktor unvanı ile çalışan personelin tamamının orta düzey motivasyona sahip olduğu ek-12'de yer alan tablo 3.69'da da görülmektedir. Avukat unvanı ile çalışan 4 personelden 3'ü orta düzey motivasyona sahipken 1 avukatın üst düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Kurumun büyük çoğunluğunu oluşturan üst kurul uzmanı ve üst kurul uzman yardımcısı unvanlı personelin sırasıyla % 80 ve %96.7 oranındaki çoğunluğunun orta düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Uzman yardımcısı unvanına sahip personelden hiç kimsenin üst düzey motivasyona sahip olmadığı görülürken uzman unvanı ile çalışan personelin yaklaşık % 19'unun üst düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Üst düzey motivasyona sahip personelin en fazla (%18,8) üst kurul uzmanı unvanlı personel arasında olduğu dikkat çekerken düşük düzey motivasyona sahip personelin ise en yoğun biçimde(% 3,3) uzman yardımcısı unvanlı çalışanlarda görülmektedir.

Tablo 3.26. Unvan ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

	Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
UNVAN * İçsel Motivasyon	212	94.6%	12	5.4%	224	100.0%

3.14.3. Deneklerin Mesleki Kıdemleri ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Ek-13'te yer alan tablo 3.70'de de görüleceği gibi mesleki kıdem değişkeni ile personelin içsel motivasyon düzeylerini aynı tabloda görebilmeye imkan sağlayan çapraz tablo verileri ışığında şu bulgulara ulaşılmıştır. Mesleki kıdeminiz nedir sorusunu yanıtlayan 222 (bkz. Tablo 3.27) deneğin yanıtları ışığında personelin büyük çoğunluğunun (%86,5) orta düzey içsel motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Yine % 12,5 oranında çalışanın ise üst düzey içsel motivasyona sahip olduğu dikkat çekmektedir. 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip personelin % 96,7'lik kısmının orta düzey motivasyona sahip olduğu görülürken % 3,3'lük küçük bir kısmının düşük düzeyde bir tatmine sahip olduğu görülmüştür. 6-11 yıl arasında kıdeme sahip olanların

tamamının orta düzey motivasyona sahip olduğu görülmüştür. 12-17 yıl arasında kıdemli personelin yaklaşık % 87'sinin orta düzey motivasyona sahip olduğu görülürken yaklaşık % 13'ünün üst düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. 18-23 yıl arasında kıdeme sahip personelin yaklaşık % 74'lük kısmının orta düzey motivasyona yaklaşık olarak % 26'lık kısmının üst düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. 24-29 yıl arasında mesleki kıdeme sahip personelin % 86'sının orta düzey ve yaklaşık olarak % 14'ünün yüksek düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. 30 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip personelin yaklaşık % 6'sının düşük % 82'sinin orta yine yaklaşık % 612'sinin üst düzey motivasyona sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3.27. Mesleki Kıdem ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

	Geçerli Değer		Kayıp Veri		Top.	
	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
MESLEKİ KIDEM * İçsel Motivasyon	222	99.1%	2	.9%	224	100.0%

3.14.4. Deneklerin Yaş Gruplarına Göre dağılımı ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Ankete katılan 224 personelden yaşının ne olduğu sorusuna yanıt veren 222 (Bkz. tablo 3.28) deneğin içsel motivasyon düzeyleri işgörenlerin yaşlarına göre ek-14'te yer alan tablo 3.71'de incelenmiştir. Bu incelemeye göre farklı yaş gruplarından personelin genel olarak orta düzey motivasyon grubuna düştüğü görülmektedir. Yaş değişkeninde de rastlanılan bulgular mesleki kıdem değişkeni ile son derece büyük benzerlik göstermektedir. Bu durum ise yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinin benzer özellikler arz etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 3.28. Yaş ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

	Geçerli Değer		Kayıp Veri		Top.	
	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
YAŞ * İçsel Motivasyon	222	99.1%	2	.9%	224	100.0%

3.14.5. Deneklerin Medeni Durumları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Medeni durum değişkeni ile personelin içsel motivasyon düzeylerini bir arada inceleyebildiğimiz çapraz tablo (Tablo 3.30) verileri ışığında şu bulgulara ulaşılmıştır. Bahsi geçen medeni durumunuz nedir sorusunu yanıtlayan 220 deneğin (Tablo 3.29) verdiği yanıtlar doğrultusunda personelin büyük çoğunluğunun (%86,4) orta düzey içsel motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Evli olduğunu beyan eden personelin yaklaşık % 86'sının orta düzey yaklaşık % 14'ünün ise üst düzey içsel motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Bekâr personelin yaklaşık % 91'inin orta düzey motivasyona sahip olduğu yaklaşık % 5'inin yüksek düzey motivasyona sahip olduğu yaklaşık % 4'ünün de düşük düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Dul olduğunu beyan eden personelin ise % 75'inin orta düzey motivasyona sahip olduğu % 25'inin ise üst düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.29. Medeni Durum ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

	Geçerli Değer		Kayıp Veri		Top.	
	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
MEDENİ DURUM * İçsel Motivasyon	220	98.2%	4	1.8%	224	100.0%

Tablo 3.30. Medeni Durum ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
	Evli	Sayılan	1	133	22	156
		% İçinde Medeni Durum	.6%	85.3%	14.1%	100.0%
		% İçinde İçsel Motivasyon	33.3%	69.6%	81.5%	70.6%
		% Of Toplam	.5%	60.2%	10.0%	70.6%
	Bekar	Sayılan	2	52	3	57
		% İçinde Medeni Durum	3.5%	91.2%	5.3%	100.0%
		% İçinde İçsel Motivasyon	66.7%	27.2%	11.1%	25.8%
		% Of Toplam	.9%	23.5%	1.4%	25.8%

	dul	Sayılan	0	6	2	8
		% İçinde Medeni Durum	.0%	75.0%	25.0%	100.0%
		% İçinde İçsel Motivasyon	.0%	3.1%	7.4%	3.6%
		% Of Toplam	.0%	2.7%	.9%	3.6%
Toplam		Sayılan	3	191	27	221
		% İçinde Medeni Durum	1.4%	86.4%	12.2%	100.0%
		% İçinde İçsel Motivasyon	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% Of Toplam	1.4%	86.4%	12.2%	100.0%

3.14.6. Deneklerin Cinsiyet Durumu ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Tablo 3.31’de de görüldüğü gibi cinsiyet değişkenini belirlemeye dönük olarak yöneltilen soruya yanıt veren 219 deneğin yanıtları ışığında cinsiyet değişkeni ve içsel motivasyon düzeyi için çapraz tablo hazırlanmıştır.

Tablo 3.31. Cinsiyet ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

	Geçerli Değer		Kayıp Veri		Top.	
	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
CINSİYET * İçsel Motivasyon	219	97.8%	5	2.2%	224	100.0%

Yapılan incelemeler sonucunda tablo 3.32’de de görülen şu bulgulara ulaşılmıştır. Kurumda çalışan bayanların % 87’si orta düzey motivasyona sahipken yaklaşık % 13’ünün üst düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu durum erkeklerin yaklaşık % 2’sinin düşük % 87 dolayında çalışan için orta ve yaklaşık % 11 oranında erkek çalışanın ise üst düzeyde motive olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.32. Cinsiyet ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			Top.
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
	Kadin	Sayılan	0	79	12	91
		% içinde CINSİYET	.0%	86.8%	13.2%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	41.4%	46.2%	41.4%
		% of Toplam	.0%	35.9%	5.5%	41.4%
	Erkek	Sayılan	3	112	14	129
		% içinde CINSİYET	2.3%	86.8%	10.9%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	58.6%	53.8%	58.6%
		% of Toplam	1.4%	50.9%	6.4%	58.6%
Toplam		Sayılan	3	191	26	220
		% içinde CINSİYET	1.4%	86.8%	11.8%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Toplam	1.4%	86.8%	11.8%	100.0%

3.14.7. Deneklerin Aylık Gelir Durumları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Ankete katılan 224 personelden aylık gelirin ne olduğu sorusuna yanıt veren 221 deneğin (Bkz. Tablo 3.33) içsel motivasyon düzeyleri işgörenlerin aylık gelirlerine göre incelenmiştir. Ek-15'te yer alan tablo 3.72'de görülen verilere göre ulaşılan bulgular şu şekildedir. Farklı gelirlere sahip personelin (% 86,5) genel olarak orta düzey motivasyon grubuna düştüğü görülmektedir. Aylık geliri 1000-1500 ytl arasında olan iş görenlerin tamamının orta düzey içsel motivasyona sahip oldukları görülmektedir. 1501-2000 ytl arasında ücret alanların yaklaşık % 92'sinin içsel motivasyonu orta düzeyde iken bu gelir grubunda üst düzey içsel motivasyona sahip olanların oranı ise yine yaklaşık olarak % 6 oranında gerçekleşmiştir. Düşük düzey motivasyona sahip olanların oranı ise yaklaşık olarak % 2 oranındadır. 2001-2500 ytl arasında maaş alanların oluşturduğu grupta orta düzey içsel motivasyona sahip olanların oranı yaklaşık % 90 olarak gerçekleşirken üst düzey içsel motivasyona sahip olanların oranı ise yaklaşık olarak % 8 oranında ortaya çıkmaktadır. Bu ücret grubunda da % 2 dolayında çalışanın düşük düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. 2500-3001 ytl arasında maaş alanların oluşturduğu grup içinde farklı bir durum söz konusudur orta düzey içsel

motivasyona sahip olanların oranı % 74 olurken üst düzey içsel motivasyona sahip olanların oranı yaklaşık % 26 olarak ortaya çıkmaktadır. 3001-3500 arasında aylık gelir elde eden iş görenlerin yaklaşık % 89'u orta düzey içsel motivasyona sahipken yüksek düzeyde içsel motivasyona sahip olanların oranı yaklaşık % 9 oranında gerçekleşmiştir. Düşük düzey içsel motivasyona sahip olanların oranı ise yaklaşık olarak % 3 oranında gerçekleşmiştir. Son olarak 3500 ytl ve daha fazla ücret alan personelin yaklaşık % 90'ının orta düzey içsel motivasyona sahip oldukları yine yaklaşık olarak % 10 oranında da üst düzey içsel motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.33. Aylık Gelir ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Toplam	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
221	98.7%	3	1.3%	224	100.0%

3.14.8. Deneklerin Gelir Grupları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Tablo 3.34'de de görüleceği üzere araştırmaya katılan deneklerin 221'nin yanıtladığı hangi gelir grubuna ait olduklarını ölmeye dönük olarak hazırlanan soru sonucu elde edilen veriler ışığında kendisini fakir olarak hisseden grubun tamamının orta düzey içsel motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca tablo 3.35'de orta halli olduklarını düşünen grubun yaklaşık % 87'si orta düzey içsel motivasyona sahipken % 13'ü yüksek içsel motivasyona sahip olduğu gözlemlenmiştir. Zengin olduklarını düşünen grubun tamamının orta düzey içsel motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Yüksek düzeyde içsel motivasyona sahip olanların tamamını Orta halli olduklarını ifade edenler oluşturmaktadır.

Tablo 3.34. Gelir Grubu ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

Geçerli Değer		Kayıp Veri		Top.	
N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
221	98.7%	3	1.3%	224	100.0%

Tablo 3.35. Gelir Grubu ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			Top.
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
	Fakir	Sayılan	0	7	0	7
		% içinde GELİR GRUBU	.0%	100.0%	.0%	100.0 %
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	3.6%	.0%	3.2%
		% of Toplam	.0%	3.2%	.0%	3.2%
	Orta Halli	Sayılan	3	178	27	208
		% içinde GELİR GRUBU	1.4%	85.6%	13.0%	100.0 %
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	92.7%	100.0%	93.7%
		% of Toplam	1.4%	80.2%	12.2%	93.7%
	Zengin	Sayılan	0	7	0	7
		% içinde GELİR GRUBU	.0%	100.0%	.0%	100.0 %
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	3.6%	.0%	3.2%
		% of Toplam	.0%	3.2%	.0%	3.2%
Toplam		Sayılan	3	192	27	222
		% içinde GELİR GRUBU	1.4%	86.5%	12.2%	100.0 %
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	100.0%	100.0%	100.0 %
		% of Toplam	1.4%	86.5%	12.2%	100.0 %

3.14.9. Deneklerin Eğitim Durumları ve İçsel Motivasyon Düzeyleri

Araştırmaya denek olarak katılan 224 kişiden 223'ünün yanıtladığı (Bkz. Tablo 3.36) personelin eğitim durumunu ortaya koyma dönük soru sonucu elde edilen verilerin içsel motivasyon düzeyi değişkeninin çaprazlanması sonucu ek-16'da yer alan tablo 3.73'te var olan bulgulara ulaşılmıştır. Ortaokul mezunu çalışanların yarısının orta düzey içsel motivasyona diğer yarısının ise yüksek düzey içsel motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Lise mezunu olduğunu beyan eden deneklerin ise % 92'sinin orta düzey içsel motivasyona sahip oldukları % 8'inin ise üst düzey içsel motivasyona sahip oldukları gözlemlenmiştir yüksek okul mezunlarının yaklaşık % 69'unun orta düzey içsel motivasyona sahip olduğu gözlemlenirken yaklaşık % 28'inin üst düzeyde içsel motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Bu eğitim grubunda yer alan deneklerden % 1'inin ise düşük düzey motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Lisans eğitimi alanların yaklaşık % 91'lik bir oranla orta düzey içsel motivasyona sahip olduğu

görülürken aynı eğitim grubunda üst düzey içsel motivasyona sahip olanların oranı yaklaşık % 7 de kalmıştır yüksek lisans eğitimi alanların yaklaşık % 84'nün orta düzey içsel motivasyona sahip oldukları yaklaşık % 16'sının ise üst düzey içsel motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Doktora eğitimi alan personelin ise tamamının orta düzeyde içsel motivasyona sahip oldukları dikkat çekmektedir.

Tablo 3.36. Eğitim ve İçsel Motivasyon Düzeyine İlişkin Vaka Süreç Özeti

	Geçerli Değer		Kayıp Veri		Top.	
	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer	N	Yüzdelik Değer
EGİTİM * İçsel Motivasyon	223	99.6%	1	.4%	224	100.0%

3.15. Demografik Değişkenler ve İş Tatmini Değişkeni Arasındaki İstatistiksel İlişkiler İçin Bulgu, Analiz ve Yorumlar

3.15.1. RTÜK Çalışanlarının Farklı Birimlerde Çalışıyor Olma Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı birimlerde çalışıyor olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı birimlerde çalışıyor olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 37'de Deneklerin anketin iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlarla görevli oldukları birimler değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r= .117$ $p>.05$) olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda RTÜK evreni için, deneklerin farklı birimlerde çalışıyor olması ile iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi bakımından istatistiksel anlamda aralarında bir ilişki olmadığı ifade edilebilir. Böylece “ H_0 = Farklı birimlerde çalışıyor olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” hipotezini kabul ediyor, “ H_1 = Farklı birimlerde çalışıyor olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini reddediyoruz.

Tablo 3.37. Farklı Birim Değişkeni ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

		GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	İş Tatmini
GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.117
	Sig. (2-tailed)		.093
	N	208	208
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	.117	1
	Sig. (2-tailed)	.093	
	N	208	224

Pearson r = 0,117, p=0,093, N=224

3.15.2. RTÜK Çalışanlarının Farklı Unvanlara Sahip Olma Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı unvanlara sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı unvanlara sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.38'den hareketle deneklerin anketin iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlarla sahip oldukları unvan değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r= .118$, $p>.05$) olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda RTÜK evreni için, deneklerin farklı unvanlara sahip olmaları ile iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi bakımından aralarında istatistiksel anlamda bir ilişki olmadığı görülmektedir. Böylece H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.38. RTÜK İşgörenlerinin Unvanları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	UNVAN
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.118
	Sig. (2-tailed)		.087
	N	224	212
UNVAN	Pearson Korelasyon Katsayısı	.118	1
	Sig. (2-tailed)	.087	
	N	212	212

Pearson r = 0,118, p=0,087, N=212

3.15.3. RTÜK Çalışanlarının Mesleki Kıdem Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı mesleki kıdemlere sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı mesleki kıdemlere sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.39'dan hareket ederek deneklerin anketin iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlarla mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.048$ $p > .05$) olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda RTÜK evreni için, deneklerin farklı mesleki kıdemlere sahip olmaları ile iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi bakımından aralarında istatistiksel anlamda bir ilişki olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak H_0 hipotezi kabul edilir ve H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.39. RTÜK İşgörenlerinin Mesleki Kıdemleri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	MESLEKİ KIDEM
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-.043
	Sig. (2-tailed)		.527
	N	224	223
MESLEKİ KIDEM	Pearson Korelasyon Katsayısı	-.043	1
	Sig. (2-tailed)	.527	
	N	223	223

Pearson $r = -0,043$, $p = 0,527$, $N = 223$

3.15.4. RTÜK Çalışanlarının Yaş Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı yaş gruplarında olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı yaş gruplarında olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 3.40'dan da anlaşılabacağı gibi deneklerin anketin 3. bölümünde yer alan iş tatmini ölçeğinden aldıkları toplam puanlarla yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.035$, $p > .05$) olmadığı görülmektedir. Bu durum yaş değişkeni ile benzer özellikler göstermektedir. Bu veriler ışığında RTÜK evreni için, deneklerin farklı yaş gruplarında olması ile iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı görülmektedir. Böylece H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.40. RTÜK İşgörenlerinin Yaşları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	YAŞ
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-.035
	Sig. (2-tailed)		.604
	N	224	223
YAŞ	Pearson Korelasyon Katsayısı	-.035	1
	Sig. (2-tailed)	.604	
	N	223	223

Pearson $r = -0,035$, $p=0,604$, $N=223$

3.15.5. RTÜK Çalışanlarının Medeni Durum İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı medeni durumda olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı medeni durumda olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 3.41'den de anlaşılacağı gibi deneklerin anketin iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlarla medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r= -082$ $p>.05$) olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda RTÜK evreni için, deneklerin farklı medeni durumlara sahip olmaları ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı ifade edilebilir. Sonuç olarak H_0 hipotezi kabul edilir ve H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.41. RTÜK İşgörenlerinin Medeni Durumları İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	MEDENİ DURUM
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-.082
	Sig. (2-tailed)		.223
	N	224	221
MEDENİ DURUM	Pearson Korelasyon Katsayısı	-.082	1
	Sig. (2-tailed)	.223	
	N	221	221

Pearson $r = -0,082$, $p=0,223$, $N=221$

3.15.6. RTÜK Çalışanlarının Cinsiyet Durum İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı cinsiyete sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı cinsiyete sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 3.42’den de anlaşılabacağı gibi deneklerin anketin 3. bölümünde yer alan iş tatmini ölçeğinden aldıkları toplam puanlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.017$, $p > .05$) olmadığı görülmektedir. Bu veriler ışığında RTÜK evreni için, deneklerin farklı cinsiyete sahip olmaları ile iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak H_0 hipotezi kabul edilir ve H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.42. RTÜK İşgörenlerinin Cinsiyeti İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	CINSİYET
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-.017
	Sig. (2-tailed)		.797
	N	224	220
CINSİYET	Pearson Korelasyon Katsayısı	-.017	1
	Sig. (2-tailed)	.797	
	N	220	220

Pearson $r = -0,017$, $p = 0,797$, $N = 220$

3.15.7. RTÜK Çalışanlarının Gelir Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı gelir durumuna sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı gelir durumuna sahip olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.43’den de anlaşılabacağı gibi deneklerin anketin iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlarla aylık gelir değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.053$ $p > .05$) olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda RTÜK evreni için, deneklerin farklı aylık gelirlere sahip olmaları ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı ifade edilebilir. Sonuç olarak H_0 hipotezi kabul edilir ve H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.43. RTÜK İşgörenlerinin Aylık Geliri İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	AYLIK GELİR
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-.053
	Sig. (2-tailed)		.429
	N	224	222
AYLIK GELİR	Pearson Korelasyon Katsayısı	-.053	1
	Sig. (2-tailed)	.429	
	N	222	222

Pearson r = -0,053, p=0,429, N=224

3.16.8. RTÜK Çalışanlarının Gelir Grubu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı gelir gruplarına dâhil olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı gelir gruplarına dâhil olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.44'ten de anlaşılabacağı gibi deneklerin anketin 3. bölümünde yer alan iş tatmini ölçeğinden aldıkları toplam puanlarla gelir grubu değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r= 058$, $p>.05$) olmadığı görülmektedir. Bu veriler ışığında RTÜK evreni için, deneklerin farklı gelir gruplarında olması ile iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı söylenebilir. Sonuç olarak H_0 hipotezi kabul edilir ve H_1 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.44. RTÜK İşgörenlerinin Gelir Grubu İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	GELİR GRUBU
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.058
	Sig. (2-tailed)		.389
	N	224	222
GELİR GRUBU	Pearson Korelasyon Katsayısı	.058	1
	Sig. (2-tailed)	.389	
	N	222	222

Pearson r = 0,058, p=0,389, N=222

3.15.9. RTÜK Çalışanlarının Eğitim Durumu İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İstatistiksel İlişki

H_0 = Farklı eğitim gruplarına dâhil olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Farklı eğitim gruplarına dâhil olmakla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.45'ten de anlaşıldığı gibi deneklerin anketin 3. bölümünde yer alan iş tatmini ölçeğinden aldıkları toplam puanlarla eğitim değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = -0.181$, $p < .01$) var olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında RTÜK evreni için, deneklerin farklı eğitim gruplarında olması ile iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi arasında istatistiksel bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 3.45'ten hareketle ilişkinin negatif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0.181 olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin hangi eğitim grubundan kaynaklandığının tespit edilebilmesi için öncelikle Ek-17'de yer alan tablo 3.74'deki tanımlayıcı istatistikler daha sonra TUKEY HSD testi yapılmıştır. Testin sonucunda elde edilen bilgiler ek-18'de yer alan tablo 3.75'te de ayrıca verilmiştir. TUKEY HSD testi sonucu ilişkinin lisans eğitimi almış üniversite mezunları ile lise mezunları arasında ($x_{\text{fark}} = -426$) olduğu görülmüştür ($p < .05$). Sonuç olarak H_0 hipotezi reddedilir ve H_1 hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.45. RTÜK İşgörenlerinin Eğitim Durumu İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	EGITIM
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-.181(**)
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	224	224
EGITIM	Pearson Korelasyon Katsayısı	-.181(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	224	224

**** $p_{\text{cift}} < .01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = -0.181$, $p = 0.007$, N=224**

Tablo 3.46. RTÜK İşgörenlerinin Eğitim Durumu İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyonun Hangi Eğitim Grupları Arasında Olduğunu Bulmaya Dönük Tukey HSD Testinin Anlamlılığını Gösterir Tek Yönlü Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Between Groups	5.095	5	1.019	2.717	.021(*)
Gruplar İçinde	81.745	218	.375		
Toplam	86.839	223			

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

3.16. İçsel Motivasyonun İş Tatminine Etkileri İçin Analiz Bulgu ve Yorumlar

3.16.1. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Zevkli Olarak Tanımlayıp Tanımlamamaları (M 29) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

H_0 = Çalışanlarının yaptıkları işleri zevkli olarak tanımlayıp tanımlamamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Çalışanlarının yaptıkları işleri zevkli olarak tanımlayıp tanımlamamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İçsel motivasyon ölçeğini oluşturan değişkenlerden çalışanın işini zevkli olarak tanımlayıp tanımlamadığı noktasında deneklere yöneltilen soru sonucu elde edilen veriler ile iş tatmini toplam puanı arasında tablo 3.47’de de görüldüğü gibi son derece anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .414$, $p < .01$). Tablo 3.47’den hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,414 olduğu görülmektedir. İlişkinin orta dereceli bir ilişki olduğu söylenebilir. Buradan hareketle çalışanın yaptığı işi zevkli olarak tanımlaması ile yaptığı işten doyum elde etmesi arasında orta derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir ve H_1 hipotezi kabul edilerek H_0 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.47. M 29 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İş Tatmini	Yaptığım işi tanımlamam gerekse onu zevkli olarak tanımlarım.
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.414(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	224	224
Yaptığım işi tanımlamam gerekse onu zevkli olarak tanımlarım.	Pearson Korelasyon Katsayısı	.414(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	224	224

** $p_{\text{çift}} < .01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = 0,414$, $p = 0,000$, $N = 224$

3.16.2. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Yaparken Zevk Aldıklarını Düşünüp Düşünmemeleri (M 10) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

H_0 = Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken zevk aldıklarını düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken zevk aldıklarını düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.58’de de görüldüğü gibi içsel motivasyon ölçeğini oluşturan değişkenlerden çalışanın işini yaparken, yaptığı işten keyif aldığını düşünüp düşünmemesi noktasında deneklere yöneltilen soru sonucu elde edilen veriler ile iş tatmini toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= .219$, $p<.01$). Tablo 3.48’den hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,219 olduğu görülmektedir. İlişkinin zayıf dereceli olduğu görülmektedir. Buradan hareketle çalışanın yaptığı işi zevkli olarak tanımlaması ile yaptığı işten doyum elde etmesi arasında orta derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir ve H_1 hipotezi kabul edilerek H_0 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.48. M 10 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İşimi yaparken yapmakata olduğum bu işten ne kadar zevk aldığımı düşünürüm	İş Tatmini
İşimi yaparken yapmakata olduğum bu işten ne kadar zevk aldığımı düşünürüm	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.219(**)
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	224	224
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	.219(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	224	224

**** $p_{\text{çift}} < .01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = 0,219$, $p = 0,001$, $N = 224$**

3.16.3. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşlerin Kendi Seçimleri Olduğunu Düşünüp Düşünmemeleri (M 12) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

H_0 = Çalışanlarının yaptıkları işlerin kendi seçimleri olduğunu düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Çalışanlarının yaptıkları işlerin kendi seçimleri olduğunu düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Deneklere yöneltilen bir başka soru ise yaptıkları işin kendi seçimleri olup olmadığı yönünde olmuştur. Bu durumun iş doyumu ile ilişkisinin olup olmadığı araştırmak için yapılan korelasyon testi sonucunda işimi yapmamın kendi seçimim olduğunu düşünürüm şeklinde ifade edilen değişken ile çalışanın yaptığı işten sağladığı doyum arasında anlamlı fakat zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .223$, $p < .01$). Tablo 3.49'dan hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,223 olduğu görülmektedir. Bu zayıf dereceli bir ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece H_1 hipotezi kabul edilerek H_0 hipotezi reddedilir. Yani çalışanların yaptıkları işi kendi seçimleri olduğunu düşünmeleri iş tatmini arasında son derece anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.49. M 12 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İş Tatmini	İşimi yapmamın kendi seçimim olduğunu düşünürüm.
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.223(**)
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	224	224
İşimi yapmamın kendi seçimim olduğunu düşünürüm.	Pearson Korelasyon Katsayısı	.223(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	224	224

** $p_{\text{çift}} < .01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = 0,223$, $p = 0,001$, $N = 224$

3.16.4. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Eğlenceli Bulup Bulmamaları İle (M 17) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

H_0 = Çalışanlarının yaptıkları işleri eğlenceli bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Çalışanlarının yaptıkları işleri eğlenceli bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.50'den hareketle RTÜK çalışanlarının yaptıkları işi eğlenceli bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında yapılan korelasyon testi sonucunda zayıf ama anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. ($r = 0.333$, $p < 0.01$). Tablo 3.50'den hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,333 olduğu görülmektedir. Yine tablo 3.50'den hareketle bu durumu zayıf dereceli bir ilişki olarak yorumlamak mümkündür. Böylece H_1 hipotezi kabul edilerek H_0 hipotezi reddedilir. Yani çalışanların yaptıkları işi eğlenceli bulmaları iş tatmini arasında son derece anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarında bir içsel motivasyon değişkeni olarak işin eğlenceli bulunup bulunmaması buradan hareketle önem arz eder denilebilir.

Tablo 3.50. M 17 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İş Tatmini	Yaptığım iş eğlencelidir.
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.333(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	224	224
Yaptığım iş eğlencelidir.	Pearson Korelasyon Katsayısı	.333(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	224	224

** $p_{\text{çift}} < 0.01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = 0,333$, $p = 0,000$, $N = 224$

3.16.5. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Yaparken Huzurlu Hissedip Hissetmemeleri İle (M 17) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

H_0 = Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken huzurlu hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁= *Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken huzurlu hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Çalışanların yaptıkları iş yaparken huzurlu hissetmeleri ile yaptıkları işten doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= .429$, $p<.01$). Ek-19'da yer alan tablo 3.76'dan hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde $0,429$ olduğu görülmektedir. İlişki orta dereceli ve oldukça anlamlı bir seviyededir. Böylece H₁ hipotezi kabul edilerek H₀ hipotezi reddedilir. Buradan hareketle çalışanın işini yaparken huzurlu hissetmesi iş tatmini artırmaktadır diyebiliriz.

3.16.6. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Çekici Bulup Bulmamaları İle (M 14) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

H₀= *Çalışanlarının yaptıkları işleri çekici bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*

H₁= *Çalışanlarının yaptıkları işleri çekici bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Çalışanların yaptıkları işi çekici bulmaları ile yaptıkları işten tatmin sağlamaları arasında son derece anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= .374$, $p<.01$). Tablo 3.51'den hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde $0,374$ olduğu görülmektedir. İlişki zayıf karakterli olduğu tespit edilen diğer bulgulardandır. Böylece H₁ hipotezi kabul edilerek H₀ hipotezi reddedilir. Bu bağlamda çalışanın yaptığı işi çekici bulması işinden doyum elde etmesi ile sonuçlanmaktadır denilebilir.

Tablo 3.51. M 14 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İş Tatmini	Yaptığım işi çok çekici bulurum.
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.374(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	224	224
Yaptığım işi çok çekici bulurum.	Pearson Korelasyon Katsayısı	.374(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	224	224

****p_{çift}<.01 düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson r = 0,374, p=0,000, N=224**

3.16.7. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Sıkıcı Olduğunu Düşünüp Düşünmemeleri İle (M 23) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

H_0 = Çalışanlarının yaptıkları işleri sıkıcı olduğunu düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Çalışanlarının yaptıkları işleri sıkıcı olduğunu düşünüp düşünmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Daha önceki değişkenlerin aksine yapılan işi sıkıcı olarak tanımlamak ile iş tatmini arasında son derece anlamlı fakat negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r = -0,247$, $p < .01$). Tablo 3.52'den hareketle ilişkinin % 99 anlamlılık düzeyinde $-0,247$ olduğu görülmektedir. Yapılan işin sıkıcı olarak tanımlanması ile iş tatminini ters orantılıdır. Yani yapılan işin sıkıcı olarak düşünülmesi durumu arttıkça iş tatmini düşmektedir. İş tatmini arttıkça yapılan işin sıkıcı olarak düşünülmesi durumu ise azalmaktadır. Bu durum daha önce tablo 3.47 ve tablo 3.48'de farklı değişkenlerle ortaya koyulmuş, yapılan işin zevkli olarak tanımlanması ile iş tatmini arasındaki ilişki benzer anlamlılık düzeyinde ve güçte fakat pozitif olarak saptanmıştır. Bunun nedeni daha önceki değişkenlerde sorunun işin sıkıcı değil zevkli olarak tanımlanıp tanımlanmadığını tespiti yönelik olarak sorulmuş olmasıdır. Böylece H_1 hipotezi kabul edilerek H_0 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.52. M 23 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İş Tatmini	Yaptığım işin çok sıkıcı olduğunu düşünürüm.
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-.247(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	224	224
Yaptığım işin çok sıkıcı olduğunu düşünürüm.	Pearson Korelasyon Katsayısı	-.247(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	224	224

**** $p_{\text{çift}} < .01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = -0,247$, $p = 0,000$, $N = 224$**

3.16.8. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Yaparken Baskı Altında Olduklarını Hissedip Hissetmemeleri İle (M 27) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

H_0 = Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken baskı altında olduklarını hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken baskı altında olduklarını hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Deneklerin içsel motivasyon düzeyini ortaya koyabilmek için deneklere yöneltilen işlerini yaparken baskı altında olup olmadıklarını belirlemeye dönük sorunun çalışanların iş tatmini puanları arasında bir ilişki olup olmadığına dair inceleme sonucunda iki değişken arasında son derece anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = -0,247$, $p < .01$). Tablo 3.53'ten hareketle ilişkinin % 99 anlamlılık düzeyinde $-0,247$ olduğu görülmektedir. İlişkinin zayıf ve negatif yönlü olduğu ayrıca diğer bulgular arasındadır. Böylece H_1 hipotezi kabul edilerek H_0 hipotezi reddedilir ve buradan hareketle çalışanların işlerini yaparken baskı altında olmaları iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 3.53. M 27 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İş Tatmini	İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissedirim.
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	-.247(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	224	224
İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissedirim.	Pearson Korelasyon Katsayısı	-.247(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	224	224

** $p_{\text{çift}} < .01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = -0,247$, $p = 0,000$, $N = 224$

3.16.9. RTÜK Çalışanlarının Yaptıkları İşleri Yaparken Gerçekten Y yapmak İstedikleri Şeyi Yapıyormuş Gibi Hissedip Hissetmemeleri İle (M 24) ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

Ho= *Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken gerçekten yapmak istedikleri şeyi yapıyormuş gibi hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.*

H1= *Çalışanlarının yaptıkları işleri yaparken gerçekten yapmak istedikleri şeyi yapıyormuş gibi hissedip hissetmemeleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Çalışanların yapmak istedikleri işleri yapıyormuş gibi hissedip hissetmemeleri ile işlerinden doyum sağlamaları arasında bir ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizine göre deneklerin yapmak istedikleri şeyi yapıyormuş gibi hissetmeleri ile işlerinden doyum sağlamaları arasında son derece anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,361$, $p < .01$). Tablo 3.54'ten hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde $0,361$ olduğu görülmektedir. İlişkinin zayıf karakterli olduğu ayrıca tespit edilen bir diğer bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece H1 hipotezi kabul edilerek Ho hipotezi reddedilir.

Tablo 3.54. M 24 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İş Tatmini	İşimi yaparken gerçekten yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissederim.
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.361(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	224	224
İşimi yaparken gerçekten yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissederim.	Pearson Korelasyon Katsayısı	.361(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	224	224

**** $p_{\text{çift}} < .01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = 0,361$, $p = 0,000$, $N = 224$**

3.16.10. RTÜK Çalışanlarının İçsel Motivasyon Düzeyleri Ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyon

H₁ RTÜK'te çalışanlarının içsel motivasyon düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho RTÜK'te çalışanlarının içsel motivasyon düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İçsel motivasyon toplam puanı ile iş tatmini toplam puanları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya dönük olarak yapılan korelasyon testi sonucunda ortaya çıkan bulgular tablo 3.55'te verilmiştir. Buna göre son derece anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($r = 0,305$, $p < .01$). Tablo 3.55'ten hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde $0,305$ olduğu görülmektedir. İlişkinin zayıf karakterli olduğu ayrıca tespit edilen bir diğer bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tespit edilen ilişki yönü itibari ile pozitif ve zayıf karakterli olarak ortaya çıkmıştır. Böylece H_1 hipotezi kabul edilerek H_0 hipotezi reddedilir ve bu bağlamda içsel motivasyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.55. RTÜK Çalışanlarının İçsel Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

		İş Tatmini	İçsel Motivasyon
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.305(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	224	224
motivasyontoplampuan	Pearson Korelasyon Katsayısı	.305(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	224	224

**** $p_{\text{çift}} < .01$ düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson $r = 0,305$, $p = 0,000$, $N = 224$**

3.16.11. İçsel Motivasyon Değişkenlerinin İş Tatminini Açıklayıcılığı

Regresyon analizi, bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken/ değişkenler arasındaki bağıntıyı incelemeye yönelik bir yöntemdir (Özdamar, 1998, 153). Buradan hareketle bağımsız içsel motivasyon değişkenlerinin bağımlı değişken olan iş tatmini değişkenini açıklayıp açıklamadığı eğer açıklıyorsa ne kadarını açıkladığını görmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Öncelikle regresyon analizinin yapılma şartlarından olan dağılımın normal olup olmadığını tespit etmek üzere bağımlı değişkene ilişkin ek-21’de yer alan şekil 3.1’de görülen histogram ve ek-22’de yer alan şekil 3.2’de görülen saçılma diyagramları yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünü de göz önünde bulundurarak histogram ve saçılma diyagramından hareketle dağılımın normal olduğunu ve değişkenlerin regresyon analizi yapmaya imkân tanıdığını göremekteyiz.

Çok değişkenli regresyon analizinde içsel motivasyon ölçeğini oluşturan değişkenlerin iş tatmininde meydana gelen değişikliğin ne kadarını ortaya koyduğu araştırılmıştır. Tablo 3.57’de yapılan modelin anlamlılığını ortaya koyan tek yönlü varyans analizine göre ($F= 9.167$, $p<0,000$) modelin istatistiksel açıdan son derece anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 3.56’da da görüldüğü gibi yapılan regresyon analizi sonucuna göre bağımsız içsel motivasyon değişkenleri iş tatmini bağımlı değişkeninin yaklaşık % 50’sini ($R= 0,488$) açıklamaktadır. Kısaca tek başına içsel motivasyon değişkenleri kişinin iş doyumuna ulaşip ulaşmadığını tahmin etme konusunda ancak yaklaşık % 45 dolayında kalmaktadır. Geriye kalan % 55’lik kısım ise başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.56. RTÜK Çalışanları İçin İçsel Motivasyon Değişkenleri İle İş Tatmini Değişkeni Arasındaki İlişkiye Dönük Regresyon Analiz Model Özeti

MODEL	R	R-Kare	Düzeltilmiş R-Kare	Std error of estimate	Change Statistics				
					R Kare Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.699(a)	.488	.435	8.406	.488	9.167	21	202	.000

Model Summary(b)

a Predictors: (Constant) İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi, Aynı işi yapan başkaları ile kendimi karşılaştırdığımda bu işi yapmakta oldukça iyi olduğumu düşünürüm., İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissederim., Yaptığım işin çok ilginç bir iş olduğunu düşünürüm., İşi yapmaya başladıktan bir süre sonra bu işte oldukça yeterli olduğumu hissettim., Yaptığım işi seçme şansım hiç olmadı., Yaptığım işi yapmak zorunda olduğumdan yapıyormuş gibi davranırım., İşimi yaparken gergin hissederim., işimi yaparken yapmakta olduğum bu işten ne kadar zevk aldığımı düşünürüm, İşimi yapmanın kendi seçimim olduğunu düşünürüm., İşimde gösterdiğim performanstan hoşnudum., Yaptığım işte oldukça yetenekli olduğumu düşünürüm., Yaptığım işin çok sıkıcı olduğunu düşünürüm., İşimi yaparken gerçekten yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissederim., İşimi yaparken kendimi huzurlu hissederim, Yaptığım işi çok çekici bulurum., Yaptığım işi eğlencelidir., İşimi yapmaktan çok zevk alırım., Bu işte oldukça iyi olduğumu düşünürüm., Yaptığım işi yapmamak gibi bir seçeneğim olmadığı için yapıyorum., Yaptığım işi tanımlamam gerekse onu zevkli olarak tanımlarım.

b Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 3.57. RTÜK Çalışanları İçin İçsel Motivasyon Değişkenleri İle İş Tatmini Değişkeni Arasındaki İlişkiye Dönük Regresyon Analizinin Anamlılık Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	13604.489	21	647.833	9.167	.000(a)
Residual	14274.868	202	70.668		
Toplam	27879.357	223			

a Predictors: (Constant): İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi, Aynı işi yapan başkaları ile kendimi karşılaştırdığımda bu işi yapmakta oldukça iyi olduğumu düşünürüm., İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissedirim., Yaptığım işin çok ilginç bir iş olduğunu düşünürüm., İş yapmaya başladıktan bir süre sonra bu işte oldukça yeterli olduğumu hissettim., Yaptığım işi seçme şansım hiç olmadı., Yaptığım işi yapmak zorunda olduğumdan yapıyormuş gibi davranırım., İşimi yaparken gergin hissedirim., işimi yaparken yapmakta olduğum bu işten ne kadar zevk aldığımı düşünürüm, İşimi yapmanın kendi seçimim olduğunu düşünürüm., İşimde gösterdiğim performanstan hoşnudum., Yaptığım işte oldukça yetenekli olduğumu düşünürüm., Yaptığım işin çok sıkıcı olduğunu düşünürüm., İşimi yaparken gerçekten yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissedirim., İşimi yaparken kendimi huzurlu hissedirim., Yaptığım işi çok çekici bulurum., Yaptığım iş eğlencelidir., İşimi yapmaktan çok zevk alırım., Bu işte oldukça iyi olduğumu düşünürüm. **b Bağımlı Değişken:** İş Tatmini

Ek-20’de yer alan tablo 3.77’de de görüldüğü gibi modele göre bağımsız değişkenlerden “İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi”, “İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissedirim.”, “İşimi yaparken kendimi huzurlu hissedirim.”, “Aynı işi yapan başkaları ile kendimi karşılaştırdığımda bu işi yapmakta oldukça iyi olduğumu düşünürüm.” değişkenlerinin kurulan modelin açıklayıcılığında en önemli katkıyı sağladığı görülürken diğer değişkenlerin pek fazla etki etmediği görülmüştür.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma, giriş kısmını takip eden üç ana bölümden oluşmaktadır. Giriş'te araştırmanın yapılmasını gerektiren problem durumu ortaya konulmuş, araştırmanın hangi amaç doğrultusunda yapılacağı ve bunun önemi ifade edilmiştir. Ayrıca yanıt aranan sorunsallara da giriş kısmında değinilerek araştırmanın hangi çerçevede dahilinde ilerleyeceği ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın birinci bölümde motivasyon ve içsel motivasyon olgularına değinilmiş ve literatür taranarak bu konu hakkında kuramsal bir bilgi ortaya koyulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde ise iş tatmini ile ilgili olarak alanda var olan kuram ve bilgiler açıklanarak kuramsal bir derlemeye yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, yöntem olgusu üzerinde durulmuştur. Genel anlamda bu bölümde hangi yöntemin kullanılacağı bu bağlamda kullanılacak olan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik durumunun ne olduğu ve bunları ortaya koymaya dönük olarak yapılan istatistiklerin yer almıştır. Bu bölüm, pilot çalışmanın sonuçlarının yer aldığı, yapılan istatistiklerin yorumlanması ve ölçeğin güvenilirliğini bozan bazı maddelerin çıkarılması gibi işlemlerin genel olarak anlatıldığı bir bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü bölümde ayrıca araştırmanın ana hipotezleri ve yan hipotezleri sınırlılıklar, sayıtlılar, evren, örneklem gibi olgulara yer verilmiştir. Araştırmanın geneline ait bulgu ve yorumlar aktarılmıştır.

Ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları ile ilgili olarak anketin ilk bölümünde yer alan içsel motivasyon ölçeği için 22 maddeye ait alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı 0,861; Sperman-Brown düzeltmesi ile test yarılama güvenilirlik katsayısı ise 0,889 olarak bulunmuştur. Formlar arası korelasyon katsayısının ise 0.80 olduğu görülmüştür (Korelasyon Katsayısı Between Forms: $r = 0.80$; $p < .01$). Bu bulgulardan hareketle içsel motivasyon ölçeğinin, ölçmek istediği nitelikleri ölçebilecek nitelikleri

taşıyan geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu ifade edilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde yer alan 14 maddelik iş tatmini ölçeği içinde aynı istatistikî yöntemler kullanılarak güvenirlik hesaplaması yapılmıştır. Buna göre Cronbach Alfa katsayısı 0,915 olarak bulunmuştur. Sperman-Brown düzeltmesi ile test yarılama güvenirlik katsayısı ise 0,910 olarak bulunmuştur. Formlar arası korelasyon katsayısının ise 0.833 olduğu görülmüştür (Korelasyon Katsayısı Between Forms: $r= 0.833$; $p<.01$). Bu değerler anketi oluşturan maddelerin “oldukça yüksek” bir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermekte ve ölçülmek istenen nitelikleri ölçebileceği yönünde sağlıklı bir bilgi vermektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ayrıca içsel motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koyan istatistiki bulgu ve analizlerine yer verilmiştir. Öncelikle demografik bulgu ve analizler yapılmış örnekleme ait demografik unsurlar aktarılmıştır. Buna göre; RTÜK çalışanlarının % 56, 3'ünün İzleme ve Değerlendirme Dairesi ile İdari ve Mali İşler Dairesinde yoğunlaştığı görülmüştür. Personelin geriye kalan kısmı (yaklaşık yarısı) ise diğer dairelere farklı oranlarda dağılmıştır. İşgörenlerin mesleki kıdem bakımından genellikle 12 yıl ve üstünde kıdeme sahip oldukları görülmektedir. 5 yıldan az kıdemi olanların ise kurum çalışanlarının yaklaşık dörtte birini oluşturduğu görülmüştür. Bu durum ise kuruma yeni katılan 70 dolayında uzman yardımcısı unvanlı personelden kaynaklanmaktadır. Kurum çalışanlarının unvanlar göre dağılımında ise % 68,4 oranında işgörenin uzman ve uzman yardımcısı olarak çalıştığı dikkat çekmektedir. bu durum ise kurumun uzmanlık esasına göre çalışıyor olması ile açıklanabilmektedir. Geriye kalan personel ise üst düzey yönetici ve yardımcı hizmet personeli olarak görev yapmaktadır. Kurum işgörenlerinin cinsiyet bakımından düzgün bir dağılıma sahiptir. Kurum çalışanlarının yaklaşık % 60'ının erkek % 40'ının bayan olduğu görülmektedir.

RTÜK personelin gelir durumunda da normal bir dağılım gözlemlenmiştir. Genel anlamda 1500 ile 3000 ytl arasında maaş alan kurum personeli çalışanların % 75'ini oluşturmaktadır. 1500 ytl den az maaş alan ve 3000 ytl den fazla maaş alan işgören oranı ise toplam çalışanların yaklaşık % 25'ini oluşturmaktadır.

RTÜK personelinin yaklaşık olarak % 64'ü lisans ve sonrası eğitime sahipken yaklaşık %36'sı lisans öncesi eğitime sahip olduğu görülmektedir.

RTÜK çalışanlarının demografik değişkenler bağlamında içsel motivasyon düzeylerinin çok farklı olmadığı görülmüştür. Benzer bir diğer durum ise işgörenlerin iş tatmin düzeylerinde ortaya çıkmıştır. Genel anlamda demografik unsurların çalışanların iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı dikkat çekmektedir. İçsel motivasyon ölçeğine göre elde edilen toplam puanlar karşılığında, 20-46 arası düşük, 47-73 arası orta, 74-100 arası ise yüksek düzey motivasyona sahip olduğu ifade etmektedir. Buna göre çalışanların orta düzey içsel motivasyona sahip olduğu görülmektedir ($X = 65,25$). İş tatmini ölçeğine göre ise elde edilen toplam puan karşılığında, 14-32 arası düşük düzey, 33-51 arası orta düzey, 52-70 arası yüksek düzey iş tatminine sahip olduğunu ifade etmektedir. Buna göre RTÜK çalışanlarının orta düzey iş tatminine sahip oldukları görülmektedir ($X = 47, 80$).

Demografik unsurlar ve iş tatmini arasında ilişki varlığı test edilmiştir. Buna göre ortaya koyulan hipotezlerden Eğitim ile ilgili olanı hariç tümünde H_0 (yokluk hipotezi) kabul edilmiş ve RTÜK evreni için ankette yer alan demografik unsurların iş tatminine etki etmediği görülmüştür. Bu durum sadece eğitim değişkeninde farklılık arz etmektedir. İşgörenlerin iş tatmini ölçeğinden aldıkları toplam puanlarla eğitim değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin ($r = -0,181$, $p < 0,01$) var olduğu görülmüştür. RTÜK evreni için, deneklerin farklı eğitim gruplarında olması ile iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi arasında istatistiksel bir ilişki olduğu söylenebilir. İlişkinin negatif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde $0,181$ olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin hangi eğitim grubundan kaynaklandığının tespit edilebilmesi için TUKEY HSD testi yapılmıştır. TUKEY HSD testi sonucu ilişkinin lisans eğitimi almış üniversite mezunları ile lise mezunları arasında ($x_{\text{fark}} = -426$) olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Araştırmanın temel hareket noktasını oluşturan içsel motivasyon düzeyinin iş tatminine etkileri bağlamında İçsel motivasyon ölçeğini oluşturan değişkenlerden çalışanın işini zevkli olarak tanımlayıp tanımlamaması ile iş tatmini toplam puanı arasında son derece anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,414$, $p < 0,01$). İlişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde $0,414$ olduğu görülmektedir. İlişkinin orta dereceli bir ilişki olduğu söylenebilir. Böylece RTÜK çalışanın yaptığı işi zevkli olarak tanımlaması ile yaptığı işten doyum elde etmesi arasında orta derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir.

İçsel motivasyon ölçeğini oluşturan değişkenlerden çalışanın işini yaparken, yaptığı işten keyif aldığını düşünüp düşünmediği ile iş tatmini toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 219$, $p<.01$). Ortaya koyulan bu ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,219 olduğu görülmektedir. İlişkinin zayıf dereceli olduğu görülmektedir. Buradan hareketle RTÜK çalışanın yaptığı işi zevkli olarak tanımlaması ile yaptığı işten doyum elde etmesi arasında zayıf fakat oldukça anlamlı bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir.

RTÜK çalışanlarının işi yapmanın kendi seçimleri olduğunu düşünmeleri ile yaptığı işten sağladığı doyum arasında anlamlı fakat zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 223$, $p<.01$). Tablo 4.58'den hareketle ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,223 olduğu görülmüştür.

RTÜK Personelinin yaptıkları işi eğlenceli bulup bulmamaları ile iş tatmini arasında zayıf ama anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ($r= 333$, $p<.01$). Bu ilişkinin ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,333 olduğu görülmüştür.

Çalışanların yaptıkları iş yaparken huzurlu hissetmeleri ile yaptıkları işten doyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 429$, $p<.01$). İlişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,429 olduğu görülmektedir. İlişki orta dereceli ve oldukça anlamlı bir seviyededir. Buradan hareketle RTÜK çalışanın işini yaparken kendisini huzurlu hissetmesi iş tatmini artırmaktadır diyebiliriz.

RTÜK işgöreninin yaptıkları işi çekici bulmaları ile yaptıkları işten tatmin sağlamaları arasında son derece anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 374$, $p<.01$). Bu ilişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,374 olduğu görülmüştür. İlişkinin zayıf olduğu tespit edilen diğer bulgulardandır. Bu bağlamda RTÜK çalışanın yaptığı işi çekici bulması işinden doyum elde etmesi ile sonuçlanmaktadır denilebilir.

Çalışanların yaptıkları işi sıkıcı olarak tanımlamaları ile iş tatmini arasında son derece anlamlı fakat negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r= -247$, $p<.01$). İlişkinin % 99 anlamlılık düzeyinde -0,247 olduğu tespit edilmiştir. Yapılan işin sıkıcı olarak tanımlanması ile iş tatmini ters orantılıdır. RTÜK çalışanın yaptığı işi sıkıcı olarak düşünmesi durumu arttıkça iş tatmini düşmektedir; iş tatmini arttıkça yapılan işin sıkıcı olarak düşünülmesi durumu ise azalmaktadır.

RTÜK çalışanlarının yapmak istedikleri işleri yapıyormuş gibi hissedip hissetmemeleri ile işlerinden doyum sağlamaları arasında bir ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizine göre çalışanların yapmak istedikleri şeyi yapıyormuş gibi hissetmeleri ile işlerinden doyum sağlamaları arasında son derece anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 361$, $p<.01$).İlişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,361 olduğu görülmektedir.

İçsel motivasyon toplam puanı ile iş tatmini toplam puanları arasında son derece anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($r= 305$, $p<.01$). İlişkinin pozitif yönlü ve % 99 anlamlılık düzeyinde 0,361 olduğu görülmektedir. İlişkinin zayıf karakterli ve pozitif yönlü olduğu ayrıca tespit edilen bir diğer bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çok değişkenli regresyon analizinde içsel motivasyon ölçeğini oluşturan değişkenlerin iş tatmininde meydana gelen değişikliğin ne kadarını ortaya koyduğu araştırılmıştır. Yapılan modelin anlamlılığını ortaya koyan tek yönlü varyans analizine göre ($F= 9.167$, $p<0,000$) modelin istatistiksel açıdan son derece anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız içsel motivasyon değişkenleri iş tatmini bağımlı değişkeninin yaklaşık % 50 sini ($R= 0,488$) açıklamaktadır. Kısaca tek başına içsel motivasyon değişkenleri kişinin iş doyumuna ulaşip ulaşmadığını tahmin etme konusunda ancak yaklaşık % 50 dolayında kalmaktadır. Geriye kalan % 50 lik kısım ise başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Modele göre bağımsız değişkenlerden “İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi”, “İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissedirim.”, “İşimi yaparken kendimi huzurlu hissedirim.”, “Aynı işi yapan başkaları ile kendimi karşılaştırdığımda bu işi yapmakta oldukça iyi olduğumu düşünürüm.” değişkenlerinin kurulan modelin açıklayıcılığında en önemli katkıyı sağladığı görülürken diğer değişkenlerin pek fazla etki etmediği görülmüştür.

Bilindiği gibi iş doyumunu olgusu son derece karmaşık ve çok değişkenle açıklanabilecek bir olgudur. İçsel motivasyon ve alt değişkenleri tek başına iş tatminini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu durumun ise iş tatmini konusunda araştırma yapacak diğer araştırmacılara ışık tutması beklenmektedir.

Araştırmanın bu kısmında değerlendirme çalışması sonucu elde edilen bulgulara dayanılarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Ayrıca bu araştırmanın ulaştığı sonuçların daha anlamlı hale gelmesini sağlayacak araştırma konuları hakkındaki öneriler de belirtilmiştir.

İçsel motivasyon konusunun son derece önemli bir konu olarak endüstri psikolojisinde ve iş doyumu konusunda daha sonra yapılacak araştırmalara ışık tutması beklenmektedir. Bu bağlamda içsel motivasyonun iş tatminine etkilerinin daha geniş bir evrene maledilecek biçimde araştırabilir.

İçsel motivasyon kişinin iç dinamiklerinden ortaya çıkan güdülenme olması yönüyle dışsal ödül ve tatmin edicilerin yerine ikame edilerek çalışma verimliliğinin artırılması sağlanmalıdır.

Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında dışsal özendirici ve tatmin edicilerin imkanların sınırlı olması nedeniyle yerinin içsel ödül ve tatmin edicilere bırakması için gerekli araştırma ve çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Kuramsal alt yapının oluşturulması esnasında literatür taraması yapılırken özellikle içsel motivasyon olgusuna pek yer verilmediği içsel motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin ise sadece bir iki araştırmayla sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir.

21 yüzyılın en önemli disiplinlerinden olan halkla ilişkiler ve bu bağlamda iç halkla ilişkiler planlama ve stratejileri geliştirilirken içsel motivasyon ve iş tatmini olgularını birlikte inceleyen araştırmaların yapılarak karar verme sürecinin ortaya koyulması son derece önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Zeki; “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Antalya 2002.
- Aldemir, Ceyhan; Alpay Ataol; Personel Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir 1986.
- Balcı, Ali; Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1987.
- Balcı, Esergül; Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri, Adem Yayıncılık, Ankara 1992.
- Barutçugil, İsmet; Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem; Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara 2000.
- Başaran, İbrahim Ethem; Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara 1982.
- Başaran, İbrahim Ethem; Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara 1991.
- Baykal, Besim; “İşin Zenginleştirilmesi Ve Motivasyon Teorilerinin Uygulaması”, Sevk Ve İdare Dergisi, 1977, Sayı 139.
- Baykal, Besim; Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1978.
- Beck, Robert C.; Motivation Theories And Principles, Prentice Hall, New Jersey 2004.
- Bentley, Trevor, (Çev.: Onur Yıldırım), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- Bozkurt, Tülay; Tülay Turgut; “Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Tatminleri Ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler Öneri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1999, 12(2).
- Can, Halil; Ahmet Akgün; Şahin Kavuncubaşı; Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara 2001.

- Çarıkçı, İlker, H.; Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu Ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Amme İdaresi Dergisi, 37(4), 2004.
- Çeltek, Evrim; Motivasyon Yönetimi, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 1 2004.
- Çetinkanat, Canan; Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara 2000.
- Davis, Keith; (Çev.: Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar vd.) İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1984.
- Diener, Ed; Randy Lersen; Robert Emmons; Person X Situation Interactions: Choice Of Situations And Congruence Response Models, Journal Of Personality And Social Psychology, 1984, P.4
- Ege, Barış; İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli 2000.
- Erdem, Selman; Psikoloji, Fil Yayınevi, İstanbul 1990.
- Erdil, Oya; Halit Keskin; Salih Z. İmamoğlu Ve Diğeri; “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 2004, 5(1).
- Erdoğan, İlhan; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1996.
- Erdoğan, İrfan; Araştırma Dizaynı ve İstatistiksel Teknikler, Emel Matbaası, Ankara 1998.
- Eren, Erol; Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001b.
- Eren, Erol; Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul 1989.
- Eren, Erol; Yönetim Ve Organizasyon - Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım; İstanbul 2001a.

- Ergeç, Alev; İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı Ve Çalışma Değerleri, Yönetim Psikolojisi II, Sevinç Matbaası, Ankara 1982.
- Ferik, Funda; İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi, Active Dergisi, Temmuz-Ağustos 2001.
- Gordon, Judith R.; Organizational Behavior, Allyn And Bacon Inc., Boston 1991.
- Greenberg, Jerrold; Robert A. Baron; Behavior İn Organizations, Understanding And Managing The Human Side Of Work, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- Gürsakar, Nemci; Bilgisayar Uygulamalı İstatistik I, Alfa Yayınları, İstanbul 2001.
- Gürsel; Izgar; Altınok ve Diğerleri; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Eğitim Kitapevi, Konya 2003.
- Herzberg, Frederick; The Motivation-Hygiene Theory, Ed. V. H. Vroom, E. L. Deci, Management And Motivation, Penguin Books, London 1970.
- Huang, Xu; Evert Van De Vliert; “Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation”, Journal of Organizational Behavior, 2003, 24, pp. 159-179.
- Işık, Metin; Kitle İletişim Teorilerine Giriş, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya 2002.
- Işık, Metin; Sizinle İletişebilir miyiz?, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya 2005.
- İmamoğlu, Salih Z.; Halit Keskin; Serhat Erat; “Ücret, Kariyer Ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler, Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 2004, Cilt 11, Sayı 1.
- İncir, Gülten; Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. MPM Yayınları, Ankara 1990.
- Johns, Gary; Alan M. Saks; Understanding And Managing At Work, Organizational Behaviour, Addison Wesley Longman, Toronto 2001.
- Kantarcı, Kemal; Mehmet Altuğ Yörükoğlu; Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara 1998.

- Kaynak, Tuğray; Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1995.
- Kaynak, Tuğray; Organizasyonel Davranış, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul 1990.
- Keskin, Abdullah; Motivasyon Ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi, Erişim: 02.05.2008, <http://www.egitim.aku.motivasyondikkat1.pdf>, 2008.
- Kırel, Çiğdem; “Örgütlerde Güdüleme Süreci Ve Kuramları” Ed. Enver Özkalp, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996.
- Koçel, Tamer; “Örgütlenme”. Ed. Ş. Öz-Alp. Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1999.
- Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış, Yön Ajans, İstanbul 1989.
- Korman, Abraham, K.; (Çev.: İlhan Akhun; Cevat Alkan) Endüstriyel Ve Organizasyonel Psikoloji, Milli Eğitim Basımevi, Ankara 1978.
- Lam, Simon S.K; Quality Management And Job Satisfaction, An Empirical Study, International Journal Of Quality And Reliability Management, 1995, 12(4).
- Lawler, Edward; “Job Satisfaction And Expression Of Emotion In Organizations”. Ed. B.M. Staw, Psychological Dimensions Of Organizational Behavior, Mcmillan Publishing Company, New York 1991, Edition 3.
- Lawler, Edward; Lyman Porter; “The Effect Of Performance On Job Satisfaction”, Ed. L. E. Boone, D.D. Bowen, The Great Writings İnmanagement And Organizational Behavior, Mcgraw Hill, New York 1987.
- Locke, Edwin A.; “The Nature And Causes Of Job Satisfaction”, In M. Dunette Edition, Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Chicago 1976, pp.1297-1349.
- Luthans, Fred; Organizational Behavior, Mc Graw Hill Book Co., New York 1992.
- Maslow, Abraham; A Theory Of Human Motivation, Ed. V. H. Vroom, E. L. Deci, Management And Motivation, Penguin Books, London 1970.

- Mccormick, Ernest J.; Daniel R. Ilgen; Industrial Psychology, Prentice Hall, New Jersey 1980.
- Mcshane, Steven L.; Mary Ann Von Glinov; Organizational Behavior, Emerging Realities For The Wrokplace Revolution, Mc Graw Hill Companies Inc., New York 2003.
- Miller, Jack E.; Mary Porter; Karen Eich Drummond; Supervision İn The Hospitality Industry, John Wiley-Sons, Inc., New York 1998.
- Moorhead, Gregory; Ricky W. Griffin; Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston 1989.
- Mullins, Laurie J.; Management And Organizational Behaviour, Prentice Hall, Harlow 2002.
- Northcraft, Gregory; Margaret Neale; Organizational Behavior, A Management Challenge, The Dryden Press, Florida 1990.
- Onaran, Oğuz; Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara 1981.
- Organ, Dennis W.; Clay Hamner; Organizational Behavior- An Applied Psychological Approach, Business Publication Inc.; Texas 1982.
- Özbek, Sevilay; İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim Ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentileri (İzmir İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 1998.
- Özgener, Şevki; Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin GÜdülenmesi Ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin GÜdülenmesine Katkıları, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 1996.
- Özkalp, Enver; Çiğdem Kirel; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996.
- Özkalp, Enver; Davranış Bilimleri Ve Organizasyonlarda Davranış, İ.T.İ.Akademisi Basımevi, Eskişehir 1982.

- Öztürk, Zekai; Hakan Dündar, “Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003, s.57-68.
- Peker, Ömer; Nihat Aytürk; Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara 2000.
- Quarstein, Vernon A.; Bruce McAfee; Myron Glassman; “The Situational Occurrences Theory Of Job Satisfaction”, Human Relations, 1992, 45 (8).
- Reitz, H. Joseph; Behavior İn Organizations, Irwin Inc, 3.Edition, 1987, U.S.A, s.55
- Robbins, Stephen P.; Essentials Of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Melek Tüz; Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Melek Tüz; Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001.
- Sakarya, Mustafa; Kamu İşyerlerinde Personel Motivasyonu, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2002.
- Sapancalı, Faruk; İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Güdülenme Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 1992.
- Schultz, Duane P.; Sydney Ellen Schultz; Psychology And Industry Today, An Introduction To Industrial And Organizational Psychology. Mcmillan Publishing, New York 1990, Pp.334
- Sinangil, Handan Kepir; “Örgütsel Performans Değerlendirilmesi Ve Yönetimi”, Ed. Suna Tevrüz, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi 2. Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 1998.
- Smither, Robert D.; The Psychology Of Work And Human Performance, Longman, New York 1998.
- Solmuş, Tarık; İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon, Türk Psikoloji Bülteni, Cilt 6, Sayı 19, 2000.

- Steers, Richard M; Stewart Black; Organizational Behaviour, Harper Collins Collage Publish, New York 1994.
- Sun, Özlem H.; İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma,: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara 2002.
- Sürekli, Derya; Suna Tevrüz; “Davranış Düzeltmede Gudu Teorilerinin Katkısı”, Ed. Suna Tevrüz, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara 1997.
- Sweeny, Paul D.; Dean Mc Farlin; Organizational Behavior. Solutions For Management, Mcgraw-Hill Inc, New York 2002.
- Şahin, Mehmet; Kemal Tosun; Semih Büker Ve Diğerleri; İş İdaresi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1996.
- Şimşek, Levent; “İs Tatmini”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara 1995, Sayı 2.
- Tannebaum, Arnold S.; Social Psychology Of The Work Organization, By Wadsworth Publishing Co., Inc. Belmont, California 1966.
- Tarlan, Deniz; Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve İş Doyumu Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2001.
- Tınar, Mustafa Yaşar; İş Davranışlarını Açıklama Açısından Güdüleme Kuramları, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, İzmir 1988.
- Toker, Boran; Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir’deki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2006.
- Topçu, Ömür Gündüz; İş Doyumu Ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir

Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2003.

Tuna, Muharrem, Mehmet Sezai Türk; Kamu Ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006 Konya, ss. 619-632

Türk, Mehmet Sezai; Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2003.

Türk, Mehmet Sezai; Enver Aydoğan; Niyazi Kansu; “İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Türk Tarih Kurumu Matbaası ve Nurol Matbaa’sında Yapılan Bir Araştırma (1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu Eylül 2003 Ankara), Bildiriler, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara 2003

Türko, Ruhi M.; Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Sevinç Matbaası, Ankara 1973.

Yalçın, Selçuk; Personel Yönetimi, Küre Ajans, İstanbul 1991.

Yüksel, İhsan; İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2005, Yıl 6 (2).

EKLER

Ek-1

Tablo 3.58. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyonu

	Scale Ortalama Eğer Madde Silinirse	Scale Varyans Eğer Madde Silinirse	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon Katsayısı	Kare Multiple Korelasyon Katsayısı	Cronbach Alfa eğer Madde Silinirse
İşimi yaparken yapmakta olduğum bu işten ne kadar zevk aldığımı düşünürüm	66.88	97.602	.422	.263	.856
İşimi yapmamın kendi seçimim olduğunu düşünürüm.	67.20	93.899	.520	.374	.852
Bu işte oldukça iyi olduğumu düşünürüm.	66.76	98.265	.498	.722	.854
Yaptığım işi çok çekici bulurum.	67.61	91.675	.655	.661	.846
İşimi yaparken gergin hissederim.	67.43	101.096	.232	.330	.864
Aynı işi yapan başkaları ile kendimi karşılaştırdığımda bu işi yapmakta oldukça iyi olduğumu düşünürüm.	66.99	102.273	.232	.417	.863
Yaptığım iş eğlencelidir.	67.47	92.171	.657	.704	.846
İşimi yaparken kendimi huzurlu hissedirim.	67.07	94.369	.633	.635	.848
İşimi yapmaktan çok zevk alırım.	67.13	92.943	.717	.657	.845
Yaptığım işi seçme şansım hiç olmadı.	67.53	98.130	.300	.292	.863
İşimde gösterdiğim performanstan hoşnudum.	66.83	99.678	.397	.467	.857
Yaptığım işin çok sıkıcı olduğunu düşünürüm.	67.04	98.301	.429	.445	.856
İşimi yaparken gerçekten yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi	67.52	93.949	.635	.606	.848

hissederim.					
Yaptığım işte oldukça yetenekli olduğumu düşünürüm.	66.85	98.997	.455	.672	.855
Yaptığım işin çok ilginç bir iş olduğunu düşünürüm.	67.53	96.575	.461	.498	.855
İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissederim.	67.48	102.010	.189	.446	.866
Yaptığım işi yapmak zorunda olduğumdan yapıyormuş gibi davranırım.	66.77	105.351	.101	.396	.865
Yaptığım işi tanımlamam gerekse onu zevkli olarak tanımlarım.	67.17	95.193	.619	.605	.849
Yaptığım işi yapmamak gibi bir seçeneğim olmadığı için yapıyorum.	67.16	96.439	.580	.575	.851
İş yapmaya başladıktan bir süre sonra bu işte oldukça yeterli olduğumu hissettim.	66.88	100.935	.329	.369	.859

Ek-2

Tablo 3.59. İş Tatmini Ölçeğinin Düzeltilmiş Maddeler Arası Korelasyon

	Scale Ortalama eğer Madde Silinirse	Scale Varyans eğer Madde Silinirse	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon Katsayısı	Kard Multiple Korelasyon Katsayısı	Cronbach Alfa eğer Madde Silinirse
İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	43.14	106.808	.489	.407	.917
Aldığım maaş(ücret) ve terfilerin miktarı	43.67	100.466	.681	.616	.911
İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkânı	44.04	101.231	.610	.449	.913
İşimde birlikte çalıştığım, etkileşim içinde olduğum ve konuştuğum kişiler	43.33	105.557	.540	.445	.915
Amirlerin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi	43.30	98.879	.764	.762	.908
İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	43.53	98.454	.775	.739	.907
İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı	43.12	105.602	.570	.499	.915
Birim amirinden gördüğüm destek ve rehberlik	43.42	97.903	.744	.727	.908
Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	43.47	100.595	.655	.609	.912
İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkânı	43.54	102.635	.609	.490	.913
İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi	43.45	101.098	.642	.521	.912
İş yerimdekilere yardım etme fırsatı	42.94	110.542	.397	.283	.919
İşimdeki yarışma(mücadele) fırsatı	43.73	103.532	.580	.508	.914
İşyerindeki yönetimin tutumu	43.72	94.224	.806	.733	.905

Ek-3

Tablo 3.60. RTÜK Çalışanlarının Farklı Birimlere Göre Dağılımı

Çalışanların Birimlere Dağılımı	Frekans (sıklık)	Yüzdelik Değer	Geçerli Yüzdelik Değer	Birikimli Yüzdelik Değer
Hukuk Müşavirliği	10	4,5	4,8	4,8
İzleme ve Değerlendirme Dairesi	75	33,5	36,1	40,9
Kamuoyu Yayın Araştırmaları ve Ölçme Dairesi	14	6,3	6,7	47,6
İzin ve Tahsisler Dairesi	19	8,5	9,1	56,7
Uluslararası İlişkiler Dairesi	8	3,6	3,8	60,6
Araştırma ve Geliştirme Dairesi	6	2,7	2,9	63,5
Personel Dairesi	10	4,5	4,8	68,3
Eğitim Dairesi	5	2,2	2,4	70,7
İdari ve Mali İşler Dairesi	42	18,8	20,2	90,9
Teknik Hizmetler Dairesi	13	5,8	6,3	97,1
Başkanlık Büro Müdürlüğü	6	2,7	2,9	100,0
Geçerli Toplam	208	92,9	100,0	
Eksik Gözlem	16	7,1		
Toplam	224	100,0		

Ek-4

Tablo 3.61. RTÜK Çalışanlarının Farklı Unvanlara Göre Dağılımı

Unvanlar	Frekans (sıklık)	Yüzdelik Değer	Geçerli Yüzdelik Değer	Birikimli Yüzdelik Değer
Daire Başkanı	3	1,3	1,4	1,4
Daire Başkan Yardımcısı	4	1,8	1,9	3,3
Uzman Denetçi	3	1,3	1,4	4,7
Üst Kurul Uzmanı	85	37,9	40,1	44,8
Üst Kurul Uzman Yardımcısı	60	26,8	28,3	73,1
Şef	20	8,9	9,4	82,5
Memur	21	9,4	9,9	92,5
Mühendis	8	3,6	3,8	96,2
Müdür	1	,4	,5	96,7
Avukat	4	1,8	1,9	98,6
Müfettiş	1	,4	,5	99,1
Müşavir	1	,4	,5	99,5
Doktor	1	,4	,5	100,0
Geçerli Toplam	212	94,6	100,0	
Eksik Gözlem	12	5,4		
Toplam	224	100,0		

Ek-5

Tablo 3.62. Görevli Olunan Birim ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İş Tatmin Düzeyleri			Toplam
			Düşük tatmin	Orta düzey tatmin	Yüksek tatmin	
BİRİMLER	Hukuk Müşavirliği	Sayılan	0	3	7	10
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	30.0%	70.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	2.7%	9.1%	4.8%
	İzleme Ve Değerlendirme Dairesi	Sayılan	7	47	21	75
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	9.3%	62.7%	28.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	35.0%	42.3%	27.3%	36.1%
	Kamuoyu Yayın Araştırmaları Ve Ölçme Dairesi	Sayılan	3	9	2	14
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	21.4%	64.3%	14.3%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	15.0%	8.1%	2.6%	6.7%
	İzin Ve Tahsisler Dairesi	Sayılan	3	7	9	19
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	15.8%	36.8%	47.4%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	15.0%	6.3%	11.7%	9.1%
	Uluslararası İlişkiler Dairesi	Sayılan	1	4	3	8
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	5.0%	3.6%	3.9%	3.8%
	Araştırma Ve Geliştirme Dairesi	Sayılan	1	3	2	6
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	16.7%	50.0%	33.3%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	5.0%	2.7%	2.6%	2.9%
	Personel Dairesi	Sayılan	3	5	2	10

		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	30.0%	50.0%	20.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	15.0%	4.5%	2.6%	4.8%
	Eğitim Dairesi	Sayılan	1	2	2	5
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	20.0%	40.0%	40.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	5.0%	1.8%	2.6%	2.4%
	İdari Ve Mali İşler Dairesi	Sayılan	1	19	22	42
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	2.4%	45.2%	52.4%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	5.0%	17.1%	28.6%	20.2%
	Teknik Hizmetler Dairesi	Sayılan	0	8	5	13
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	61.5%	38.5%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	7.2%	6.5%	6.3%
	Baskanlık Makami	Sayılan	0	4	2	6
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	3.6%	2.6%	2.9%
Toplam		Sayılan	20	111	77	208
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	9.6%	53.4%	37.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ek-6

Tablo 3.63. Unvan ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

		İş Tatmin Düzeyleri			Toplam
		Düşük Tatmin	Orta Düzey Tatmin	Yüksek Tatmin	
Daire Başkanı	Sayılan	0	0	3	3
	% içinde UNVAN	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	.0%	3.8%	1.4%
Daire Başkan Yardımcısı	Sayılan	2	0	2	4
	% içinde UNVAN	50.0%	.0%	50.0%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	10.0%	.0%	2.6%	1.9%
Uzman Denetçi	Sayılan	0	2	1	3
	% içinde UNVAN	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	1.8%	1.3%	1.4%
Üst Kurul Uzmanı	Sayılan	9	55	21	85
	% içinde UNVAN	10.6%	64.7%	24.7%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	45.0%	48.2%	26.9%	40.1%
Üst Kurul Uzman Yardımcısı	Sayılan	3	34	23	60
	% içinde UNVAN	5.0%	56.7%	38.3%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	15.0%	29.8%	29.5%	28.3%
Şef	Sayılan	3	8	9	20
	% içinde UNVAN	15.0%	40.0%	45.0%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	15.0%	7.0%	11.5%	9.4%
Memur	Sayılan	2	9	10	21
	% içinde UNVAN	9.5%	42.9%	47.6%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	10.0%	7.9%	12.8%	9.9%
Mühendis	Sayılan	1	3	4	8
	% içinde UNVAN	12.5%	37.5%	50.0%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	5.0%	2.6%	5.1%	3.8%
Müdür	Sayılan	0	0	1	1
	% içinde UNVAN	.0%	.0%	100.0%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	.0%	1.3%	.5%
Avukat	Sayılan	0	1	3	4
	% içinde UNVAN	.0%	25.0%	75.0%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	.9%	3.8%	1.9%
Müfettiş	Sayılan	0	1	0	1
	% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
	% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	.9%	.0%	.5%
Müşavir	Sayılan	0	0	1	1
	% içinde UNVAN	.0%	.0%	100.0%	100.0%

		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	.0%	1.3%	.5%
	Doktor	Sayılan	0	1	0	1
		% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	.0%	.9%	.0%	.5%
	Toplam	Sayılan	20	114	78	212
		% içinde UNVAN	9.4%	53.8%	36.8%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ek-7

Tablo 3.64. Mesleki Kıdem ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İş Tatmin Düzeyleri			Toplam
			Düşük Tatmin	Orta Düzey Tatmin	Yüksek Tatmin	
	0-5 yıl	Sayılan	3	33	24	60
		% içinde MESLEKİ KIDEM	5.0%	55.0%	40.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	14.3%	27.5%	29.3%	26.9%
	6-11 yıl	Sayılan	1	12	3	16
		% içinde MESLEKİ KIDEM	6.3%	75.0%	18.8%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	4.8%	10.0%	3.7%	7.2%
	12-17 yıl	Sayılan	5	12	13	30
		% içinde MESLEKİ KIDEM	16.7%	40.0%	43.3%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	23.8%	10.0%	15.9%	13.5%
	18-23 yıl	Sayılan	4	36	17	57
		% içinde MESLEKİ KIDEM	7.0%	63.2%	29.8%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	19.0%	30.0%	20.7%	25.6%
	24-29 yıl	Sayılan	4	21	18	43
		% içinde MESLEKİ KIDEM	9.3%	48.8%	41.9%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	19.0%	17.5%	22.0%	19.3%
	30 ve üstü yıl	Sayılan	4	6	7	17
		% içinde MESLEKİ KIDEM	23.5%	35.3%	41.2%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	19.0%	5.0%	8.5%	7.6%
	Toplam	Sayılan	21	120	82	223
		% içinde MESLEKİ KIDEM	9.4%	53.8%	36.8%	100.0%
		% içinde İş Tatmin Düzeyleri	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ek-8

Tablo 3.65. Yaş ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İş Tatmini Düzeyi			Toplam
			Düşük İş Tatmini	Orta Düzey İş Tatmini	Yüksek İş Tatmini	
	24-29	Sayılan	2	32	22	56
		% içinde YAŞ	3.6%	57.1%	39.3%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	9.5%	26.7%	26.8%	25.1%
	30-35	Sayılan	1	11	3	15
		% içinde YAŞ	6.7%	73.3%	20.0%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	4.8%	9.2%	3.7%	6.7%
	36-41	Sayılan	7	21	13	41
		% içinde YAŞ	17.1%	51.2%	31.7%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	33.3%	17.5%	15.9%	18.4%
	42-47	Sayılan	3	30	24	57
		% içinde YAŞ	5.3%	52.6%	42.1%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	14.3%	25.0%	29.3%	25.6%
	48-53	Sayılan	6	21	15	42
		% içinde YAŞ	14.3%	50.0%	35.7%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	28.6%	17.5%	18.3%	18.8%
	54 ve üstü	Sayılan	2	5	5	12
		% içinde YAŞ	16.7%	41.7%	41.7%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	9.5%	4.2%	6.1%	5.4%
Toplam		Sayılan	21	120	82	223
		% içinde YAŞ	9.4%	53.8%	36.8%	100.0%
		% içinde İş Tatmini Düzeyi	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ek-9

Tablo 3.66. Aylık Gelir ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İş Tatmin Düzeyleri			Toplam
			Düşük Tatmin	Orta Düzey Tatmin	Yüksek Tatmin	
	1000-1500 YTL	Sayılan	0	6	0	6
		% içinde AYLIK GELİR	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İşsel Tatmin Düzeyleri	.0%	5.1%	.0%	2.7%
	1501-2000 YTL	Sayılan	5	19	23	47
		% içinde AYLIK GELİR	10.6%	40.4%	48.9%	100.0%
		% içinde İşsel Tatmin Düzeyleri	23.8%	16.1%	27.7%	21.2%
	2001-2500 YTL	Sayılan	4	36	22	62
		% içinde AYLIK GELİR	6.5%	58.1%	35.5%	100.0%
		% içinde İşsel Tatmin Düzeyleri	19.0%	30.5%	26.5%	27.9%
	2501-3000 YTL	Sayılan	3	31	20	54
		% içinde AYLIK GELİR	5.6%	57.4%	37.0%	100.0%
		% içinde İşsel Tatmin Düzeyleri	14.3%	26.3%	24.1%	24.3%
	3001-3500 YTL	Sayılan	7	18	9	34
		% içinde AYLIK GELİR	20.6%	52.9%	26.5%	100.0%
		% içinde İşsel Tatmin Düzeyleri	33.3%	15.3%	10.8%	15.3%
	3501- ve üstü YTL	Sayılan	2	8	9	19
		% içinde AYLIK GELİR	10.5%	42.1%	47.4%	100.0%
		% içinde İşsel Tatmin Düzeyleri	9.5%	6.8%	10.8%	8.6%
Toplam		Sayılan	21	118	83	222
		% içinde AYLIK GELİR	9.5%	53.2%	37.4%	100.0%
		% içinde İşsel Tatmin Düzeyleri	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ek-10

Tablo 3.67. Eğitim ve İş Tatmini Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İş Tatmin Düzeyleri			Toplam
			Düşük Tatmin	Orta Düzey Tatmin	Yüksek Tatmin	düşük tatmin
	Ortaokul	Sayılan	0	0	2	2
		% içinde EGITIM	.0%	.0%	100.0%	100.0%
		% içinde İçsel Tatmin Düzeyleri	.0%	.0%	2.4%	.9%
	Lise	Sayılan	0	9	16	25
		% içinde EGITIM	.0%	36.0%	64.0%	100.0%
		% içinde İçsel Tatmin Düzeyleri	.0%	7.5%	19.3%	11.2%
	Yüksek Okul	Sayılan	4	16	12	32
		% içinde EGITIM	12.5%	50.0%	37.5%	100.0%
		% içinde İçsel Tatmin Düzeyleri	19.0%	13.3%	14.5%	14.3%
	Üniversite	Sayılan	13	73	40	126
		% içinde EGITIM	10.3%	57.9%	31.7%	100.0%
		% içinde İçsel Tatmin Düzeyleri	61.9%	60.8%	48.2%	56.3%
	Yüksek Lisans	Sayılan	4	21	12	37
		% içinde EGITIM	10.8%	56.8%	32.4%	100.0%
		% içinde İçsel Tatmin Düzeyleri	19.0%	17.5%	14.5%	16.5%
	Doktora	Sayılan	0	1	1	2
		% içinde EGITIM	.0%	50.0%	50.0%	100.0%
		% içinde İçsel Tatmin Düzeyleri	.0%	.8%	1.2%	.9%
	Toplam	Sayılan	21	120	83	224
		% içinde EGITIM	9.4%	53.6%	37.1%	100.0%
		% içinde İçsel Tatmin Düzeyleri	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Ek-11

Tablo 3.68. Görevli Olunan Birim ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			Toplam
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
BİRİMLER	Hukuk Müşavirliği	Sayılan	0	8	2	10
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	80.0%	20.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	4.4%	8.3%	4.8%
		% of Toplam	.0%	3.8%	1.0%	4.8%
	İzleme Ve Değerlendirme Dairesi	Sayılan	0	67	8	75
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	89.3%	10.7%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	37.0%	33.3%	36.1%
		% of Toplam	.0%	32.2%	3.8%	36.1%
	Kamuoyu Yayın Araştırmaları Ve Ölçme Dairesi	Sayılan	0	11	3	14
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	78.6%	21.4%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	6.1%	12.5%	6.7%
		% of Toplam	.0%	5.3%	1.4%	6.7%
	İzin Ve Tahsisler Dairesi	Sayılan	0	19	0	19
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	10.5%	.0%	9.1%
		% of Toplam	.0%	9.1%	.0%	9.1%
	Uluslararası İlişkiler Dairesi	Sayılan	0	7	1	8
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	87.5%	12.5%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	3.9%	4.2%	3.8%
		% of Toplam	.0%	3.4%	.5%	3.8%
	Araştırma Ve Geliştirme Dairesi	Sayılan	0	4	2	6
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	66.7%	33.3%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	2.2%	8.3%	2.9%
		% of Toplam	.0%	1.9%	1.0%	2.9%
	Personel Dairesi	Sayılan	1	9	0	10

		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	10.0%	90.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	33.3%	5.0%	.0%	4.8%
		% of Toplam	.5%	4.3%	.0%	4.8%
	Eğitim Dairesi	Sayılan	0	5	0	5
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	2.8%	.0%	2.4%
		% of Toplam	.0%	2.4%	.0%	2.4%
	İdari Ve Mali İşler Dairesi	Sayılan	2	33	7	42
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	4.8%	78.6%	16.7%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	66.7%	18.2%	29.2%	20.2%
		% of Toplam	1.0%	15.9%	3.4%	20.2%
	Teknik Hizmetler Dairesi	Sayılan	0	13	0	13
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	7.2%	.0%	6.3%
		% of Toplam	.0%	6.3%	.0%	6.3%
	Baskanlık Makami	Sayılan	0	5	1	6
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	.0%	83.3%	16.7%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	2.8%	4.2%	2.9%
		% of Toplam	.0%	2.4%	.5%	2.9%
Toplam		Sayılan	3	181	24	208
		% içinde GÖREVLİ OLDUGUNUZ BİRİM	1.4%	87.0%	11.5%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Toplam	1.4%	87.0%	11.5%	100.0%

Ek-12

Tablo 3.69. Unvan ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			Toplam
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
UNVAN	Daire Başkanı	Sayılan	0	3	0	3
		% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	1.6%	.0%	1.4%
		% of Toplam	.0%	1.4%	.0%	1.4%
	Daire Başkan Yardımcısı	Sayılan	0	4	0	4
		% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	2.2%	.0%	1.9%
		% of Toplam	.0%	1.9%	.0%	1.9%
	Uzman Denetçi	Sayılan	0	3	0	3
		% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	1.6%	.0%	1.4%
		% of Toplam	.0%	1.4%	.0%	1.4%
	Üst Kurul Uzmanı	Sayılan	1	67	17	85
		% içinde UNVAN	1.2%	78.8%	20.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	33.3%	36.2%	70.8%	40.1%
		% of Toplam	.5%	31.6%	8.0%	40.1%
	Üst Kurul Uzman Yardımcısı	Sayılan	2	58	0	60
		% içinde UNVAN	3.3%	96.7%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	66.7%	31.4%	.0%	28.3%
		% of Toplam	.9%	27.4%	.0%	28.3%
	Şef	Sayılan	0	16	4	20
		% içinde UNVAN	.0%	80.0%	20.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	8.6%	16.7%	9.4%
		% of Toplam	.0%	7.5%	1.9%	9.4%
	Memur	Sayılan	0	20	1	21
		% içinde UNVAN	.0%	95.2%	4.8%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	10.8%	4.2%	9.9%
		% of Toplam	.0%	9.4%	.5%	9.9%
	Mühendis	Sayılan	0	8	0	8
		% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	4.3%	.0%	3.8%

		% of Toplam	.0%	3.8%	.0%	3.8%
	Müdür	Sayılan	0	0	1	1
		% içinde UNVAN	.0%	.0%	100.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	.0%	4.2%	.5%
		% of Toplam	.0%	.0%	.5%	.5%
	Avukat	Sayılan	0	3	1	4
		% içinde UNVAN	.0%	75.0%	25.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	1.6%	4.2%	1.9%
		% of Toplam	.0%	1.4%	.5%	1.9%
	Müfettiş	Sayılan	0	1	0	1
		% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	.5%	.0%	.5%
		% of Toplam	.0%	.5%	.0%	.5%
	Müşavir	Sayılan	0	1	0	1
		% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	.5%	.0%	.5%
		% of Toplam	.0%	.5%	.0%	.5%
	Doktor	Sayılan	0	1	0	1
		% içinde UNVAN	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	.5%	.0%	.5%
		% of Toplam	.0%	.5%	.0%	.5%
Toplam		Sayılan	3	185	24	212
		% içinde UNVAN	1.4%	87.3%	11.3%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Toplam	1.4%	87.3%	11.3%	100.0%

Ek-13

Tablo 3.70. Mesleki Kıdem ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			Toplam
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
	0-5 yıl	Sayılan	2	58	0	60
		% içinde MESLEKİ KIDEM	3.3%	96.7%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	66.7%	30.1%	.0%	26.9%
		% of Toplam	.9%	26.0%	.0%	26.9%
	6-11 yıl	Sayılan	0	16	0	16
		% içinde MESLEKİ KIDEM	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	8.3%	.0%	7.2%
		% of Toplam	.0%	7.2%	.0%	7.2%
	12-17 yıl	Sayılan	0	26	4	30
		% içinde MESLEKİ KIDEM	.0%	86.7%	13.3%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	13.5%	14.8%	13.5%
		% of Toplam	.0%	11.7%	1.8%	13.5%
	18-23 yıl	Sayılan	0	42	15	57
		% içinde MESLEKİ KIDEM	.0%	73.7%	26.3%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	21.8%	55.6%	25.6%
		% of Toplam	.0%	18.8%	6.7%	25.6%
	24-29 yıl	Sayılan	0	37	6	43
		% içinde MESLEKİ KIDEM	.0%	86.0%	14.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	19.2%	22.2%	19.3%
		% of Toplam	.0%	16.6%	2.7%	19.3%
	30 ve üstü yıl	Sayılan	1	14	2	17
		% içinde MESLEKİ KIDEM	5.9%	82.4%	11.8%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	33.3%	7.3%	7.4%	7.6%
		% of Toplam	.4%	6.3%	.9%	7.6%
Toplam		Sayılan	3	193	27	223
		% içinde MESLEKİ KIDEM	1.3%	86.5%	12.1%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Toplam	1.3%	86.5%	12.1%	100.0%

Ek-14

Tablo 3.71. Yaş ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			Toplam
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
	24-29	Sayılan	2	54	0	56
		% içinde YAŞ	3.6%	96.4%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	66.7%	28.0%	.0%	25.1%
		% of Toplam	.9%	24.2%	.0%	25.1%
	30-35	Sayılan	0	15	0	15
		% içinde YAŞ	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	7.8%	.0%	6.7%
		% of Toplam	.0%	6.7%	.0%	6.7%
	36-41	Sayılan	0	34	7	41
		% içinde YAŞ	.0%	82.9%	17.1%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	17.6%	25.9%	18.4%
		% of Toplam	.0%	15.2%	3.1%	18.4%
	42-47	Sayılan	0	44	13	57
		% içinde YAŞ	.0%	77.2%	22.8%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	22.8%	48.1%	25.6%
		% of Toplam	.0%	19.7%	5.8%	25.6%
	48-53	Sayılan	0	36	6	42
		% içinde YAŞ	.0%	85.7%	14.3%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	18.7%	22.2%	18.8%
		% of Toplam	.0%	16.1%	2.7%	18.8%
	54 ve üstü	Sayılan	1	10	1	12
		% içinde YAŞ	8.3%	83.3%	8.3%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	33.3%	5.2%	3.7%	5.4%
		% of Toplam	.4%	4.5%	.4%	5.4%
Toplam		Sayılan	3	193	27	223
		% içinde YAŞ	1.3%	86.5%	12.1%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Toplam	1.3%	86.5%	12.1%	100.0%

Ek-15

Tablo 3.72. Aylık Gelir ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			Toplam
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
	1000-1500 YTL	Sayılan	0	6	0	6
		% içinde AYLIK GELİR	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	3.1%	.0%	2.7%
		% of Toplam	.0%	2.7%	.0%	2.7%
	1501-2000 YTL	Sayılan	1	43	3	47
		% içinde AYLIK GELİR	2.1%	91.5%	6.4%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	33.3%	22.4%	11.1%	21.2%
		% of Toplam	.5%	19.4%	1.4%	21.2%
	2001-2500 YTL	Sayılan	1	56	5	62
		% içinde AYLIK GELİR	1.6%	90.3%	8.1%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	33.3%	29.2%	18.5%	27.9%
		% of Toplam	.5%	25.2%	2.3%	27.9%
	2501-3000 YTL	Sayılan	0	40	14	54
		% içinde AYLIK GELİR	.0%	74.1%	25.9%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	20.8%	51.9%	24.3%
		% of Toplam	.0%	18.0%	6.3%	24.3%
	3001-3500 YTL	Sayılan	1	30	3	34
		% içinde AYLIK GELİR	2.9%	88.2%	8.8%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	33.3%	15.6%	11.1%	15.3%
		% of Toplam	.5%	13.5%	1.4%	15.3%
	3501- ve üstü YTL	Sayılan	0	17	2	19
		% içinde AYLIK GELİR	.0%	89.5%	10.5%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	8.9%	7.4%	8.6%
		% of Toplam	.0%	7.7%	.9%	8.6%
Toplam		Sayılan		192	27	222
		% içinde AYLIK GELİR	1.4%	86.5%	12.2%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Toplam	1.4%	86.5%	12.2%	100.0%

Ek-16

Tablo 3.73. Eğitim ve İçsel Motivasyon Düzeyini Gösteren Çapraz Tablo

			İÇSEL MOTİVASYON			Toplam
			Düşük Motivasyon	Orta Düzey Motivasyon	Yüksek Motivasyon	
	Ortaokul	Sayılan	0	1	1	2
		% içinde EGITIM	.0%	50.0%	50.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	.5%	3.7%	.9%
		% of Toplam	.0%	.4%	.4%	.9%
	Lise	Sayılan	0	23	2	25
		% içinde EGITIM	.0%	92.0%	8.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	11.9%	7.4%	11.2%
		% of Toplam	.0%	10.3%	.9%	11.2%
	Yüksek Okul	Sayılan	1	22	9	32
		% içinde EGITIM	3.1%	68.8%	28.1%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	33.3%	11.3%	33.3%	14.3%
		% of Toplam	.4%	9.8%	4.0%	14.3%
	Üniversite	Sayılan	2	115	9	126
		% içinde EGITIM	1.6%	91.3%	7.1%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	66.7%	59.3%	33.3%	56.3%
		% of Toplam	.9%	51.3%	4.0%	56.3%
	Yüksek Lisans	Sayılan	0	31	6	37
		% içinde EGITIM	.0%	83.8%	16.2%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	16.0%	22.2%	16.5%
		% of Toplam	.0%	13.8%	2.7%	16.5%
	Doktora	Sayılan	0	2	0	2
		% içinde EGITIM	.0%	100.0%	.0%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	.0%	1.0%	.0%	.9%
		% of Toplam	.0%	.9%	.0%	.9%
Toplam		Sayılan	3	194	27	224
		% içinde EGITIM	1.3%	86.6%	12.1%	100.0%
		% içinde İÇSEL MOTİVASYON	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Toplam	1.3%	86.6%	12.1%	100.0%

Ek-17

Tablo 3.74. RTÜK İşgörenlerinin Eğitim Durumlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

	N	Ortalama	Std. Deviation	Std. Hata	95% Confidence Interval for Ortalama		Minimum	Maximum	Between-Component Varyans
Ortaokul	2	3.00	.000	.000	3.00	3.00	3	3	
Lise	25	2.64	.490	.098	2.44	2.84	2	3	
Yüksek okul	32	2.25	.672	.119	2.01	2.49	1	3	
Üniversite	126	2.21	.615	.055	2.11	2.32	1	3	
Yüksek lisans	37	2.22	.630	.104	2.01	2.43	1	3	
Doktora	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3	
Toplam	224	2.28	.624	.042	2.19	2.36	1	3	
Model	Fixed Effects		.612	.041	2.20	2.36			
	Random Effects			.102	2.02	2.54			.023

Ek-18

Tablo 3.75. RTÜK İşgörenlerinin Eğitim Durumu İle İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Korelasyonun Hangi Eğitim Grupları Arasında Olduğunu Bulmaya Dönük Tukey HSD Testi

					95% Confidence Interval	
(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.		
Ortaokul	Lise	.360	.450	.967	-.93	1.65
	Yüksek Okul	.750	.446	.546	-.53	2.03
	Üniversite	.786	.436	.468	-.47	2.04
	Yüksek Lisans	.784	.445	.492	-.49	2.06
	Doktora	.500	.612	.964	-1.26	2.26
Lise	Ortaokul	-.360	.450	.967	-1.65	.93
	Yüksek Okul	.390	.163	.166	-.08	.86
	Üniversite	.426(*)	.134	.021	.04	.81
	Yüksek Lisans	.424	.159	.085	-.03	.88
	Doktora	.140	.450	1.000	-1.15	1.43
Yüksek Okul	Ortaokul	-.750	.446	.546	-2.03	.53
	Lise	-.390	.163	.166	-.86	.08
	Üniversite	.036	.121	1.000	-.31	.38
	Yüksek Lisans	.034	.148	1.000	-.39	.46
	Doktora	-.250	.446	.993	-1.53	1.03
Üniversite	Ortaokul	-.786	.436	.468	-2.04	.47
	Lise	-.426(*)	.134	.021	-.81	-.04

	Yüksek Okul	-.036	.121	1.000	-.38	.31
	Yüksek Lisans	-.002	.115	1.000	-.33	.33
	Doktora	-.286	.436	.987	-1.54	.97
Yüksek Lisans	Ortaokul	-.784	.445	.492	-2.06	.49
	Lise	-.424	.159	.085	-.88	.03
	Yüksek Okul	-.034	.148	1.000	-.46	.39
	Üniversite	.002	.115	1.000	-.33	.33
	Doktora	-.284	.445	.988	-1.56	.99
Doktora	Ortaokul	-.500	.612	.964	-2.26	1.26
	Lise	-.140	.450	1.000	-1.43	1.15
	Yüksek Okul	.250	.446	.993	-1.03	1.53
	Üniversite	.286	.436	.987	-.97	1.54
	Yüksek Lisans	.284	.445	.988	-.99	1.56

*p < 0.05 düzeyinde anlamlı

Ek-19

Tablo 3.76. M 18 İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Testi

		İş Tatmini	İşimi yaparken kendimi huzurlu hissedirim.
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	.429(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	224	224
İşimi yaparken kendimi huzurlu hissedirim.	Pearson Korelasyon Katsayısı	.429(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	224	224

**p_{çift}<.01 düzeyinde çift yönlü anlamlı, Pearson r = 0,429, p=0,000, N=224

Ek-20

Tablo 3.77. İçsel Motivasyon Değişkenlerinin Kurulan Modele Katkısı

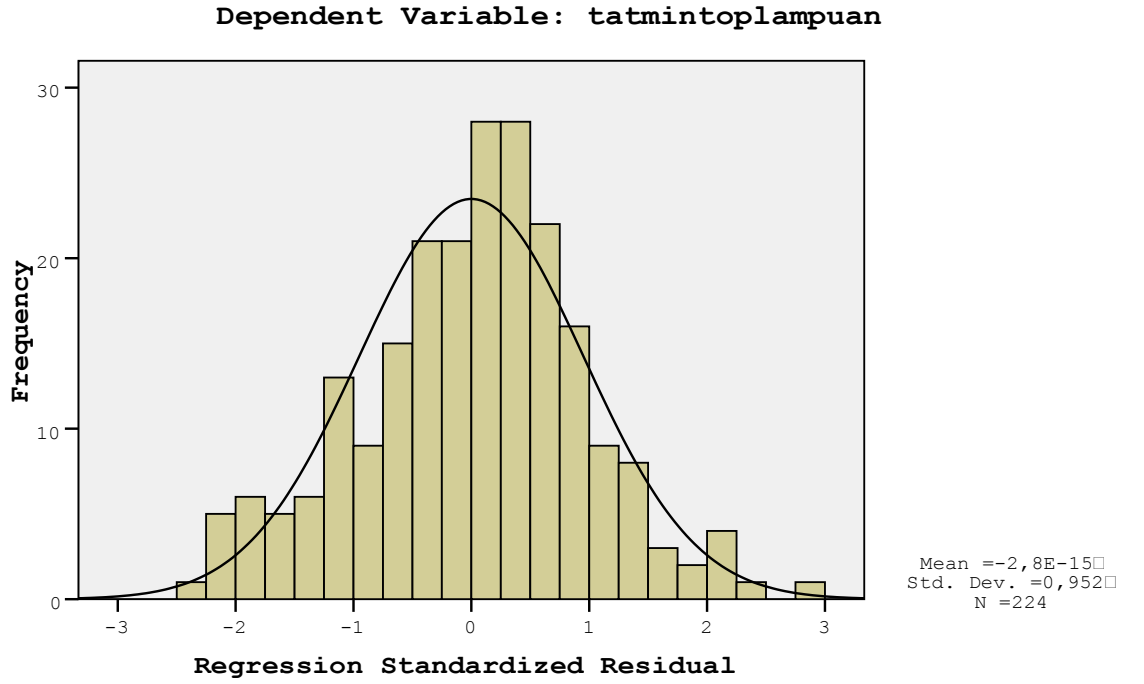
Model		Unstandardized Katsayısı		Standardized Katsayısı		
		B	Std. Hata	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	17.770	5.669		3.135	.002
	İşimi yaparken yapmakta olduğum bu işten ne kadar zevk aldığımı düşünürüm	-.062	.640	-.006	-.098	.922
	İşimi yapmamın kendi seçimim olduğunu düşünürüm.	.577	.583	.061	.989	.324
	Bu işte oldukça iyi olduğumu düşünürüm.	1.803	.997	.142	1.809	.072
	Yaptığım işi çok çekici bulurum.	1.151	.742	.115	1.551	.122
	İşimi yaparken gergin hissederim.	.637	.606	.063	1.052	.294
	Aynı işi yapan başkaları ile kendimi karşılaştırdığımda bu işi yapmakta oldukça iyi olduğumu düşünürüm.	-2.691	.750	-.226	-3.588	.000
	Yaptığım iş eğlencelidir.	-.148	.776	-.015	-.190	.849
	İşimi yaparken kendimi huzurlu hissederim.	2.627	.812	.234	3.236	.001
	İşimi yapmaktan çok zevk alırım.	-.079	.921	-.007	-.086	.932
	Yaptığım işi seçme şansım hiç olmadı.	.892	.523	.101	1.707	.089
	İşimde gösterdiğim performanstan hoşnudum.	-1.209	.843	-.094	-1.433	.153
	Yaptığım işin çok sıkıcı olduğunu düşünürüm.	.253	.785	.023	.322	.748
	İşimi yaparken gerçekten yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissederim.	1.018	.712	.103	1.430	.154
	Yaptığım işte oldukça yetenekli olduğumu düşünürüm.	-1.221	.916	-.099	-1.332	.184
	Yaptığım işin çok ilginç bir iş olduğunu düşünürüm.	.025	.711	.002	.036	.971
	İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissederim.	-1.861	.612	-.180	-3.039	.003

	Yaptığım işi yapmak zorunda olduğumdan yapıyormuş gibi davranırım.	-.997	.703	-.089	-1.419	.158
	Yaptığım işi tanımlamam gerekse onu zevkli olarak tanımlarım.	1.478	.925	.133	1.598	.112
	Yaptığım işi yapmamak gibi bir seçeneğim olmadığı için yapıyorum.	.727	.792	.074	.918	.360
	İş yapmaya başladıktan bir süre sonra bu işte oldukça yeterli olduğumu hissettim.	.374	.651	.034	.574	.566
	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	4.713	.677	.392	6.966	.000

Sig. p < 0.05 düzeyinde anlamlı

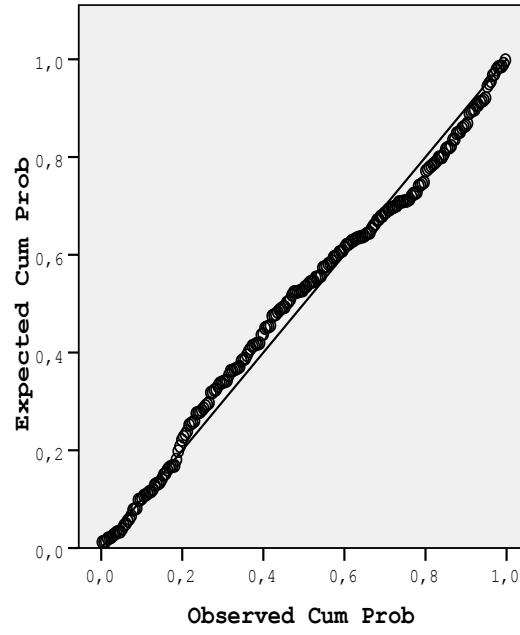
Ek-21

Histogram



Şekil 3.1 Regresyon Analizi İçin Normal Dağılımı Gösteren Histogram Grafiği

Ek-22

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: tatmintoplampuan****Şekil 3.2 Regresyon Analizi İçin Normal Dağılımı Gösteren P-P Plot Grafiği**

Ek-23

Sayın Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Çalışanı;

Bu anket, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu personelinin içsel motivasyon düzeyleri ile işlerinden sağladıkları tatminin dereceleri arasındaki ilişkileri saptamayı amaçlayan bir araştırmada, veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu nedenle, ankete kimlik bilgileriniz ile ilgili herhangi bir bilgi yazmamanız istenmektedir.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularını içten ve gerçek durumu yansıtacak biçimde, özenle cevaplamanıza bağlı olacaktır. 3 (Üç) bölümden oluşan ankette, her bölümün başındaki açıklamayı dikkatle okumanız ve tüm soruları cevaplamanız gerekmektedir.

Zamanınızı ayırdığınız, ilgi ve yardımlarınızla oluşturacağınız katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ferdi YILMAZ
Erciyes Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

1. BÖLÜM

AÇIKLAMA: Aşağıda sizin demografik yapınızı ortaya koymayı amaçlayan unvanınız, mesleki kıdeminiz, yaşınız gibi sorulara yer verilmiştir. Vereceğiniz yanıtlar araştırma sonuçlarının hangi nitelikteki nüfusa genelleştirileceği sorusunun cevabını ortaya koyacaktır, bu nedenle kimliğinizi açıklamadan sorulara doğru yanıt vermeniz istenmektedir.

1. Görevli olduğunuz birim:

.....

2. Unvanınız:

.....

3. Mesleki kıdeminiz:

a) 0-5 (Yıl)

b) 6-11(Yıl)

c) 12-17(Yıl)

d) 18-23 (Yıl)

e) 24-29 (Yıl)

f) 30- ve üstü (Yıl)

4. Yaşınız:

a) 24-29

b) 30-35

c) 36-41

d) 42-47

e) 48-53

f) 54 ve üstü

5. Medeni durumunuz:

a) Evli

b) Bekâr

c) Dul

6. Cinsiyetiniz:

a) Kadın

b) Erkek

7. Aylık geliriniz:

a) 1000-1500 YTL

b) 1501-2000 YTL

c) 2001-2500 YTL

d) 2501-3000 YTL

e) 3001-3500 YTL

f) 3501-ve üstü YTL

8. Kendinizi aşağıdaki gelir gruplarından hangisine ait hissediyorsunuz?

a) Fakir

b) Orta Halli

c) Zengin

9. Eğitim durumunuz:

a) İlkokul

b) Ortaokul

c) Lise

d) Yüksek okul

e) Üniversite

f) Yüksek lisans

g) Doktora

2.BÖLÜM

AÇIKLAMA: Aşağıda, işyerinizdeki motivasyonunuzu tespit edecek olan sorulara verilmiştir. Her fikrin ve sorunun karşısında söz konusu düşünceye hangi oranda katıldığınızı belirleyecek beş tane muhtemel cevap bulunmaktadır. Çalışmakta olduğunuz kurum hakkındaki düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak ilgili fikre derece belirten ifadelerden hangisine göre katılıyorsanız lütfen sadece onu işaretleyiniz.

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
10. İşimi yaparken, yapmakta olduğum bu işten ne kadar zevk aldığımı düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
*11. Yaptığım işte başarılı olup olmayacağıma dair hiç endişe etmem.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşimi yapmamın kendi seçimim olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Bu işte oldukça iyi olduğumu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yaptığım işi çok çekici bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşimi yaparken gergin hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Aynı işi yapan başkaları ile kendimi Karşılaştırdığımda bu işi yapmakta oldukça iyi olduğumu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Yaptığım iş eğlencelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. İşimi yaparken kendimi huzurlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İşimi yapmaktan çok zevk alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yaptığım işi seçme şansım hiç olmadı.	☐	☐	☐	☐	☐
21. İşimde gösterdiğim performanstan hoşnudum.	☐	☐	☐	☐	☐
*22. İşimi yaparken onu iyi yapıp yapmadığıma dair endişe hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Yaptığım işin çok sıkıcı olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
24. İşimi yaparken gerçekten yapmak istediğim şeyi yapıyormuşum gibi hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Yaptığım işte oldukça yetenekli olduğumu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Yaptığım işin çok ilginç bir iş olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
27. İşimi yaparken baskı altında olduğumu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Yaptığım işi yapmak zorunda olduğumdan yapıyormuş gibi davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Yaptığım işi tanımlamam gerekse onu zevkli olarak tanımlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Yaptığım işi yapmamak gibi bir seçeneğim olmadığı için yapıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
31. İş yapmaya başladıktan bir süre sonra bu işte oldukça yeterli olduğumu hissettim.	☐	☐	☐	☐	☐

* : Geçerlilik ve güvenirlik katsayısını düşürdüğü için anket sonucunda değerlendirmeye alınmamıştır.

3.BÖLÜM

AÇIKLAMA: Aşağıdaki cümleleri tamamlayan ifadelerin size en uygun olanını seçiniz. Her cümleyi cevaplarken kendinize “beni ne kadar tatmin ediyor?” sorusunu sorunuz. İşinizden aldığımız doyumu en iyi belirten ifadeyi işaretlerken de yalnızca bir rakamı işaretlemeye dikkat ediniz.	BENİ HİÇ TATMIN ETMEZ	BENİ YETERİNCE TATMIN ETMEZ	KARARSIZIM	BENİ OLDUKÇA TATMIN EDER	BENİ ÇOK TATMIN EDER
32. İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	☐	☐	☐	☐	☐
33. Aldığım maaş(ücret) ve terfilerin miktarı	☐	☐	☐	☐	☐
34. İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkânı	☐	☐	☐	☐	☐
35. İşimde birlikte çalıştığım, etkileşim ve konuştuğum kişiler	☐	☐	☐	☐	☐
36. Amirlerin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi	☐	☐	☐	☐	☐
37. İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	☐	☐	☐	☐	☐
38. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı	☐	☐	☐	☐	☐
39. Birim amirinden gördüğüm destek ve rehberlik	☐	☐	☐	☐	☐
40. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	☐	☐	☐	☐	☐
41. İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkânı	☐	☐	☐	☐	☐
42. İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi	☐	☐	☐	☐	☐
44. İşimdeki yarışma (mücadele) fırsatı	☐	☐	☐	☐	☐
45. İş yerimdeki yönetimin tutumu	☐	☐	☐	☐	☐