



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

SENDİKAL TUTUMUN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ROLÜ:
KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
Bedianur ERDURAN
2230227002

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK

ISPARTA – 2024

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Sendikal Tutumun İş Motivasyonu Üzerindeki Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Bedianur ERDURAN
28.08.2024



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Bedianur ERDURAN
Öğrenci Numarası	2230227002
Enstitü Ana Bilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler
Programı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Tezli Yüksek Lisans Programı
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK
Tez Başlığı	Sendikal Tutumun İş Motivasyonu Üzerindeki Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Turnitin Ödev Numarası	2444865353

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 143 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 04/09/2024 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesininin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dâhil, 10 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;

% 16 'dır.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

28/08/2024
(İmza)
Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK

ÖZET

Günümüz iş dünyasında, iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti, kurumların başarısını belirleyen önemli faktörlerdir. İş motivasyonu, çalışanların işlerine olan ilgi, bağlılık ve performanslarını şekillendiren kritik bir unsurdur. Sendikal tutum ise çalışanların sendikal örgütlere karşı tutumlarını ve bu örgütlere katılım düzeylerini ifade eder.

Sendikal örgütler, hakların savunulması, adaletin sağlanması ve iş yerindeki demokratik süreçlere katılımın teşvik edilmesi gibi amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterirler. Dolayısıyla, sendikal tutumun iş motivasyonu üzerindeki etkisi önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, sendikal tutumun iş motivasyonu üzerindeki etkisi, çalışanların iş yerindeki güvenlik hissiyatı ile de yakından ilişkilidir. Sendikalar, iş yerinde çalışanların haklarını savunurken, iş güvenliği konusunda da aktif rol oynayabilirler. Çalışanlar, sendikalar aracılığıyla iş yerindeki güç dengesinin sağlanmasına katkıda bulunarak işlerine olan güvenlerini artırabilirler.

Bu çalışmada, kamu çalışanlarının sendikal tutumlarının iş motivasyonu üzerindeki etkileri anket yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmanın temel amacı, sendikal tutumların iş motivasyonunu nasıl şekillendirdiğini anlamak ve bu ilişkinin altında yatan dinamikleri ortaya koymaktır. Bu bağlamda, sendikaların çalışanların motivasyon düzeylerini nasıl etkilediği incelenmiş ve sendikal hareketin çalışma hayatındaki rolü ve önemi vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, sendikal tutumun iş motivasyonu üzerindeki etkisi karmaşık ve çok yönlüdür. Dolayısıyla iş yerlerinde sendikal tutumların güçlendirilmesi, çalışanların iş motivasyonunu artırabilir ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Araştırma, sendikal tutum ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılmasını ve kurumların çalışanları için etkili motivasyon stratejileri geliştirmesine katkıda bulunabilecek önemli bilgiler sunmaktadır. Araştırma, sendikal tutumun iş motivasyonu üzerindeki etkilerini belirleyerek, kurum çalışanlarının memnuniyetini artırmak ve performanslarını optimize etmek için uygun stratejiler geliştirmesine yardımcı olabilir.

Anahtar Kelimeler: Sendika, Sendikal Tutum, Motivasyon, İş Motivasyonu

ABSTRACT

In today's business world, job productivity and employee satisfaction are key factors that determine the success of organizations. Job motivation is a critical element that shapes employees' interest in, commitment to, and performance at work, while union attitudes reflect employees' perspectives on and levels of participation in union organizations.

Union organizations operate with goals such as defending rights, ensuring justice, and promoting participation in democratic processes in the workplace. Thus, the impact of union attitudes on job motivation emerges as an important research topic. Moreover, the effect of union attitudes on job motivation is closely related to employees' sense of security in the workplace. Unions actively defend workers' rights and play a role in ensuring job security. Through unions, employees can help maintain the balance of power in the workplace, thereby increasing their confidence in their jobs.

In this study, the effects of public employees' union attitudes on job motivation were analyzed using a survey method. The primary aim of the research is to understand how union attitudes shape job motivation and to reveal the underlying dynamics of this relationship. In this context, the study examines how unions influence employees' motivation levels and emphasizes the role and significance of the union movement in working life.

In conclusion, the impact of union attitudes on job motivation is complex and multifaceted. Therefore, strengthening union attitudes in workplaces can increase employees' job motivation and positively affect job performance. This research provides important insights to deepen the understanding of the relationship between union attitudes and job motivation, helping organizations develop effective motivation strategies for their employees. By identifying the effects of union attitudes on job motivation, the study can assist organizations in developing appropriate strategies to enhance employee satisfaction and optimize performance.

Key words: Union, Union Attitude, Motivation, Job Motivation

ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca bana rehberlik eden değerli danışmanım Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Onun bilgi ve tecrübeleri, çalışmamın her aşamasında bana ışık tutmuş ve yol göstermiştir. Ayrıca, araştırmamın gelişiminde önemli katkıları olan Doç. Dr. Mürşit IŞIK hocama da sonsuz teşekkürlerimi iletmek isterim. Onların desteği ve yönlendirmeleri olmadan bu çalışmayı tamamlamak mümkün olmazdı.

Araştırma sürecimde bana zaman ayırarak ankete katılan tüm kamu çalışanlarına teşekkür ederim. Onların katkıları, bu çalışmanın temelini oluşturmuş ve anlamlı sonuçlara ulaşmamı sağlamıştır.

Bu süreçte, her zaman yanımda olan ve bana destek veren değerli eşim Ahmet ERDURAN'a, çocuklarıma, anne ve babama, kayınvalide ve kayınpederime minnettarım. Özellikle çocuklarıma bakarak ve ilgilenererek bana büyük destek veren aile üyelerim, bu zorlu süreci daha kolay ve anlamlı kılmıştır. Ailem ve eşimin ailesi, her zaman benim en büyük motivasyon kaynağım olmuştur. Onların sevgisi, anlayışı ve sabrı bana büyük güç vermiştir.

Teşekkür ederim.

Bedianur ERDURAN

Isparta 2024

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KAVRAM OLARAK SENDİKA VE SENDİKAL TUTUM

1. SENDİKA KAVRAMI VE SENDİKALARIN TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.1. Sendika Kavramı	4
1.2. Sendikaların Tarihsel Gelişimi	6
1.2.1. Loncalar ve İlk Örgütlenmeler (Orta Çağ - 18. Yüzyıl)	6
1.2.2. Sanayi Devrimi ve İşçi Sınıfının Oluşumu (18. - 19. Yüzyıl)	7
1.2.3. Osmanlı İmparatorluğu'nda Sendikaların Gelişimi.....	8
1.2.4. Modernleşme Sürecinde Sendikaların Yükselişi (19. - 20. Yüzyıl)	9
1.2.5. Günümüzde Sendikaların Durumu ve Rolü (20. Yüzyıl Sonrası)	9
2. SENDİKA TÜRLERİ VE ÖRGÜTLENME	10
2.1. İşçi Sendikaları	10
2.2. Memur Sendikaları	11
2.3. Serbest Meslek Sendikaları.....	12
2.4. İşveren Sendikaları	12
2.5. Görünmez İşçilerin Sendikalaşması	13

3. SENDİKA ÜYELİĞİ ve KATILIM	14
3.1. Sendika Üyeliğinin Önemi	14
3.2. Sendika Aidatları ve Yönetim	15
3.3. Üye Katılımının Sağlanması.....	15
4. SENDİKALARIN İŞLEVLERİ ve GÖREVLERİ	16
4.1. Toplu Sözleşme Görüşmelerinde İşçileri Temsil Etmek	16
4.2. Üyelere Destek ve Kaynak Sağlamak.....	16
4.3. Üyelerin Haklarını ve Çıkarlarını Savunmak	19
4.4. Tüm İşçiler İçin Toplumsal ve Finansal Dengeyi Sağlamak.....	19
5. SENDİKALARIN GELECEĞİ ve DEĞİŞEN DİNAMİKLER	21
5.1. Yeni İş Modelleri ve Sendikalar	21
5.2. Dijitalleşme ve Sendikal Hareketler	21
5.3. Genç İşçilerin Sendikalaşma Eğilimleri	22
6. SENDİKAL TUTUM KAVRAMI.....	22
6.1. Sendikal Tutumu Etkileyen Faktörler.....	23
6.1.1. Demografik Faktörlerin Sendikaya Bağlılığı Etkilemesi.....	24
6.1.2. Üyenin Şahsına Özgü Faktörler	25
6.1.3. Sendikaya Özgü Faktörler.....	26
6.1.4. İşe Yönelik Faktörler	27
6.1.5. Çevresel Faktörler	29
6.2. Sendikal Tutum ve İş Motivasyonu İlişkisi	29

2. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE SÜRECİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	32
2. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ.....	35
2.1. İçsel Motivasyon.....	36
2.2. Dışsal Motivasyon	37
3. MOTİVASYON KURAMLARI	37
3.1. İçerik Teorileri	38
3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	39
3.1.2. Alderfer'in E.R.G. Kuramı	43

3.1.3. Herzberg'in İki Faktör Kuramı	44
3.1.4. McClelland'ın Başarma Güdüsü Kuramı.....	46
3.1.5. Zihinsel Değerlendirme Kuramı	47
3.2. Süreç Teorileri	49
3.2.1. Locke'un Amaç ve Değer Kuramı	49
3.2.2. Adams'ın Adalet Kuramı	51
3.2.3. Beklenti Kuramları.....	52
3.2.3.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	52
3.2.3.2. Lawler-Porter Modeli	53
3.2.3.3. Beklenti Kuramlarına Yöneltilen Eleştiriler.....	54
3.2.4. Skinner'in Davranış şartlandırma (Sonuçsal şartlandırma) Kuramı....	54
4. İş MOTİVASYONU KAVRAMI	56
4.1. İş Motivasyonu Etkileyen Faktörler	59
4.1.1. Ekonomik Araçlar	60
4.1.1.1. cret Artışı	60
4.1.1.2. Primli cret Sistemi	61
4.1.1.3. Kâra Katılma	62
4.1.1.4. Ekonomik dller	62
4.1.1.5. Ayni ve Sosyal Yardımlar	63
4.1.2. Psiko-Sosyal Araçlar	64
4.1.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	64
4.1.2.2. Sosyal Etkinlikler	64
4.1.2.3. Psikolojik Güvence.....	65
4.1.2.4. neri Sistemi	65
4.1.2.5. Beğenilme ve Takdir Görme	66
4.1.2.6. Yükselme ve Gelişme Olanakları.....	66
4.1.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	67
4.1.3.1. Amaç Birliği	67
4.1.3.2. Sağlıklı İletişim Kanalları	68
4.1.3.3. Eğitim Olanakları	68
4.1.3.4. Kararlara Katılma	69
4.1.3.5. Fiziksel alışma Ortamı	69
4.1.3.6. İşlerin Yeniden Tasarlanması	69

3. BÖLÜM

YÖNTEM VE ARAŞTIRMA BULGULARI

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve KAPSAMI	71
2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ	72
3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ	75
4. ARAŞTIRMA EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	75
5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve KULLANILAN ÖLÇEKLER	76
5.1. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması	77
5.1.1. Betimsel Bulgular	77
5.1.2. İstatistiki Bulgular	80
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	103
EKLER	126
ÖZGEÇMİŞ	130

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Demografik Bulgular	77
Tablo 2. Güvenirlik Katsayıları	78
Tablo 3. Sendikal Tutum ve İş Motivasyonu Ölçekleri ve Alt Boyut Ortalamaları..	79
Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi (T Testi).....	81
Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Farklılık Gösteren Ortalamalar	82
Tablo 6. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi (T Testi).....	84
Tablo 7. Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamli Farklılık Gösteren Ortalamalar	85
Tablo 8. Yaş değişkenine Göre Farklılık Analizi (Anova Testi).....	86
Tablo 9. Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Analizi (Anova Testi).....	87
Tablo 10. Eğitim Değişkenine Göre Anlamli Farklılık Olan Ortalamalar	88
Tablo 11. Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi (Anova Testi)	89
Tablo 12. Gelire Göre Farklılık Analizi (Anova Testi).....	90
Tablo 13. Gelir Değişkenine Göre Anlamli Farklılık Olan Grup Ortalamaları	92
Tablo 14. Sendikal Tutumun İş Motivasyonu ile İlişkisi (Korelasyon Analizi)	94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Motivasyonun Oluşma Süreci.....	34
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	39
Şekil 3. Clayton Alderfer'in ERG teorisi	43
Şekil 4. Herzberg'in İki Faktör Kuramı	44
Şekil 5. Locke'un Amaç Kuramı	49
Şekil 6. Adams'ın Adalet Şeması	51
Şekil 7. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	52
Şekil 8. Araştırmanın Modeli.....	72

KISALTMALAR DİZİNİ

FA	: Faktör Analizi
BDT	: Bilişsel Değerlendirme Teoremi
DAB	: Değer- Araçsallık- Beklenti
Sig	: Anlamlılık (Significance)
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
vd.	: Ve Diğerleri
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
r	: Pearson Korelasyon Katsayısı
n	: Sayı
α	: Standart Sapma
t	: Bağımsız örneklem T Testi
p	: Anlamlılık Değeri
s.	: Sayfa
N	: Örneklem büyüklüğü
df	: Serbestlik Derecesi
α	: Anlamlılık Seviyesi (Cronbach's Alfa)
F	: F istatistiği (ANOVA için)

GİRİŞ

Araştırma, kamu çalışanları arasında sendikal tutumların iş motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Günümüz iş dünyasında iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti, kurum başarısını belirleyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. İş motivasyonu, çalışanların işlerine olan ilgi, bağlılık ve performanslarını şekillendiren önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Sendikal tutum ise çalışanların sendikal örgütlere karşı tutumlarını ve bu örgütlere katılım düzeylerini ifade eder. Sendikal örgütler, işçi haklarının savunulması, adaletin sağlanması ve iş yerindeki demokratik süreçlere katılımın teşvik edilmesi gibi amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermektedirler. Bu bağlamda, sendikal tutumun iş motivasyonu üzerindeki etkisi önemli bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı, kamu çalışanları arasında sendikal tutumun iş motivasyonu üzerindeki rolünü analiz etmektir. Bu amaca ulaşmak için, sendikal tutum ve iş motivasyonu arasındaki ilişki çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırmada, sendikal tutumun iş yerinde adalet ve eşitlik algısını nasıl etkilediği, sendikalara katılan çalışanların iş yerindeki karar alma süreçlerine daha fazla dahil olmasıyla işlerine olan etkilerinin artıp artmadığı ve dolayısıyla motivasyonlarının nasıl etkilendiği incelenmiştir. Ayrıca, sendikal tutumun iş yerindeki güvenlik hissiyatı ile olan ilişkisi de değerlendirilmiştir. Sendikaların, iş yerinde çalışanların haklarını savunurken aynı zamanda iş güvenliği konusunda da aktif rol oynayabileceği ve çalışanların sendikalar aracılığıyla iş yerindeki güç dengesinin sağlanmasına katkıda bulunarak işlerine olan güvenlerini artırabileceği üzerinde durulmuştur.

Çalışma genel anlamda, Türkiye genelindeki sendikalı kamu çalışanlarının sendikal tutumları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini, 2023 Temmuz istatistiklerine göre Türkiye'deki toplam 2 milyon 130 bin 644 sendikalı kamu görevlisi oluşturmaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2023). Araştırmanın yöntemi, nicel veri toplama tekniklerini içermektedir ve bu süreçte sendikal tutum ve iş motivasyonu ölçekleri kullanılmıştır. Nicel veri toplama sürecinde, kamu çalışanları arasında anketler uygulanmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Anketlerde, çalışanların

sendikal tutumları, iş motivasyonları ve iş yerindeki genel memnuniyet düzeyleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

Tez üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sendika kavramı, sendikal tutum ve tarihsel gelişim ele alınmaktadır. Sendika kavramı, işçi örgütlenmeleri ve sendikaların tarihsel gelişimi detaylandırılmıştır. Ayrıca sendikal tutumun tanımı, önemi, sendikaların işlevleri ve gelecekteki değişim dinamikleri hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölüm, sendikaların işçi haklarını savunma, adaleti sağlama ve iş yerinde demokratik süreçleri teşvik etme görevlerini vurgular. Sendikal tutum, çalışanların sendikal örgütlere karşı tutumlarını ve bu örgütlere katılım düzeylerini ifade eder.

İkinci bölümde motivasyon kavramı, teorileri ve iş motivasyonu ele alınmaktadır. Motivasyonun tanımı, önemi ve süreçleri detaylı bir şekilde incelenmiş ve iş motivasyonunu etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Motivasyon, çalışanların işlerine olan ilgilerini, bağlılıklarını ve performanslarını şekillendiren kritik bir faktördür. Bu bölümde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in E.R.G. Kuramı ve Herzberg'in İki Faktör Kuramı gibi teorilere de yer verilmiştir. Ayrıca iş motivasyonunu etkileyen faktörler ve motivasyon çeşitleri detaylı olarak ele alınmıştır. İş motivasyonu, çalışanların işlerine olan ilgilerini, bağlılıklarını ve performanslarını nasıl şekillendirdiği açısından kritik bir faktördür.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi ve bulguları sunulmaktadır. Araştırmanın amacı, yöntemi, veri toplama süreci ve araçları detaylı olarak açıklanmıştır. Anket sonuçları, sendikal tutum ile iş motivasyonu arasındaki ilişkileri değerlendirmek için çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak bu ilişki belirlenmiştir. Bulgular, sendikal tutumun iş motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ve sendikal faaliyetlerin çalışanların işlerine olan ilgilerini ve bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, sendikal tutumun iş yerindeki adalet, eşitlik, güvenlik hissiyatı ve karar alma süreçlerine etkileri değerlendirilmiştir. Sendikaların iş güvenliği konusunda aktif rol oynayarak çalışanların güvenlerini artırabileceği belirtilmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma, sendikal tutum ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılmasını ve kurum çalışanları için etkili motivasyon

stratejileri geliştirmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Kamu sektöründe, çalışanların motivasyonunu artırmak ve verimliliği optimize etmek için sendikal tutumun olumlu etkilerinden yararlanmak önemlidir. Sendikaların, kamu çalışanlarının iş güvenliği, adalet ve eşitlik algılarını artırarak motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebileceği görölmüştür. Bu bulgular, kamu kurumlarının sendikal faaliyetlere destek vererek çalışan memnuniyetini ve performansını artırabileceğini göstermektedir. Kamu sektöründe sendikal tutumun iş motivasyonu üzerindeki etkilerini belirleyerek, çalışan memnuniyetini artırmak ve performanslarını optimize etmek için uygun stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu stratejiler, çalışanların iş yerindeki katılımını teşvik ederek, adalet ve eşitlik algılarını güçlendirecek ve iş güvenliğini artırarak kamu sektöründe daha verimli ve motive çalışanların oluşmasını sağlayacaktır.

1. BÖLÜM

KAVRAM OLARAK SENDİKA VE SENDİKAL TUTUM

1. SENDİKA KAVRAMI VE SENDİKALARIN TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1. Sendika Kavramı

Bir kavram olarak "Sendika", ilk defa Fabian Derneği'nin ve sosyal politika disiplininin öncülerinden olan Sidney Webb ve Beatrice Webb tarafından ortaya konmuştur. Webb'ler bu kavramı, "çalışma koşullarının iyileştirilerek korunması için işçiler tarafından kurulan ve sürekliliği olan topluluk" şeklinde açıklamaktadırlar (Mahiroğulları, 2016, s. 2; Tokol, 2017, s. 22).

"Syndic" kelimesinden türeyen sendika kavramı, tarihte ilk olarak eski Roma ve Yunan uygarlıklarına dayanmaktadır. Eski Roma ve Yunan uygarlıklarında bu terimin, şehrin menfaatlerini gözetken kişi anlamında kullanıldığı görülmektedir (Önsal, 2010, s. 25).

Kavramla ilişkili olarak, 'Syndicat' terimi, bahsedilen kişinin yetkileri ve sorumluluklarını ve bu yetkilerin nasıl yerine getirildiğini ve kullanıldığını belirtmek amacıyla kullanılmıştır. (Köybaşı, Uğurlu ve Arslan, 2016, s. 103; Özerkmen, 2003, s. 242).

"Syndic" kelimesi Fransızca'da "muteber, itibar edilen, güvenilen kimse" anlamına gelirken; Türkçe 'ye de "sendika" kavramının Fransızcadan geldiği sanılmaktadır (Pıçak ve Kadah, 2017, s. 199).

Çalışan Sendikaları, personelin menfaatini gözetmek ve daha iyi bir hale getirmek amacıyla faaliyet gösteren örgütlenmiş yapılar olarak tanımlanabilir. Bu sendikalar, çalışanların gelir, çalışma şartları, sosyal güvenlik ve eğitim gibi hususlarda işverenlerle müzakerelerde bulunurlar. Ayrıca, sendikalar farklı sendikacılık faaliyetleri aracılığıyla işçilerin politik, kültürel ve kariyer gelişimine de katkıda bulunurlar. Sendikalar, işverenlerle veya işçilerle yapılan çalışma münasebetlerinde, genel ekonomik ve sosyal menfaat ve her türlü hakları korumak ve iyileştirmek amacıyla oluşturulmuş tüzel kişiliklerdir (Önsal, 2010, s. 219).

Sendika, benzer meslek veya sektörlerde çalışan işçilerin veya çalışanların çıkarlarını korumak, menfaatlerini gözetmek ve çalışma şartlarını daha iyi bir hale getirmek amacıyla oluşturdukları örgütlü yapıdır. Sendikalar genellikle özel bir meslek veya sektörde etkin olan işletmelerdeki çalışanları temsil eder ve onların sesi olmayı amaçlar (Koç, 2003, s. 20).

Sendikaların temel amacı, işçilerin güçlerini birleştirerek sermaye karşısında daha güçlü bir konuma gelmelerini sağlamaktır. Bu amaçla sendikalar, toplu pazarlık yaparak ücret artışları, çalışma süreleri, iş güvenliği ve ilgili diğer konular gibi hususlarda anlaşmalar yaparlar. Ayrıca, sendikalar işçilerin sosyal haklarını korumak, eğitim ve gelişim imkânları sağlamak, işsizlik durumunda destek olmak gibi işlevleri de yerine getirirler (Önsal, 2011, s. 219).

Ünlü düşünür Karl Marx (1850), sendikaları işçi sınıfının kendi kendini savunma örgütleri olarak tanımlar. Marx'a göre, sendikalar işçilerin sermayeye karşı dayanışma içinde mücadele etmelerini sağlar ve işçi sınıfının çıkarlarını korumak için mücadele ederler.

Friedrich Engels (1845) ise sendikaları işçilerin sınıf bilincini geliştirmek ve kapitalist sisteme karşı mücadele etmek için önemli araçlar olarak görür. Engels'e göre, sendikalar işçilerin kolektif güçlerini bir araya getirerek iyileştirilmiş çalışma şartları ve ücretlendirme için uğraş vermelerini sağlarlar.

Bu tanımlar, sendikaların çalışanların haklarını gözetmek, çalışma şartlarını daha iyi bir hale getirmek ve toplumsal dengeyi sağlamak adına mühim araçlar olduğunu vurgular. Sendikaların tarihsel gelişimi ve bugünkü rolü, işçi haklarının korunması ve toplumsal adaletin sağlanması açısından büyük önem taşır (Yenihan ve Ün, 2019, s. 306).

Sendikalar, emeğinin karşılığında geçimini sağlayan tüm ücretliler için kapısı açık olan kitle örgütleridir. Sendikalarda, çalışanların inançları, ırkları, etnik kökenleri, dünya görüşleri, cinsiyetleri veya siyasi düşünceleri gibi farklılıklar gözetilmeksizin örgütlenme özgürlüğü vardır. Çünkü sendikaların temel amacı, işçilerin toplumsal, sosyal ve ekonomik menfaatlerini korumak ve geliştirmektir (Türk Harb-İş Sendikası, 1998, s. 11).

Sendikalar, demokratik bir yapıya sahip olmalıdır. Bu, sendikaların üye katılımına, karar alma süreçlerinin şeffaflığına ve çeşitliliğe dayalı bir sendikal demokrasi anlayışını benimsemelerini gerektirir. Çalışanların, sendikalarının politikalarını etkileyebilecekleri ve yönlendirebilecekleri bir ortamın sağlanması önemlidir (Petrol-İş Sen, 1994, s. 27).

Sendika olarak isimlendirilen yapının bağımsızlığı, iç organları dışında hiçbir dış kaynaktan talimat almamaları ve kararlarını kendi yöntem ve standartlarına uygun bir şekilde alarak, özgürce hareket edebilmesiyle sağlanır. Bu durum, sendikaların kendi genel kurulları ve üyeleri tarafından denetlenmesiyle desteklenir (Türk Harb-İş Sendikası, 1998, s. 12-13).

1.2. Sendikaların Tarihsel Gelişimi

Çalışanların menfaatlerini gözetmek, çalışma şartlarını daha iyi bir hale getirmek ve sosyal haklarını koruma ve teminat altına almak doğrultusunda oluşturdukları örgütlü yapılar olan sendikaların tarihsel gelişimi, insanlık tarihinin çeşitli dönemlerindeki ekonomik, sosyal ve politik değişimlerle yakından ilişkilidir. Bu değişimler, Orta Çağ'daki loncaların oluşumundan Sanayi Devrimi'ne, 18. ve 19. yüzyıllardaki işçi isyanlarından 20. yüzyılın sendikaların güçlenmesiyle geçen dönemine kadar çeşitli evrelerden oluşur. Bu kısımda, sendikaların tarihsel gelişimini anlamak için önemli olan bu evreleri ele alacağız.

1.2.1. Loncalar ve İlk Örgütlenmeler (Orta Çağ - 18. Yüzyıl)

Orta Çağ Avrupa'sında loncalar, meslek grupları arasında dayanışmayı teşvik eden ve belirli standartları koruyan önemli kurumlardı. Zanaatkârlar arasında mesleki bilgi ve tecrübenin aktarılmasını sağlayan loncalar, aynı zamanda üretim standartlarını belirleyerek rekabeti dengelemiş ve fiyatların düzenlenmesine katkıda bulunmuştur. Lakin 18. yüzyılın son yıllarına gelindiğinde endüstriyel devrimle birlikte, loncaların yerini daha geniş kapsamlı işçi birlikleri almaya başlamıştır (Brown, 2008).

Endüstriyel devrimle birlikte, işçi birlikleri yalnızca belli başlı iş ve meslek alanlarını değil, tüm işçi sınıfını kapsayacak şekilde örgütlenmeye başlamış ve çalışanların menfaatlerini gözetmek, çalışma şartlarını daha iyi bir hale getirebilmek

için mücadele etmiştir (Undy vd. ,1981). Bu dönemdeki değişim, endüstriyel devrimle birlikte ortaya çıkan yeni işçi sınıfının ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilecek örgütlenme biçimlerinin gelişmesine yol açmıştır.

1.2.2. Sanayi Devrimi ve İşçi Sınıfının Oluşumu (18. - 19. Yüzyıl)

Sanayi Devrimi'nin başlangıcıyla birlikte, endüstriyel üretimdeki artış işçi sınıfının ortaya çıkmasına yol açtı (Thompson, 1966). Fabrikalarda çalışan işçilerin koşulları giderek kötüleşti; bitmek bilmeyen çalışma süreleri, yetersiz ücretler ve emniyetsiz çalışma şartları gibi sorunlar ortaya çıktı (Ashton, 1972, s. 1760). Bu dönemde işçiler, haklarını korumak ve daha iyi şartlarda çalışmak amacıyla örgütlenmeye başladılar.

İşçilerin yüzyüze geldiği zor koşullarla mücadele edebilmesi için çeşitli sendikalar ve örgütler kuruldu (Roediger, 1991). İlk sendikalar genellikle meslek gruplarına veya sektörlere göre örgütlenmişti ve işçilerin bir araya gelerek haklarını savunmalarını sağlamıştır (Stearns, 1999). Bu örgütlenmeler, işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmek, daha iyi bir kazanç ve daha iyi bir çalışma ortamı talep etmek için bir araya gelmelerini sağlamıştır (Ebbinghaus ve Visser, 1999, s. 307).

Osmanlı İmparatorluğu'nda da sanayileşme süreci başlamış, bu da işçi sınıfının oluşumuna katkıda bulunmuştur (Pamuk, 2007). Fabrikalarda çalışan işçilerin koşulları, Avrupa'daki gibi kötüleşmeye başlamış ve işçiler de haklarını savunmak için örgütlenmeye başlamışlardır (İnalcık, 2000). Ancak, Osmanlı'daki işçi örgütlenmeleri ve sendikalar Avrupa'daki kadar etkili olamamıştır ve işçi sınıfının mücadelesi daha zorlu olmuştur (Yıldırım, 2011, s. 152-153).

Bu dönemde işçi sınıfının oluşumu, endüstriyel toplumun biçimlenmesinde kritik bir faktör olmuş ve işçi kesimin hak mücadelesi, günümüzdeki işçi hakları ve çalışma koşullarının belirlenmesinde etkili olmuştur.

1.2.3. Osmanlı İmparatorluğu'nda Sendikaların Gelişimi

Osmanlı İmparatorluğu'nda sendikaların gelişimi, lonca ve esnaf teşkilatlarının öncü rolüyle başlamıştır. Osmanlı'da loncalar, zanaatkârlar arasında dayanışmayı teşvik eden ve belirli standartları koruyan önemli kurumlardı (İnalcık, 2000). Loncalar, mesleki bilgi ve tecrübenin aktarılmasını sağlayarak üretim standartlarını belirleyerek rekabeti dengelemiş ve fiyatların düzenlenmesine yardımcı olmuştur (Pamuk, 2007).

Osmanlı İmparatorluğu'nda sendikaların gelişiminde lonca ve esnaf teşkilatlarının öncü rolü büyüktür. Loncalar, zanaatkârların ve tüccarların yağmacı feodal soylulara karşı birleşmeleri için bir araç sağlamış ve şehirlerin ekonomik refahı için hayati önem taşımıştır (Yıldırım, 2011, s. 166). Bu örgütlenmeler, Osmanlı ekonomisinde temel bir bileşen olmuş ve sosyal uyumu teşvik ederek toplum üzerindeki etkilerini artırmıştır (Pamuk, 2007).

Osmanlı'da işçi sınıfının ilk örgütlenme denemeleri lonca geleneği üzerine kurulmuştur. Ancak, Osmanlı'daki işçi örgütlenmeleri Avrupa'daki kadar etkili olamamıştır (İnalcık, 2000). Osmanlı'da işçi sınıfının oluşumu, endüstriyel toplumun biçimlenmesinde kritik bir unsur haline gelmiş ve işçi kesimin hak mücadelesi, günümüzdeki işçi hakları ve çalışma koşullarının belirlenmesinde etkili olmuştur (Thompson, 1966).

Bu dönemde Osmanlı İmparatorluğu'nda sanayileşme süreci başlamış, bu da işçi sınıfının oluşumuna katkıda bulunmuştur (Pamuk, 2007). Fabrikalarda çalışan işçilerin koşulları, Avrupa'daki gibi kötüleşmeye başlamış ve işçiler de haklarını savunmak için örgütlenmeye başlamışlardır (İnalcık, 2000). Ancak, Osmanlı'daki işçi örgütlenmeleri ve sendikalar Avrupa'daki kadar etkili olamamıştır ve işçi sınıfının mücadelesi daha zorlu olmuştur (Yıldırım, 2011).

Bu dönemde Osmanlı İmparatorluğu'nda sendikaların gelişimi, işçilerin menfaatlerini gözetmek ve onlara daha iyi koşullar sağlamak adına önemli bir adım olmuştur. Osmanlı'daki sendikalar, Avrupa'daki gibi geniş kapsamlı işçi birlikleri olmasa da, işçi kesimin hak ve hukuk uğruna verdiği mücadelede mühim bir rol oynamıştır (Roediger, 1991). Bu örgütlenmeler, işçi sınıfının, çalışma şartlarını daha

iyi bir hale getirebilmek için bir araya gelmesini sağlamış ve günümüzdeki işçi hakları ve çalışma koşullarının oluşumunda etkili olmuştur (Stearns, 1999).

1.2.4. Modernleşme Sürecinde Sendikaların Yükselişi (19. - 20. Yüzyıl)

Sanayileşme sürecinin hız kazandığı 19. yüzyılın ortalarından itibaren, tarımsal toplum yapısından endüstriyel bir yapıya geçişin etkisiyle işçi sınıfı büyümeye başladı. Fabrikalardaki üretim artışı ve şehirlere göçlerle birlikte işçi sayısında kayda değer bir artış yaşandı (Hobsbawm, 1962). Bu dönemde işçiler, çalışma şartlarının daha iyi bir hale getirilmesi ve menfaatlerinin korunması için uğraş vererek örgütlenmeye başladılar.

Sendikalar, işçilerin toplu olarak mücadele etmelerini sağlayarak, ücretlerin artırılması, çalışma saatlerinin kısaltılması ve güvenli çalışma koşullarının sağlanması gibi taleplerde bulundular (Hodder ve Edwards, 2015, s. 843). Özellikle 19. ve 20. yüzyıllarda sendikaların etkisi giderek arttı ve işçi hakları mücadelesinde önemli bir role sahip oldular. Sendikalar, işçilerin haklarını korumak için toplu sözleşme hakkı kazanarak sosyal ve ekonomik hakların belirlenmesinde etkili oldular (Hyman, 2001).

Bu dönemde sendikaların güçlenmesi, işçi kesimin hak arayışında mühim bir adım olarak değerlendirilebilir. Sendikalar, işçilerin haklarını korumak için mücadele etmelerini sağlayarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesine ve işçi haklarının güvence altına alınmasına katkı sağladılar (Undy vd. ,1981). Bugün sendikalar, işçilerin menfaatlerini gözetmek ve toplumsal dengeyi sağlamak adına kritik bir rol üstlenmeye devam etmektedirler.

1.2.5. Günümüzde Sendikaların Durumu ve Rolü (20. Yüzyıl Sonrası)

Günümüzde sendikaların durumu ve rolü, karmaşık ve dinamik bir yapı özelliği taşır. Globalleşme ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, sendikaların işleyişini ve etkinliğini derinden etkilemektedir. Küreselleşme, iş dünyasında uluslararası rekabeti artırmış ve işçi hakları konusundaki mücadeleyi daha karmaşık hale getirmiştir. Sendikalar, küreselleşme sürecinde uluslararası düzeyde işbirliği yapma ihtiyacı hissetmektedirler (Frege ve Kelly, 2003, s. 16).

Teknolojik gelişmeler ise işyerlerinde önemli değişimlere yol açmıştır. Otomasyon, yapay zekâ ve diğer dijitalleşme süreçleri, bazı işlerin insan iş gücü yerine otomasyonla yapılmasına olanak sağlamıştır. Bu durum, işçi hakları ve iş güvencesi konularında yeni sorunlar ortaya çıkarmıştır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

Günümüzde sendikaların karşılaştığı diğer bir zorluk da işçiler arasında sendikalara olan ilginin azalmasıdır. Özellikle genç işçiler, sendikalara üye olma konusunda daha az istekli görünmektedirler. Bu durumun birçok nedeni olabilir, ancak genel olarak işçilerin sendikaların etkisiz olduğunu düşünmeleri veya sendikaların kendilerini yeterince temsil etmediğini düşünmeleri gibi faktörler etkili olabilir.

Sendikaların adaptasyon yeteneği, günümüzde önemli bir konudur. Küreselleşme ve teknolojik değişimlere hızla uyum sağlayabilen sendikalar, işçilerin menfaatlerini gözetmek ve toplumsal dengeyi sağlamak için daha etkili bir rol oynayabilirler. Bu bağlamda, sendikaların sadece işçilerin menfaatlerini değil, ekonomik ve sosyal anlamda da adaleti sağlamak adına çaba göstermeleri gerektiği düşünülmektedir.

2. SENDİKA TÜRLERİ VE ÖRGÜTLENME

Sendika türleri ve örgütlenme biçimleri, çalışma alanları ve meslek gruplarına göre farklılık gösterir. Bu çeşitlilik, sendikaların yapısını, üyelik koşullarını, hedeflerini ve faaliyet alanlarını belirler (Türkiye İşçi Sendikaları Kongresi, 2020). Örneğin, sanayi sendikaları belirli bir sektörde çalışan işçileri temsil ederken, meslek sendikaları belirli bir meslek grubunu temsil eder (Selamoğlu, 2004, s. 40-41). Ayrıca, kamu çalışanları sendikaları ve uluslararası sendikalar da farklı örgütlenme biçimleri ve hedeflerle faaliyet gösterirler (Türkiye Kamu-Sen, 2019; ITUC, 2020). Bu çeşitlilik, sendikaların işlevselliğini ve performansını belirleyen kritik bir etkidir.

2.1. İşçi Sendikaları

İşçi sendikaları, belirli bir sektörde veya iş yerinde çalışan işçilerin çıkarlarını savunan kuruluşlardır. Bu sendikaların başlıca amacı, üyelerinin sosyal ve finansal menfaatlerini korumak, iş ortamlarını iyileştirmek ve çalışma yaşamında adaleti sağlamaktır (Bacharach vd., 2017; Kochan vd., 2020). İşçi sendikaları genellikle

üyelerinin çıkarlarını korumak için toplu sözleşme yapma yetkisine sahiptirler ve işverenlerle bu konuda pazarlık yaparlar (Freeman ve Medoff, 1984).

İşçi sendikalarının örgütlenme biçimleri ve yapısı, genellikle ülkenin işçi hakları ve sendikal düzenlemelerine bağlı olarak değişiklik gösterir. Örneğin, bazı ülkelerde işçi sendikaları tek bir merkez örgüt altında toplanırken, diğer ülkelerde farklı sendikaların çeşitli sektörlerde veya meslek gruplarında faaliyet gösterdiği görülebilir (Yuvalı ve Yaba, 2020, s. 2146). Bu durum, işçi sendikalarının örgütlenme ve faaliyet stratejilerini de etkiler.

İşçi sendikalarının faaliyetleri, yalnızca üyelerinin finansal ve toplumsal çıkarlarını savunmakla kalmaz, paralel olarak siyasi ve sosyal konularda da etkin rol oynarlar. Sendikalar, genellikle toplumsal adalet ve demokratik değerlerin korunması için mücadele eder ve üyelerini bu konularda bilinçlendirir (Selamoğlu, 2004). Bu nedenle, işçi sendikaları sadece işçilerin haklarını değil, aynı zamanda genel olarak toplumun refahını ve adaletini de gözetirler.

2.2. Memur Sendikaları

Memur sendikaları, genellikle kamu sektöründe çalışan memurların çıkarlarını savunan kuruluşlardır. Bu kuruluşların ana gayesi, üyelerinin çalışma şartlarını daha iyi bir hale getirmek, ücretlerini artırmak ve emeklilik haklarını güvence altına almak için faaliyet göstermektir (Mutlu, 2001, s. 22). Memur sendikaları genellikle üyelerinin çıkarlarını korumak için toplu sözleşme yapma yetkisine sahiptirler ve bu yetki çerçevesinde hükümetle müzakere ederler (Arpacı, 2019; Mahiroğulları, 2011, s. 143-144).

Memur sendikalarının örgütlenme yapısı genellikle merkezidir. Merkezi idare organları, genel kurul veya yönetim kurulu tarafından belirlenen stratejileri uygular ve üyelerin çıkarlarını savunur. Ayrıca, memur sendikaları genellikle belli bir hiyerarşiye sahiptir, yani genel merkez, şube ve temsilciliklerden oluşan bir yapıya sahiptirler. Bu yapı, sendikanın ülke genelinde etkili olmasını ve üyelerinin çıkarlarını her düzeyde korumasını sağlar (Mutlu, 2001).

Memur sendikaları genellikle sadece üyelerinin finansal ve toplumsal çıkarlarını savunmakla kalmaz, aynı zamanda kamu politikaları ve kamu hizmetlerine

ilişkin konularda da görüş bildirir ve etkili olmaya çalışır. Bu nedenle, memur sendikaları genellikle hükümetle sıkı ilişkiler içinde olurlar ve kamu politikalarının oluşturulmasında etkili bir rol oynarlar (Arpacı, 2019; Sarıoğlu, 2021).

2.3. Serbest Meslek Sendikaları

Serbest meslek sendikaları, belirli meslek gruplarında çalışan serbest meslek sahiplerine vekâlet eden kuruluşlardır. Bu tür kuruluşların ana gayesi, üyelerinin mesleki standartlarını yükseltmek, çalışma koşullarını iyileştirmek ve zanaatlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktır (Yıldırım, 2020). Serbest meslek sendikaları genellikle mesleki eğitim ve gelişim olanakları sağlar ve üyelerinin mesleki haklarını korur (İşleyen, 2019).

Serbest meslek sendikalarının örgütlenme yapısı genellikle meslek gruplarına göre farklılık gösterebilir. Örneğin, avukatlar için kurulan bir serbest meslek sendikası avukatların mesleki ihtiyaçlarını ve çıkarlarını korumaya odaklanırken, doktorlar için kurulan bir sendika daha çok sağlık sektöründeki mesleki standartların yükseltilmesine yönelik faaliyetlerde bulunabilir. Bu nedenle, serbest meslek sendikalarının örgütlenme biçimleri ve faaliyetleri genellikle meslek gruplarına özgüdür (Aydın, 2019).

Serbest meslek sendikaları aynı zamanda mesleklerinin toplumsal değerini artırmaya çalışırlar ve mesleklerini icra ederken karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için çaba harcarlar. Bu çerçevede, serbest meslek sendikaları genellikle mesleklerinin tanıtımı ve kamuoyu oluşturma faaliyetleri de yürütürler.

2.4. İşveren Sendikaları

İşveren sendikaları, işverenleri temsil eden ve genellikle işverenlerin çıkarlarını korumayı amaçlayan örgütlerdir. Bu sendikalar, iş dünyasındaki gelişmeleri takip eder, işverenler arasında işbirliği sağlar ve iş dünyasındaki etkilerini artırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunur (Tekerek, 2019, s. 610). İşveren sendikaları genellikle hükümetle işbirliği yapar ve iş dünyasındaki mevzuatı şekillendirme konusunda etkili olabilirler.

İşveren sendikalarının örgütlenme yapısı genellikle merkezidir. Merkezi idare organları, genellikle genel kurul veya yönetim kurulu tarafından alınan kararları uygular ve işverenlerin çıkarlarını savunur. Ayrıca, işveren sendikaları genellikle belli bir hiyerarşiye sahiptir, yani genel merkez, şube ve temsilciliklerden oluşan bir yapıya sahiptirler. Bu yapı, sendikanın ülke genelinde etkili olmasını ve üyelerinin çıkarlarını her düzeyde korumasını sağlar (Tekerek, 2019, s. 612).

İşveren sendikaları ayrıca iş dünyasındaki etkilerini artırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bunlar arasında işverenler arasındaki bilgi ve tecrübe paylaşımını gerçekleştirmek, iş dünyasındaki yenilikleri desteklemek ve işverenlerin karşılaştığı ortak sorunlara çözüm bulmak gibi faaliyetler yer alabilir. Bu faaliyetler, işveren sendikalarının iş dünyasında daha etkili ve güçlü bir konuma gelmelerini sağlar.

2.5. Görünmez İşçilerin Sendikalaşması

Görünmez işçilerin sendikalaşması (Gig Ekonomisi vb.), günümüzde daha çok konuşulan ve önem kazanan bir husustur. Bu tarz sendikalar genellikle dijital platformlarda ve geçici işlerde çalışanları temsil eder. Görünmez işçilerin sendikalaşması, çalışma koşullarını iyileştirmek, gelirlerini artırmak ve sosyal güvencelerini sağlamak için mücadele eder (Standing, 2011; Woodcock ve Graham, 2020). Bu sendikalar genellikle geleneksel sendika modellerine uymazlar ve yeni ve esnek sendika modelleri geliştirirler.

Görünmez işçilerin sendikalaşması, dijital platformlarda çalışanların karşılaştığı benzersiz zorlukları ele almayı amaçlar. Bu zorluklar arasında gelir belirsizliği, iş güvencesi eksikliği ve sosyal haklardan yoksunluk bulunmaktadır. Görünmez işçilerin sendikalaşması, bu zorlukları aşmak için mücadele eder ve dijital çağın çalışma koşullarına uygun sendika modelleri geliştirir (Kuhn, 2017; Lehdonvirta, 2018, s. 32).

Görünmez işçilerin sendikalaşması, özellikle dijital platformlarda çalışanlar için önemli bir konudur. Bu işçiler genellikle düşük ücretlerle ve esnek olmayan çalışma koşulları altında çalışmak zorunda kalırlar. Sendikalar, bu işçilerin menfaatlerini gözetmek ve çalışma şartlarını iyileştirmek adına mücadele etmek için

çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bunlar arasında, dijital platformlarda çalışanları bilinçlendirme kampanyaları düzenlemek, toplu pazarlık yapmak ve yasal düzenlemeler için lobi faaliyetleri yürütmek yer alabilir (Standing, 2014; Woodcock, 2019, s. 88).

Görünmez işçilerin sendikalaşması, çalışma hayatının değişen dinamikleri karşısında yeni bir perspektif sunmaktadır. Dijital ekonomi ve esnek çalışma modelleri, işçilerin güvencesizliği ve haklarının gasp edilme riskini artırmaktadır. Bu nedenle, görünmez işçilerin sendikalaşması, işçilerin çıkarlarını savunmak ve toplumsal dengeyi sağlamak için kritik bir araç haline gelmiştir (Flecker vd., 2017; Woodcock, 2020, s. 53).

3. SENDİKA ÜYELİĞİ ve KATILIM

Sendika üyeliği ve katılımı, çalışanların çıkarlarını korumak, çalışma şartlarını daha iyi bir hale getirmek ve sosyal güvencelerini kuvvetlendirmek için mühim bir unsur olarak görülmektedir. Bu husus, işçi hareketinin temel taşlarından birini oluşturur ve sendikaların etkinliği ve gücü açısından büyük önem taşır. Bu metinde, sendika üyeliğinin ve katılımının önemi, sendika aidatları ve yönetimi ile üye katılımının sağlanması konuları detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

3.1. Sendika Üyeliğinin Önemi

Sendika üyeliğinin önemi, işçilerin bireysel olarak değil, kolektif olarak hareket ederek güçlenmelerine ve haklarını korumalarına olanak tanır (Barbieri ve Scherer, 2009). Sendikaya üye olan işçiler, birlikte hareket ederek işverenlerle müzakerelerde daha güçlü bir pozisyonda olabilirler (Budd, 2004). Bu durum, işçilerin iş koşullarını ve ücretlerini iyileştirmek, çalışma saatleri gibi konularda daha iyi şartlar sağlamak ve iş güvenliği konularında daha etkin bir şekilde taleplerde bulunmak için önemli bir araçtır (Freeman ve Medoff, 1984).

Ayrıca, sendika üyeleri, toplu pazarlık süreçlerinde ve işyerinde karar alma mekanizmalarında aktif bir şekilde yer edinebilirler (Visser, 2013, s. 21). Sendika üyeleri, sendika tarafından yapılan anketlerde ve toplantılarda görüşlerini dile getirebilir, sendikanın politikalarını belirlemesine ve geliştirmesine katkıda

bulunabilirler. Bu şekilde, işçilerin kendi çalışma koşullarını belirleme sürecine aktif olarak katılması ve işyerinde daha demokratik bir ortamın oluşturulması sağlanabilir.

3.2. Sendika Aidatları ve Yönetim

Sendika aidatları, sendika üyelerinin sendikaya sağladığı mali katkıları ifade eder. Aidatlar genellikle üyelerin gelir düzeyine göre belirlenir ve sendikanın faaliyetlerini finanse etmek, üyelerin haklarını savunmak ve sendikanın güçlenmesini sağlamak amacıyla kullanılır (Koçak ve Başar, 2015, s. 136). Aidat miktarı, sendikanın yapısına, üyelik kategorisine ve üyelerin gelir durumuna göre değişebilir.

Sendika yönetimi, sendikanın en üst düzey karar alma organıdır. Genellikle üyeler tarafından belirlenen bir kurul tarafından idare edilir (Hassel ve Rehder, 2018, s. 145). Yönetim kurulu, sendikanın günlük işlerini yürütür, toplu sözleşme süreçlerini yönetir, üyelerin çıkarlarını savunmak için faaliyetlerde bulunur ve sendikanın genel stratejisini belirler. Yönetim kurulunun üyeleri, genellikle belirli bir süre için seçilir ve üyelerin oy çokluğuyla belirlenir.

3.3. Üye Katılımının Sağlanması

Üye katılımı, sendika içinde demokratik süreçlerin işlemesi ve üyelerin sendika faaliyetlerine aktif olarak katılması açısından kritik bir öneme sahiptir (Miller ve Frank, 1962, s. 13). Sendikalar, üye katılımını genişletmek adına çeşitli politikalar belirlerler. Bu politikalar arasında, üyelere yönelik eğitim programları organize etmek mühim bir yer tutar. Bu programlar, sendika hakları, toplu sözleşme süreçleri ve işçi hakları konularında bilgi ve farkındalık düzeyini artırmayı amaçlar (Öztürk ve Yıldız, 2019).

Ayrıca, düzenli bilgilendirme toplantıları ve seminerler düzenleyerek üyelerin sendika faaliyetlerine daha fazla katılımını teşvik edebilirler (Sapancalı, 2007) . Katılımcı karar alma süreçleri de üye katılımını artırmanın önemli bir yoludur. Sendikalar, üyelerin fikirlerini almak ve görüşlerini dikkate almak için çeşitli platformlar oluşturabilirler. Bu platformlar, üyelerin sendika politikalarına etkili bir şekilde katılmasını sağlayarak sendikanın demokratik yapısını güçlendirir.

Üye katılımının sağlanması, sendikanın gücünü artırır ve üyeler arasında dayanışmayı güçlendirir (Miller ve Frank, 1962, s. 13). Bu nedenle, sendikaların üye katılımını artırmak için çaba sarf etmeleri önemlidir.

4. SENDİKALARIN İŞLEVLERİ ve GÖREVLERİ

4.1. Toplu Sözleşme Görüşmelerinde İşçileri Temsil Etmek

Toplu sözleşme yapma süreci, işçilerin menfaatlerini gözetmek, çalışma şartlarını daha iyi bir hale getirmek ve sosyal hakları teminat altına almak amacıyla sendikaların kullandığı önemli bir araçtır (Gülmez, 2008, s. 138-139). Bu süreçte, sendikalar işverenlerle masaya oturarak, üyelerinin menfaatlerini temsil ederler (Tekerek, 2019, s. 601-629). Toplu sözleşmeler genellikle belirlenmiş bir zaman aralığında geçerli olup, işçilerin ücretleri, çalışma aralıkları, izinler, iş güvenliği önlemleri gibi konularda anlaşmaları içerir (Wilkinson vd., 2014).

Toplu sözleşme sürecinde, sendikaların üyelerini etkin ve yetkin bir şekilde temsil etmesi önemlidir (Edwards ve Colling, 2010). Bu süreçte sendikalar, üyelerinin taleplerini belirleyerek, işverenlerle müzakere masasına otururlar. İyi bir toplu sözleşme, işçilerin çalışma koşullarını iyileştirirken işverenlerin de işletme hedeflerini göz önünde bulundurmalıdır.

Bu süreçte sendikalar, işverenlerle anlaşmazlık yaşadıklarında grev gibi uyuşmazlık çözüm araçlarını kullanabilirler. Ancak grev gibi radikal adımlar genellikle son çaredir ve çoğu durumda taraflar müzakere yoluyla anlaşmaya çalışır.

Toplu sözleşme yapma sürecinde sendikaların etkili olabilmesi için üyelerinin desteğini alması da önemlidir. Üyelerin sürece katılımı, sendikanın gücünü ve etkinliğini artırır. Bu nedenle, sendikalar üyelerini sürece aktif olarak katılmaya teşvik etmelidirler.

4.2. Üyelere Destek ve Kaynak Sağlamak

Sendikaların, üyelerinin mesleki becerilerini geliştirmek ve meslek alanlarında eğitim imkânları sağlamak amacıyla yürüttüğü faaliyetler, işçilerin kariyerlerinde önemli bir rol oynar. Üyelerin mesleki yetkinliklerini artırmak ve iş gücünü daha

vasıflı bir hale getirmek, sendikaların temel görevlerinden biridir (İyilikli, 2023, s. 567). Bu eğitimler, işçilerin güncel teknoloji ve yöntemler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar ve işverenlerle daha etkili müzakereler yapmalarına olanak tanır (International Labour Organization, 2007, s. 1-2). Mesleki gelişim ve eğitim programları, işçilerin mesleklerinde ilerlemelerine ve daha cazip iş olanaklarına erişmelerine de yardımcı olabilir (Brown, 2020). Bu programlar genellikle işyerinde veya iş dışında çeşitli eğitim kursları, workshoplar ve sertifikalı programlar şeklinde düzenlenir. Ayrıca, sendikaların sunduğu eğitimler, işçilerin iş güvenliği ve sağlığı hususunda bilinçlenmelerini sağlayarak çalışma koşullarının iyileştirilmesine de katkı sağlar (Taylor, 2017, s. 50).

Sendikalar, üyelerinin iş becerilerini ve bilgilerini geliştirmek için farklı eğitim ve gelişim programları organize ederler. Eğitimler sayesinde üyeler, işlerinde daha yetkin hale gelirken, kariyerlerinde ilerleme fırsatları da elde ederler. Ayrıca, sendikalar, iş sağlığı ve güvenliği gibi hususlarda da üyelerine eğitimler vererek, işyerinde karşılaşılabilecekleri riskler konusunda bilinçlenmelerini sağlarlar.

Sendikaların düzenlediği eğitim programları, işçilere güncel teknoloji ve metodlar ile ilgili bilgi alma fırsatı sunar. Bu sayede işçiler, teknoloji trendlerini yakinen takip ederek istihdam piyasasında rekabet edebilir konuma gelirler (International Labour Organization, 2007, s. 1-2). Teknolojik yeniliklerin hızla ilerlediği günümüzde, sendikaların bu tür eğitimleri organize etmesi, üyelerinin iş gücünün taleplerine uygun şekilde yetkinleşmelerine ve işlerinden daha fazla randıman almalarına olanak sağlar. Bu eğitimler, aynı zamanda işçilerin işlerini kaybetme riskini azaltır ve onların iş güvencesini artırır.

Ayrıca, sendikaların mesleki gelişim ve eğitim programları, işçilerin mesleki anlamda gelişim göstermelerine ve daha iyi iş fırsatlarına erişmelerine de yardımcı olabilir (Brown, 2020). Bu programlar genellikle işyerinde veya iş dışında çeşitli atölyeler, kurslar, seminerler ve sertifikalı eğitim programları şeklinde düzenlenir. Eğitim programlarının bu çeşitliliği, işçilerin farklı alanlarda kişisel gelişim sağlamalarına ve yeni kabiliyetler edinmelerine imkân tanır. Böylece, işçiler sadece mevcut işlerinde değil, kariyerlerinde daha iyi pozisyonlara ulaşmak için de gerekli

donanımına sahip olurlar. Kendini sürekli olarak geliştirme imkânı bulan işçiler, iş hayatındaki başarılarına katkı sağlar ve daha tatmin edici kariyer yolları çizebilirler.

Son olarak, sendikaların sunduğu eğitimler, işçilerin iş yeri güvenliği ve sağlığı hususunda bilinçlenmelerini sağlar. İşçiler, aldıkları eğitimler sayesinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi için daha aktif bir rol oynayabilirler. İş güvenliği ve sağlığı konusundaki bilinçlenme, işçilerin olası iş kazalarına ve meslek rahatsızlıklarına karşı korunmalarına yardımcı olur ve bu durum da hem çalışanların hem de işyeri sahiplerinin faydasına olan bir durumdur (Taylor, 2017, s. 47). İş güvenliği eğitimleri, işçilerin günlük iş rutinlerinde daha dikkatli olmalarını sağlar ve işyerindeki genel güvenlik kültürünü artırır.

Sendikalar, üyelerine hukuki destek sunarak, işyerinde yaşadıkları sorunlarla başa çıkmalarına yardımcı olur. İşten çıkarılma, haksız muamele, maaş anlaşmazlıkları gibi konularda üyelerine hukuki danışmanlık hizmeti vererek, onların haklarını korur ve gerektiğinde yasal süreçlerde destek sağlar. Bu, üyelerin kendilerini daha güvende hissetmelerini ve haklarını savunma konusunda cesaretlenmelerini sağlar.

Üyelerin maddi ve sosyal ihtiyaçlarına yönelik olarak sendikalar çeşitli kaynaklar ve yardımlar sağlar. Bu, düşük faizli kredi imkânları, acil durum fonları ve çeşitli sosyal yardımları içerebilir. Örneğin, üyelerin sağlık, eğitim veya konut gibi alanlarda karşılaştıkları mali zorlukları hafifletmek için sendikalar çeşitli finansal destekler sunabilir.

Sendikalar, üyelerinin aile hayatlarını ve iş-yaşam dengelerini desteklemek amacıyla da çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenler. Bu etkinlikler, üyelerin streslerini azaltmalarına, sosyal bağlarını güçlendirmelerine ve iş dışında da kaliteli zaman geçirmelerine olanak tanır. Ayrıca, sendikalar, üyelerinin aile bireylerine yönelik de çeşitli destekler sunabilir.

Sendikalar, üyelerinin seslerini duyurabilecekleri ve görüşlerini paylaşabilecekleri platformlar oluşturur. Düzenli olarak yapılan genel kurullar, toplantılar ve anketler aracılığıyla üyeler, sendikanın düzenlemiş ve düzenleyecek olduğu aktiviteler ve alınan kararlar hakkında bilgi sahibi olur ve bu süreçlere aktif katılım sağlarlar. Bu, sendikanın daha adil ve eşitlikçi bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunur.

Özetle, sendikaların üyelerine sağladığı destek ve kaynaklar, onların iş yaşamında daha güçlü, bilgili ve güvende hissetmelerini sağlar. Eğitim ve gelişim programları, hukuki destek, maddi yardımlar ve sosyal etkinlikler gibi çeşitli yollarla sendikalar, üyelerinin haklarını koruma ve geliştirme görevlerini yerine getirir (Özgün, 2014, s. 51). Bu tür programlar, sendikaların üyeleri için sunduğu en önemli destek mekanizmalarından biridir ve işçilerin hem bireysel hem de profesyonel gelişimlerine büyük katkı sağlarlar.

4.3. Üyelerin Haklarını ve Çıkarlarını Savunmak

Sendikalar, üyelerinin haklarını ve çıkarlarını savunmak amacıyla faaliyet gösterirler. Bu bağlamda, ücretlerin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi sendikaların öncelikli hedeflerinden biridir. Sendikalar, üyelerinin daha iyi ücretler alması, daha adil çalışma saatlerine sahip olması ve iyileştirilmiş çalışma şartlarına sahip olabilmesi için kollektif sözleşme süreçlerine katılır ve gerekli mücadeleyi verirler (Aksoy, 2015).

İş güvenliği de sendikaların üzerinde durduğu bir konudur. Sendikalar, üyelerinin iş güvenliğini sağlamak için işyerlerinde gerekli önlemlerin alınmasını ve iş güvenliği eğitimlerinin verilmesini talep ederler. Ayrıca, iş kazaları ve meslek rahatsızlıklarının önüne geçilmesi amacıyla yasal düzenlemelerin yapılmasını desteklerler (Tekerek, 2019, s. 614).

Çalışma saatlerinin düzenlenmesi de sendikaların ilgi alanına giren bir konudur. Sendikalar, üyelerinin çalışma saatlerinin insanca ve adil bir şekilde belirlenmesini ve fazla mesai gibi konularda haklarının korunmasını sağlamak için mücadele ederler. Bu çerçevede, sendikaların rolü sadece üyelerinin haklarını savunmakla sınırlı kalmaz, aynı zamanda daha adil bir çalışma ortamı oluşturulması için çaba gösterirler.

4.4. Tüm İşçiler İçin Toplumsal ve Finansal Dengeyi Sağlamak

Tüm işçiler için toplumsal ve finansal dengeyi sağlamak, sendikaların temel görevlerinden biridir. Sendikalar, işçilerin haklarını savunarak, eşitlikçi ve objektif çalışma şartlarını oluşturmak için çaba gösterirler. Bu çabalar, işçilerin yaşam

standartlarını iyileştirmek, işyerinde ayrımcılığı önlemek ve adil ücretler ile sosyal haklar sağlamak gibi çeşitli alanları kapsar.

Sendikalar, işçilerin ücretlerinin adil ve yeterli düzeyde olması için toplu pazarlık süreçlerine katılır. Toplu pazarlık, sendikaların işverenlerle müzakereler yaparak işçilerin maaş, çalışma süreleri, sosyal ve kamusal haklar ve diğer iş ortamı ve koşulları hakkında anlaşmalar yapmalarını içerir. Bu süreç, işçilerin ekonomik durumlarını iyileştirirken, aynı zamanda işyerinde adaletin sağlanmasına da katkıda bulunur (Freeman ve Medoff, 1984).

Sosyal adaletin sağlanması için sendikalar, işyerinde ayrımcılığı ve haksız uygulamaları önlemek amacıyla çeşitli politikalar ve programlar geliştirir. Eşit işe eşit ücret, cinsiyet eşitliği, ırk, din veya etnik köken gibi nedenlerle ayrımcılığın önlenmesi, sendikaların savunduğu temel ilkeler arasındadır. Bu bağlamda sendikalar, işyerinde ayrımcılıkla mücadele eden ve işçilerin eşit muamele görmesini sağlayan düzenlemelerin uygulanmasını teşvik ederler (Heery, 2016).

Sendikalar, işçilerin sosyal haklarını güvence altına almak için de çalışır. Bu toplumsal haklar arasında temel sağlık sigortası, emeklilik planları, izin hakları ve diğer çeşitli sosyal yardım düzenlemeleri yer alır. Sendikaların bu alandaki faaliyetleri, işçilerin yaşam kalitesini artırırken, sosyal adaletin sağlanmasına da önemli katkılar sunar (Hyman, 2001).

İşçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sendikaların sosyal ve ekonomik adalet sağlama misyonunun bir bileşenidir. İş yeri sağlığı ve güvenliği standartlarının yükseltilmesi, insana yakışır çalışma koşullarının sağlanması ve işçilerin refahını artıran uygulamaların hayata geçirilmesi, sendikaların bu alandaki çalışmalarının başlıca hedeflerindendir (ILO, 2019).

Sonuç olarak, sendikaların bütün çalışanlara yönelik toplumsal ve finansal dengeyi sağlaması ve eşitliği desteklemesi, onların temel görevlerinden biridir. Bu çabalar, adil ücretler, eşit iş ortamı ve koşulları, toplumsal haklar ve iş yeri sağlığı ve güvenliği gibi birçok alanda kendini gösterir. Sendikalar, bu görevlerini yerine getirerek, işçilerin yaşam standartlarını yükseltir ve toplumsal adaletin sağlanmasına katkıda bulunur (Freeman ve Medoff, 1984; Heery, 2016; Hyman, 2001; ILO, 2019).

5. SENDİKALARIN GELECEĞİ ve DEĞİŞEN DİNAMİKLER

5.1. Yeni İş Modelleri ve Sendikalar

Yeni iş modelleri ve sendikalar arasındaki ilişki, işçilerin çalışma koşulları ve işgücü piyasasındaki değişimler açısından önemlidir (Kalleberg ve Vallas (Eds.), 2018). Özellikle, esnek çalışma koşullarının yaygınlaşmasıyla birlikte, işçilerin iş güvencesi azalmakta ve toplu pazarlık güçleri zayıflamaktadır. Bu durum, işçilerin haklarının korunması ve sendikaların etkinliği açısından dikkate değer bir sorun oluşturmaktadır.

Geçmişten kalma iş yapma biçimlerine alternatif olarak ortaya çıkan yeni iş modelleri, genellikle güvencesiz çalışma koşullarını beraberinde getirmektedir (Standing, 2011). Özellikle, çevrimiçi platformlarda çalışanlar ve gig ekonomisi gibi yeni çalışma düzenleri, işçilerin güvencesizlik düzeyini artırmaktadır (Wood ve Graham, 2020; Rosenblat, 2018). Bu durum, sendikaların işçi haklarını koruma ve işçi çıkarlarını savunma konusundaki etkinliğini zorlaştırmaktadır.

5.2. Dijitalleşme ve Sendikal Hareketler

Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, sendikal hareketleri dönüştüren önemli bir faktördür (Visser, 2013, s. 16; Huws, 2014). Geleneksel iletişim araçlarına kıyasla, dijital teknolojiler, işçilerin örgütlenme süreçlerini kolaylaştırabilir ve sendikaların etkinliğini artırabilir. Bu noktada, dijital platformlar, işçilerin bir araya gelerek kolektif eylemde bulunmalarını ve seslerini duyurmalarını sağlayabilir (Clarke vd., 2004, s. 240).

Örneğin, sendikalar artık dijital araçları etkin bir şekilde kullanarak üyeleriyle iletişim kurabilmekte ve bilgi paylaşımını hızlandırabilmektedirler. Bu, sendikaların üyelerini güncel gelişmelerden haberdar etmesini ve onların katılımını sağlamasını kolaylaştırır (Hodson ve Sullivan, 2012). Aynı zamanda, dijital platformlar üzerinden toplu eylemler organize etmek ve destekçi bulmak da daha çabuk ve güçlü bir biçimde mümkün hale gelmiştir.

Dijitalleşme aynı zamanda sendikaların politika yapıcılarla iletişim kurma ve görüşlerini duyurma konusunda da avantaj sağlar (Frenken ve Schor, 2017, s. 3-10).

Sosyal medya platformları ve diğer elektronik iletişim araçları aracılığıyla, sendikaların sesi daha kapsamlı bir topluluğa ulaşabilir ve politika gündemini etkileyebilir. Bu da sendikaların politik etkinliklerini artırabilir ve üyelerinin çıkarlarını savunma konusundaki etkinliklerini güçlendirebilir.

5.3. Genç İşçilerin Sendikalaşma Eğilimleri

Genç işçilerin sendikalaşma eğilimleri, işgücü piyasasındaki değişimler ve toplumsal dinamiklerle yakından ilişkilidir. Geleneksel sendikacılık modelleri, genç işçiler arasında daha az ilgi görebilirken, yeni sendikal yaklaşımlar ve dijital platformlar genç işçilerin sendikal örgütlenme ve katılımını artırabilir. Özellikle, sosyal medya gibi dijital iletişim araçları, genç işçilerin bir araya gelerek ortak sorunlarını tartışmalarını ve kolektif eylemler düzenlemelerini kolaylaştırabilir. Aynı zamanda, Selamoğlu (2016) tarafından yapılan bir çalışma, genç işçilerin sendikalaşma eğilimlerinin, çalışma koşulları ve işyeri politikalarıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Selamoğlu, 2016, s. 773). Bu faktörler, genç işçilerin sendikalaşma kararları üzerinde belirleyici olabilir ve sendikal örgütlerin gençlere yönelik stratejilerini şekillendirebilir.

6. SENDİKAL TUTUM KAVRAMI

Sendikal tutum, işçi ve kamu çalışanları sendikalarının etkin ve uzun vadeli olabilmesi adına stratejik ve belirleyici bir öneme sahiptir. Bu kavram, sendika üyelerinin sendikalarına duydukları aidiyet, destek ve sadakat düzeyini ifade eder. Akademik literatürde sendikal tutum, üyelerin sendikal faaliyetlere katılımı, sendikal hedefleri benimseme derecesi ve sendikanın başarısına olan inançları ile yakından ilişkilidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). İşçi ve kamu çalışanları sendikalarının üyeleri arasında yüksek düzeyde bir bağlılık, sendikaların müzakere gücünü artırır ve üyelerinin haklarını savunma kapasitelerini güçlendirir (Freeman ve Medoff, 1984).

Sendikal tutumun yüksek olduğu durumlarda, üyeler sendikal faaliyetlere daha fazla katılım gösterir, sendikal kararların uygulanmasında daha istekli olur ve sendikalarının çıkarlarını savunmada daha kararlı davranırlar (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık, yalnızca özel sektördeki işçiler için değil, kamuda istihdam edilen

personel için de geçerlidir. Kamu çalışanları sendikalarının güçlü bir bağlılığa sahip olması, kamu hizmetlerinin etkinliği ve çalışan haklarının korunması açısından büyük önem taşır (Bender ve Sloane, 1999).

Bu nedenle, sendikal tutumun sağlanması ve sürdürülmesi, hem işçi sendikalarının hem de kamu çalışanları sendikalarının stratejik hedeflerine ulaşmasında ve üyelerinin haklarını korumasında kritik bir rol oynar. Sendikalar, üyelerinin sendikal tutumunu artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Örneğin, şeffaf iletişim kanalları oluşturmak, üyelerin görüşlerini dikkate almak ve onlara karar süreçlerinde aktif rol vermek bu stratejiler arasında sayılabilir (Hirsch ve Addison, 1986).

Sendikal tutumun çeşitli boyutları, sadakati etkileyen faktörler ve sendikaların bu bağlılığı nasıl artırabileceği üzerine yapılan incelemeler, üyelerin sendikaları ile kurdukları ilişkiyi güçlendirmek için atılması gereken adımları da ortaya koymaktadır. İşçilerin sendikal faaliyetlere katılımını teşvik etmek, onların sendikal hedefleri benimsemelerini sağlamak ve sendikanın başarısına olan inançlarını güçlendirmek için sendikaların üyeleri ile sürekli irtibat halinde olmaları, bağlantıyı koparmamaları ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları gerekmektedir (Barling, Fullagar ve Kelloway, 1993).

6.1. Sendikal Tutumu Etkileyen Faktörler

Sendikaya bağlılığın çeşitli boyutlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bu bağlılığın pekiştirilmesi ve iyileştirilmesi açısından kritik bir değer taşır. Sendikaya bağlılığı etkileyen unsurların incelendiği birçok araştırmada, üye ve işyerinin karakteristik özellikleri üzerinde durulmuştur. Ancak Gordon ve arkadaşlarına göre (1980), sendikaya bağlılığın nedenlerinin sadece demografik faktörlerle açıklanması yeterli değildir. Benzer biçimde Klandermas (1986) ve Snape ve arkadaşları (2000) da sendikaya olan sadakatin sadece sendika ve üye arasındaki bireysel ilişkilerle izah edilemeyeceğini, bu durumun aynı zamanda ülkelerin genel ekonomik, toplumsal ve politik gelişimlerinin de mühim bir etkisi olduğunu dile getirmişlerdir. Barling ve arkadaşları (1992, s. 75) da sendikaya olan sadakati etkileyen sebep ve sonuçları içine alan bir taslak geliştirmişlerdir.

Barling ve ekibi, sendikaya olan sadakatin sebeplerini demografik ve kişisel nitelikler, kişilik ve çalışma inançları, sendika tutumları ve inançları, rol deneyimleri, iş tecrübeleri, yapısal özellikler ve çevresel etmenler olarak yedi ana başlık altında incelemişlerdir. Sendikaya olan sadakatin sonuçlarını ise sendikal etkinliklere katılım, algılanan sanayi ilişkileri kültürü, grev eğilimi, siyasal eylem desteği, siyasi adaylara destek ve üye değişimi olarak tanımlamışlardır. Bu tasarıdan hareketle, ülkemizde sendikaya olan sadakati etkileyebilecek faktörleri beş ana kategori altında ele almayı planlıyoruz. Bu kategoriler: demografik faktörler, üyeye özgü nitelikler, sendikalara özgü nitelikler, işe ve işyerine özgü nitelikler ve çevresel etmenlerdir.

6.1.1. Demografik Faktörlerin Sendikaya Bağlılığı Etkilemesi

Sendikaya bağlılık, demografik özelliklerin yanı sıra birçok faktörden etkilenir. Bu faktörlerin incelenmesi, sendikaya bağlılığın nedenlerini ve etkilerini anlamak için önemlidir.

Yaş: Araştırmalar, yaş ile sendikaya bağlılık arasında çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı çalışmalarda, yaşlı işçilerin sendikaya daha bağlı olduğu gözlemlenirken, diğerlerinde böyle bir ilişki bulunamamıştır. İleri yaştaki işçilerin sendikaya olan sadakat düzeyinin en üst düzeyde olmasının nedeni, işyerine yatırım yapmaları ve uzun süre sendikaya üye olmalarıdır (Newton ve Shore, 1992).

Cinsiyet: Kadınların sendikaya bağlılık düzeyi genellikle daha yüksektir. Ancak, kadınların sendikal faaliyetlere katılımı genellikle erkeklerden düşüktür. Kadınların sendikaya daha bağlı olmalarının nedeni, sosyal yapıdaki rolleri ve iş yaşamındaki eşitsizliklerdir (Bemmels, 1995; Sherer ve Morishima, 1989; Bolton vd., 2007).

Eğitim: Çalışanların eğitim düzeyi ile sendikaya bağlılık arasında belirgin bir ilişki bulunmamaktadır. Nitelikli işçilerin sendikaya bağlılığı genellikle düşüktür çünkü çalışma koşulları genellikle daha iyidir (Barling vd., 1990).

Çalışma Yılı ve Sendikaya Üyelik Süresi: Çalışma yılı ile sendikaya olan sadakat arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Fakat, üyelik süresi fazlalaştıkça, sadakat düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir (Snape vd., 2000; Demirbilek ve Çakır, 2005).

Etnik Köken ve Irk: Siyahi çalışanların, beyaz çalışanlara göre sendikasına daha bağlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, ırksal ayrımcılık ve istihdam olanaklarının yetersizliği gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Fullagar ve Barling, 1989; Demirbilek ve Çakır, 2005).

Bu faktörlerin sendikaya bağlılığı etkilemesi, sendikalara yönelik stratejiler geliştirilirken dikkate alınmalıdır. Çünkü sendikaya bağlılık, işçilerin sendikal haklarını savunma ve sendikal faaliyetlere katılma istekliliklerini belirleyen önemli bir faktördür.

6.1.2. Üyenin Şahsına Özgü Faktörler

Sendikaya bağlılık, bireyin kişisel, ailevi ve toplumsal deneyimlerinden, sendikalara yönelik tutum ve inançlardan etkilenir. Sosyalleşme süreçleri ve ülkelerin sosyo-kültürel ortamı, bireylerin örgütlü işgücüne olan inancını etkilerken; bireysel tutumlar beklenti ve taleplerin karşılanmasına göre değişir.

Sendika bağlılığı literatüründe birçok araştırma bulunmaktadır. Newton ve Shore (1992), sendika üyelerini araçsal, özdeşen, olumlu karar verenler ve beyan ediciler gibi olumlu gruplar ile muhafazakârlar, olumsuz karar verenler ve şikâyetçiler gibi olumsuz gruplar olarak ayırmıştır. Sverke ve Sjöberg (1995) üyeleri dört grupta incelemiştir: adanmış, ideolojik, yabancılaşmış ve işlevsel üye. Adanmış üye hem araçsal hem de ideolojik bağlılık gösterir, ideolojik üye sendikanın önemine inanarak bağlılık sergiler, işlevsel üye faydalar sürdürdüğü sürece bağlıdır, yabancılaşmış üye ise sendikaya bağlılık hissetmez ve ayrılabilir. Adanmış üye ise, sendikaya hem fonksiyonel hem de ideolojik bir bağlılık gösterir ve aktif bir şekilde sendikal faaliyetlerde yer alır (Bilgin, 2007, s. 45-46).

Wheeler ve McClenden (1991), üyeleri araçsal, faydacı ve ideolojik olarak sınıflandırmıştır. Araçsal üye, çalışma koşullarının iyileştirilmesini isterken, faydacı üye ekonomik yararları göz önünde bulundurur ve ideolojik üye sendikalı olmanın önemine inanır. Araçsal ve ideolojik bağlılık, sendikanın sağladığı yararlarla ve ideolojik inançlarla belirlenir. Araçsal üyeler genellikle yüksek bağlılık gösterirken, ideolojik üyeler daha uzun süreli bağlılık ve yüksek faaliyet katılımı sergiler (Heshizer ve Lund, 1997). Çeşitli araştırmalar, bireyin politik ilgileri ve ideolojik eğilimlerinin

sendikaya bağıllığı artırdığını ve katılımı teşvik ettiğini göstermektedir (Perline ve Lorenz, 1970; Nicholson, Ursell ve Blyton, 1981; Barling vd., 1992).

Ancak, bazı durumlarda bireyler sendikacılığın önemine inanmasına rağmen, üyesi oldukları sendikaya karşı olumsuz tutumlar sergileyebilir. Araştırmalar, sendika üyelerinin yarısının ideolojik, diğer yarısının ise araçsal bir bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir (Tolich ve Harcourt, 1998, s. 267). Demirbilek ve Çakır (2004) ve Köse (2008) araçsallığın sendikaya bağıllık üzerinde daha etkili olduğunu belirlemiştir. Bu durum, sendikal hareketin yaşadığı kriz ve endüstri ilişkileri ikliminden etkilenmiştir.

6.1.3. Sendikaya Özgü Faktörler

Sendikaya özgü faktörler, sendikal sadakat, sendikal hareketin tesiri ve nüfuzu, sendikanın kollektif pazarlık aşamasındaki başarısı ve üyelerin sendikal faaliyetlere katılım potansiyeli ile doğrudan ilişkilidir. Bu faktörler, sendika ile üye arasındaki ilişkinin niteliğini etkiler ve üyelerin sendikaya bağıllığını yansıtır. Başlıca faktörler arasında sendikanın bağlı olduğu konfederasyonun ideolojik yaklaşımı, sendika içi demokrasi, algılanan sendikal destek ve sendikal hareketin gücü bulunmaktadır (Bayazıt, 2008; Demirbilek ve Çakır, 2005; Snape vd., 2000).

Sendikaya bağıllık üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda, üyelerin sendikalara yönelik tutum ve davranışları üzerinde sendika içi faktörlerin etkisinin incelendiği araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır (Newton ve Shore, 1992, s. 275). Araştırmalar, sendika içi faktörlerin üyelerin sendikaya bağıllığı ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Algılanan araçsallık, üyenin iktisadi beklentilerinin karşılanması ile oluşan memnuniyeti ifade ederken; algılanan örgütsel destek, sendikanın üyeler için gösterdiği çaba ve mücadele temelinde oluşan memnuniyettir. Algılanan sendikal destek ve sendikal imaj, bağıllığın sadakat boyutu açısından önemlidir (Shore vd., 1994).

Turner (1962), çeşitli sendika gruplarının ve yönetim biçimlerinin, üyelerin katılım düzeylerini etkilediğini öne sürmüştür. "Kapalı" mesleki sendikalarda üyelerin katılımı yüksekken, "açık" sendikalarda katılım daha düşüktür. Sendika içi demokrasinin işleyişi, sendika liderlerinin özellikleri, temsilcilerin etkinliği ve karar

alma süreçlerine katılım gibi faktörler de bağlılığı etkiler (Barling vd., 1992; Demirbilek ve Çakır, 2005).

Sverke ve Sjöberg'ün (1994) İsveç'teki araştırmasında, yerel sendika liderlerinin üyelerle olan ilişkilerinin bağlılığı olumlu etkilediği bulunmuştur. Gordon vd. (1980) ise, sendika yöneticilerinin tutumlarının, üyelerin sadakati ile yüksek bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Newton ve Shore (1992) bürokratik sendika yönetimlerinin ve ayrımcı politikaların, bağlılık düzeylerini düşürdüğünü belirtmiştir. Kelloway ve Barling (1993), iyi bir işyeri temsilcisinin üyelerin bağlılığını artırırken, görevini yapmayan temsilcilerin olumsuz etki yarattığını göstermiştir. Ayrıca, üyelerin sendikal kararlara katılımının, bağlılık üzerinde yüksek düzeyde etkisi olduğu bulunmuştur (Magenau vd., 1988; Morishima, 1995).

Sendikaya özgü faktörler, üyelerin sendikaya bağlılık düzeylerini etkileyen önemli unsurlardır. Özellikle sendikanın bağlı bulunduğu dernek birliğinin düşünsel bakış açısı, sendika içi demokratik süreçler, algılanan sendikal destek ve sendikal hareketin etkinliği gibi faktörler, üyelerin sendikaya bağlılığını ve katılımını belirleyen temel etmenler arasında yer almaktadır. Bu faktörlerin anlaşılması, sendikal hareketin güçlenmesi ve sendikal faaliyetlerin etkinliğinin artırılması açısından önemlidir. Araştırmalar, sendikaya bağlılığı artırmak için sendika içi demokrasinin güçlendirilmesi, üyelerin kararlara katılımının teşvik edilmesi ve sendika liderlerinin üyelerle etkili iletişim kurması gibi önlemlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, sendikaların bu faktörlere dikkat ederek örgütlülüklerini güçlendirmeleri ve üyelerin bağlılığını artırmaları önemlidir.

6.1.4. İşe Yönelik Faktörler

İşe yönelik unsurlar, personelin sendikaya olan sadakatini etkileyen önemli etkenlerdir. Bu etkenler arasında iş tatmini, örgütsel adalet algısı, alternatif kariyer seçeneklerinin bulunması ve terfi gibi bileşenler öne çıkmaktadır. Gordon ve arkadaşlarının (1980) yaptığı bir çalışmada, iş doyumu düzeyinin, çalışanlar arasındaki niteliksel çeşitliliklerin sendikaya olan bağlılık seviyesine tesir ettiği belirlenmiştir. Özellikle, iş yeri ve iş ortamından memnun olmayanların, memnuniyet duyanlara oranla yüksek seviyede bir bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumun

temel sebebi, kalifiye işlerde çalışanların işten atılma kaygısı yaşamaması ve alternatif iş olanaklarının fazla olması olarak gösterilmiştir (Magenau vd., 1988).

Çalışmalar, farklı çalışan gruplarının sendikaya katılım eğilimlerindeki farklılıkları da ele almaktadır. Beyaz yaka çalışanlarının, yüksek gelirli işçilerin ve 'ileri teknoloji' alanında çalışanların sendikal faaliyetlere ve iş yavaşlatma eylemlerine daha az ilgi gösterdikleri öne sürülmüştür. Ancak, bu genellemeler her zaman geçerli değildir ve beyaz-yaka işçilerin ve kamu çalışanlarının sendikaya katılım gösterme eğilimlerinde büyüme olduğu gözlemlenmiştir (Klandermas, 1986; Nicholson vd., 1981).

Ayrıca, işçilerin idarecilerin adil davranıp davranmadığına ilişkin algıları, örgütsel kararlara katılım düzeyleri ve örgütsel adalet algıları olumlu olduğunda, örgüte bağlılıklarının güçlendiği gözlemlenmiştir. Buna karşın, bu algıların olumsuz olduğu durumlarda, sendikaya bağlılık ve sendikal faaliyetlere aktif katılımın yükseldiği gözlemlenmiştir (Magenau vd., 1988; Bemmels, 2001; Schutt, 1982).

İşçiler arasındaki gelir farklılıkları veya yetersiz gelir izlenimi gibi ücret eşitsizliği belirlemeleri, işçilerin sendika yararına yaklaşımlarını ve sendikaya olan bağlılıklarını etkileyebilir (Maxey ve Mohrman, 1980). Benzer şekilde, işçilerin işe yönelik hayal kırıklığı yaşamaları veya çalıştıkları ortama yabancılaşma eğilimi göstermesi ile sendikal bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Klandermans, 1986).

Fullagar ve Barling (1987) tarafından yapılan bir incelemede, işçilerin kendilerini yabancı hissetmelerine neden olan eğilimleri artıran iş koşullarının, sendikaya bağlılık ile ilişkilendirildiği gösterilmiştir. Bu koşullar genellikle çalışma sürecinin sıkı kontrol altında olması, çalışmanın bölünmesi ve basitleştirilmesi, işçilere yeterli bilgi verilmemesi, sosyal ihtiyaçların karşılanmaması ve işçilere kendini gerçekleştirme olanağının sunulmaması gibi faktörleri içermektedir. Bu tür işyerlerinde çalışan işçiler, daha fazla yabancılaşma eğilimi hissederek, sendikaya bağlılıklarını artırmaktadırlar.

6.1.5. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, bir ülkenin makro-ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel niteliklerine dayalı olarak belirlenen emek piyasası politikalarını içerir. Bu politikalar, hem sendikal hareketin etkilerini hem de işçilerin çalışma ve yaşam şartlarını etkiler.

Endüstri ilişkileri sistemi, çalışanların sendikaya bağlılıklarını önemli ölçüde etkiler (Bayazıt, 2008). Kelloway ve ekibi (1993) tarafından yapılan bir araştırma, endüstri ilişkileri ortamının sendikal sadakati etkilediğini göstermiştir. Lee (2004), devlet, işçi ve işveren arasındaki çatışmalara dayalı emek-sermaye ilişkilerinin işçilerin sendikal bağlılıklarını ve militan eylemlere katılımını artırdığını, ancak örgüte bağlılıklarını azalttığını gözlemlemiştir. Uzlaşma temelli emek-sermaye ilişkilerinde ise her iki tür bağlılığın da güçlendiği belirtilmiştir (Angle ve Perry, 1986).

Bir diğer önemli unsur örgütlenme özgürlüğüdür. İki veya daha fazla rekabet eden sendikanın bulunduğu işyerlerinde, tek bir sendikanın toplu sözleşme yaptığı işyerlerine göre, bağlılık farklı bir düzeyde gelişir. Gallagher ve Wetzel (1990), algılanan örgütlenme özgürlüğünün sendikal bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve sendikada isteksiz olan üyelerin daha düşük bağlılık gösterdiğini bulmuştur.

Bayazıt (2008), Türkiye'deki DİSK ve Türk-İş üyesi işçilerin endüstri ilişkileri sistemini algılamaları ile sendikaya bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma, kooperatif endüstri ilişkilerinde çalışan sendika üyelerinin hem sendikaya hem de işyerine bağlı olabileceklerini belirtmektedir. Ancak, sendika ve işveren arasındaki düşmanca ilişkilerde işçilerin sadece bir örgüte bağlı kaldığı gözlemlenmiştir (Bayazıt, 2008).

Endüstri ilişkileri düzeninin yanı sıra, ülkelerin genel ekonomik yapısının da sendikal sadakati etkilediği görüşüne varılmıştır. Bain ve Price (1980) tarafından yapılan araştırmalar, enflasyon, fiyat artışları, işsizlik ve devlet yönetimlerinin sendikalara bakış açısının üyelik artışı ve düşüşünü etkilediğini göstermiştir (Barling vd., 1992).

6.2. Sendikal Tutum ve İş Motivasyonu İlişkisi

İnsan kaynakları, bir organizasyonun sahip olduğu tüm unsurlar arasında en kritik olanıdır. İlham alarak çalışanlar, bir kuruluşun rekabet gücünü artırarak daha

fazla değer yaratmasına yardımcı olabilir, bu da bireylerin iş tatmin seviyelerini artırabilir (Danish ve Usman, 2010, s. 159). İlham verici unsurlar, çalışanların iş memnuniyetini artırmada kilit bir rol oynamaktadır. Üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, ilham verici unsurların iş doyumunu ile pozitif bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Ahmed, Nawaz, Iqbal, Ali, Shaukat ve Usman, 2010, s. 270). Başka bir çalışmada, motivasyonun iş tatmini üzerinde pozitif bir tesiri olduğu ve ödüllendirmenin motivasyonu artırıcı bir özellik taşıdığı gözlemlenmiştir (Danish ve Usman, 2010, s. 159). Maddiyata olan düşkünlüğün motivasyon ile iş doyumunu arasındaki münasebeti belirlediği ve maddiyata düşkün olan bireylerin motivasyonları ile iş doyumunu arasında daha farkedilir bir etkileşimin olduğu ifade edilmiştir (Liu ve Tang, 2011, s. 718). Çalışanların iş tatmini ile içsel motivasyonu arasında olumlu yönde bir etkileşim olduğu ve içsel motivasyonun ve iş memnuniyetinin artırılması için insan kaynakları müdahalelerinin gerektiği vurgulanmıştır (Masvaure vd., 2014, s. 488). İçsel motivasyon ile ücret arasında olumlu bir bağ olduğu ve ayrıca motivasyon ile iş doyumunu arasında da olumlu ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu bazı araştırmalarla belirlenmiştir (Stringer, Didham ve Theivananthampillai, 2011, s. 161; Hadi ve Adil, 2010, s. 294; Yperen ve Hagedoorn, 2003, s. 344).

Örneğin, akademik personelin motivasyon ve iş tatmini üzerine yapılan incelemeler sonucunda, yüksek motivasyonlu akademik personelin işlerini daha iyi yaptığını ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Motivasyon faktörlerinin, üniversitede ki akademik personelinin iş memnuniyetini en çok etkileyen konu olduğu ve motivasyonun iş memnuniyetinde kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bu sebeple, üniversite yönetimlerine çalışanların motivasyonuna önem vermeleri tavsiye edilmiştir (Osakwe, 2014, s. 50). Akademide faaliyet gösteren personelin motivasyonunun, enstitünün kalitesine ve öğrencilere olumlu katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Öğretim üyelerinin motivasyonunun sürekliliği sağlanmalıdır (Munyengabe, Haiyan, Yiyi ve Jefe, 2017, s. 6416). Üniversite akademik personelinin yüksek motivasyonu ile iş tatminlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. İş tatminini artırmanın motivasyonu artırmakla mümkün olduğu belirtilmiştir. Üniversitedeki akademik personelin motivasyonunun, çalışanların iş tatmini ve organizasyon için yüksek verimlilik sağlamak adına önemli olduğu vurgulanmıştır (Stankovska, Angelkoska, Osmani ve Grncarovska, 2017, s. 163).

Öğretmenlerin motivasyonu ile iş memnuniyeti arasında da önemli bir bağlantı olduğu ve bu nedenle kurum yöneticilerinin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini kapsayan uygulamalara önem vermesi gerektiği tavsiye edilmiştir (Davis ve Wilson, 2000, s. 352; Ghenghesh, 2013, s. 463; Ali, Dahie ve Ali, 2016, s. 24). Öğrenci motivasyonunun, öğretmenlerin iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Öğretmenlerin iş memnuniyeti ile öğrenci motivasyonu arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması ve öğretmenlerin işlerine ilişkin algılarının iyileştirilmesi gerektiği de yapılan araştırmaların önemli sonuçlarındandır (Hadi ve Elham, 2015, s. 1).



2. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE SÜRECİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon terimi, Latince "movere", yani "hareket ettirme, harekete geçirme" anlamına gelen kökten türetilmiştir. Yabancı literatürde "motive" olarak geçen bu kavram, Türkçede "güdü" olarak ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu'nun Büyük Sözlüğü'ne göre güdü; "bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışa neden olan, sürekliliğini sağlayan ve onu yönlendiren herhangi bir güç, saik" ve "bireyleri bilinçli ve amaçlı eylemlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesi" anlamlarına gelmektedir. Türk Dil Kurumu'na ait olan Ruhsal Terimler Sözlüğü'nde güdü, "kişinin bilinçli olarak davranışlarının temel nedeni olarak gösterdiği güç," güdüleme ise "bir güdüyü harekete geçirerek canlıyı eyleme yönlendirme" olarak tanımlanmaktadır (Onaran, 1981).

Eren (2010)'e göre, "motive" temel kavramından türeyen "motivasyon", bir veya birden fazla kişiyi belirli bir hedefe yönleltmek için yapılan çalışmaların bütünüdür. İnceoğlu (1985)'na göre motivasyon, yani güdülenme, bireyin davranışlarının yönünü, şiddetini ve önceliğini belirleyen içsel ya da dışsal bir teşvikin etkisiyle eyleme geçmesidir. Bursalıoğlu (2008)'e göre ise motivasyon, kişinin eylemlerinin dinamizm ve yön kazandıran etmenleri içerir ve bireyin çevresindeki çeşitli hedeflere yönlendirilmesi sürecidir. Örgüt açısından bakıldığında, çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmaya yönlendiren ve sürdüren etkenlerin toplamıdır.

Motivasyon, bireyi belirli bir davranışta bulunmaya ya da bir davranış yolunu diğerlerine tercih etmeye yönlendiren itici kuvvet ve faktörler olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Motivasyon veya güdüleme, son yıllarda en çok tartışılan ve üzerinde en fazla yazılan konular arasında yer almaktadır. Araştırmalar, çalışanların işteki motivasyonlarının iş tatmini, çalışan sirkülasyonu, devamsızlık oranı, işten ayrılma niyeti, performans ve iş bağlılığı gibi birçok değişkenle ilişkili olduğunu ortaya

koymuştur. Bu değişkenlerin arzu edilen seviyelere ulaşması, yönetimlerin başarılarının bir göstergesidir.

Kamu sektöründe çalışanların motivasyonu, genel iş performansları ve kamu hizmetlerinin kalitesi açısından kritik öneme sahiptir. Kamu çalışanlarının motivasyonlarının, vatandaşlara sunulan hizmetlerin işlevselliği ve üretkenliği üzerine doğrudan bir etkisi vardır.

Nitekim, bir belediye memurunun motivasyonu yüksek olduğunda, vatandaşlara sunulan hizmetlerde daha özverili ve dikkatli davranır. Belediyeye gelen bir vatandaş, işlemlerini hızlı ve sorunsuz bir şekilde halleder. Bu da vatandaş memnuniyetini artırır ve kamu hizmetlerine olan güveni pekiştirir. Motivasyonu yüksek bir kamu çalışanı, işine daha bağlı olur, devamsızlık oranı düşer ve işten ayrılma niyeti azalır. Bu durum, kamu kurumlarının istikrarlı bir şekilde çalışmasını sağlar.

Bununla birlikte, bir devlet hastanesinde görev yapan hemşirenin motivasyonunun düşük olduğunu varsayalım. Bu durumda hemşire, hastalara yeterince ilgi göstermeyebilir, işini gönülsüz yapabilir ve bu da hasta memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, motivasyonu düşük olan kamu çalışanları arasında devamsızlık oranı artabilir, bu da hizmetlerin aksamasına neden olabilir.

Kamu çalışanlarının motivasyonunu artırmada sendikalaşma önemli bir rol oynar. Sendikalar, çalışanların haklarını savunan, iş koşullarını iyileştiren ve çalışanların seslerini duyurmasını sağlayan örgütlerdir. Sendikalar aracılığıyla çalışanlar, işverenler ile daha güçlü ve organize bir şekilde müzakere edebilirler. Bu eylem, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerine, iş güvenliği ve tatminlerinin artmasına yardımcı olur.

Motivasyon unsurlarının teşvik etme araçları, idareci ile çalışan arasındaki güç dinamiklerini şekillendirir. Yöneticinin sunmuş olduğu araçlar, bireyin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak iş motivasyonunu artırır. Bu araçlar, bireyin kendi hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken, aynı zamanda örgütün amaçlarını benimsemesini sağlar (Eren, 2010).

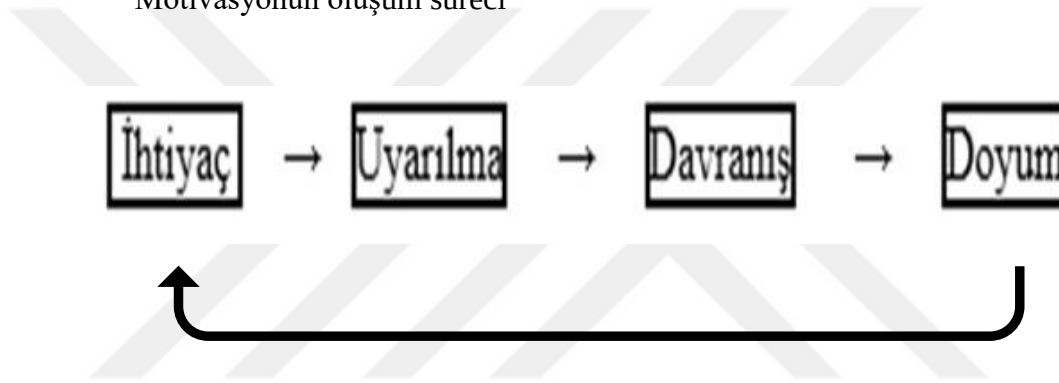
Bir çalışanın davranışlarını ve motivasyonunu anlamak için nedenlerini bilmek önemlidir. Her davranışın altında bir istek ve bir amaç yatar. Bireyin mutluluğu, bu

amaçlara ulaşabilme yeteneğiyle yakından ilişkilidir. Eğer hedeflere ulaşamazsa, birey mutsuz ve huzursuz olabilir, bu da iş verimini düşürebilir.

Çalışanlar arasındaki çatışma genellikle bireysel memnuniyetsizlikten kaynaklanır. Bu nedenle, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri anlamak ve gereksinimlerini karşılayarak işlerine istekle gelmelerini sağlamak önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Sendika ve kamu çalışanlarını ele alırken, özellikle motivasyonun artırılması ve gereksinimlerin karşılanması konularında özel önem verilmelidir. Bu, iş verimliliğini artırabilir ve çalışanların memnuniyetini artırabilir.

Motivasyonun oluşum süreci



Şekil 1. Motivasyonun Oluşma Süreci

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2008). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Alfa Yayınları.

Motivasyonun meydana gelme süreci, güdülerin etkisiyle harekete geçiş ve gerçekleştirme sürecidir. Bu sürecin gelişiminde dört temel aşamadan söz edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Motivasyonun ana kaynağını gereksinimler oluşturur. Bu gereksinimler, bireyde karşılama isteği doğurur ve bireyi itici bir güçle uyarır. Bu uyarılan birey çeşitli davranışlara yönelir, amacı kendi gereksinimlerine duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Ancak bireyin sürekli mutlu kılacak bir doyum noktası olmadığı için gereksinimler bitip tekrar başlar. Bu noktada mühim olan, kişinin tatmin sağlaması ve mutluluğa ulaşmasıdır. Aksi durum gerçekleşirse, tatmin sağlayamayan kişide işe karşı isteksizlik ve düzensizlik meydana gelir. Dolayısıyla, gereksinimler ile memnuniyet arasındaki dengenin sağlanması; sinirlerin yatışmasına, gerilimin

asgariye inmesine ve bireyin hayat ve iş tatminine odaklanmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Sabuncuoğlu'na göre (2008), motivasyonun meydana gelme şekli ve etkileri dört açıdan değerlendirilmektedir:

-Motivasyon, uyum sağlamayı basitleştirir.

-Koyulan hedeflere ulaşmak amacıyla kişiyi eyleme yönlendirir ve uğraşların devam etmesini sağlar.

-Motivasyon, kişinin algılama kapasitesini artırır ve zihinsel uğraşların en etkili şekilde gelişmesini sağlar.

-Motivasyon, bireyi yönlendirir ve yönetim düzeni sağlar.

2. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Çalışanları işe yönlendirip temel gücü sağlayan motivasyon; içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılır. Dışsal motivasyon, idarecilerin özgür iradesini kullanmasını gerektiren bazı harici teşvikler kullanılarak ve sıklıkla işin karakteristiklerini değiştirmeden temin edilirken, içsel motivasyonda herhangi bir harici teşvik kullanılmadan iş tasarım teknikleri ile işin doğasında çeşitli değişiklikler yapılır. Dolayısıyla bu yöntem, çalışanda oluşabilecek monotonluk, tekdüzelik, işten bıkkıma gibi olumsuz hisleri ve düşünceleri engellerken; bu duyguların karşıtı olan dinamiklik, özgürlük, özgünlük gibi olumlu duygulara zemin hazırlar. İçsel motivasyon, çalışan personelin kendi kendini motive etmesiyle gerçekleşir (Northcraft ve Neale, 1996). Bazı istisnai durumlarda normalde personelin keyif alarak yürüttüğü iş, karşılığında bir teşvik ya da taahhüt verildiğinde işe karşı motivasyonunu yitirebilir. Görüleceği üzere, içsel motivasyon öngörüleemeyen bir biçimde dışsal ödüllerle zarar görebilir (Benton ve Halloran, 1991).

Önceki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bu iki motivasyon türü arasındaki belirgin farklılık, bu türleri etkileyen unsurlarla alakalıdır. Çalışan kendi içsel teşviklerini ve güdülenmesini denetlerken, dışsal motivasyonda denetim ve yönetim merkezi çevresel faktörlerdir (Yazıcı, 2009). Başka bir açıdan bakıldığında çalışan,

kendisini kendi motive ederek içsel güdülenmeyi sağlar, dışsal motivasyon ise bireyi harekete geçiren etmendir.

2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, her bireyin yaşam amacına bağlı olarak davranışlarını, beklentilerini ve gereksinimlerini değişkenlik gösterir (Durmuş, 2007). Argon ve Eren'in (2004) çalışmasına göre, içsel motivasyonun en belirgin özelliği, kişinin kendi içinden gelen bir hareketle harekete geçmesidir. İşte bu içsel motivasyon, çalışanın yaptığı işin sonucunda hissedeceği memnuniyetle doğrudan ilişkilidir. İçsel motivasyonun kaynağı genellikle işin doğasıyla ilgilidir ve çalışanın göreviyle ilgili olarak doğar. Mottaz (1985) tarafından belirtildiği gibi, içsel motivasyonun temel unsurları arasında çeşitli iş imkânları, çalışanın kendine verilen değer, yetkinlik ve sorumluluk hissi, çeşitlilik ve yaratıcılık bulunmaktadır. İçsel motivasyon, çalışanın sorumluluk duygusunu geliştirmekte stratejik bir konuma sahiptir (Putra v.d. , 2015).

İçsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında çalışanın istekliliği, göreve olan özen, belirli becerilere ulaşma arzusu, iş ortamının desteklenmesi, iş/egitimden memnuniyet, özgüven, başarı fırsatlarının yaratılması ve risk almayı teşvik etme gibi unsurlar bulunmaktadır (Banger, 2008). Merak kavramı da içsel motivasyonla yakından ilişkilidir; kişinin içsel ve duygusal motivasyonu, ayrılma ve yakınsama kavramları altında toplanır (James ve Edden, 2001). Negatif ruhsal motivasyon faktörleri arasında hayal kırıklığı, can sıkıntısı ve yaşamın boşa geçtiği hissi bulunurken, olumlu duygusal motivasyon etkenleri arasında sevinç, coşku ve kararlılık yer almaktadır (Bakan ve Yılmaz, 2021, s. 9).

İçsel motivasyonun iş yerinde psikolojik şiddet olmaması için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Da SilvaJoão ve Portelada, 2016). İçsel motivasyonun yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırmak için tümevarımsal teori tekniğinin kullanılabileceği öne sürülmüştür (Auger ve Woodman, 2016). Ayrıca, içsel motivasyonun pratik ve teorik tutumlar arasındaki ilişkiyi gözlemlemek için uzmanlar tarafından belirlenmiş belirli davranışları ve tutumları gözlemlemek önemlidir (Zhu ve Zhang, 2014).

2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, kişinin harici ortamından gelen teşviklerle iş yapma isteğini ifade eder. İçsel motivasyona kıyasla daha kısa vadeli ve zayıf etkilere sahiptir. Ödüller, terfiler ve takdir gibi dışsal teşvikler, çalışanların performansını artırmak ve iş yapma isteklerini teşvik etmek için kullanılır (Durmuş, 2007). Ancak, içsel motivasyon eksik olduğunda dışsal faktörlerin etkisi sınırlı kalabilir.

Dışsal motivasyonun iki aracı vardır: sosyal ve örgütsel. Sosyal olarak isimlendirilen boyut, çalışma arkadaşları ve idarecilerle münasebetler gibi destekleyici etkenlerden oluşurken, örgütsel boyut ise çalışma ortamındaki fırsatlarla ilgilidir. Bu fırsatlar, iş ortamının fiziksel koşulları, ücret adaleti, ikramiyeler, tanıtım olanakları ve iş güvenliği gibi unsurları içerir (Mottaz, 1985).

Dışsal motivasyonun pozitif ve negatif yönleri vardır. Pozitif unsurlar arasında ücret, ücret adaleti, prim sistemi ve iş güvencesi gibi faktörler bulunurken, negatif unsurlar ise aşağılama, alay, saldırma ve ceza gibi olumsuz davranışları içerir (Banger, 2008). Negatif dış motivasyon unsurları, çalışanın işe olan isteğini azaltabilir ve hatta işten ayrılmasına yol açabilir.

Sonuç olarak, dışsal motivasyon bireyin dış çevresinden gelen teşviklerle şekillenirken, içsel motivasyon kişinin kendi içinde hissettiği güçtür. İçsel motivasyon, bireyin kendi ihtiyaçlarına dayanırken, dışsal motivasyon başkalarının veya dış çevrenin ihtiyaçlarına göre hareket etme eğilimindedir. (Shkëmbi vd., 2015).

3. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramları, İki ana başlık altında, işleyiş ve içerik olarak ele alınır. İşleyiş kuramları, motivasyonun nasıl ortaya çıktığını ve sürecin nasıl ilerlediğini analiz ederken, içerik kuramları, motivasyonu etkileyen faktörlerin ne olduğunu ve insan davranışlarını yönlendiren içsel güdülerin neler olduğunu araştırır. Bu iki kategorinin anlaşılması, iş yerindeki motivasyonun temellerini kavramak için önemlidir.

3.1. İçerik Teorileri

Kapsam kuramları, kişinin içsel faktörlerini anlayarak onu belirli bir davranışa yönlendirmeyi amaçlar. Bu teoriler, bir yöneticinin çalışanları daha etkili bir şekilde yönlendirebilmesi için içsel motivasyonlarını ve ihtiyaçlarını anlamasına yardımcı olur. Örneğin, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, insanların ihtiyaçlarını beş farklı düzeyde kategorize eder: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Bu kuram, bir yöneticinin çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını da desteklemesini önerir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, en yaygın içerik teorilerinden biri olarak kabul edilir. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, alışanların motivasyonunu artırmak için temel ihtiyaçlarını (örneğin, maaş ve güvenlik) karşılamanın yanı sıra sosyal ilişkiler kurma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da dikkate alır. Bu sayede yöneticiler, çalışanların daha tatmin edici bir iş deneyimi yaşamasını sağlayabilir ve işyerindeki motivasyonu artırabilirler. Bu teoriye göre, bir kişinin motivasyonu ancak ihtiyaçları yönetici tarafından karşılandığında sağlanabilir. Başka bir deyişle, insanların ihtiyaçları göz önünde bulundurulup karşılanmadıkça motive edilemezler. Maslow (1954), teorisinde beş tür insan ihtiyacını ayırt etmiştir (McShane ve Gilinow, 2009). Bu ihtiyaç seviyeleri birbirleriyle ilişkilidir. Eğer hiyerarşinin alt düzeydeki bir ihtiyacı karşılanmazsa, üst düzeydeki ihtiyaç gerçekleşemez (Armstrong ve Taylor, 2014).

Clayton Alderfer'in ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer. Ancak Maslow ihtiyaçları beş kategoriye ayırırken, Clayton'a göre üç tür ihtiyaç vardır. Clayton, varoluş, ilişki ve büyüme olarak ayırt etmiştir (İbrahim, 2015, s. 6). Varoluş, Maslow'un hiyerarşisindeki maddi, güvenlik ve psikolojik ihtiyaçları kapsarken, ilişki ve büyüme sırasıyla hiyerarşideki ait olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile eşdeğerdir (İbrahim, 2015, s. 6).

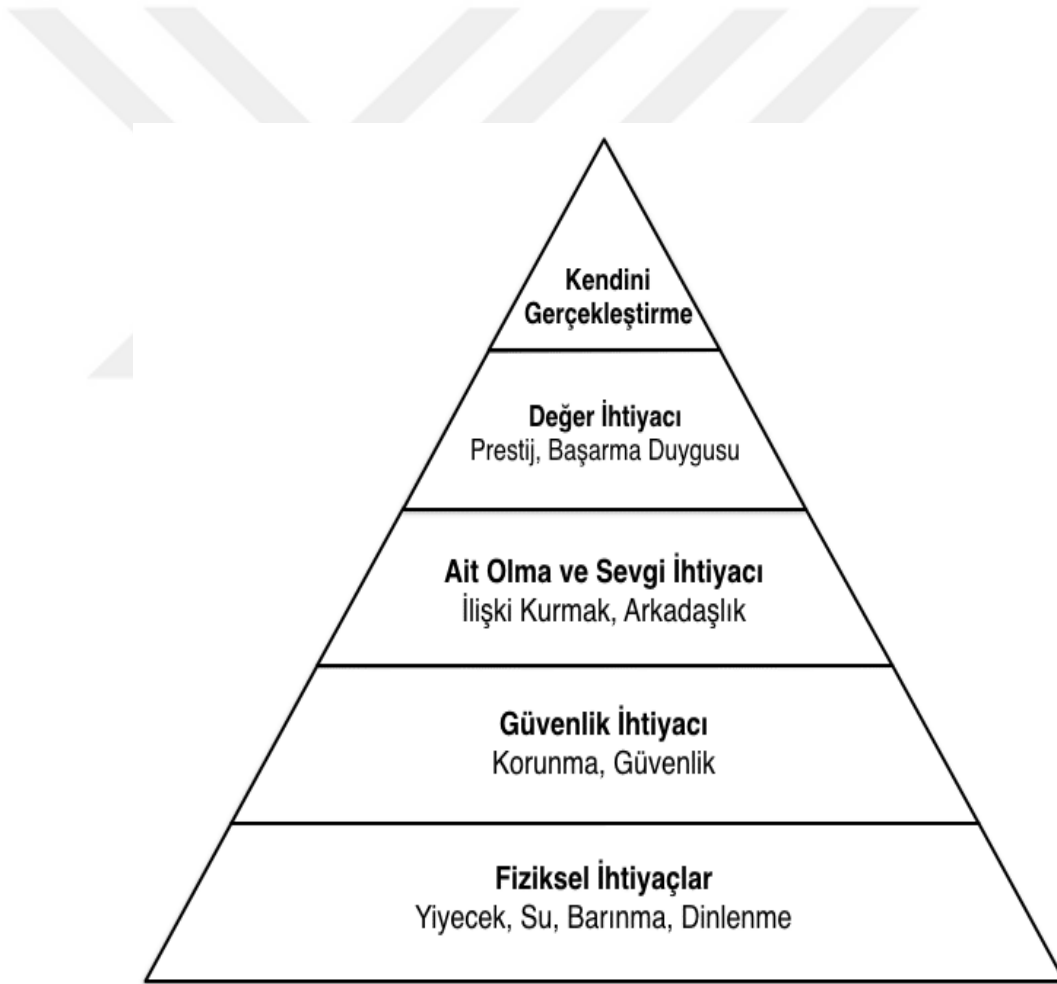
Frederick Herzberg'in insan motivasyonu teorisi, önceki teorilerden farklıdır. Herzberg'e göre iki tür faktör vardır: tatmin sağlayan motivasyonel faktörler ve memnuniyetsizliği önleyen hijyen faktörleri (Armstrong ve Taylor, 2014). İnsan

ihtiyaçlarına atıfta bulunan bir başka teori de McClelland'ın ihtiyaçlar teorisidir. Bu teori, " ihtiyaçlar ve davranışlar arasındaki ilişkiye odaklanır" (Ibrahim, 2015, s. 7).

Diğer bir örnek olarak, McClelland'ın Başarma GÜdüsü Kuramı, alışanların başarı, rekabet ve başkalarıyla karşılaştırma gibi içsel motivasyonlarını vurgular. Bu teoriye gÖre, bir yÖnetici çalışanların bu içsel motivasyonlarını tanıyarak iş performansını artırabilir ve çalışanların hedeflere odaklanmasına yardımcı olabilir.

Kapsam Kuramlarının en Önemli ÖrneKleri şunlardır:

3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı



şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: https://pdrbirimi.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarşisi/#google_vignette
(06.04.2024).

Maslow'un güdülenme teorisi, insan davranışlarını belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olarak açıklar. Bu teori iki temel varsayıma dayanır (Telman vd., 1998).

Bireyin davranışları bazı ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Hiçbir ihtiyaç hiçbir zaman tam manasıyla gerçekleştirilemez.

Telman ve arkadaşlarının (1998) belirttiğİne göre, bireylerin ihtiyaçları bir hiyerarşi şeklinde sıralanır ve daha düşük basamaktaki ihtiyaçlar tam olarak karşılanmadan daha yüksek basamaktaki ihtiyaçlar bireyin davranışını yönlendirmekte etkili olmaz. Bu nedenle, tatmin edilen bir ihtiyaç, motivasyon kaynağı olma özelliğini yitirir ve yüksek basamaktaki ihtiyaçlar motivasyon kaynağı haline gelir (Telman vd., 1998).

Maslow, aşamalı bir yapıda olduğunu ileri sürdüğü esas ihtiyaçları, "aşağı seviyedeki ihtiyaçlar" ve "yüksek seviyedeki ihtiyaçlar" olmak üzere iki başlıkta ele alır. Üst seviyede ki gereksinimlerin, açlık, susuzluk gibi temel fizyolojik gereksinimlerden özellik olarak farklı olduğunu öne sürer (Maslow, 1948).

Bir gereksinimin gerçekleşmesi, alt seviyedeki başka bir gereksinimin karşılanmasına bağlıdır. Bir alt seviyedeki gereksinim karşılanmadığı sürece hiyerarşik sıralamada üst seviyede ki gereksinimler kendilerini göstermezler, bu sebeple de bireyin güdülenmesini sağlamazlar, başka bir ifadeyle teşvik edici unsur olamazlar.

Maslow, güdülenme durumunun kökeninde bulunan ihtiyaç (need) ve eğilimlerin (drive) "atomistik" sıralamasını yapmanın yanıtılabileceğini syer. Bu sıralamalar, dürtüler arasında bir denge olduğunu ve glerinin aynı olduğunu ima etmektedir. Hlbuki bir eğilimin bilincine varılması (eğilimin hissedilmesi) diğer eğilimlerin doyuma ulaşmasına bağlıdır. Eğilim veya başka deyişle dürtülerin değişken niteliklerini, bilinçli ve bilinç dışı taraflarının farklılıklarını görmemize engel olur. Bazen belirli bir eğilim, diğer eğilimlerin kendilerini anlatma biçimi olabilmektedir (Arık, 1996, s. 49).

Maslow'un çalışmalarına göre düşük ve yüksek seviyedeki gereksinimlerin arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır:

Yüksek düzeydeki gereksinimler kişinin gelişim aşamalarında başlarda görülmeyen, sonradan ortaya çıkan gereksinimlerdir. Dünyaya geldiğinde her canlı ilk olarak açlık, susuzluk, güvenlik gibi fizyolojik gereksinimlere odaklanır. Zaman geçtikçe etrafındaki diğer canlılarla sosyalleşerek ilişkiler ve duygu bağları kurar ve sevgi, özgürlük, başarı, kendini takdir etme, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimleri ortaya çıkmaya başlar.

Yüksek düzeydeki gereksinimler yaşamın sürdürülebilirliği açısından daha az acil bir öneme sahiptir. Bu nedenle, gerektiğinde yüksek düzeydeki gereksinimlerin karşılanmasından, açlık ve güvenlik gibi düşük düzeydeki gereksinimlerin karşılanması için daha kolay şekilde feragat edilebilir.

Yüksek düzeydeki gereksinimler, açlık ve güvenlik gibi temel gereksinimlere kıyasla daha az acil olan gereksinimlerdir. Örneğin, bir şahıs yüksek düzeydeki bir gereksinim doğrultusunda aylar hatta yıllar süren bir plan oluşturabilirken, düşük düzeydeki gereksinimler (açlık ve uyku gibi) hemen karşılanmalıdır.

Yüksek düzeydeki gereksinimlerin tatmin edilebilmesi için sosyal çevre, ekonomik ve siyasal ortam, eğitim gibi faktörlerin daha uygun olması gerekir. Nitekim, bireylerin saygı gereksinimlerini karşılayabilmeleri için açlık sınırlarının üzerinde yaşamaları, yüksek insan değerleriyle ilgili kavramları ve davranışları öğrenebilecekleri bir sosyal çevreye ve kaliteli önderlerin görev yaptığı eğitim kurumlarına ihtiyaç duyulması, ayrıca düşmanca bir siyasal ortamın olmaması gerekmektedir (Maslow, 1948; Arık, 1996).

Bu sebepten ötürü Maslow, ihtiyaç ve güdülerini hiyerarşik bir düzen içinde beş farklı alanda sınıflandırmıştır:

Fizyolojik ihtiyaçlar

Güvenlik ihtiyaçları

Ait olma ve sevgi ihtiyaçları

Saygı ihtiyaçları

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Çalışanların bu ihtiyaçlarının ve dürtülerinin tatmin edilmesinde sendikalar önemli bir rol oynarlar. Örneğin, iş güvenliği konusunda sendikaların müdahalesi, çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olabilir. Sendikalar, işçilerin sağlık ve güvenliğini korumak için işyerlerinde gerekli önlemlerin alınmasını sağlar ve bu da çalışanların temel fizyolojik ihtiyaçlarını güvence altına alır (Klein, 2012, s. 115-139).

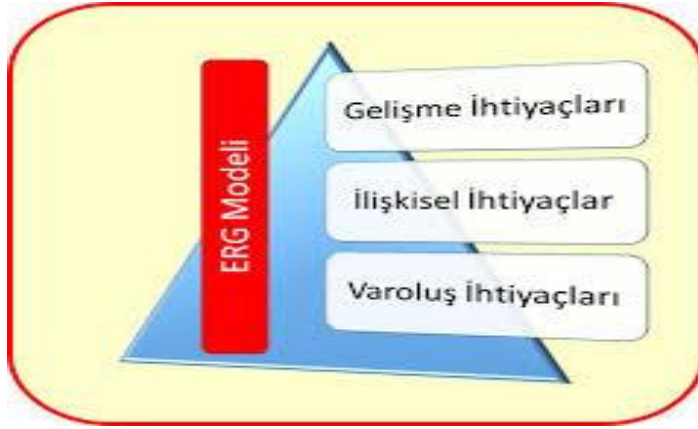
Ayrıca, sendikalar sosyal destek ve dayanışma sağlayarak çalışanların ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını tatmin eder. İşyerlerinde sendikal örgütlenme, çalışanların bir araya gelerek ortak amaçlar etrafında birlikte hareket etmelerine ve sosyal ilişkiler kurmalarına olanak tanır. Bu durumun da kişilerin iş ortamında daha keyifli ve hevesli olmalarını sağlaması muhtemeldir (Robinson, 2019, s. 398-416).

Sendikalar aynı zamanda çalışanların saygı ihtiyaçlarını da karşılayabilir. Çalışma koşullarıyla ilgili adil ve dürüst uygulamaları savunarak, sendikalar çalışanların kendilerini değerli ve saygı görmüş hissetmelerini sağlar. Bu gereksinimin karşılanması da kişinin işine dört elle sarılmasını ve daha üretken çalışmasını sağlayabilir (Smith, 2015, s. 321-345).

Son olarak, sendikalar çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine destek sağlayarak kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilir. Eğitim ve mesleki gelişim fırsatları sunarak, sendikalar üyelerinin kabiliyetlerini artırmalarına ve mesleki kariyer yapmalarına yardımcı olabilir (Jones, 2018, s. 345-368).

Bu nedenlerle, sendikalar işyerlerindeki çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol oynar. Sendikal örgütlenme, çalışanların sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarını destekleyerek daha adil ve memnun edici bir iş ortamı sağlayabilir.

3.1.2. Alderfer'in E.R.G. Kuramı



Şekil 3. Clayton Alderfer'in ERG teorisi

Kaynak: <http://www.ekademik.com/erg-teorisi> (06.04.2024).

Clayton Alderfer'in ERG teorisi, insanların üç temel ihtiyacı olan Varoluş, İlişki Kurma ve Gelişme ihtiyaçlarına odaklanır. Bu teori, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirilmiş bir motivasyon yaklaşımıdır (Koçel, 2005, s. 643). Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçeğe uygun olmadığını ileri sürerek, bu ihtiyaçları daha da basitleştirerek ele almıştır.

Var Olma İhtiyaçları (Existence): Bu gereksinimler en alt seviyede yer alan fiziksel konfora yöneliktir. Yiyecek, su gibi fizyolojik ihtiyaçlarla birlikte korunma ve güvenlik gereksinimlerini içerir. Bu gereksinimler, bireyin var olmasıyla alakalı olan fizyolojik gereksinimler ve emniyet gereksinimlerine eş değerdir. Çalışan, bu gereksinimleri yaptığı iş karşılığında aldığı maaş, çalıştığı kuruluşun sunduğu imkânlar, serbest bir iş ortamı ve iş sağlığı ile güvenliği ile karşılayabilir (Çetinkanat, 2000, s. 16).

İlişki İhtiyaçları (Relatedness), s. Kişilerarası bağlantılar kurmaya yönelik ihtiyaçları ifade eder. İlişki gereksinimleri, etkin bir iletişim sürecinde kişinin diğer bireylerle duygularını ve düşüncelerini paylaşmasını ve bu paylaşım yoluyla tatmin olmasını içerir. Bu ihtiyaçlar, bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerini, duygusal destek, saygı, bilinme ve ait olma gereksinimlerini karşılayacak doyumlara kapsar. Çalışma ortamında bu gereksinimler iş arkadaşları ve sosyal ilişkiler aracılığıyla, iş dışında ise arkadaşlar ve aile ile karşılanabilir. (Çetinkanat, 2000, s. 17).

Gelişme İhtiyaçları (Growth): Gelişme ihtiyaçları, bireyin kişisel gelişimini ve potansiyelini gerçekleştirme arzusunu temsil eder. Bu ihtiyaçlar ayrıca kişilerin gelişmesine katkı sağlayacak başarı ve sorumluluk gibi ihtiyaçları da kapsar. Alderfer'in ERG kuramında, varoluş gereksinimleri Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları ile örtüşmektedir; ilişkisel gereksinimler ait olma ve sevgi ihtiyacına, gelişme gereksinimleri ise unvan ve saygınlık ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacına eşdeğer gelmektedir.

Alderfer'in ERG modeli, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden farklı olarak, iki farklı ihtiyacın aynı anda karşılanabileceğini öne sürer. Ayrıca, ERG teorisi çevresel değişkenlere ve kültürel özelliklere daha fazla önem verir ve bireyi etkileyen faktörler arasında aile yapısı, eğitim durumu, çevresel faktörler ve kültürel etkiler gibi değişkenlerin rolünü vurgular (Onaran, 1981). Bu nedenle, ERG teorisi daha esnek bir yapıya sahiptir ve kişiyi faaliyete geçiren kuvvetin arkasında çeşitli parametrelerin etkili olduğu görülmektedir (Tınaz, 2005, s. 10).

Ayrıca, Alderfer'in ERG teorisinde gereksinimlerin karşılanmasına yönelik ilk iki merhalede yer alan varoluşla ilgili ihtiyaçlar ve ilişki ile ilgili ihtiyaçlar doyuma ulaştıkça şiddetlerini kaybederken, gelişme ihtiyaçları tatmin edildikçe daha da yoğun bir hal almaktadır (Şimşek, 1995, s. 213).

3.1.3. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ

Hijyen Faktörleri	Motivasyonel Faktörler
• Denetimin Niteliği • Ücret • Kurum Politikaları • Çalışma Koşulları • Diğerleriyle İlişkiler • İş Güvencesi	• Yükselme • Kişisel Gelişim • Takdir Edilme • Sorumluluk Alma • Başarı
Yüksek	Yüksek
İş Doyumsuzluğu	İş Doyumu
0	0

Şekil 4. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Kaynak: <https://slideplayer.biz.tr/slide/18033321/> (06.04.2024)

Bireyleri motive eden faktörler, uzun süre çalışmaların ana konularından biri olmuştur. Bu yönden bakıldığında kişileri çalışmaya teşvik eden etmenleri tanımlamak ve güdülemeyi sürdürülebilir kılmak için idarecilere rehberlik edecek bir çok kuram geliştirilmiştir (Koparan, 1997). Ancak motivasyonu tüm yönleriyle ele alıp açıklayabilmek tek bir teori yoktur, çünkü motivasyon oldukça karmaşık bir yapıdadır (Ataman, 2001).

Ünlü bir yönetim kuramcısı olan Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramı", Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en popüler motivasyon kuramı olarak kabul görmektedir (Drafke ve Kossen, 1997). Herzberg'in bu kuramı, "Çift Faktör Kuramı" veya "Motivasyon-Hijyen Kuramı" olarak da isimlendirilmektedir (Hitt, Black, ve Porter, 1989).

Herzberg, iş tatmini ve verimlilik arasındaki bağlantıyı incelemiş ve işin kendisiyle ilgili unsurların iş memnuniyeti ve artış gösteren verimlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığını ileri sürmüştür (Hodgetts, 1999). Bu sebepten Herzberg, işin doğasına dair olan ve bireyleri doyuma ulaştıran unsurları "motive edici faktörler," ; iş yeri ortamı ile ilgili olan unsurları ise "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır.

Motive edici faktörler arasında başarıma, tanınırlık, iş, gelişme olanakları, statü atlama olanakları, mesuliyet ve dönütler bulunmaktadır. Bu unsurlar, doğrudan işin merkezine, işin iç yüzüne ve özüne odaklanır. Motive eden unsurlar, kişinin mesuliyet almasına, tanınmasına, başarı elde etmesine ve kendisini geliştirmesine imkan tanır. Herzberg'in araştırmaları ile birlikte, iş motivasyonuna olan perspektiflerin kökten değiştiği belirtilmektedir. Artık, çalışanların memnuniyeti sadece ücret artışı, yan gelirler, harici teşvikler ve iş ortamının daha iyi hale getirilmesi gibi unsurlarda aramalarının pek de doğru olmadığı genel olarak kabul görmektedir. Nitekim, Herzberg ücretin ve ücrete dair herşeyin hijyen faktör olduğunu belirtir, lakin yine de paranın önemsiz olmadığını vurgular ancak buna rağmen motive edici unsur olarak görmez (Drafke ve Kossen, 1997).

Hijyen faktörler ise genellikle işin çevresi ile alakalı olan unsurlardır ve bunlar arasında denetim tarzı (kalitesi), şirket kaideleri ve politikası, maaş, iş ortamı, iş sağlığı ve güvenliği, kişisel yaşam, unvan ve unvanlar arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, denklemlerle) bulunmaktadır. Hijyen faktörler, iş ortamındaki olumsuzlukları minimize

eder, ancak tek başına motivasyon sağlayamaz. Hijyen faktörlerin varlığı, iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırabilir, ancak iş doyumunu sağlamaz.

McKenna da hijyen faktörlerin tek başına motive edici olamayacağını üzerinde durmuş ve hijyen faktörleri “hastalığı önleyebilir ama iyi sağlık getirmez” şeklinde yorumlamıştır. Başka bir ifadeyle hijyen faktörlerin yokluğu doyumsuzluğa sebep olur, ancak varlığı doyuma sebep olmaz. Tatmini sağlayan teşvik edici unsurlardır. Herzberg’in bakış açısına göre iş tatmini ve tatminsizliği birbirinin zıttı değildir; yani iş tatmininin karşıtı tatminsizlik, tatminsizliğin karşıtı da iş memnuniyeti değildir (McKenna, 1987).

Hijyen faktörlerin mevcudiyeti motivasyon için önemlidir, ancak bir başına yetersizdir. Herzberg, bu faktörlerin doyumsuzluğu en aza indirdiğini belirtmektedir. “Bireylerin motivasyonu hem hijyen faktörlerin hem de motive edici faktörlerin mevcut olmasına bağlıdır” (Hitt v.d. , 1989).

Herzberg’in teorisi diğer araştırmacılar tarafından yoğun bir eleştiriye maruz bırakılmıştır. Eleştiriler, Herzberg’in teorisini oluşturmak için kullandığı yöntem etrafında toplanmıştır (Hitt v.d. , 1989). Herzberg gibi aynı araştırma yöntemini kullanan projeler önemli derecede yakın sonuçlara ulaşırken, farklı metotlar kullanan araştırmalar Herzberg’in sonuçlarına daha az destek vermektedirler (Martin, 1998). Herzberg, "öykü anlatma" yöntemini kullanmıştır. Bu yöntem aldatıcı sonuçlar sergileyebilmektedir; kişiler çalışma ortamı ile ilgili memnun edici öğeleri kendilerine, memnun etmeyen öğeleri ise etrafındakilere ya da harici unsurlara bağlama eğilimindedirler (Davis, 1988). Diğer bir eleştiri odağı ise dar kapsamlı meslek gruplarının örneklem olarak kullanılmasıdır. Araştırma yalnızca muhasebeciler ve mühendisler üzerinde yapılmıştır; bu sebeple, bu sonuçlar diğer çalışan gruplarına (örneğin mavi yakalı işçilere) genellenemez (Hitt v.d. , 1989).

3.1.4. McClelland’ın Başarma Güdüsü Kuramı

David McClelland, kişilerin gereksinimlerini başarma, güç ve sosyalleşme ihtiyacı olarak üç temel kategoriye ayırmış ve diğer kapsam kuramlarından farklı olarak bunların genetik olarak değil, yaşam süresince edinilebilir olduğunu ileri savunmuştur (Draft, 1994; Northcraft ve Neale, 1990, s. 141-142). Kuramın ismini

aldığı gereksinimlerden olan başarı ihtiyacı öne çıkmaktadır. Verilen işin üstesinden gelme, başarma isteği ve amaca ulaşma mühim kriterlerdendir. Başarı anlayışı, senaryolarda, aşılması güç hedefler saptayıp, gerçekleştirmeye çabalamak, rekorlara imza atmak, daha önce tecrübe edilmemiş işlerin üstesinden gelmek olarak tanımlanmaktadır. Başarılı olma ihtiyacına sahip bireyler, becerileriyle üstesinden gelebilecekleri, talihin devreye girmedeği önemli projelere eğilimlidirler ve bu gayeye varmak adına kendilerine lazım olan her türlü bilgi ve beceriyi elde etmek için durmaksızın çalışır, hedefe ulaştıklarında da memnuniyet hissederler. Bu kişiler aynı zamanda sorumluluk almaktan çekinmeyen kimselerdir (McClelland, 1961, s. 225-226). Eğer insan vaktinin çoğunu etrafındakilerle daha yakın bağlar kurabilmek onlarla vakit geçirebilmek için harcıyorsa, bu, onun etrafındakilerle sosyalleşme gereksiniminin fazla olduğu anlamına gelir. Bu dürtüye sahip olanlar için sosyalleşmek ve bağ kurmak çok mühimdir (Steers ve Porter, 1975, s. 53). Güç ihtiyacı ise bireyin başkalarını kontrol etme isteği olarak ortaya çıkar (Drafke ve Kossen, 1997, s. 276).

Bu kuramlar, çalışanların içsel motivasyonlarını anlamak ve bu motivasyonu işyerinde daha etkin bir biçimde idare etmek için önemli birer vasıta olarak katkı sağlarlar.

3.1.5. Zihinsel Değerlendirme Kuramı

Deci'nin içsel ve dışsal motivasyonla ilgili teorisi, dışsal ödüllerin dışsal motivasyona, içsel ödüllerin ise içsel motivasyona yol açacağını iddia etmektedir (Bayat, 2008, s. 193). Deci'ye göre, uyarıcılar bireyleri içsel motivasyon oluşturarak gizil tatmin duygusuyla uyarmakta ve kişiler kendi yeteneklerini fark ederek içsel motivasyon geliştirmektedirler. Kişinin davranışlarına dair aldığı geri bildirim, kendi iradesinin önemli bir etken olduğunu fark etmesini sağlar (Bayat, 2008, s. 194).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre, ödüller kişinin doğuştan gelen iki temel gereksinimi olan yetkinlik ve kendi yolunu çizme gereksinimini gerçekleştirerek veya buna engel olarak içsel motivasyonu etkiler. Kişilere yetkinlik ve kendi geleceğini belirleme algısına yönelik ödüllerin, içsel motivasyonlarını artıracığı, bu algının azalmasına neden olan durumlarda ise içsel motivasyonun azalacağı öne sürülmüştür

(Donovan vd., 2009, s. 68). Deci'ye göre, bireyin yapacağı işler, kişinin yetkinlik duygularına ve zevklerine uygun olmalı ve aynı zamanda bireylere kendi eylemlerini kontrol ettikleri hissini vermeli. Bu koşullar, içsel motivasyonun olumlu olmasını sağlar (Gürsel vd., 2008, s. 127).

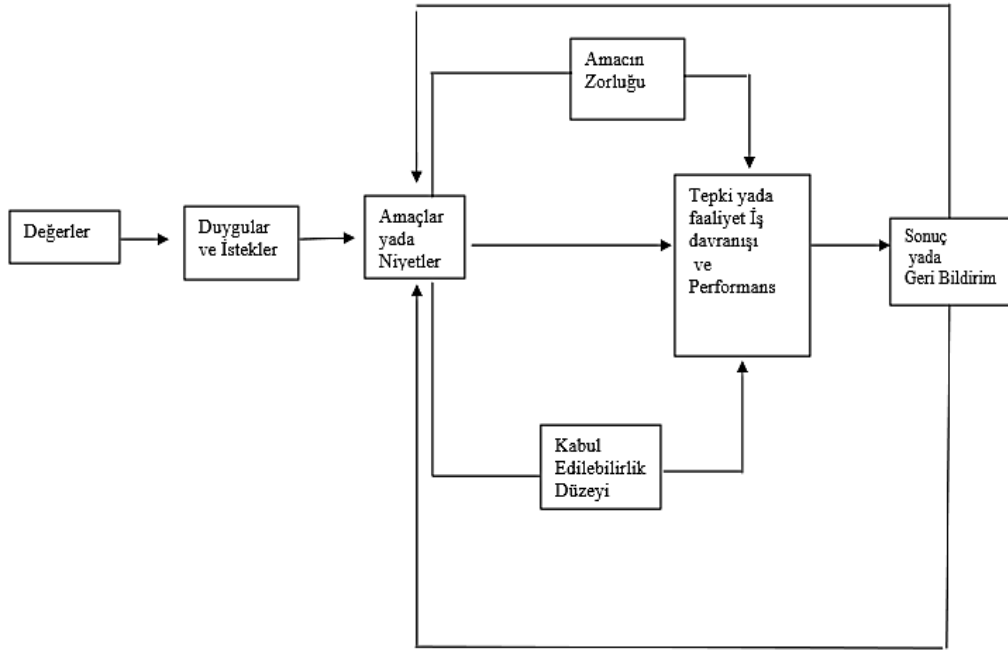
Araştırmalara göre, harici teşviklerin içsel motivasyona olan etkisi, teşvik ortadan kaldırıldıktan sonra gözlemlendiğinden, teşviklerin varlığının içsel motivasyona tesirinin kesin olarak anlaşılamaması sebebiyle metodolojik problemler mevcuttur ve araştırmalar arasında çelişkiler göze çarpmaktadır (Donovan v.d. , 2009, s. 69). Deci ve diğerleri (1999), bazı somut ödüllerin içsel motivasyonu olumsuz etkilediğini bulmuşlardır. Ancak, bu etkinin derecesi zayıf olduğu için, bu tür araştırmalar, bilişsel değerlendirme teorisini desteklememektedir (Donovan vd., 2009, s. 70).

Genel olarak, Deci, kişilere işlerini yapmaları karşılığında doyum sağlayacaklarına inanarak, içsel motivasyonlarını azalttığını düşünmektedir (Gürsel vd., 2008, s. 128). Bilişsel değerlendirme teorisi, iş yerinde uygulanabilirliği, aracı değişkenlerle ilgili belirsizlik ve sık model değişiklikleri gibi nedenlerden dolayı sorunlu bulunmaktadır. Deci ve Ryan'a göre, bilişsel değerlendirme teorisi, kişinin işe karşı duyduğu ilk içsel motivasyonun güçlü olduğu anlarda uygulanır. Ancak, içsel motivasyonu azalttığı iddia edilen yüksek performans teşvikleri, bitiş tarihleri, performans ve başarı analizleri ve negatif geri bildirim gibi faktörler iş yerinin temel bileşenleridir. Dışsal motivasyondaki artışın, performansı pozitif yönde etkileme ihtimali yüksek olduğundan, somut teşvik unsurunun içsel motivasyon üzerindeki etkisinin kesin olarak ispatlanamadığı düşünüldüğünde, BDT'nin iş yerlerinde nasıl yürürlüğe konulacağına ve gerçekten uygulanıp uygulanamayacağını belirlemek zor olabilir (Donovan vd., 2009, s. 70). Aracı değişkenlerle ilgili belirsizlik ise, Eisenberg ve diğerleri tarafından sunulan kanıtlar, BDT'nin algılanan kendi geleceğini tayin etme arzusunu negatif yönde etkileyeceğini iddia ettiği ödüllerin aslında bu algıları olumlu etkileyebileceğini göstermektedir, dolayısıyla ödüllerin içsel motivasyonu olumsuz etkileyeceği iddialarına şüpheyile bakılmaktadır (Donovan vd., 2009, s. 70). Bilişsel değerlendirme teorisinin yandaşları, teoriyi desteklemekte yaşanan bazı sorunların, teorisinin geçersiz hale gelmediğini, sadece ek faktörleri işaret ettiğini savunmuşlar ve sık model değişikliklerine yönelmişlerdir (Donovan vd., 2009, s. 70).

3.2. Süreç Teorileri

“Süreç teorileri, davranışın nasıl harekete geçtiğini, yönlendirildiğini, devam ettiğini ve kişiye temel olarak dışsal olan faktörler tarafından nasıl durdurulduğunu analiz eder” (İbrahim, 2015, s. 8). İçerik teorileri insanları motive eden faktörlerle ilgilenirken, süreç teorileri insanların nasıl motive olduklarına odaklanır. Süreç teorilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

3.2.1. Locke’un Amaç ve Değer Kuramı



Şekil 5. Locke’un Amaç Kuramı

Aktaran: Şahin Ali, 2003, s.117.

Amaç Teorisi, Edwin Locke tarafından şekillendirilen bir kuramdır. Bu kuram, performans hedeflerinin görev performansına etkisine odaklanır (Donovan vd., 2009 , s.71). Teoride yer alan "amaç" terimi, kişilerin niteliklerine uygun olarak kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirledikleri hedefleri ifade eder (Bayat,2008, s. 186). Teorinin temel fikri, kişilerin belirledikleri hedeflerin ulaşılabilirlik derecesinin motivasyon seviyelerini etkileyeceğidir. Zor ve ulaşılması güç hedefler belirleyen kişiler, kolay hedefler belirleyenlere göre daha iyi bir performans sergileyecek ve motivasyonları hızlı yükselecektir (Koçel, 2005, s. 655).

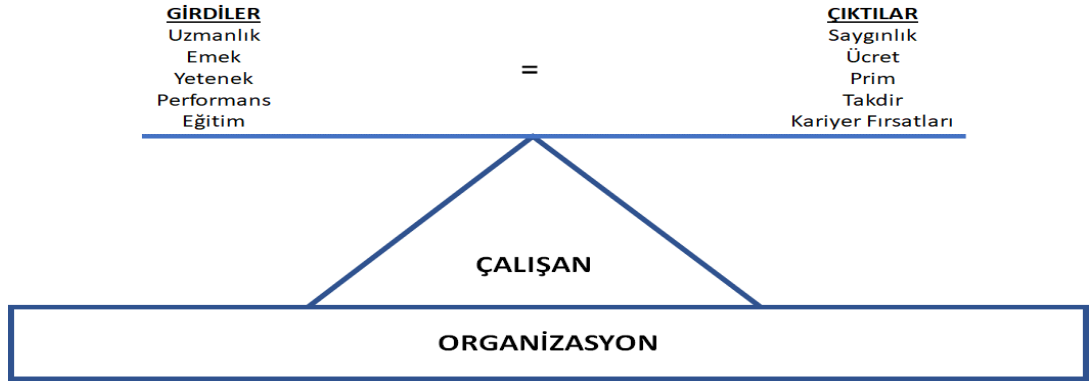
Hedef belirleme teorisi, performansı artırmak için şu koşulların sağlanması gerektiğini savunur: Kişiler hedefi benimsemeli ve bu hedefe bağlı kalmalı, performansla alakalı dönüt almalı ve bu hedefle ilgili gerekli bilgi, beceri ve kabiliyete sahip olmalıdır. Teoriye göre, bu üç faktörden herhangi birinin eksikliği, hedef koymanın başarı düzeyi üzerindeki olumlu etkisini kısıtlayabilir veya bu etkiyi azaltabilir (Donovan vd., 2009, s. 71).

Locke'a göre, hedeflerin iki temel fonksiyonu vardır: Motivasyonun temelini oluşturmak ve davranışları yönlendirmek. Hedefler, işte gösterilmesi gereken performans düzeyini belirler ve tasarlanmış davranışları teşvik ederek iş performansını artırır (Gürsel vd., 2008, s. 123). Çalışanın motivasyonu, amaç odaklı davranışların oluşturulmasında kuruma düşen bir mesuliyettir (Keser, 2006, s. 4).

Hedef belirleme teorisi, kişinin kabiliyet düzeyi, performans geri bildirimi ve hedefe bağlılık gibi benzeri unsurların, hedefe yönelik performansı negatif yönde etkileyebileceğini iddia eder. Verimlilik hedefleri, kişinin verilen görevle ilgili becerilerini aştığında, hedeflerle verimlilik arasındaki ilişkinin zayıflaması olasıdır. Ayrıca, bireyin hedef seçimini etkileyen faktörler arasında hedef yönelimi, öz disiplin, başarı ihtiyacı, hedefin araçsallığı ve ruh hali bulunur (Donovan vd., 2009, s. 72).

Hedef belirleme teorisinde, görevdeki başarıya odaklanma, statik motivasyon yaklaşımı olmak üzere iki temel sorun tanımlanmaktadır. Teori genellikle nicelik ve nitelik hedeflerinin başarı üzerindeki etkisi ve çoklu görev hedeflerinin performans üzerindeki etkisi gibi problemleri göz ardı ettiğinden, koyulan hedeflerin organizasyonel iklimlerde nasıl işleyeceği konusunda sınırlı bir bakış açısı sunar. Ayrıca, hedef belirleme teorisinin anlık görev performansına odaklanmasının, işçi motivasyonu konusunda eksik ve gerçeklikten uzak bir bakış açısı sunduğu düşünülmektedir (Donovan vd., 2009, s. 73).

3.2.2. Adams'ın Adalet Kuramı



Şekil 6. Adams'ın Adalet Şeması

Kaynak: <https://tr.linkedin.com/pulse/adams%C4%B1n-e%C5%9Fitlik-kuram%C4%B1-murat-sadi%C3%A7> (06.04.2024).

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bir kuramdır (Gürsel vd., 2008, s. 104). Bu teorinin özünde, bireylerin bilişsel algılama süreçlerindeki bireysel farklılıklar ön plandadır (Gürsel vd., 2008, s. 107). Teorinin temel prensibi, çalışanların iş yerinde kurdukları münasebetlerinde eşit ve adil bir muamele görmesini bekledikleri ve bu beklentinin motivasyonlarını etkilediğidir. Kişinin iş performansı ve memnuniyet derecesi, iş yerinde algıladığı eşitlik ve adalet hissine bağlıdır (Koçel, 2005, s. 653).

Kuramda yer alan kavramlar arasında kişi (eşitlik ve adalet algısı olan), diğer kişi (ödül ve sağladığı katkı bakımından kıyas yapılan), ödüller (çalışmanın karşılığında elde edilen ücret, yan haklar, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi) ve katkılar (bilgi birikimi, entelektüel kapasite, pratik bilgi, yetkinlik, çaba gibi işe getirilen özellikler) bulunur (Keser, 2006, s. 41-42). İş görenin örgütteki bireysel katkılarına karşılık, beklentiler teoride (sonuç olarak) ödül olarak yer alır (Bayat, 2008, s. 189). Bireyin eşitlik algısını oluştururken, kendi ve diğerlerinin potansiyelini algılama, kendi ve diğerlerinin çabasını algılama, kendi ve diğerlerinin kazanımlarını algılama gibi değişkenler etkili olur (Gürsel vd., 2008, s. 108).

Adams'a göre, kişi, gösterdiği çabayı ve elde ettiği sonucu diğerleriyle karşılaştırır ve bir çeşit oran oluşturur (Koçel, 2005, s. 653). Bu oranlardaki sonuçlar, gelir, ücret artışı, mevkide yükselme, mesuliyet artışı, statü kazanımı gibi olabilirken; çaba ise işi hakkıyla tamamlayabilmek için gösterilen uğraş, gayret, kurumsal mevki, toplumsal statü, bilgi birikimi ve yaşam süresi gibi faktörlerdir. Genel olarak, bu

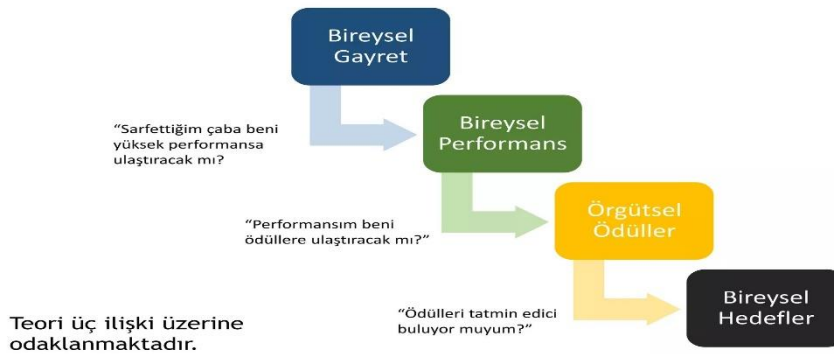
teorinin vurgusu eşit çabanın eşit bir şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerine odaklanır (Koçel, 2005, s. 654). Bu teori, değiş-tokuş esasına dayanır. Harcanan emek ile elde edilen ödül miktarı arasında uyum olmalıdır (Keser, 2006, s. 42).

Adams' ın teorisinin prediktif yararlılığının sınırlı olması, bireysel farklılık değişkenlerinin göz ardı edilmesi ve ötekinin belirsizliği ile ilgili bazı sorunları olduğu öne sürülmektedir. Bu teoride kullanılan ölçümlerin, örgütlerdeki davranışları açıklamada kesin bir kısıtlama getirdiği belirtilmektedir. Birçok araştırmacı, bireysel farklılıkların hakkaniyet teorisi içinde dikkate alınmamasının öngörülerin doğruluğunu artırma potansiyelini göz ardı ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, kuramda gözden geçirilecek birden fazla kişi olduğunda, toplanan bilgilerin nasıl kullanılacağı konusunda bir öngörünün olmamasının sosyal karşılaştırma sürecinde kısıtlar ortaya çıkardığı ileri sürülmüştür (Donovan, vd., 2009, s. 63-64).

3.2.3. Beklenti Kuramları

Beklenti Kuramı, Thorman'ın ilk incelemelerine dayanan ve temel görüşü insanların birbirinden farklı eylem ve davranışlarının arasından bireysel tercihler yaparak seçimler yaptığı bir teoridir (Donovan, vd., 2009, s. 65). Bu teori, V. Vroom, E. Lawler ve L. Porter tarafından şekillendirilen iki farklı kuramdan meydana gelmektedir (Koçel, 2005, s. 649).

3.2.3.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi



Şekil 7. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Kaynak: <https://www.slideshare.net/slideshow/beklenti-teorisi/70248754#3>
(06.04.2024)

Vroom'un teorisinin ana noktası, bireylerin çabaları, beklentileri, elde ettikleri sonuçlar ve bu sonuçlara verdikleri değerler üzerinedir (Gürsel vd., 2008, s. 115). Teori, belirli sonuçların gerçekleşme olasılığı ve bu sonuçların bireyler için taşıdığı anlamlarla alakalıdır (Keser, 2006, s. 38). Vroom, geliştirdiği değer-araçsallık-beklenti (DAB) şemasında, kişilerin karar alma aşamasındaki üç farklı algıyı kullanarak amaçlarına ulaştıklarını belirtir (Donovan vd., 2009, s. 65).

Kişinin belli bir iş için uğraş vermesi, valens (kişinin ödülle ilgili talep seviyesi) ve beklenti olmak üzere iki başlık altında kategorize edilir (Koçel, 2005, s. 649). Valens, ödülün farklı kişiler için farklı önem taşıyacağı ve bu durumun farklı çabalara neden olacağı görüşüdür (Koçel, 2005, s. 649). Beklenti ise bireyin belirli bir uğraşın mutabık bir ödülle sonuçlanacağı algısını ifade eder. Eğer bireyin hem valensi yani ödülü talep seviyesi hem de beklentisi kuvvetliyse, birey motive olacaktır (Koçel, 2005, s. 649). Vroom, bu kavrama araçsallığı da ekleyerek, kişinin belirli bir seviyedeki uğraşla yine belirli bir seviyede performans gösterebileceğini ifade eder (Koçel, 2005, s. 649). Kurama göre mühim olan şey, sonuçların gerçek değerlerinden ziyade, kavramsal olarak işaret ettiği değerdir (Keser, 2006, s. 39).

3.2.3.2. Lawler-Porter Modeli

Lawler ve Porter, performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır (Keser, 2006, s. 40). Vroom'un modelinde yer alan valens ve beklentiye eklemeler yapmışlardır. Bu modele göre, kişinin yeterli seviyede bir uğraş göstermesi kesin olarak iyi bir performansla sonuçlanmaz. Lawler ve Porter, Vroom'un kuramına iki yeni değişken eklemişlerdir. Bunlar; kişinin gerekli bilgi ve becerisinin olması ve algıladığı roldür (Koçel, 2005, s. 651). Eğer bireyin yeterli bilgi birikimi ve kabiliyeti yoksa emek vermesine rağmen iyi bir performans sergileyemeyecektir (Koçel, 2005, s. 652). Algılanan eşit ödül değişkeni ise kişinin kendi performansını diğerleriyle kıyaslamasını ve ödül algılamasını etkiler. Kişinin, performansı sonucu aldığı ödül anladığı ve beklediği ödülünden memnun olmayacak ve bekleyiş değeri etkilenecektir (Koçel, 2005, s. 652).

3.2.3.3. Beklenti Kuramlarına Yöneltilen Eleştiriler

Beklenti kuramları bazı metodolojik eksikliklerle eleştirilmektedir. Bu prototipi değerlendirmek için yapılan araştırmalar genellikle denekler arası yapıda olmuş, bu da bireyler arası farklılıkların hesaba katılmadan çalışıldığını göstermektedir ve Vroom'un teorisine ters düşmektedir. Beklenti teorisi bireyin tercihi, niyeti ve çabasını ölçmek amacıyla oluşturulmuş olmasına karşın, Vroom iş performansını değerlendirmek amacıyla teorisini tasarlamıştır. Modelin içerdiği çok yönlü ilişkilerle ilgili ampirik testlerin çoğu sorunludur (Donovan vd., 2009, s. 65).

Teorinin karmaşık yapısı ve bireylerin belirli bir davranış sergilemeden önce ayrıntılı ve mantıklı hesaplar yapmaları konusundaki şüpheli yaklaşımlar da eleştirilmektedir (Koçel, 2005, s. 653). Vroom'un kuramında, kişilerin faaliyetlerle ilgili sonuçlarının tamamıyla bilincinde olduğu kabul edilmektedir. Ancak bireyler bazen karar verirken, bir davranıştan doğabilecek tüm sonuçları değerlendirmek yerine sadece bazı sonuçlarla ilgilenirler ve her zaman optimal sonucu seçmezler. Bu nedenle ekonomik insana yapılan vurguda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, araştırmalar kişinin seçim yaparken seçtiği sonucun, onun değer ve beklenti algılarının bir vektörü olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Tüm bu sebeplerden dolayı da modelin çarpımlı karakterinin bir problem teşkil ettiği öne sürülmektedir (Donovan vd., 2009, s. 67).

3.2.4. Skinner'in Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı

Davranış şartlandırması, aynı zamanda davranışın değiştirilmesi (öğrenme) kuramı olarak da bilinmektedir (Bayat, 2008, s. 194). Bu kuram B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Motivasyon kuramı olarak incelenen sonuçsal koşullandırma türü, fiillerin karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırıldığı varsayımına dayanır (Koçel, 2005, s. 645-646). Bu kuram diğerlerinden farklı olarak, endüstri alanında çalışanlara uygulanmasıyla dikkat çeker (Gürsel vd., ed: Izgar, 2008, s. 116). Literatürdeki en pozitivist kuram olarak kabul edilir.

Skinner, diğer teorilerde içsel durum olarak isimlendirilen hiçbir şeyi eylemin sebebi olarak görmez. Skinner'in kuramı, bir canlının (kişinin) davranışta bulunması için “davranış, çevre ve pekiştiriciler” arasında bir denge olması gerektiği tezini savunur. Dengenin sağlanabilmesi için ise pozitif pekiştiriciler (teşvikler), kaçınma

(sonuçları dolayısıyla davranışı eyleme dökmeme), yok olma (var olan bir davranışın bertaraf edilmesi) ve ceza olmak üzere dört şeklin mevcudiyetinden bahseder (Bayat, 2008, s. 194-195). Bu kuram aynı zamanda Skinner'ın geliştirdiği, temelinde davranış ve pekiştirmenin bulunduğu edimsel koşullandırma ilkelerine dayanır. Edimsel koşullandırma, davranışın arkasından olumlu uyarıcı verilerek yapılan koşullandırmadır (Gürsel vd., ed: Izgar, 2008, s. 116).

Kişi herhangi bir nedenle gösterdiği bir davranış sonucunda karşılaşacağı sonuca göre diğer davranışlarını şekillendirecektir. Sonuçlar kişi tarafından memnun edici olarak karşılanırsa, kişi aynı davranışı gösterme eğiliminde bulunacaktır; fakat sonuçlar hoşlanılmayan, üzücü bir sonuçla karşılaştığında ise davranış tekrar eyleme dökülmeyecektir. Örneğin, işe geç gelen bir personelin, bu davranışı tekrarlama durumu, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç ya da yaptırım dolayısıyla değişecektir (Koçel, 2005, s. 646).

Kişilerin sonuçları yorumlaması, Edward Thorndike'nin geliştirdiği etki kanunu ile ilgilidir. Kişi, kendisini memnun edecek davranışları tekrarlar fakat memnun etmeyecek davranışları eyleme dökmekten kaçınır (Koçel, 2005, s. 647). Bu sebeple ödüllendirme ve cezalandırma önemlidir ve şartlandırmanın iki temel unsuru olarak öne çıkmaktadır (Koçel, 2005, s. 647).

Çalışma psikolojisi ve motivasyon teorileri, sendika ve sendikal tutumların anlaşılması ve değerlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Eşitlik teorisi, çalışanların iş yerinde adil ve eşit muamele görme isteğini vurgular ve bu da sendikaların, üyelerinin haklarını ve çıkarlarını savunma konusundaki temel görevlerinden biridir. Stacy Adams tarafından temellendirilen bu kuram, kişilerin algıladıkları adaletsizlik durumlarına karşı duyarlılıklarını ve bu algıların motivasyon üzerindeki etkilerini ele alır. Çalışanlar, iş yerinde eşit davranılmadıklarını düşündüklerinde, sendikaların desteğiyle bu adaletsizliklere karşı dururlar. Örneğin, eşdeğer performans gösteren ve birebir aynı işi yapan iki kişinin aynı iş yerinde farklı maaşlar alması durumunda sendikalar, üyelerinin haklarını savunarak bu tür eşitsizlikleri gidermek için işverenle müzakere ederler. Bu süreçte sendikalar, adil ücret politikaları ve eşit çalışma koşulları sağlama çabalarıyla çalışanların güdülenmesini ve iş doyumunu artırır.

Beklenti teorileri ise çalışanların çabaları ile elde ettikleri sonuçlar arasındaki ilişkiyi değerlendirir. Vroom, Lawler ve Porter'ın geliştirdiği bu teoriler, bireylerin beklentileri, çabaları ve bu çabaların sonucunda elde edecekleri ödüller arasındaki bağlantıyı vurgular. Sendikalar, bu bağlamda, üyelerinin beklentilerini karşılayacak şekilde daha iyi bir çalışma ortamı ve ödül verme çabalarını destekler. Örneğin, çalışanların performanslarına bağlı olarak terfi ve maaş artışları gibi ödüller beklemeleri durumunda, sendikalar bu beklentilerin karşılanması için işverenlerle müzakereler yapar. Ayrıca, çalışanların istihdam garantisi, sağlık güvencesi ve tamamlayıcı ek avantaj gibi konulardaki beklentilerini karşılamak için sendikalar, toplu iş sözleşmeleri yoluyla bu hakları güvence altına alır.

Davranış şartlandırması, çalışanların davranışlarının sonuçlar tarafından şekillendiğini öne süren bir yaklaşımdır. Skinner tarafından ortaya atılan bu kuram, olumlu ve olumsuz pekiştiricilerin çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini açıklar. Sendikalar, üyelerinin olumsuz sonuçlar ve cezalarla karşılaşmasını önlemek için çalışarak, işverenlerle müzakereler yapar ve olumlu pekiştirme yöntemlerini savunur. Örneğin, iş yerinde geç kalan bir çalışanın cezalandırılması yerine, zamanında gelen çalışanların ödüllendirilmesi sendikalar tarafından teşvik edilir. Bu şekilde, sendikalar olumlu pekiştirme yöntemleriyle çalışanların iş motivasyonuna katkı sağlar ve iş yerinde daha pozitif bir çalışma ortam oluşmasını sağlar.

Özetle, motivasyon teorileri ve öğrenme kuramları, sendikal tutum ve stratejilerin temelini oluşturur. Eşitlik teorisi, beklenti teorileri ve davranış şartlandırması, sendikaların üyelerinin haklarını koruma ve çalışma koşullarını iyileştirme konusundaki çabalarını yönlendirir. Sendikalar, adil, motive edici ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlayarak, çalışanların memnuniyetini ve iş yerinde verimliliği artırmayı hedefler. Bu da sendikaların, üyelerinin iş yaşamında daha fazla tatmin ve motivasyonla çalışmalarını sağlamalarına yardımcı olur.

4. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

İş motivasyonu, bir iş yerindeki personelin işe olan heves ve arzularının seviyesi ile alakalı bir kavramdır. Eğer personel işini heves ve istekle yapıyor ise,

motive olduğunu, tersine isteksiz ve gönülsüz yapıyorsa düşük motivasyonlu olduğunu söyleyebiliriz.

1992 yılında Harvard Business Review’da yayımlanan bir makalesinde, ünlü yönetim gurusu Peter Drucker “The New Society of Organizations” başlıklı makalesinde, “tüm kurum ve kuruluşlar, en önemli varlıklarının insan olduğunu söylerler; bırakın böyle şeyler söylediklerini, çok azı söylediğine inanır; söylediğini yapanların sayısı ise daha da azdır” demektedir (Özer, 2001, s. 126). Söz ve davranışların uyumlu olması için idarecilerin çalışanlarına destekleyici bir yaklaşım sergilemeleri gereklidir. Pozitif enerji alışverişi sinerjiyi artırarak, örgütsel hedeflere ulaşmayı daha kolay hale getirecektir.

Sosyal psikoloji, 19. yüzyılın sonlarında bir bilim dalı olarak ortaya çıkmış ve insanın sosyal ortamlardaki davranışlarını gözlemlemektedir (Kâğıtçıbaşı, 2000, 23). Örgüt psikolojisi ise, toplumsal psikolojinin alt dalı olarak, örgütsel ortamlarda bireylerin davranışlarını anlamak ve tahmin etmek üzerine yoğunlaşmaktadır. Yine motivasyon da örgüt psikolojisinin bir konusu olarak örgüt psikologlarının çalışma alanına girmiş, bireylerin nasıl hevesle çalıştıkları ile teşvik edici uygulamaların kişilerin motivasyon durumuna olan etkileri üzerine yoğunlaşmışlardır (Chiu, 2004, s. 31).

Mesela Maslow (1943), insan davranışının genetik, sosyal ve çevresel koşullardan etkilendiğini savunmuştur. Maslow’un kişisel fikrine göre, bu koşullarla ilişkili olarak bazı gereksinimler ortaya çıkmakta, bu gereksinimlerde kişiyi eyleme sevkeden motivasyona kaynaklık etmektedir. İnsanların gereksinimleri en alt seviyeden yukarı doğru sistematik olarak fizyolojik gereksinimler, emniyet gereksinimleri, sosyal gereksinimler, saygı gereksinimi ve kendini gerçekleştirme gereksiniminden oluşmaktadır. Bu hiyerarşiye göre ise motivasyon kaynağı henüz gerçekleşmemiş gereksinimlerdir (Lord, 2002, s. 3).

İş motivasyonu ile ilgili birçok açıklama vardır ve bunların başlıcaları şu şekilde ifade edilebilir:

“Bir şeyi yapmaya isteklilik” (Robbins, 2003; Chiu, 2004).

“İş motivasyonu, bireyin işine yönelik olumlu tutum geliştirmesini ve bu doğrultuda sürekli çaba göstermesini sağlayan içsel ve dışsal uyaranlardır” (Başar, 2012).

“Örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yöneltilmesi ve sürdürülmesi süreci” (Steers ve Porter, 1991).

“İş motivasyonu, bireylerin işyerindeki performanslarını ve iş tatminlerini artırmak için gerekli olan psikolojik süreçlerin bütünüdür” (Kağıtçıbaşı, 2000).

“Bir örgütte bir kişinin davranışını, çaba düzeyini ve engeller karşısında dayanma düzeyini belirleyen kişinin içindeki psikolojik güçler” (George ve Jones, 2002).

“İş motivasyonu, çalışanların işlerine yönelik istek ve çaba düzeyini belirleyen içsel ve dışsal faktörlerin birleşimidir” (Yılmaz, 2004).

“İnsanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevkeden güç” (Simons ve Enz, 1995).

“İş motivasyonu, çalışanların işlerine yönelik tutumları, çaba düzeyleri ve performansları üzerinde etkili olan psikolojik ve sosyal süreçlerdir” (Çetin, 2008).

“Amaçları gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan ve sürdürülen davranışlarımızı uyarıcı şey” (Tong, 2001).

“Çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma konusundaki isteklerini ve çabalarını artıran etmenler” (Kurt, 2010).

“Örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteği” (Robbins, 1998).

“İş motivasyonu, bireyin işine yönelik olumlu tutum geliştirmesini ve bu doğrultuda sürekli çaba göstermesini sağlayan içsel ve dışsal uyaranlardır” (Başar, 2012).

“Örgütsel amaçlara ulaşma isteği” (Lussier, 2000).

“Bağımsız ve kişisel ve durumsal faktörlerin ortak etkilerinden doğan dinamik, içsel durum” (Smith, 1999).

“Amaç-yönelimli davranışı ortaya çıkarma ve sürdürme süreci, bir bireyin davranışını ya da örgütsel davranışı etkileyen göreceli olarak statik özellikler grubu” (Nelson ve Quick, 2000).

4.1. İş Motivasyonu Etkileyen Faktörler

İnsan davranışlarının karmaşıklığı, motivasyon ve motivasyon sağlayıcı faktörler hakkında kesin yargılar ortaya atılmasını zorlaştırmaktadır. Farklı kişilik yapılarının varlığı ve bu nedenle bireylerin çeşitli olaylar karşısında farklı tepkiler göstermesi, bu alandaki belirsizlikleri artırmaktadır. Motivasyon sağlayıcı faktörler, bireyden bireye değişiklik gösterebilir. Bu durum, bir örgütte tespit edilen ihtiyaçlar ve uygulamaların tatmin etme derecesinin başka bir örgütte farklı olmasına yol açar. Dolayısıyla, bir örgütte astlarını belirli bir amaca yönlendirme konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, aynı yöntemleri başka bir örgütte uygulayarak aynı başarıyı elde edemeyebilir (Eren, 2003).

Çalışma yaşamında motivasyon araçları üç ana grup altında incelenmektedir: mali araçlar, psikolojik-sosyal araçlar ve organizasyonel ve yönetsel araçlar. Örgütler, çalışanlarından daha yüksek verim elde edebilmek ve onların motivasyonlarını yüksek tutmak için çeşitli motivasyon araçlarını kullanmaktadırlar. Ancak, bu araçlar her sosyal düzen ve yönetsel yapı için evrensel bir kural teşkil etmez ve örgütten örgüte, kültürden kültüre değişiklik gösterebilir. Klasik yönetim biçimini benimseyen bir kuruluş mali araçları motivasyon aracı olarak kullanırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarının geçerli olduğu bir kuruluştaki psikolojik ve yönetsel araçlar da mali araçlar kadar önem kazanabilir. Az gelişmiş Afrika ülkelerinde çalışanları motive etmek için fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan araçlar etkili olurken, sanayileşmiş gelişmiş ülkelerde ise takdir edilme ihtiyacını karşılayan psiko-sosyal araçlar ön plana çıkmaktadır (Eren, 2001, s. 501). Bu perspektifte, tüm kuruluşlar için evrensel olarak geçerli bir motivasyon aracı bulunmamakla birlikte, motivasyon araçları üç ana grup altında sınıflandırılabilir: mali araçlar, psikolojik-sosyal araçlar ve organizasyonel ve yönetsel araçlar. Mali araçlar, çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik araçlardır. Örneğin, maaş artışları, ikramiyeler, primler ve diğer mali teşvikler bu gruba dahildir. Ekonomik araçlar, özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve temel fizyolojik ihtiyaçların ön planda olduğu ortamlarda etkili motivasyon araçları

olarak kabul edilir. Psiko-sosyal araçlar, bireylerin psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler. Takdir edilme, kariyer gelişim fırsatları, çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak uygulamalar bu gruba girer. Gelişmiş ve sanayileşmiş toplumlarda, çalışanların motivasyonunda psiko-sosyal araçların önemi artmaktadır. Örgütsel ve yönetsel araçlar, örgütsel yapı ve yönetim süreçleri ile ilgilidir. Etkili iletişim, katılımcı yönetim, adil performans değerlendirme sistemleri ve çalışanların kararlara katılımını teşvik eden uygulamalar, örgütsel ve yönetsel araçlar arasında yer alır. Modern yönetim anlayışını benimsemiş örgütlerde bu araçlar, motivasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Eren, 2001, s. 501; Eren, 2003).

4.1.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar, bireyleri motive etmede kullanılan ve geleneksel yönetim modelinin hakim olduğu örgütlerde en yaygın olarak kullanılan motivasyon araçlarının başında gelmektedir. Motivasyonda kullanılan ekonomik araçlar aşağıda açıklanmıştır.

4.1.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik araçlar, bireyleri motive etmede kullanılan ve geleneksel yönetim modelinin egemen olduğu örgütlerde en sık başvurulmuş motivasyon araçlarının başında gelmektedir. Gelir artışı, çalışanların iş hayatındaki tutumuna ve işe olan motivasyonuna önemli ölçüde etki eder (Yıldırım ve Demirel, 2015, s. 134; Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005, s. 66). Daha geniş bir bakış açısıyla, ücret, bireyin emeğinin karşılığı olarak sunulan mali ve mali olmayan faydaları ifade eder. Kısaca gelir, ücret ve para kategorisinde ifade edilebilecek kazançlardır. Gelir artışı, personele maddi olarak katkı sağlamanın yanı sıra, kazanç düzeyi yüksek olan çalışanın mevki ve itibarı sosyal yaşamda da artar. Ücretler, bireyin çalışması sonucunda elde ettiği en önemli gelir olduğundan, sadece geçim için değil, aynı zamanda sosyal yaşam standardı noktasında da artan bir tesire sahiptir. Gelirin artmasıyla alakalı olağan duruş, çalışanlarda belirli bir memnuniyet sağladığı yönündedir (Eren, 2001, s. 501; Eren, 2003). Özetle, ücret, personelin motivasyonunda önemli bir faktördür ve işe bağlılığı artırır. Aksi gerçekleşmesi durumunda, çalışan çabasının karşılığını alamazsa,

gelecekteki işlerde motivasyon düzeyi yeterli seviyeye ulaşamayacak ve iyi bir performans sergilemeyecektir. Gelir artışı, personelin motivasyonunu artırarak iş doyumunu sağlar. Böylece işine motive olan çalışanın performans düzeyi ve verimliliği artar (Tademir, 2013, s. 55).

Ancak, birçok araştırma, gelir artışının uzun vadede motivasyonu ve performansı artırmada yetersiz kaldığını göstermiştir (Dobre, 2013, s. 57). Para, yetenekli personelin işletmeyi tercih etmesinde ve diğer çalışanların daha verimli olmasında etkin bir unsurdur. bireylerin biyolojik ve emniyet gereksinimlerini karşılamamanın yanı sıra, prestij sembolü de olabilir. Lakin, gerçekten mühim olmasına rağmen, paranın motivasyondaki rolü sınırlıdır. Hijyen veya çevresel bir unsur olarak ifade edilen para, çoğu insan için güçlü bir motivasyon unsuru olmasına rağmen, tek başına yeterli değildir. Gelir düzeyi oldukça yüksek olan bir kimse, mal ve hizmet ihtiyaçlarını yeterince karşılamış olabileceğinden, para ile motive edilemeyebilir. O halde para, bir motivasyon aracı olmaktan çıkar. Ancak yeterli bir gelir düzeyine ulaşmamış bireylerin, mal ve hizmetlerle ilgili gereksinimlerinde karşılanmamış boşluklar kalmıştır ve bu boşlukları doldurmak, onların maddi olarak daha yüksek bir düzeye ulaşması ile mümkündür. Bu bağlamda, para, çalışanı motive eden bir unsur bunun yanı sıra da idarecinin elinde bir motivasyon kaynağıdır. Her şeye rağmen, para, yeterli ürün ve desteği alamayan kişiler için her zaman motivasyon kaynağı olamayabilir (Eren, 1997).

4.1.1.2. Primli Ücret Sistemi

Prim, işveren tarafından sabit maaşa ek olarak çalışanın performans ve verim düzeyine göre değişen, motivasyonunu yüksek düzeyde tutmaya yarayan ek kazançtır (Ergül, 2006, s. 96). Bu ödeme yönteminin arkasında duranlar, ücret sistematığının belirlenmesinde tarafsızlık ve adil bir değerlendirme sağladığını ve yeni şeyler öğrenmeye ve becerilerini geliştirmeye faydası olduğunu belirtmektedir. Buna göre, çalışanın iş yerine olan katkısı ne kadar yüksekse prim miktarı da aynı düzeyde yüksek olabilir. Prim ücreti denilen bu ek gelir çoğunlukla kişilerin işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmak amacıyla kullanılan bir etkidir (Barutçugil, 2004, s. 458). Nitekim bu uygulama kullanımı kolay olmayan bir yöntemdir. Özellikle, ölçüm yapılması kolay değilse ve adil ve eşitlikçi olunamıyorsa, iş ortamında ciddi sıkıntılara

yol açabilir. Bu uygulamanın bir diğer olumsuz tarafı ise personelin daha çok kazanmak için daha fazla çalışmasına ve daha fazla yıpranmasına sebep olmasıdır ki bu da iş kalitesinin bir süre sonra düşmesine neden olur. Primli ücret sisteminde, ürün başına komisyon ve parça başına ödeme gibi yöntemler en sık kullanılan yöntemlerdendir (Eren, 2010, s. 517).

4.1.1.3. Kâra Katılma

Çalışanın geliri ile şirkete sağladığı katkı arasında sıkı bir ilişki olmalıdır. Yalnızca maaş yerine, hisse senetleri gibi özendirici araçlar sunmak, eski ve etkili bir yöntemdir. Çalışanları teşvik etmek ve onları işletmeye bağlı hale getirmek amacıyla, başarılarına göre maddi değeri yüksek olan teşvikler verilebilir. Çalışanlara kar katılımını sağlamanın amaçları şunlardır (Sabuncuoğlu, 1984):

- Çalışanlarla işveren arasında ortaklık duygusu oluşturmak,
- Çalışanların güvenlik ve emniyet gereksinimlerini karşılamak,
- Nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve onları bağlı kılmak,
- Üretim maliyetlerinde tasarruf yapmaya teşvik etmek,
- Kayda değer performans sergilemeleri nedeniyle harici teşvikler vermek,
- Kurumun finansal işlem stratejisinde esneklik sağlamak,
- Performans sonuçlarını üretim sürecinde katkı sağlayanlar arasında adil ve eşitlikçi bir şekilde dağıtmak.

Bu amaçlar doğrultusunda çalışanlara katılım sağlanabilir, böylece hem çalışanlar hem de işletme daha iyi bir performans sergileyebilir.

4.1.1.4. Ekonomik Ödüller

Ödüller, iş tatminini artırarak çalışan performansını olumlu yönde etkiler (Dobre, 2013, s. 57). Ödül sistemlerinde başarılı olabilmek için bir dizi temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 2004, s. 452):

- Ölçülebilir hedeflere dayalı ödüllendirme

- Uygulanabilirlik
- Tüm personelin ödüllendirilmesi
- Ödüllerin farkedilebilirliği
- Performansa bağlı ödüller
- Ödüllerin zamanında verilmesi

Ekonomik ödüller genellikle hedeflere ulaşan ve performansı yüksek olan personele verilir. Ekonomik ödüller arasında bonuslar örnek olarak gösterilebilir. Ancak, ödül ile personelin performansı arasında denge önemlidir. Adaletin sağlanamadığı bir ödüllendirme sistemi başarısızlıkla sonuçlanabilir ve personelin motivasyonunu artırmak yerine azaltabilir (Sevinç, 2015, s. 958).

4.1.1.5. Ayni ve Sosyal Yardımlar

Sökmen (2010) çalışanlara sağlanan yardım ve sosyal hakların, kurumları benimseme ve iş motivasyonunu artırma açısından önemli bir araç olduğunu belirtmektedir (s. 189). Ancak, Can ve arkadaşları (1991) her bireye aynı şekilde sunulan toplumsal hak, yardım ve desteğin, performansı gösteren ile göstermeyenin eşit tutulması nedeniyle çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyebileceğini savunmaktadır.

Çalışanların ulaşım, yemek, giyim, konut desteği, özel sağlık teminatı, ikinci emeklilik planı gibi sosyal kolaylıklarının sağlanmasının, çalışanların olumlu etkilenmesi ve motivasyonlarının artması açısından etkili olacağı düşünülmektedir. Bu sosyal avantajların amacının belirlenmesi, nasıl sağlanacağı, uygulanma esasları, yetki ve sorumluluklar ile bütçeleme işverenler tarafından belirlenmesi gereken konulardır.

Mevcut sosyal kolaylıkların standart hale getirilmesi ve uygulanması, çalışanlar için önemlidir. İşverenler için önemli bir sorun ise farklı gereksinimlere ve karakterlere haiz personelleri için etkili sosyal kolaylıklar belirleyerek bunları sunmaktır.

4.1.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Psikolojik ve sosyal etmenler iş yaşamında kritik bir yere sahiptirler. Çalışanlar için iş güvenliğini sağlamak, işletmenin prestijine uygun politikalar oluşturmak, gerekli durumlarda yetki devri yapmak, sosyal gruplara katılma fırsatı sunmak ve iş yerinde rekabet gücünü artırmak gibi hususlar üretkenlik düzeyini artırmak için gerekli olan psikolojik ve sosyolojik motivasyon unsurlarıdır (SD Platform, s.d.). Çalışma yaşamına dair bu unsurlar arasında, çalışanları sadece bir makine olarak gören bir bakış açısının ötesine geçmek ve onlara saygı ile değerli olduklarını hissettirmek yer alır. Bu yaklaşım, çalışanların geleceğe olan bağlılıklarını güçlendirir ve performanslarını artırır (Yumuşak, 2008, s. 245).

4.1.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsız çalışma fırsatı, personelin iş tatmini veya bireysel gelişimi açısından önemli bir kavramdır. Eğer bir personel çalışma ortamında özgür hissediyorsa, bir grup içinde yer aldığını ve kendini önemli hissettiğini düşünebilir. Baskı yaparak çalıştırmak ve sürekli emrivaki yapmak ise personelin motivasyonunu düşürebilir ve verimliliğini azaltabilir. Başka bir ifadeyle, bağımsızlık çalışanın motivasyonunu etkileyen bir faktördür. Çalışanlar belirli bir ölçüde bağımsızlık isteyebilir ve eğer kuruluş bu tür bir ortamı sağlayabilirse, çalışanın yaratıcılığını ve üretkenliğini artırabilir (Şimşek v.d. , 2014; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

4.1.2.2. Sosyal Etkinlikler

Kişilerin hiç ara vermeden çalışmasını beklemek olumlu sonuçlar doğurmaz, çünkü çalışan iş haricinde belirli aralıklarla dinlenmeye veya boş zamana ihtiyaç duyar. İşyerleri bu boş zamanlar için çeşitli sosyal etkinlikler planlayabilir (Sarioğlu, 2010, s. 54). Bu faaliyetler şunları içerebilir: sporsal etkinlikler, geziler, işyerinde kütüphane imkanı, işyeri sınırları içerisinde veya dışarısında özel günler, eğlenceler ve festivaller için çeşitli organizasyonlar vb (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 83).

Bu faaliyetler, personelin kaygı düzeyini düşürebilir. Personelin sosyal etkinliklere dahil olması, daha verimli, güçlü ve sağlıklı bir ortamın oluşmasına ve iş ortamında ki eşitsizliğin azaltılmasına yardımcı olabilir. Bu tür sosyal etkinliklerle

birlikte, çalışanlar arasında ki uçurum azalır ve pozitiflik ve ekip ruhu gelişebilir (Sevinç, 2015, s. 960).

4.1.2.3. Psikolojik Güvence

Şimşek ve arkadaşları (2014), organizasyonda personelin kimle, nerede olacağını ve ne oranda başarı sağlayacağını bilmesinin, kendine olan inancını artırarak işinde daha fazla çaba göstermesine neden olacağını belirtmektedir. Bu durum, güvenilir bireysel çabalar açısından oldukça önemlidir

Günümüzde ekonomik koruma biçimleri, emeklilik planı, kaza, hastalık ve işsizlik güvencesi gibi, oldukça gelişmiş seçeneklerden teşekkül etmektedir. Bu güvenlik önlemleri çoğu zaman hükümet tarafından yasal olarak uygulanmaktadır, ancak kurum stratejileri bu mekanizmaları daha işlevsel hale getirebilir ve teşvik olarak kullanılmalarının önünü açabilir (Ergül, 2005, s. 73).

Tüm bunlara ilave olarak, çalışanlar iş sağlığı ve güvenliğinin yanında psikolojik emniyet de beklemektedirler. Psikolojik emniyet, iş ortamındaki negatif psikolojik etmenlerin asgariye indirilmesi ile sağlanır, bu da iş ortamına bağlıdır. Bu konuda pozitif iş şartlarının sağlanması da mühim hususlardandır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 82-83).

Personel, çalıştığı süre boyunca iş güvencesi bekler; işten atılma ile ilgili bir tehdidinin olmamasını ister. Bu teminat, gelecek kaygısından uzak ve konforlu bir biçimde iş yapmalarını sağlar (Burton, 2012, s. 23). İş ortamında psikolojik güvence ile çalışabilmek, çalışanların verimliliğini artırır. Ayrıca, olumsuz davranışlara maruz kalmayacaklarına inandıklarında motivasyon düzeyleri de yükselecektir (Sevinç, 2015, s. 960). Ancak güven hissi, doğrudan verimliliği artırmaz, lakin güvensizlik hissiyle çalışanların uğraş ve gayretleri azalır. Güven hissi duyan bireyler için ise iş coşkusu ve motivasyon artar.

4.1.2.4. Öneri Sistemi

Sabuncuoğlu ve Tüz (2005), öneri sisteminin emekçinin görüş, öneri ve tavsiyelerini rahat bir şekilde dile getirebilmelerini sağladığını ve işyerinde demokratik yönetimin önemli bir işareti olduğunu vurgulamışlardır. Personelin iş ile

alakalı fikir beyan edebilme rahatlığını elde etmesi durumunda ve bu öneriler faydalı ise, işyeri ile personel arasındaki bağın güçlendiğine işaret etmişlerdir. Ayrıca, bu düzenlemeye göre, çalışanların kendi üstlerine veya idarecilerine çeşitli öneri veya tavsiyelerde bulunmasına saygı duyulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, personelin önerdiği fikirlerin iş ortamında yönetim tarafından olumlu karşılanması durumunda, personelin iş tatmini artacak, kendini kurumun değerli bir üyesi gibi hissedecek ve bu duruma bağlı olarak motivasyonu yükselecektir.

4.1.2.5. Beğenilme ve Takdir Görme

İş yerinde beğenilme ve takdir görme, çalışanların motivasyonunu etkileyen önemli psikososyal faktörlerden biridir. Araştırmalar, çalışanların iş ortamında takdir edilme ve beğenilme duygusunun, iş tatmini ve performanslarını artırdığını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2019). Bir çalışanın, yaptığı işin değerli olduğunu hissetmesi ve başkaları tarafından takdir edilmesi, kendine olan inancını artırır ve işini daha tutkulu bir şekilde yapmasını sağlar (Şimşek ve diğerleri, 2014). İşyerindeki olumlu bir geri bildirim veya takdir etme, çalışanların iş ortamında kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve motivasyonlarını artırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Bunun yanı sıra, takdir edilme ve beğenilme duygusu, bireylerin iş arkadaşları ve üstler tarafından önemsenmesi ve kabul görmesi ile de yakından ilişkilidir. İş yerinde takdir edilme ve beğenilme ortamı yaratmak, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda işbirliği ve takım ruhunu da güçlendirir (Robbins ve Judge, 2019). Bu nedenle, iş yerinde takdir edilme ve beğenilme duygusunun sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırmanın önemli bir yoludur.

4.1.2.6. Yükselme ve Gelişme Olanakları

Statü, iş hayatında elde edilen kariyer ve rütbelerle kazanılan değerlerden oluşur. Bu statü, iş hayatına atılan herkes için ehemmiyetli bir husustur ve genellikle saygı ile ilişkilendirilir. Bir kişi gerçek bir statüye sahip olduğunda, iş arkadaşları veya çevresindeki kişiler tarafından saygı görme eğilimindedir.

Herhangi bir pozisyonda çalışıyor olmak, yapılan işin takdir edildiğini görmek ve kalifiye bir işçi olarak kabul edilmek herkes için tatmin edicidir. Çalışanlar, çabalarının saygı görme ve sosyal statülerinde yükselme ile ödüllendirildiğini gördüklerinde daha motive olurlar. Bireyin statüsü arttıkça, genellikle üretkenliği ve iş memnuniyeti de artar.

Başarma isteği, insanların psikolojik rahatlama ve özgüvenlerini artırarak yeni başarılar edinmek için uğraş vermelerini sağlar. Bu istek, her meslekte geçerlidir ve insanın doğasında vardır. Ayrıca, bireyler henüz işe başlama arefesinin öncesinde veya sonrasında tanıtım ve gelişim fırsatlarına ilgi gösterirler. Bir kuruluş, çalışanlarına yükselme ve başarı elde etme fırsatı sunduğunda, çalışanların motivasyonu genellikle artar ve organizasyonun başarısı da buna paralel olarak yükselir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 78-79).

4.1.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Örgütlerde motivasyonun sağlanması, çalışanların başarı düzeyini yükseltmek ve iş gücü performansını artırmak için mühim bir yer teşkil etmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, örgütsel ve yönetsel araçlar, çalışanların iş motivasyonunu ve üretkenliğini artırmak için verimli bir şekilde kullanılabilir. Öncelikli olarak, performans değerlendirme sistemi, çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesini ve başarılarının tanınmasını içerir. Bu süreç, adil bir şekilde gerçekleştirildiğinde çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve motivasyonlarının artmasını sağlayabilir. Yazının devamında bazı örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından bahsedilecektir.

4.1.3.1. Amaç Birliği

Kurumların başarılı olabilmesi için paydaşların kendi aralarında bir uyum ve işbirliği çerçevesinde çalışmaları gereklidir. Bu uyum, kurumun, yöneticilerin ve çalışanların ortak hedeflere odaklanmasıyla sağlanabilir. Tüm paydaşlar, kendi beklentilerini ve hedeflerini, kurumun genel amacına hizmet edecek şekilde birleştirmelidir. Bu ortak amacın belirlenmesi ve paydaşlar arasında birliğin sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırır ve işbirliği ortamını güçlendirir.

Yöneticilerin çok mühim rolleri vardır; çünkü onlar, kurumun hedeflerini belirlemek ve çalışanları bu hedeflere yönlendirmekle sorumludurlar. Bunun için, yöneticilerin çalışanları iyi tanımaları ve onların yeteneklerini ve motivasyonlarını anlamaları gerekir. Bu şekilde, yöneticiler, çalışanları doğru şekilde etkileyerek, kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayabilirler.

4.1.3.2. Sağlıklı İletişim Kanalları

İletişim, yapı içerisindeki veri ve gelişmelerin kişiler arasında yayılma sürecidir. Bu süreç, tüm yönleri doğru gerçekleşir, yani farklı hiyerarşik seviyelerde ve farklı departmanlar arasında bilgi akışını kapsar. Etkin bir iletişim ağı kurulması, iş görenlerle yöneticiler arasında iletilmek istenen bilginin doğru bir şekilde karşı tarafa aktarılmasını sağlar. Böylece örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Yöneticiler, iletişim kanallarını kullanarak iş görenlere örgütün hedeflerini aktarabilir ve onları bu hedeflere yönlendirebilir. Ayrıca, yöneticilerin iş görenleri dinlemesi, çalışanlara değer verildiği hissini kazandırır ve iletişim, çalışanların iş motivasyonuna olumlu yönde etki eder (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 59).

4.1.3.3. Eğitim Olanakları

Colvin'e (2010) göre yeteneği geliştirme süreci; "işletmedeki eğitim ve geliştirme çalışmalarını, işletmenin strateji ve misyonun yeni katılan çalışanlara benimsetilmesi çalışmalarını, yetenek ve performansın artırılması için uygun eğitim programlarının belirlenmesi ve uygulanması" çalışmalarını kapsamaktadır (Colvin, 2010).

Gelişim aşamasının işe giriş süreci ile başladığı kabul edilebilir. Beceri eksikliği olarak tanımlanan ve işe alım sürecinde kişinin yeterli ve becerileri belirlenerek işin ihtiyaç duyduğu yeterlik ve beceriler arasındaki fark saptanır. Sonrasında ise iş görenlerin ileirdeki pziyonlarına göre çeşitli kurslar, seminerler, pozisyon değişiklikleri, danışmanlık, rehberlik destekleri ya da eş düzeyinde bireyler ile çalışarak tecrübe edinimi gibi eğitim ve geliştirme olanakları sağlanır (Çelik ve Zaim, 2011).

4.1.3.4. Kararlara Katılma

Çalışanlar, kendi durumlarıyla ilgili alınan kararlara katılma konusunda etkili rol oynamayı ve inisiyatif kullanmayı isterler. Bu, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını içerir ve onların istekleri, düşünceleri ve önerileri dikkate alınarak kararlar alınır. Yöneticiler, çalışanların katılımını teşvik etmeli ve onların görüşlerini değerlendirmelidir. Bu uygulama, işyerinde takım ruhunun oluşturulmasına ve çalışanların motivasyonunun artmasına yardımcı olabilir.

Bu yaklaşım, işyerinde demokratik bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunur ve çalışanların kendilerini daha fazla değerli hissetmelerini sağlar. Ayrıca, çalışanların kararlara katılma sürecinde aktif rol almaları, onların işlerine olan bağlılığını artırabilir ve işyerinde daha olumlu bir atmosfer oluşturabilir (Eren, 2013).

4.1.3.5. Fiziksel Çalışma Ortamı

Çalışılan ortamda fiziksel imkânların yeterli olması, güdülenmeyi arttıran etkenlerin başını çekmektedir. İşyerindeki fiziksel şartlar, çalışanların sağlığı ve psikolojik refahı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Aksi bir durumda ise, çalışanın motivasyon düzeyi düşecek ve işyeri bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

İşyerinin uygun bir aydınlatmaya ve temiz bir ortama sahip olması, çalışanların fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmalarını sağlamak için önemlidir. Ayrıca, iş kazalarının risklerinin yüksek olması ve gerekli önlemlerin alınmaması, çalışanlarda endişe ve tehdit duygularına yol açabilir, bu da motivasyon eksikliğine neden olabilir. Bu sebeple, iş yeri sağlığı ve güvenliği ile alakalı gerekli önlemlerinin alınması ve risklerin azaltılması, çalışanların motivasyonunu korumak ve yükseltmek için kritik öneme sahiptir (Kahraman ve Afacan Fındıklı, 2018).

4.1.3.6. İşlerin Yeniden Tasarlanması

İşlerin yeniden tasarlanması, bir işletmenin performansını düzeyini artırmak, masrafları azaltmak, tüketici memnuniyetini artırmak ve çalışanların motivasyonunu yükseltmek amacıyla gerçekleştirdiği bir stratejidir. Bu süreç, işletmenin iş süreçlerini, yapılarını ve işlerin yapılış şekillerini gözden geçirerek iyileştirmeye odaklanır. İşlerin yeniden yapılandırılması, işlerin belirlenmiş görevlerinin ve sorumluluklarının

yeniden düzenlenmesi ve tanımlanmasıyla işlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde yapılmasını sağlar. Ayrıca, pozisyon değişikliği ve iş genişletme gibi stratejiler kullanılarak çalışanların deneyimlerini artırıp, motivasyonlarının yükseltilmesi hedeflenir. Bunun yanı sıra, otonomi ve sorumlulukların artırılması da çalışanların karar alma yetkisi ve sorumluluklarının artırılmasını içerir. Başarılı bir işlerin yeniden tasarlanması süreci, işletmenin rekabet gücünü artırabilir ve çalışanların memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir. (Terzi ve Akkoyunlu, 2016).

Sonuç olarak, Sendikal tutum ve motivasyon arasındaki ilişki, işyerinde çalışanların sendikaya yönelik tutumları ile işlerine karşı duydukları motivasyon arasındaki etkileşimi inceler. Bu ilişki, işçilerin sendikal örgütlere katılımı, sendikalar hakkındaki algıları ve sendikal faaliyetlere ilişkin tutumları ile işlerine karşı duydukları isteklilik, enerji ve hedeflere ulaşma konusundaki kararlılıkları arasındaki bağı içerir.

Sendikal tutumun, çalışanların motivasyon düzeylerini nasıl etkilediğini anlamak, işyerindeki sendikal ilişkilerin ve işçi memnuniyetinin yönetimi için kritik öneme sahiptir. Örneğin, işçilerin sendikaya olan olumlu tutumu, onların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir ve dolayısıyla işyerindeki motivasyonlarını artırabilir. Sendikalar, işçiler arasında dayanışma ve iş yerinde adalet duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak, motivasyonu artırabilirler.

Ancak, bazı durumlarda sendikal mücadeleler veya işveren-sendika anlaşmazlıkları, işçilerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Özellikle, işçilerin sendikalarla yaşadığı çatışmalar veya işyerindeki belirsizlikler, işçilerin motivasyonunu azaltabilir ve iş yerindeki stres düzeylerini artırabilir.

Özetle, sendikal tutum ve motivasyon arasındaki münasebet çok kompleks ve çok yönlüdür. İşletmeler, çalışanların sendikal tutumlarını anlamak ve doğru yönetmek için motivasyonun rolünü dikkate almalıdır. İyi bir sendikal ilişki ve etkili bir motivasyon stratejisi, kurumların çalışan memnuniyetini artırabilir, işyerindeki stresi azaltabilir ve iş performansını pozitif yönde etkileyebilir. Bu sebeple, kurumların sendikal ilişkileri yönetirken motivasyonu göz önünde bulundurması önemlidir.

3. BÖLÜM

YÖNTEM VE ARAŞTIRMA BULGULARI

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU ve KAPSAMI

Çalışmanın amacı, kamu çalışanlarının sendikal tutumlarının iş motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemektir. Sendikalar, çalışanların haklarını korumak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve iş yerinde adaleti sağlamak için faaliyet gösteren kuruluşlardır. Sendikal tutum ise, çalışanların sendikalara karşı sahip oldukları algılar, duygular ve davranış eğilimlerini ifade eder. Bu tutumlar, sendikalara olan ilgi, sendikal faaliyetlere katılım isteği, sendikal faaliyetlerin önemine yönelik inançlar ve sendikaların etkinliği gibi çeşitli faktörleri içerir.

Araştırmanın temel amacı, sendikal tutumun iş motivasyonunu nasıl etkilediğini belirlemektir. İş motivasyonu, çalışanların işlerine duydukları ilgi, işlerini yaparken hissettikleri memnuniyet ve işlerine verdikleri değeri ifade eder. Motivasyon, genellikle içsel ve dışsal faktörlerden etkilenir. İçsel motivasyon, kişinin işini yaparken duyduğu içsel tatmin ve işten aldığı haz anlamına gelirken, dışsal motivasyon maddi ödüller, sosyal takdir ve diğer dışsal teşviklerle ilişkilidir.

Araştırmada, sendikal tutumun çeşitli alt boyutları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bu alt boyutlar arasında kişisel mesleki katkı, kişisel mesleki çıkar, sendikal ilgi, dışsal düzenleme-maddesel, dışsal düzenleme-sosyal ve içsel motivasyon yer almaktadır. Kişisel mesleki katkı, bireyin mesleki gelişimine yaptığı kişisel yatırımları ve çabaları ifade ederken, kişisel mesleki çıkar, bireyin mesleki faaliyetlerden elde ettiği kişisel faydaları ve kazançları ifade eder. Sendikal ilgi, çalışanların sendikal faaliyetlere olan ilgisini ve katılım isteğini gösterir. Dışsal düzenleme-maddesel ve dışsal düzenleme-sosyal ise, çalışanların iş yerinde elde ettikleri maddi ve sosyal teşviklerdir. İçsel motivasyon ise, bireyin işini yaparken duyduğu içsel tatmin ve hazdır.

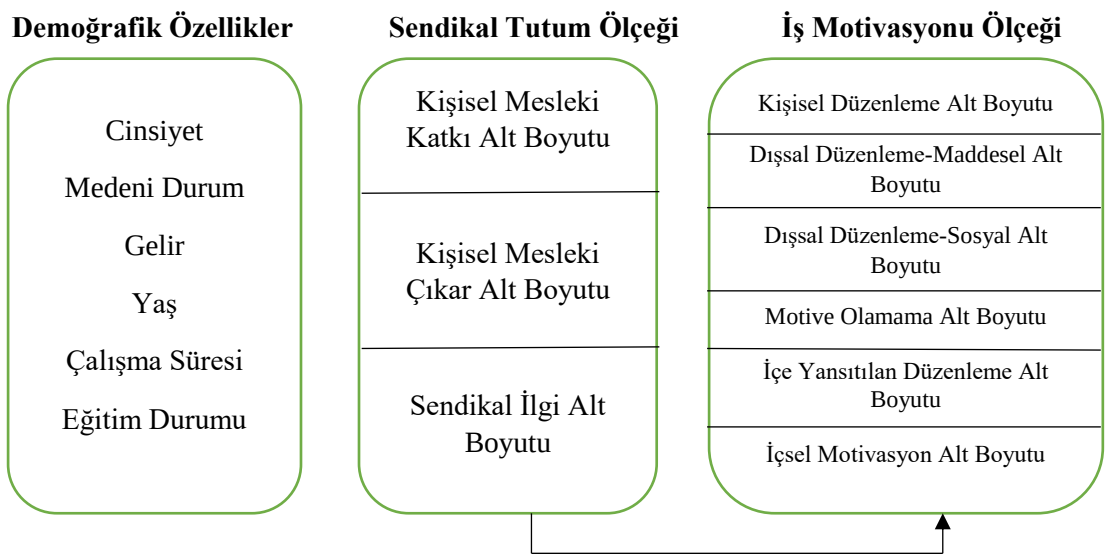
Bu araştırmada ayrıca, demografik faktörlerin sendikal tutum ve iş motivasyonu üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bu demografik faktörler arasında cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve iş deneyimi gibi değişkenler bulunmaktadır. Bu

faktörlerin, sendikal tutum ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiği analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulguları, sendikal tutum ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin oldukça karmaşık ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların sendikalara yönelik tutumları ve iş motivasyonları, çeşitli içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir. Bu bağlamda, sendikal faaliyetlerin ve destek programlarının çalışanların iş motivasyonunu artırmak için nasıl optimize edilebileceği üzerine öneriler geliştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, işverenler ve sendikalar için çalışanların iş tatmini ve verimliliğini artırmak adına önemli bilgiler sunmaktadır. Bu bilgiler, sendikal faaliyetlerin planlanması ve uygulanması sırasında dikkate alınarak, çalışanların iş motivasyonunu ve genel iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesine yardımcı olabilir.

2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, medeni durum, gelir, yaş, çalışma süresi ve eğitim durumuna ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci kısımda üç alt boyuttan oluşan “Sendikal tutum Ölçeği”, üçüncü kısımda ise altı alt boyuttan oluşan “İş Motivasyonu Ölçeği” yer almaktadır. Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

Araştırmada demografik özellikler ile Sendikal Tutum Ölçeği ve alt boyutları ve İş Motivasyonu Ölçeği alt boyutları arasında fark analizleri yapılarak demografik özellikler ile Sendikal Tutum Ölçeği ve İş Motivasyonu Ölçeği arasında anlamlı farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

İkinci aşamada Sendikal Tutum Ölçeği alt boyutları ile İş Motivasyonu Ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılacaktır.

Üçüncü aşamada ise örgütsel Sendikal Tutum Ölçeği ve alt boyutlarının İş Motivasyonu Ölçeği ve alt boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla da regresyon analizi yapılacaktır. Bu doğrultuda belirlenen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: H1₁ : Sendikal tutum ile İş Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: H2₁ : Sendikal tutum ile Kişisel Düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: H3₁ : Sendikal tutum ile Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: H4₁ : Sendikal tutum ile Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: H5₁ : Sendikal tutum ile Motive Olamama alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: H6₁ : Sendikal tutum ile İç Yansıtılan Düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: H7₁ : Sendikal tutum ile İçsel Motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: H8₁ : Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu'nun İş Motivasyona anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9: H9₁ : Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu'nun Kişisel Düzenleme'ye anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 10: H10₁ : Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu'nun Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 11: H11₁ : Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu'nun Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutuna anlamlı bir etkisi vardır

Hipotez 12: H12₁ : Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu'nun Motive Olamama alt boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 13: H13₁ : Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu'nun İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 14: H14₁ : Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu ile İçsel Motivasyon arasında anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 15: H15₁ : Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu ile İş Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 16: H16₁ : Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu ile Kişisel Düzenleme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 17: H17₁ : Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu'nun Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 18: H18₁ : Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu'nun Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutuna anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 19: H19₁ : Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu ile Motive Olamama arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 20: H20₁ : Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu ile İçe Yansıtılan Düzenleme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 21: H21₁ : Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu ile İçsel Motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 22: H22₁ : Sendikal İlgi ile İş Motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 23: H23₁ : Sendikal İlgi ile Kişisel Düzenleme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 24: H24₁ : Sendikal İlgi ile Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 25: H25₁: Sendikal İlgi ile Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 26: H26₁ : Sendikal İlgi ile Motive Olamama arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 27: H27₁ : Sendikal İlgi İçe Yansıtılan Düzenleme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 28: H28₁ : Sendikal İlgi ile İçsel Motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Araştırmanın temel amacı, kamu çalışanlarının sendikal tutumlarının iş motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu etkilerin işyeri performansı ve çalışan memnuniyeti gibi önemli göstergeler üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak olarak özetlenebilir. Bu bağlamda, araştırma, sendikal tutumun çeşitli alt boyutlarını (örneğin kişisel mesleki katkı, kişisel mesleki çıkar, sendikal ilgi, dışsal düzenleme-maddesel, dışsal düzenleme-sosyal ve içsel motivasyon gibi) detaylı bir şekilde inceleyerek, iş motivasyonu ile olan ilişkisini açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, demografik faktörlerin (örneğin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve iş deneyimi gibi) bu ilişki üzerindeki etkilerini de değerlendirecek ve bu faktörlerin iş motivasyonunu ve sendikal tutumu nasıl etkilediğini anlamaya çalışacaktır. Araştırmanın sonuçları, işverenler ve sendikalar için stratejik öneme sahip olan iş tatmini ve verimliliği artırmaya yönelik somut öneriler geliştirmek amacıyla kullanılacaktır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden basit tesadüfî yöntem kullanılmış, veri toplama aracı olarak da yazılı soru sorma tekniği olan anket tekniği kullanılmıştır. Katılımcılara ulaşabilmek için anket sanal ortamda hazırlanmış ve sanal ortamda cevaplar kabul edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki sendikalı kamu görevlileri oluşturmaktadır. 2023 Temmuz istatistikleri hakkında tebliğe göre Türkiye'de toplam

2 milyon 130 bin 644 sendikalı kamu görevlisi bulunmaktadır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2023). Bu araştırmada, sendikalı kamu görevlilerinin iş motivasyonu ve sendikal tutumlarına dair genel bir anlayış elde etmek amacıyla bu geniş evren hedeflenmiştir.

Evren sayısının 1.000.000 ve üzerinde olduğu araştırmalar için örneklem sayısı %95 güvenilirlik ve ± 0.10 örnekleme hatası için 96 kişi olarak belirlenmiştir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50) Araştırma da ankete 301 kişi cevap vermiştir dolayısıyla örneklem sayısı yeterlidir.

5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma da iki farklı ölçek tipi kullanılmıştır. Birincisi, sendikal tutumları ölçmek amacıyla geliştirilen "Sendikal Tutum Ölçeği" 'dir (Uğurlu ve Arslan, 2019). Ölçek, sendikal örgütlenme ve sendikal faaliyetlere ilişkin tutumları belirlemek için tasarlanmıştır. Ölçek, toplamda 20 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut "Kişisel ve Mesleki Katkı" adı altında toplanmış ve m1-m7 maddelerinden oluşmaktadır. İkinci boyut "Kişisel ve Mesleki Çıkar" adı altında toplanmış ve m8-m14 maddelerinden oluşmaktadır. Üçüncü boyut ise "Sendikal İlgi" adı altında toplanmış ve m15-m20 maddelerinden oluşmaktadır. Katılımcılar, her bir maddeye "Kesinlikle Katılmıyorum"dan "Kesinlikle Katılıyorum"a kadar olan beşli derecelendirme sistemini kullanarak yanıt verirler. Ölçeğin kullanımıyla, sendikal örgütlenme ve faaliyetlere yönelik tutumlar hakkında bilgi edinmek ve değerlendirmek mümkündür

İkinci olarak ise, 2010 yılında Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorné tarafından geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) kullanılmıştır (Gagné vd. , 2010). Bu ölçek, çalışanların iş motivasyonunu çok boyutlu olarak değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından uyarlanan bu motivasyon ölçeği, 19 maddeden oluşur ve katılımcılar her bir maddeye beşli derecelendirme sistemiyle yanıt verirler; yanıt seçenekleri "kesinlikle katılmıyorum" (1) ile "kesinlikle katılıyorum" (5) arasında yer alır. Ölçek altı alt boyuttan oluşur ve bunlar; motive olmama, dışsal düzenleme - sosyal, dışsal düzenleme - maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel

motivasyon şeklindedir. Ayrıca Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerini gösteren 6 soru bulunmaktadır

5.1. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

5.1.1. Betimsel Bulgular

Betimsel bulgular olarak katılımcıların demografik özelliklerine, ölçeklerin güvenilirliğine, ölçek ve alt boyutlarının ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	159	52,8
Erkek	142	47,2
Toplam	301	100,0
Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	261	86,7
Bekar	40	13,3
Toplam	301	100,0
Gelir	Frekans	Yüzde
0-30000 TL	12	4,0
30001-35000 TL	74	24,6
35001-40000 TL	137	45,5
40001-45000 TL	47	15,6
45001-50000 TL	31	10,3
Toplam	301	100,0
Yaş	Frekans	Yüzde
18-33	52	17,3
34-41	101	33,6
42-49	89	29,6
50+	59	19,6
Toplam	301	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	59	19,6
6-10 yıl	41	13,6

11-15yıl	76	25,2
16-20 yıl	66	21,9
21+ yıl	59	19,6
Toplam	301	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise ve Öncesi	13	4,3
Ön Lisans	48	15,9
Lisans	181	60,1
Lisansüstü	59	19,6
Toplam	301	100,0

Tablo 1’de verilen demografik veriler, araştırmanın odak noktasını belirlemede ve katılımcıların profillerini anlamada önemli bir role sahiptir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, kadın katılımcıların %52,8’lik bir oranla erkek katılımcılardan biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Medeni duruma gelindiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%86,7) evli olduğu, bekâr oranının ise %13,3 olduğu belirlenmiştir. Gelir açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %45,5’inin 35,001-40,000 TL arasında gelir elde ettiği ortaya çıkmıştır. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların %33,6’sının 34-41 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresi dikkate alındığında, katılımcıların %25,2’sinin 11-15 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde ise, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%60,1) lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu demografik veriler, sendikal tutumların veya motivasyonun belirli bir yaş, cinsiyet veya eğitim grubunda nasıl değiştiğini anlamak için kullanılacaktır.

Tablo 2. Güvenirlilik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach’s Alfa	Madde
Sendikal Tutum Ölçeği	,693	20
İş Motivasyonu Ölçeği	,755	19

Tablo 2’ ye göre sendikal tutum ölçeğinin Cronbach’s Alfa değeri ($\alpha=0,693$), iş motivasyonu ölçeğinin Cronbach’s Alfa değeri ise ($\alpha=0,755$) düzeyinde yeterli bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Sendikal Tutum ve İş Motivasyonu Ölçekleri ve Alt Boyut Ortalamaları

	Ort	Std. Sapma	N	Algı Düzeyi
Sendikal Tutum Ölçeği	2,8410	,44712	301	Kararsızım
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	2,7456	1,10199	301	Kararsızım
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	3,2582	,92239	301	Kararsızım
Sendikal İlgi Alt Boyutu	2,4657	,89490	301	Katılmıyorum
İş Motivasyonu Ölçeği	2,8613	,45124	301	Kararsızım
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	4,0642	,81623	301	Katılıyorum
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	2,2946	,84829	301	Katılmıyorum
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	2,1318	,93610	301	Katılmıyorum
Motive Olamama Alt Boyutu	1,7364	,79017	301	Kesinlikle Katılmıyorum
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	3,8704	,81865	301	Katılıyorum
İşsel Motivasyon Alt Boyutu	3,2602	,90421	301	Kararsızım

Tablo 3'e göre, sendikal tutum ölçeğinin genel ortalaması ($\bar{X}=2,8410$) "kararsızım" düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu, katılımcıların sendikal tutumları konusunda net bir tavır sergilemediklerini gösterir. Sendikal tutum ölçeğinin alt boyutlarına indiğimizde, kişisel mesleki katkı alt boyutunun ortalaması ($\bar{X}=2,7456$) yine "kararsızım" düzeyinde, kişisel mesleki çıkar alt boyutunun ortalaması ($\bar{X}=3,2582$) ise aynı düzeyde bulunmuştur. Bu da katılımcıların hem kişisel mesleki katkılarını hem de kişisel mesleki çıkarlarını belirlemede kararsız olduklarını gösterir. Sendikal ilgi alt boyutu ise, ortalama ($\bar{X}=2,4657$) "katılmıyorum" düzeyinde gerçekleşmiştir, yani katılımcılar sendikal faaliyetlere ilgi göstermediklerini belirtmişlerdir. Bu, sendikal faaliyetlere olan ilginin düşük olduğunu gösterir. Yani, katılımcıların sendikal örgütlenme, faaliyetler ve hedefler hakkında olumlu bir tutum sergilemedikleri veya bu konulara ilgi duymadıkları anlamına geliyor. Bu durum, çalışanların sendikalarla ilişkili konulara karşı genel olarak ilgisiz olduklarını veya belirsizlik içinde olduklarını gösterebilir. Bu durum, işyerinde sendikal faaliyetlere katılımın veya sendikal örgütlenmenin düşük olduğu veya çalışanların sendikaların sunduğu imkanlara veya çözümlere karşı isteksiz oldukları şeklinde yorumlanabilir.

İş motivasyonu ölçeğine geçildiğinde, genel ortalaması ($\bar{X}=2,8613$) yine "kararsızım" düzeyinde bulunmuştur. Bu sonuç, katılımcıların iş motivasyonu konusunda net bir tutum sergilemediğini gösterir. İş motivasyonu ölçeğinin alt

boyutlarını incelediğimizde, kişisel düzenleme alt boyutunun ortalama ($\bar{X}=4,0642$) "katılıyorum" düzeyinde gerçekleşmiş, yani katılımcılar işlerini düzenlemekten memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak, dışsal düzenleme-maddesel ($\bar{X}=2,2946$) ve dışsal düzenleme-sosyal ($\bar{X}=2,1318$) alt boyutlarındaki ortalama değerler "katılmıyorum" düzeyinde bulunmuştur. Bu da katılımcıların işlerini dışsal etkenlerden, özellikle maddi ve sosyal baskılardan etkilenmekten hoşlanmadıklarını gösterir.

Motive olamama alt boyutunun ortalama değeri ($\bar{X}=1,7364$) ise "kesinlikle katılmıyorum" düzeyindedir, yani katılımcılar işlerine motive olamamaktan şiddetle kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Yani, katılımcılar işlerine motive olma konusunda güçlük yaşadıklarını ve bu durumdan kaçınmak için çaba gösterdiklerini belirtmiş olabilirler. Bu sonuçlar, iş motivasyonu düzeyinin düşük olduğunu veya işlerine ilişkin motivasyonlarının zayıf olduğunu düşündürebilir ve bu durumun çalışanların performansı ve iş memnuniyeti üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceğini gösterir. İçer yansıtılan düzenleme ($\bar{X}=3,8704$) ve içsel motivasyon ($\bar{X}=3,2602$) alt boyutları ise ortalama değerleriyle "katılıyorum" ve "kararsızım" düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu da katılımcıların işlerini içsel motivasyonla ve kendi içlerinde düzenleyerek daha fazla tatmin olduklarını ancak bu motivasyonun tam olarak dışa yansıtılamadığını gösterebilir. Bu durum, katılımcıların işlerine karşı içsel bir bağlılık ve motivasyona sahip olduklarını ancak bu motivasyonun dışsal faktörlere (örneğin, sendikal faaliyetlere veya dışsal düzenlemelere) dönüştürülmesinde zorluklar yaşadıklarını işaret edebilir. Bu sonuçlar, işyerindeki içsel motivasyonun güçlü olduğunu ancak dışsal etkenlerin etkisiyle bu motivasyonun dışarıya yansıtılmasının kısıtlı olduğunu düşündürebilir ve çalışma ortamının daha fazla destek veya teşvik sağlaması gerektiğini işaret edebilir.

5.1.2. İstatistikî Bulgular

İstatistikî bulgular olarak katılımcıların demografik özelliklerine göre algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için T Testi ve Anova testi, ölçekler ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi (T Testi)

		N	F	t	df	Sig. (2-tailed) (p)
Sendikal Tutum Ölçeği	Kadın	159	3,396	3,643	299	,000*
	Erkek	142		3,710	286,061	,000*
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	Kadın	159	9,928	2,663	299	,008*
	Erkek	142		2,694	296,358	,007*
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	Kadın	159	2,446	2,061	299	,040*
	Erkek	142		2,074	298,998	,039*
Sendikal İlgil Alt Boyutu	Kadın	159	2,532	-,306	299	,760
	Erkek	142		-,308	298,879	,758
İş Motivasyonu Ölçeği	Kadın	159	4,204	2,098	299	,037*
	Erkek	142		2,133	288,986	,034*
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Kadın	159	,258	-2,650	299	,008*
	Erkek	142		-2,644	292,074	,009*
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	Kadın	159	4,525	3,633	299	,000*
	Erkek	142		3,666	298,289	,000*
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Kadın	159	1,045	3,048	299	,003*
	Erkek	142		3,067	298,993	,002*
Motive Olamama Alt Boyutu	Kadın	159	2,446	4,509	299	,000*
	Erkek	142		4,561	296,528	,000*
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Kadın	159	,001	-1,233	299	,219
	Erkek	142		-1,234	296,156	,218
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Kadın	159	,007	-1,241	299	,215
	Erkek	142		-1,240	294,153	,216

*P<0,05

Cinsiyet değişkenine göre sendikal tutum ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için T testi yapılmış ve Tablo 4'e göre yapılan T

testi sonucunda sendikal tutum ölçeği ($p=,000<0,05$) olduğu görüldüğünden cinsiyet değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan T testi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, kadın katılımcılar ile erkek katılımcılar arasında önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Örneğin, sendikal tutum ölçeğinde kadınların ($t = 3,643$, $p = 0,000$) ve erkeklerin ($t = 3,710$, $p = 0,000$) değerleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Benzer şekilde, kişisel mesleki katkı alt boyutunda kadınların ($t = 2,663$, $p = 0,008$) ve erkeklerin ($t = 2,694$, $p = 0,007$) puanları arasında da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca, iş motivasyonu ölçeğinde (kadınlar: $t = 2,098$, $p = 0,037$; erkekler: $t = 2,133$, $p = 0,034$), kişisel düzenleme alt boyutunda (kadınlar: $t = -2,650$, $p = 0,008$; erkekler: $t = -2,644$, $p = 0,009$), dışsal düzenleme-maddesel alt boyutunda (kadınlar: $t = 3,633$, $p = 0,000$; erkekler: $t = 3,666$, $p = 0,000$) ve motive olamama alt boyutunda (kadınlar: $t = 4,509$, $p = 0,000$; erkekler: $t = 4,561$, $p = 0,000$) da cinsiyetler arası anlamlı farklılıklar gözlenmiştir.

Anlamlı farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için aşağıda Tablo 5’de ortalamalar verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Ortalamalar

		N	Ort	Std.sapma	Algı Düzeyi
Sendikal Tutum Ölçeği	Kadın	159	2,9280	,49913	Kararsızım
	Erkek	142	2,5437	,35793	Katılmıyorum
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	Kadın	159	2,9039	1,19106	Kararsızım
	Erkek	142	2,5684	,96658	Katılmıyorum
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	Kadın	159	3,4612	,96367	Katılıyorum
	Erkek	142	3,1429	,86270	Kararsızım
İş Motivasyonu Ölçeği	Kadın	159	2,9126	,50641	Kararsızım
	Erkek	142	2,6039	,37359	Katılmıyorum
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Kadın	159	3,9476	,79249	Katılıyorum
	Erkek	142	4,2148	,82537	Kesinlikle Katılıyorum
	Kadın	159	2,4591	,89197	Katılmıyorum

Dışsal Düzenleme- Maddesel Alt Boyutu	Erkek	142	1,7103	,75817	Kesinlikle Katılmıyorum
Dışsal Düzenleme- Sosyal Alt Boyutu	Kadın	159	2,2851	,96917	Katılmıyorum
	Erkek	142	1,7601	,86930	Kesinlikle Katılmıyorum
Motive Olamama Alt Boyutu	Kadın	159	1,9245	,83517	Katılmıyorum
	Erkek	142	1,5258	,67992	Kesinlikle Katılmıyorum

Cinsiyet değişkenine göre sendikal tutum algısı kadınlarda ($\bar{X}=2,92$) “kararsızım” düzeyinde gerçekleşirken erkeklerde ($\bar{X}=2,54$) “katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Kişisel mesleki katkı alt boyutunda, kadınların ortalaması ($\bar{X}=2,90$) “kararsızım” düzeyinde iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=2,57$) “katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Kişisel mesleki çıkar alt boyutunda, kadınların ortalaması ($\bar{X}=3,46$) “katılıyorum” düzeyinde iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=3,14$) “kararsızım” düzeyinde gerçekleşmiştir.

İş motivasyonu ölçeğinde, kadınların ortalaması ($\bar{X}=2,91$) “kararsızım” düzeyinde iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=2,60$) “katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Kişisel düzenleme alt boyutunda, kadınların ortalaması ($\bar{X}=3,95$) “katılıyorum” düzeyinde iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=4,21$) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Dışsal düzenleme-maddesel alt boyutunda, kadınların ortalaması ($\bar{X}=2,46$) “katılmıyorum” düzeyinde iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=1,71$) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda, kadınların ortalaması ($\bar{X}=2,29$) “katılmıyorum” düzeyinde iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=1,76$) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Motive olamama alt boyutunda, kadınların ortalaması ($\bar{X}=1,92$) “katılmıyorum” düzeyinde iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=1,53$) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir.

Tablo 6. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Analizi (T Testi)

		N	F	t	df	Sig. (2-tailed) (p)
Sendikal Tutum Ölçeği	Evli	261	,400	1,347	299	,179
	Bekar	40		1,512	56,751	,136
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	Evli	261	,005	,435	299	,664
	Bekar	40		,427	51,050	,671
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	Evli	261	,108	,849	299	,397
	Bekar	40		,829	50,846	,411
Sendikal İlgi Alt Boyutu	Evli	261	1,681	,593	299	,554
	Bekar	40		,509	47,236	,613
İş Motivasyonu Ölçeği	Evli	261	,089	-,344	299	,731
	Bekar	40		-,381	56,039	,705
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Evli	261	,002	-2,113	299	,035*
	Bekar	40		-2,110	51,640	,040*
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	Evli	261	1,191	-,243	299	,808
	Bekar	40		-,223	48,868	,825
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Evli	261	,353	1,809	299	,071
	Bekar	40		1,890	53,384	,064
Motive Olamama Alt Boyutu	Evli	261	1,470	1,462	299	,145
	Bekar	40		1,760	60,836	,083
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Evli	261	,182	-2,266	299	,024*
	Bekar	40		-2,309	52,402	,025*
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Evli	261	,368	-,173	299	,863
	Bekar	40		-,168	50,546	,868

*p<0,05

Medeni durum değişkenine göre sendikal tutum ve iş motivasyonu alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için T testi yapılmış ve Tablo 6'ya göre yapılan T testi sonucunda sendikal tutum leği ($p>0,05$) olduğu görüldüğünden medeni durum değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anlamlı farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için aşağıda Tablo 7' de ortalamalar verilmiştir.

Tablo 7. Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Ortalamalar

		N	Ort	Std.sapma	Algı Düzeyi
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Evli	261	4,0255	,81137	Katılıyorum
	Bekâr	40	4,3167	,81282	Kesinlikle Katılıyorum
İe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Evli	261	3,8289	,81576	Katılıyorum
	Bekâr	40	4,2417	,79488	Kesinlikle Katılıyorum

Medeni durum değişkenine göre Kişisel Düzenleme Alt Boyutu algısı evlilerde ($\bar{X}=4,025$) "katılıyorum" düzeyinde gerçekleşirken bekârlarda ($\bar{X}=4,32$) "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu, bekâr katılımcıların kişisel düzenlemeye evli katılımcılardan daha yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir.

İe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu algısı evlilerde ($\bar{X}=3,83$) "katılıyorum" düzeyinde gerçekleşirken bekârlarda ($\bar{X}=4,24$) "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu, bekâr katılımcıların ie yansıtılan düzenlemeyi evli katılımcılardan daha yüksek düzeyde onayladıklarını göstermektedir.

Bu bulgular, bekâr katılımcıların hem kişisel düzenleme hem de ie yansıtılan düzenleme boyutlarında daha yüksek bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. "Katılıyorum" algı düzeyi, katılımcıların bu boyutlardaki ifadelere büyük ölçüde katıldıklarını belirtirken, "kesinlikle katılıyorum" algı düzeyi, katılımcıların bu ifadelere tam anlamıyla katıldıklarını ve yüksek bir onay düzeyine sahip olduklarını ifade etmektedir.

Tablo 8. Yaş değişkenine Göre Farklılık Analizi (Anova Testi)

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.(p)
Sendikal Tutum Ölçeği	Gruplar Arası	,226	3	,075	,375	,771
	Grup içi	59,750	297	,201		
	Toplam	59,976	300			
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	Gruplar Arası	6,565	3	2,188	1,817	,144
	Grup içi	357,752	297	1,205		
	Toplam	364,317	300			
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,493	3	1,164	1,374	,251
	Grup içi	251,749	297	,848		
	Toplam	255,241	300			
Sendikal İlgi Alt Boyutu	Gruplar Arası	2,128	3	,709	,885	,449
	Grup içi	238,128	297	,802		
	Toplam	240,256	300			
İş Motivasyonu Ölçeği	Gruplar Arası	1,203	3	,401	1,990	,116
	Grup içi	59,882	297	,202		
	Toplam	61,085	300			
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,354	3	,451	,675	,568
	Grup içi	198,515	297	,668		
	Toplam	199,869	300			
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	Gruplar Arası	6,795	3	2,265	3,217	,230
	Grup içi	209,086	297	,704		
	Toplam	215,881	300			
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Gruplar Arası	2,844	3	,948	1,083	,357
	Grup içi	260,039	297	,876		
	Toplam	262,884	300			
Motive Olamama Alt Boyutu	Gruplar Arası	,435	3	,145	,231	,875
	Grup içi	186,877	297	,629		
	Toplam	187,313	300			
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,972	3	,657	,981	,402
	Grup içi	199,085	297	,670		
	Toplam	201,058	300			
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Gruplar Arası	,885	3	,295	,359	,783
	Grup içi	244,396	297	,823		
	Toplam	245,281	300			

p>0,05

Yaş değişkenine göre sendikal tutum ve iş motivasyonu ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Anova testi yapılmış ve Tablo 8'e göre yapılan test sonucunda sendikal tutum ve iş motivasyonu ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. ($p=0>0,05$)

Tablo 9. Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Analizi (Anova Testi)

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.(p)
Sendikal Tutum Ölçeği	Gruplar Arası	1,118	3	,373	1,881	,133
	Grup içi	58,858	297	,198		
	Toplam	59,976	300			
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	Gruplar Arası	8,509	3	2,836	2,367	,071
	Grup içi	355,808	297	1,198		
	Toplam	364,317	300			
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,318	3	1,106	1,304	,273
	Grup içi	251,923	297	,848		
	Toplam	255,241	300			
Sendikal İlgi Alt Boyutu	Gruplar Arası	,698	3	,233	,289	,834
	Grup içi	239,558	297	,807		
	Toplam	240,256	300			
İş Motivasyonu Ölçeği	Gruplar Arası	2,207	3	,736	3,710	,012*
	Grup içi	58,879	297	,198		
	Toplam	61,085	300			
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,940	3	,647	,970	,407
	Grup içi	197,930	297	,666		
	Toplam	199,869	300			
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	Gruplar Arası	12,364	3	4,121	6,015	,001*
	Grup içi	203,517	297	,685		
	Toplam	215,881	300			
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Gruplar Arası	16,842	3	5,614	6,777	,000*
	Grup içi	246,042	297	,828		
	Toplam	262,884	300			
Motive Olamama Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,096	3	1,032	1,664	,175
	Grup içi	184,216	297	,620		
	Toplam	187,313	300			
	Gruplar Arası	3,915	3	1,305	1,966	,119

İçe Yansıtılan	Grup içi	197,143	297	,664		
Düzenleme Alt Boyutu	Toplam	201,058	300			
İçsel Motivasyon	Gruplar Arası	1,243	3	,414	,504	,680
Alt Boyutu	Grup içi	244,038	297	,822		
	Toplam	245,281	300			

*p<0,05

Eğitim durumu değişkenine göre sendikal tutum ve iş motivasyonu ölçekleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Anova testi yapılmış ve Tablo 9'a göre yapılan test sonucunda iş motivasyonu ölçeği ile katılımcıların eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (p=,012<0,05)

Analiz sonucunda göre eğitim durumu ile Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (p=,001<0,05)

Analiz sonucunda göre eğitim durumu ile Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (p=,000<0,05)

Anlamlı farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için aşağıda Tablo 10'da ortalamalar verilmiştir.

Tablo 10. Eğitim Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Olan Ortalamalar

	Eğitim Durumu	N	Ort	Std.Sapma	Algı Düzeyi
İş Motivasyonu	Lise ve Öncesi	13	3,4229	,69111	Katılıyorum
	Ön lisans	48	2,7862	,43852	Kararsızım
	Lisans	181	2,8488	,42880	Kararsızım
	Lisansüstü	59	2,8769	,43573	Kararsızım
	Total	301	2,8613	,45124	
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	Lise ve Öncesi	13	3,2308	,88595	Kararsızım
	Ön lisans	48	2,2569	,84842	Katılmıyorum
	Lisans	181	2,2762	,81335	Katılmıyorum
	Lisansüstü	59	2,1751	,84272	Katılmıyorum
	Total	301	2,2946	,84829	
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Lise ve Öncesi	13	3,1795	,93902	Kararsızım
	Ön lisans	48	2,0764	,77258	Katılmıyorum
	Lisans	181	2,0350	,89959	Katılmıyorum

	Lisansüstü	59	2,2429	1,03174	Katılmıyorum
	Total	301	2,1318	,93610	

Tablo verilerine göre, farklı eğitim düzeylerine sahip bireyler arasında iş motivasyonu, dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu ve dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu algı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Eğitim değişkenine göre İş motivasyonu ölçeğinde, lise ve öncesi mezunlar $X=3,4229$ ile "Katılıyorum" düzeyinde algıya sahipken, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlar genel olarak "Kararsızım" düzeyinde algı göstermişlerdir (sırasıyla $X=2,7862$, $X=2,8488$, $X=2,8769$). Dışsal düzenleme-maddesel alt boyutunda lise ve öncesi mezunlar $X=3,2308$ ile "Kararsızım", diğer gruplar ise "Katılmıyorum" düzeyinde algı sergilemişlerdir. Dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda ise lise ve öncesi mezunlar $X=3,1795$ ile "Kararsızım" düzeyinde algıya sahipken, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlar "Katılmıyorum" düzeyinde algı göstermişlerdir (sırasıyla $X=2,0764$, $X=2,0350$, $X=2,2429$). Bu bulgular, eğitim düzeyinin iş motivasyonu ve dışsal düzenleme algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi (Anova Testi)

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.(p)
Sendikal Tutum Ölçeği	Gruplar Arası	,782	4	,196	1,053	,381
	Grup içi	48,502	261	,186		
	Toplam	49,285	265			
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	Gruplar Arası	6,324	4	1,581	1,287	,275
	Grup içi	320,587	261	1,228		
	Toplam	326,911	265			
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	Gruplar Arası	,656	4	,164	,193	,942
	Grup içi	222,297	261	,852		
	Toplam	222,954	265			
Sendikal İlgi Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,859	4	,465	,614	,653
	Grup içi	197,736	261	,758		
	Toplam	199,595	265			
İş Motivasyonu Ölçeği	Gruplar Arası	,294	4	,074	,411	,801
	Grup içi	46,735	261	,179		
	Toplam	47,029	265			

Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Gruplar Arası	2,435	4	,609	,961	,430
	Grup içi	165,392	261	,634		
	Toplam	167,827	265			
Dışsal Düzenleme- Maddesel Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,828	4	,457	,659	,621
	Grup içi	180,939	261	,693		
	Toplam	182,767	265			
Dışsal Düzenleme- Sosyal Alt Boyutu	Gruplar Arası	4,137	4	1,034	1,215	,305
	Grup içi	222,236	261	,851		
	Toplam	226,373	265			
Motive Olamama Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,715	4	,429	,742	,564
	Grup içi	150,735	261	,578		
	Toplam	152,449	265			
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Gruplar Arası	2,910	4	,728	1,124	,345
	Grup içi	168,921	261	,647		
	Toplam	171,832	265			
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Gruplar Arası	,531	4	,133	,160	,958
	Grup içi	216,816	261	,831		
	Toplam	217,347	265			

P>0,05

Tablo 11' e göre çalışma süresi değişkeni ile sendikal tutum ve iş motivasyonu ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek için Anova testi yapılmış ve analiz sonucunda çalışma süresi değişkeni ile sendikal tutum ve iş motivasyonu ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. (p>0,05)

Tablo 12. Gelire Göre Farklılık Analizi (Anova Testi)

		Kareler	Ortalama			
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.(p)
Sendikal Tutum Ölçeği	Gruplar Arası	2,058	4	,515	2,629	,035*
	Grup içi	57,918	296	,196		
	Toplam	59,976	300			
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	Gruplar Arası	13,024	4	3,256	2,743	,029*
	Grup içi	351,293	296	1,187		
	Toplam	364,317	300			
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	Gruplar Arası	9,106	4	2,277	2,738	,029*
	Grup içi	246,135	296	,832		
	Toplam	255,241	300			

Sendikal İlgi Alt Boyutu	Gruplar Arası	9,485	4	2,371	3,041	,018*
	Grup içi	230,772	296	,780		
	Toplam	240,256	300			
İş Motivasyonu Ölçeği	Gruplar Arası	1,832	4	,458	2,287	,060
	Grup içi	59,254	296	,200		
	Toplam	61,085	300			
Kişisel Düzenleme Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,828	4	,957	1,445	,219
	Grup içi	196,041	296	,662		
	Toplam	199,869	300			
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	Gruplar Arası	12,706	4	3,176	4,628	,001*
	Grup içi	203,175	296	,686		
	Toplam	215,881	300			
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	Gruplar Arası	8,457	4	2,114	2,460	,046*
	Grup içi	254,427	296	,860		
	Toplam	262,884	300			
Motive Olamama Alt Boyutu	Gruplar Arası	6,009	4	1,502	2,453	,046*
	Grup içi	181,304	296	,613		
	Toplam	187,313	300			
İçe Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutu	Gruplar Arası	,569	4	,142	,210	,933
	Grup içi	200,489	296	,677		
	Toplam	201,058	300			
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,137	4	,284	,345	,848
	Grup içi	244,144	296	,825		
	Toplam	245,281	300			

p>0,05

Tablo 12’de gelire göre yapılan Anova testi sonuçlarında, çeşitli ölçeklerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuçlara göre; Sendikal tutum ölçeğinde ($p = 0,035$), kişisel mesleki katkı alt boyutunda ($p = 0,029$), kişisel mesleki çıkar alt boyutunda ($p = 0,029$), sendikal ilgi alt boyutunda ($p = 0,018$), dışsal düzenleme-maddesel alt boyutunda ($p = 0,001$), dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunda ($p = 0,046$) ve motive olamama alt boyutunda ($p = 0,046$) gelir düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Tablo 12’ye göre anlamlı farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için aşağıda Tablo 13’de ortalamalar verilmiştir.

Tablo 13. Gelir Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Olan Grup Ortalamaları

		N	Ort	Std.Sapma	Algı Düzeyi
Sendikal Tutum Ölçeği	0-30000	12	2,9708	,71206	Kararsızım
	30001-35000	74	2,5628	,41702	Katılmıyorum
	35001-40000	137	2,8026	,41861	Kararsızım
	40001-45000	47	2,9436	,46481	Kararsızım
	45001+	31	2,9919	,44255	Kararsızım
	Total	301	2,8410	,44712	
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	0-30000	12	3,2381	,95799	Kararsızım
	30001-35000	74	2,4672	,91007	Katılmıyorum
	35001-40000	137	2,8853	1,16777	Kararsızım
	40001-45000	47	2,7994	1,17639	Kararsızım
	45001+	31	2,5207	1,02655	Katılmıyorum
	Total	301	2,7456	1,10199	
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	0-30000	12	3,0119	1,03994	Kararsızım
	30001-35000	74	3,1795	,87268	Kararsızım
	35001-40000	137	3,1668	,90692	Kararsızım
	40001-45000	47	3,4407	,94659	Katılıyorum
	45001+	31	3,6682	,92316	Katılıyorum
	Total	301	3,2582	,92239	
Sendikal İlgi Alt Boyutu	0-30000	12	2,6111	1,21716	Kararsızım
	30001-35000	74	2,6216	,86813	Kararsızım
	35001-40000	137	2,2810	,83913	Katılmıyorum
	40001-45000	47	2,5319	,96599	Katılmıyorum
	45001+	31	2,7527	,83208	Kararsızım
	Total	301	2,4657	,89490	
Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu	0-30000	12	3,2778	,89706	Kararsızım
	30001-35000	74	2,1892	,82959	Katılmıyorum
	35001-40000	137	2,2968	,80914	Katılmıyorum
	40001-45000	47	2,2199	,87993	Katılmıyorum
	45001+	31	2,2688	,80471	Katılmıyorum
	Total	301	2,2946	,84829	
Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutu	0-30000	12	2,8333	1,04929	Kararsızım
	30001-35000	74	1,9865	,80795	Katılmıyorum
	35001-40000	137	2,0925	,97663	Katılmıyorum
	40001-45000	47	2,2411	,94716	Katılmıyorum

	45001+	31	2,2151	,88840	Katılmıyorum
	Total	301	2,1318	,93610	
Motive Olamama Alt Boyutu	0-30000	12	2,2222	1,01835	Katılmıyorum
	30001-35000	74	1,5946	,65112	Kesinlikle Katılmıyorum
	35001-40000	137	1,6983	,77637	Kesinlikle Katılmıyorum
	40001-45000	47	1,9078	,85325	Katılmıyorum
	45001+	31	1,7957	,88476	Kesinlikle Katılmıyorum
	Total	301	1,7364	,79017	

Tablo 13’de gösterilen verilere göre, Sendikal Tutum Ölçeğinde 30001-35000 TL gelir aralığındaki grup ($X=2,5628$) "Katılmıyorum" düzeyinde algıya sahipken, diğer gelir gruplarının algı düzeyleri "Kararsızım" düzeyindedir.

Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu'nda 0-30000 TL geliri olan grup, $X=3,2381$ ortalama değeriyle genellikle "Kararsızım" düzeyinde algı sergilemektedir. Diğer yandan, 30001-35000 TL ve 45001+ TL gelir aralığında bulunan gruplar, sırasıyla $X=2,4672$ ve $X=2,5207$ ortalamalarıyla "Katılmıyorum" düzeyinde algı gösterirlerken; 35001-40000 TL ve 40001-45000 TL gelir aralıklarındaki gruplar ise yine "Kararsızım" düzeyinde algı sergilemektedirler ($X=2,8853$ ve $X=2,7994$).

Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu'nda 0-30000 TL gelir aralığındaki grup ($X=3,0119$), 30001-35000 TL gelir aralığındaki grup ($X=3,1795$) ve 35001-40000 TL gelir aralığındaki grup ($X=3,1668$) sırasıyla genellikle "Kararsızım" düzeyinde algı göstermektedirler. Diğer yandan, 40001-45000 TL gelir aralığındaki grup $X=3,4407$ ile "Katılıyorum" düzeyinde algı gösterirken, 45001+ TL gelir aralığındaki grup da $X=3,6682$ ortalama değeriyle benzer şekilde "Katılıyorum" düzeyinde algı sergilemektedir.

Sendikal İlgil Alt Boyutu'nda, 0-30000 TL gelir aralığındaki grup ($X=2,6111$) ve 30001-35000 TL gelir aralığındaki grup ($X=2,6216$) "Kararsızım" düzeyinde algı göstermektedirler. 35001-40000 TL gelir aralığındaki grup ($X=2,2810$) ve 40001-45000 TL gelir aralığındaki grup ($X=2,5319$) ise "Katılmıyorum" düzeyinde algı sergilemektedirler. 45001+ TL gelir aralığındaki grup ise ($X=2,7527$) yine "Kararsızım" düzeyinde algı göstermektedir.

Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutu'nda, 0-30000 TL gelir aralığındaki grup (X=3,2778) genellikle "Kararsızım" düzeyinde algı göstermektedir. Diğer yandan, 30001-35000 TL gelir aralığındaki grup (X=2,1892), 35001-40000 TL gelir aralığındaki grup (X=2,2968), 40001-45000 TL gelir aralığındaki grup (X=2,2199) ve 45001+ TL gelir aralığındaki grup (X=2,2688) ise sırasıyla benzer şekilde "Katılmıyorum" düzeyinde algı sergilemektedirler.

Motive Olamama Alt Boyutu'nda, 0-30000 TL gelir aralığındaki grup (X=2,2222) ve 40001-45000 TL gelir aralığındaki grup (X=1,9078) "Katılmıyorum" düzeyinde algı göstermektedir. Diğer yandan, 30001-35000 TL gelir aralığındaki grup (X=1,5946), 35001-40000 TL gelir aralığındaki grup (X=1,6983) ve 45001+ TL gelir aralığındaki grup ise (X=1,7957) "Kesinlikle Katılmıyorum" düzeyinde algı sergilemektedirler.

Tablo 14. Sendikal Tutumun İş Motivasyonu ile İlişkisi (Korelasyon Analizi)

		İş Motivasyonu Ölçeği	Kişisel Düzenleme	Dışsal Düzenleme -Maddesel	Dışsal Düzenleme -Sosyal	Motive Olamama	İçe Yansıtılan Düzenleme	İçsel Motivasyon
Sendikal Tutum Ölçeği	Pearson Correlation	,239**	-,117*	,220**	,274**	,296**	-,038	,081
	Sig. (2-tailed)	,000	,043	,000	,000	,000	,512	,163
	N	301	301	301	301	301	301	301
Kişisel Mesleki Katkı Alt Boyutu	Pearson Correlation	,186**	-,051	,201**	,175**	,100	-,058	,179**
	Sig. (2-tailed)	,001	,377	,000	,002	,082	,316	,002
	N	301	301	301	301	301	301	301
Kişisel Mesleki Çıkar Alt Boyutu	Pearson Correlation	,028	-,082	,013	,069	,155**	,024	-,080
	Sig. (2-tailed)	,634	,158	,827	,234	,007	,672	,168
	N	301	301	301	301	301	301	301
Sendikal İlgisi Alt Boyutu	Pearson Correlation	,099	-,023	,062	,122*	,162**	-,009	-,027
	Sig. (2-tailed)	,087	,696	,284	,034	,005	,871	,639
	N	301	301	301	301	301	301	301

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 14'e göre sendikal tutum ve iş motivasyonu ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda;

Katılımcıların sendikal tutum algısı ile iş motivasyonu algısı arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,239$) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların sendikal tutum algısı arttıkça iş motivasyonları da artmaktadır. Dolayısıyla H_1 Hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların sendikal tutum algıları ile kişisel düzenleme algıları arasında çok zayıf düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-,117$) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların sendikal tutum algısı arttıkça kişisel düzenleme algıları azalmaktadır. Dolayısıyla H_2 Hipotezi kabul edilmiştir.

Sendikal tutum ile dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,220$) bulunmaktadır. Bu, sendikal tutum algısının artmasıyla dışsal düzenleme-maddesel algısının da arttığını göstermektedir. Dolayısıyla H_3 Hipotezi kabul edilmiştir.

Sendikal Tutum ile Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyutu arasında zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,274$) vardır. Katılımcıların sendikal tutum algısı arttıkça dışsal düzenleme-sosyal algıları da artmaktadır. Dolayısıyla H_4 Hipotezi kabul edilmiştir.

Sendikal tutum ile motive olamama arasında zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,296$) vardır. Sendikal tutum algısı arttıkça motive olamama durumu da artmaktadır. Dolayısıyla H_5 Hipotezi kabul edilmiştir.

Sendikal tutum ile içe yansıtılan düzenleme alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,038$, $p=0,512$). Dolayısıyla H_6 Hipotezi reddedilmiştir.

Sendikal tutum ile içsel motivasyon alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0,081$, $p=0,163$). Dolayısıyla H_7 Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki katkı ile sendikal tutum arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,186$) bulunmaktadır. Kişisel mesleki katkı algısı arttıkça sendikal tutum da artmaktadır. Dolayısıyla H_8 Hipotezi kabul edilmiştir.

Kişisel mesleki katkı alt boyutu ile kişisel düzenleme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,051$, $p=0,377$). Dolayısıyla H_9 Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki katkı ile dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,201$) bulunmaktadır. Katılımcıların kişisel mesleki katkı algısı arttıkça dışsal düzenleme-maddesel algısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{10} Hipotezi kabul edilmiştir.

Kişisel Mesleki Katkı ile Motive Olamama arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,175$) vardır. Kişisel mesleki katkı algısı arttıkça motive olamama algısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{11} Hipotezi kabul edilmiştir.

Kişisel mesleki katkı alt boyutunun motive olamama alt boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($r=0,100$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{12} Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki katkı alt boyutunun içe yansıtılan düzenleme alt boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($r=-0,058$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{13} Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki katkı ile içsel motivasyon arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,179$) bulunmaktadır. Kişisel mesleki katkı algısı arttıkça içsel motivasyon da artmaktadır. Dolayısıyla H_{14} Hipotezi kabul edilmiştir.

Kişisel mesleki çıkar alt boyutu ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,028$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{15} Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki çıkar alt boyutu ile kişisel düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,082$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{16} Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki çıkar alt boyutunun dışsal düzenleme-maddesel alt boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($r=0,013$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{17} Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki çıkar alt boyutunun dışsal düzenleme-sosyal alt boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($r=0,069$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{18} Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki çıkar ile motive olamama arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,155$) vardır. Kişisel mesleki çıkar algısı arttıkça motive olamama algısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{19} Hipotezi kabul edilmiştir.

Kişisel mesleki çıkar alt boyutu ile içe yansıtılan düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,024$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{20} Hipotezi reddedilmiştir.

Kişisel mesleki çıkar alt boyutu ile içsel motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,080$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{21} Hipotezi reddedilmiştir.

Sendikal ilgi ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,099$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{22} Hipotezi reddedilmiştir.

Sendikal ilgi ile kişisel düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,023$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{23} Hipotezi reddedilmiştir.

Sendikal ilgi ile dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=0,062$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{24} Hipotezi reddedilmiştir.

Sendikal ilgi ile dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,122$) bulunmaktadır. Sendikal ilgi algısı arttıkça dışsal düzenleme-sosyal algısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{25} Hipotezi kabul edilmiştir.

Sendikal İlgi ile Motive Olamama: Sendikal ilgi ile motive olamama arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=,162$) bulunmaktadır. Sendikal ilgi algısı arttıkça motive olamama algısı da artmaktadır. Dolayısıyla H_{26} Hipotezi kabul edilmiştir.

Sendikal ilgi ile içe yansıtılan düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,009$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{27} Hipotezi reddedilmiştir.

Sendikal ilgi ile içsel motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,027$, $p>0,05$). Dolayısıyla H_{28} Hipotezi reddedilmiştir.



SONUÇ

Yapılan araştırma, sendikal tutumun iş motivasyonu üzerinde karmaşık ve çeşitli etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, genel olarak sendikal tutum "kararsızım" düzeyindedir, yani katılımcılar sendikal tutumları konusunda net bir görüşe sahip değildir. Ayrıca, sendikal ilginin düşük olması dikkat çekicidir ve bu, sendikal faaliyetlere olan ilginin genel olarak yetersiz olduğunu göstermektedir. Sendikal tutumun iş motivasyonu üzerindeki etkisi, çalışanların sendikal faaliyetlere katılım ve ilgi düzeylerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan T testi sonuçları, sendikal tutum ölçeğinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Erkek katılımcıların sendikal tutumlarının kadınlardan daha olumlu olduğu görülmüştür. Kadın katılımcılar ise kişisel mesleki katkı, kişisel mesleki çıkar, iş motivasyonu, kişisel düzenleme ve dışsal düzenleme-maddesel alt boyutlarında daha olumlu görüşlere sahiptir. Bu, kadınların mesleki katkı ve çıkarları, iş motivasyonu ve dışsal düzenleme-maddesel konularında daha motive olduklarını göstermektedir. Erkeklerin ise dışsal düzenleme-sosyal konularında daha olumlu görüşlere sahip olması, sosyal motivasyon faktörlerinin erkekler için daha önemli olduğunu düşündürmektedir.

Bulgular ışığında, çalışanların iş motivasyonunu ve sendikal tutumlarını iyileştirmek için çeşitli stratejiler ve öneriler geliştirilebilir. İlk olarak, sendikal faaliyetlerin ve sendikal tutumun olumlu yönde gelişmesini sağlamak amacıyla çalışanlara daha fazla teşvik ve destek sağlanmalıdır. Sendikal faaliyetlerin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki olumlu etkilerini artırmak için eğitim programları ve bilgilendirme kampanyaları düzenlenebilir. Bu tür programlar, sendikal faaliyetlerin çalışanların haklarını ve çalışma koşullarını nasıl iyileştirebileceğini açıklayarak sendikal ilginin artmasına katkıda bulunabilir.

Çalışanların iş tatmini ve verimliliğini artırmak için işyerinde daha motive ve tatmin olmuş bir çalışan profili yaratmak gerekmektedir. Bu amaçla, sendikal faaliyetlerin ve destek programlarının daha yaygın ve etkili bir şekilde uygulanması önemlidir. Örneğin, sendikal faaliyetlere katılımı teşvik etmek için işverenler ve sendikalar arasında işbirliği yapılabilir. Bu işbirliği, çalışanların sendikal faaliyetlere

daha fazla katılım göstermesini ve sendikal tutumlarının olumlu yönde gelişmesini sağlayabilir.

Ayrıca, cinsiyet farklılıklarının göz önünde bulundurularak motivasyon stratejileri geliştirilmelidir. Kadın çalışanların mesleki katkı ve çıkarlarını, iş motivasyonlarını ve dışsal düzenleme-maddesel konularını desteklemek için özel programlar ve teşvikler oluşturulabilir. Erkek çalışanların sosyal motivasyon faktörlerini artırmak amacıyla sosyal etkinlikler ve iş dışı faaliyetler düzenlenebilir. Bu tür etkinlikler, erkek çalışanların iş motivasyonlarını ve sendikal tutumlarını olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların motivasyonunu artırmak ve sendikal ilgi düzeyini yükseltmek için daha fazla teşvik ve destek sağlanması gerekmektedir. Sendikal faaliyetlerin ve destek programlarının daha yaygın ve etkili bir şekilde uygulanması, işyerinde daha motive ve tatmin olmuş bir çalışan profili yaratabilir. Bu sayede, sendikal tutumlar olumlu yönde gelişebilir ve iş motivasyonu üzerinde daha güçlü ve olumlu etkiler yaratılabilir.

Araştırmanın bulgularına dayanarak, sendikal tutumların iş motivasyonu üzerindeki rolü üzerine bazı öneriler sunulabilir. Bu öneriler, kamu çalışanları arasında sendikal tutumların güçlendirilmesi ve iş motivasyonunun artırılması amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmeyi hedeflemektedir.

İlk olarak sendikal bilincin artırılması gerekmektedir. Çalışanların sendikalara yönelik olumlu tutum geliştirmeleri, sendikal bilinç düzeylerinin artırılması ile mümkün olabilir. Bu kapsamda, sendikaların çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları, seminerler ve eğitim programları düzenlemesi önerilir. Bu etkinlikler, sendikaların işlevleri, hakları ve avantajları hakkında çalışanları bilgilendirerek, sendikalara yönelik olumlu bir tutum geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, genel olarak sendikal tutum "kararsızım" düzeyindedir ve sendikal ilginin düşük olması dikkat çekicidir. Bu durum, sendikal faaliyetlere yönelik bilgilendirme ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Daha sonra ise katılımın teşvik edilmesidir. Çünkü sendikal tutumların güçlendirilmesi için çalışanların sendikal faaliyetlere katılımının teşvik edilmesi önemlidir. Bu amaçla, sendikaların düzenlediğı toplantılar, etkinlikler ve projelere katılımı özendirecek teşvik mekanizmaları oluşturulmalıdır. Örneğın, aktif sendika

üyelerine yönelik ödöl programları, kariyer gelişim fırsatları ve liderlik eğitimleri gibi uygulamalar hayata geçirilebilir. Araştırmada, sendikal ilgi ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmektedir. Ancak, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutuyla çok zayıf düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Ayrıca işyerinde adalet ve eşitlik algısının güçlendirilmesi de önemlidir. Sendikal tutumların iş motivasyonu üzerindeki etkisinin önemli bir boyutu, çalışanların işyerindeki adalet ve eşitlik algısıdır. Bu nedenle, işyerinde adil uygulamaların ve eşitlikçi politikaların benimsenmesi gerekmektedir. İşverenler, çalışanların sendikalar aracılığıyla karar alma süreçlerine dâhil olmasını sağlayarak, adalet ve eşitlik algısını güçlendirebilirler. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artıracaktır. Araştırmada, erkek katılımcıların sendikal tutumlarının kadınlardan daha olumlu olduğu, kadınların ise iş motivasyonu ve dışsal düzenleme-maddesel alt boyutlarında daha olumlu görüşlere sahip olduğu belirtilmiştir.

Aynı zamanda sendikal tutumların iş motivasyonu üzerindeki etkisini artırmak için çalışanlara yönelik psikolojik destek ve danışmanlık hizmetleri sunulabilir. Sendikalar, çalışanların işyerindeki stres ve diğer psikolojik sorunlarla başa çıkmalarına yardımcı olmak amacıyla profesyonel destek hizmetleri sağlayabilirler. Bu hizmetler, çalışanların işyerindeki memnuniyetlerini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Sendikal tutumların iş motivasyonu üzerindeki olumlu etkisini artırmak için ise çalışan memnuniyetine yönelik çeşitli uygulamalar hayata geçirilebilir. Örneğin, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları, performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ve kariyer gelişim fırsatları gibi uygulamalar, çalışanların iş memnuniyetini artıracaktır. Bu tür uygulamalar, sendikalara olan bağlılığı ve iş motivasyonunu, dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer husus, cinsiyet değişkenine göre sendikal tutumlar ve iş motivasyonu arasında tespit edilen anlamlı farklılıklardır. Kadın ve erkek katılımcılar arasında farklı boyutlarda farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu bulgulara dayanılarak, cinsiyete duyarlı eğitim ve farkındalık programları düzenlenebilir. Bu programlarda, kadın ve erkek çalışanlara yönelik ayrı eğitimler yapılmalı ve

sendikaların önemi ile sendikal faaliyetlere katılımın teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmalıdır. Eğitimlerde, kadınların sendikal faaliyetlerde daha aktif rol almalarının önemi anlatılmalı ve kadın çalışanlar arasında sendikal faaliyetlere katılımı artırmak amacıyla farkındalık kampanyaları düzenlenmelidir. Motivasyon artırıcı önlemler kapsamında ise, kadın çalışanların iş motivasyonunu artırmak için özel teşvikler sunulabilir. Bu teşvikler; örneğin, eğitim ve kariyer gelişim fırsatları olabilir.

Sendikal yapının güçlendirilmesi de önemlidir. Sendikalarda kadın temsilcilerin sayısı artırılmalıdır. Kadın temsilciler, kadın çalışanların sendikal faaliyetlere katılımını teşvik edebilir ve onların sorunlarını daha etkin bir şekilde dile getirebilir. Kadın çalışanların sorunlarına özel olarak odaklanan sendikal komiteler oluşturulmalıdır. Bu komiteler, kadın çalışanların sendikal faaliyetlere katılımını artırmak için stratejiler geliştirebilir ve uygulanmasını sağlayabilir.

Son olarak, araştırma ve izleme süreçleri düzenli olarak yapılmalıdır. Çalışanlar arasında düzenli anketler yapılarak sendikal tutumlar ve iş motivasyonu konusundaki değişiklikler izlenmelidir. Bu anketler, cinsiyet farklılıklarının zamanla nasıl değiştiğini anlamaya yardımcı olabilir ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar. Ayrıca, çalışanların sendikal faaliyetlere katılımı ve iş motivasyonu konusundaki geri bildirimleri düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir. Bu geri bildirimler, sendikal faaliyetlerin etkinliğini artırmak için kullanılabilir.

Sonuç olarak, sendikal tutumların iş motivasyonu üzerindeki etkisi karmaşık ve çok yönlüdür. Bu nedenle, işyerlerinde sendikal tutumların güçlendirilmesi, çalışanların iş motivasyonunu artırabilir ve dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. İşverenler ve sendikalar, yukarıda belirtilen önerileri hayata geçirerek, çalışan memnuniyetini artırabilir ve kurumların başarılarını sürdürülebilir kılabilirler. Bu öneriler, sendikal tutum ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılmasına ve kurumların çalışanları için etkili motivasyon stratejileri geliştirmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Addison, J. T., ve Hirsch, B. T. (1986). *The Economic Analysis of Unions New Approaches and Evidence Sendikaların Ekonomik Analizi-Yeni Yaklaşımlar ve Kanıtlar*. (1st ed.). Routledge.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Shaukat, M. Z., ve Usman, A. (2010). Kişilik Uyuşmazlık Yönetimi Stilini Etkiliyor: Gelecek Yöneticilerin Çalışması. *Uluslararası Ticaret, Ekonomi ve Finans Dergisi*, 1(3), 268-270.
- Aksoy, M. (2015). İşçi Sendikalarının Ücret ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Çabaları. *İşçi Hakları Dergisi*, 20(3), 45-58.
- Ali, Y.S., Dahie, A.M .ve Ali, A.A. (2016). Öğretmen Motivasyonu ve Okul Performansı, İş Tatmininin Aracı Etkisi: Mogadişu'daki Ortaöğretim Okullarından Anket. *Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 24-38.
- Altuntaş, M. O. (2021). Örgütsel sinizmin örgütsel özdeşleşme ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Angle, HL ve Perry, JL (1986). İkili Bağlılık ve İşgücü-Yönetim İlişkisi İklimleri. *Yönetim Akademisi Dergisi*, 29 (1), 31-50.
- Arık, M. (1996). *Motivasyon ve Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Armstrong, M., ve Taylor, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları El Kitabı* (13. baskı). Kogan Page.
- Arpacı, İ. (2019). *Kamu Çalışanlarının Sendikal Hakları ve Kamu Sendikacılığı*. Legal Yayıncılık.
- Ashton, T. S. (1972). *The Industrial Revolution (Endüstri Devrimi)*, 1760-1830. Oxford University Press.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, A. (2019). *Meslek Odaları ve Sendikacılık*. Legal Yayıncılık.

- Bacharach, S. B., Bamberger, P., ve Conley, S. (2017). *Work and the Workforce in the Boardroom: The Impact of German Works Councils on Productivity (Kurul Odasında İşgücü: Alman İş Konseylerinin Üretkenliğe Etkisi)*. University of Chicago Press.
- Bakan, İ. , ve Yılmaz, S. (2021). İçsel ve Dışsal Motivasyonun İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14. <https://doi.org/10.22466/acusbd.963133>
- Banger, R. (2008). *Employee Motivation (Çalışan Motivasyonu)*. Excel Books India.
- Barbieri, G., ve Scherer, S. (2009). *Labour Market Flexibility, Wage Inequality, and Unemployment (İşgücü Piyasası Esnekliği, Ücret Eşitsizliği ve İşsizlik)* . A. Nagel (Ed.) içinde, *Handbook of Global Economic Governance (Küresel Ekonomik Yönetim El Kitabı)*. Londra: Routledge.
- Barling, J., Fullagar, C. ve Kelloway, KK (1992). The Union and Its Members: A Psychological Approach (Sendika ve Üyeleri: Psikolojik Bir Yaklaşım). *Oxford University Press. Journal of Reviews (Oxford Üniversitesi Yayınları. İncelemeler Dergisi)*, 2 (3), 205-230.5.1986.tb00224.x
- Barling, J., Wade, B., ve Fullagar, C. (1990). Predicting Employee Commitment to Company and Union: Different Models (Çalışanın Şirkete ve Sendikaya Bağlılığını Tahmin Etmek: Farklı Modeller). *Journal of Occupational Psychology (Mesleki Psikoloji Dergisi)*, 63(1), 49-61. Blackwell Yayıncılık Ltd.
- Barutçugil, İ. (2004). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Başar, B. (2012). *İş Motivasyonunu Sağlayan İçsel ve Dışsal Uyarılar*. Bursa: Gelişim ve Değişim Yayınları.
- Bayat, B. (2008). *Motivasyon Teorileri ve Yönetim*, Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Bayazıt, M. (2008). Endüstri İlişkileri İklimi Ve Sendika Ve Kuruma Bağlılık. *Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 53-62.
- Bayram, G. B. (2021). Çalışanların İş Güvenliği Farkındalıkları ile İş Motivasyonunun Güvenli Davranış Üzerine Etkisi: Giresun İli'nde Bir Uygulama [Yüksek

Lisans tezi, Avrasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı]. Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Melis Kaytaz Yiğit.

- Bemmels, B. (1995). *Gender Differences in Union Commitment among Paid Professionals (Ücretli Profesyoneller Arasında Sendika Bağlılığındaki Cinsiyet Farkları)*. R. I. Latham ve B. J. Biderman (Eds.) içinde, *Advances in Organizational Psychology (Örgütsel Psikolojide İlerlemeler)*, (Cilt 2, ss. 83-97). Wiley.
- Bemmels, B. ve Lau, DC (2001). Satisfaction with Grievance Procedures among Local Union Leaders (Yerel Sendika Liderlerinin Şikayet Prosedürlerinden Memnuniyeti). *Journal of Labor Research (Çalışma Araştırmaları Dergisi)*, 22 (3), 653-667.
- Bender, K. A., ve Sloane, P. J. (1999). *Union Membership, Seniority, and the Level of Job Security (Sendika Üyeliği, Kıdem ve İş Güvencesi Düzeyi)*. Applied Economics (Uygulamalı Ekonomi), 31(1), 123-135.
- Benton, D. Halloran, J. (1991). Applied Human Relations: An Organizational Approach (Uygulamalı İnsan İlişkileri: Örgütsel Yaklaşım). 4. Baskı. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bilgin, F. (2007). Sendikalaşma ve sendikaya bağlılık: Belediye işçileri üzerine bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 15(23), 45-46.
- Bolton, L. R., vd. (2007). *Predictors of Union Commitment among Healthcare Workers (Sağlık Çalışanları Arasında Sendika Bağlılığının Öngörücüleri)*. M. S. Stockard, D. F. Rock (Eds.) içinde, *İşçi İlişkileri Bugün* (ss. 112-130). Pearson.
- Brown, C. (2008). The Rise and Fall of Guilds: Reassessing the Role of Guilds in Late Medieval Economy (Loncaların Yükselişi ve Düşüşü: Geç Orta Çağ Ekonomisinde Loncaların Rolünün Yeniden Değerlendirilmesi). *Economic History Review (Ekonomik Tarih İncelemesi)*, 61(1), 1-25.
- Brown, R. (2020). *Lifelong Learning and the Future of Work: Skills and Learning for Employability and Innovation (Hayat Boyu Öğrenme ve İşin Geleceği:*

İstihdam Edilebilirlik ve İnovasyon İçin Beceriler ve Öğrenme). Cheltenham: Edward Elgar Yayıncılık.

Brynjolfsson, E., ve McAfee, A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* (İkinci Makine Çağı: Parlak Teknolojiler Zamanında İş, İlerleme ve Refah). W. W. Norton ve Company.

Budd, J. W. (2004). *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice* (İnsan Yüzlü İstihdam: Verimlilik, Adalet ve Ses Dengesi). Ithaca, NY: Cornell Üniversitesi Yayınevi.

Bursalıoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Burton, K. (2012). A Study of Motivation: Ways to Motivate Your Employees (Motivasyonun Bir Çalışması: Çalışanlarınızı Harekete Geçirmenin Yolları). *Management (Yönetim)*, 3(2), 15. Indiana University.

Can, H.T., Doğan Ayhan, Yaşar(1991). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Adım Yayıncılık, Ankara.

Chahal, A., Chahal, S., Chowdhary, B., ve Chahal, J. (2013). Job Satisfaction among Bank Employees: An Analysis of Variables Contributing to Job Satisfaction (Banka Çalışanları Arasındaki İş Tatmini: İş Tatminine Katkıda Bulunan Değişkenlerin Analizi). *International Journal of Scientific and Technological Research (Uluslararası Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Dergisi)*, 2(8), 11-20.

Chiu, R. K. (2004). Employee Motivation: A Comparative Analysis of China and the USA (Çalışan Motivasyonu: Çin ve ABD'nin Karşılaştırmalı Analizi). *Personnel Review (Personel İncelemesi)*, 33(3), 294-307..

Clarke, S., Lee, C. H., ve Li, Q. (2004). Collective Bargaining and Industrial Relations in China (Çin'de Kolektif Danışma ve Endüstriyel İlişkiler). *British Journal of Industrial Relations (İngiliz Endüstri İlişkileri Dergisi)*, 42(2), 235-254.

Colvin, G. (2010). *What Talent is Really About (Yetenek Dediğin Nedir Ki)?* (K. Atakay, Çev.). Elma Yayınevi.

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2023, Temmuz 4). 4688 sayılı kamu görevlileri sendikaları ve toplu sözleşme kanunu gereğince kamu görevlileri sendikaları ile konfederasyonların üye sayılarına ilişkin 2023 Temmuz istatistikleri hakkında tebliğ. *Resmî Gazete*. Sayı: 32238. <https://www.csgeb.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/sendikal-istatistikler/kamu-gorevlileri-sendika-uye-sayilari-hakkinda-tebligler/> (06.04.2024).
- Çelik, M., ve Zaim, A. H. (2011). Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(20), 33-38.
- Çetin, S. (2008). *İş Motivasyonunun Psikolojik ve Sosyal Süreçleri*. İzmir: Çalışma Hayatı Yayınları.
- Çetinkanat, A. C. (2000). *Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çivilidağ, A., ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 143-156.
- Da SilvaJoão, A., ve Portelada, A. (2016). Workplace Psychological Violence and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis (İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İçsel Motivasyon: Bir Meta-Analiz). *Journal of Work Psychology Bulletin (İş Psikolojisi Bülteni)*, 29(2), 134-150.
- Danish, R. Q., ve Usman, A. (2010). The Impact of Rewards and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan (Ödül ve Tanımının İş Tatmini ve Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Pakistan'dan Ampirik Bir Çalışma). *International Journal of Business and Management (Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi)*, 5(2), 159-167.
- Davis, J., ve Wilson, S. M. (2000). Efforts by Principals to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation, Job Satisfaction, and Stress (Müdürlerin Öğretmenleri Güçlendirme Çabaları: Öğretmen Motivasyonu, İş Tatmini ve Stres Üzerindeki Etkiler). *Exchange Quarterly (Takas Odası)*, 73(6), 349-353.
- Davis, K. (1988). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (İşyerinde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış)*. 7. baskı. McGraw-Hill.

- Deci, E. L., Koestner, R., ve Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation (Dışsal Ödüllerin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkilerini İnceleyen Deneylerin Meta-Analitik Bir İncelemesi). *Psychological Bulletin (Psikolojik Bülten)*, 125(6), 627-668.
- Demir, F. (2013). Sendikaların Kuruluşu ve İşleyişi. Prof. Dr. Yaşar Üniversitesi Hukuk Fakültesi, *Çalışma ve Toplum*, 2013(4), 17-42.
- Demirbilek, T. ve Çakır, Ö. (2005). İkili Bağlılık: Hem Sendikaya Hem De İşletmeye Bağlı Olunabilir Mi? . *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55 (1).
- Demirtaş, Z. ve Canpolat, C. (2017). Relationships between Career Ladder Practices and Teachers' Motivation and Organizational Commitment (Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmenlerin Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler). *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 26-36.
- Devi, S., ve Suneja, A. (2013). Job Satisfaction among Bank Employees: A Comparative Study of Public and Private Sector Banks (Banka Çalışanları Arasında İş Tatmini: Kamu ve Özel Sektör Bankalarının Karşılaştırmalı Bir Çalışması). *International Journal of Management, Science and Technology Research (Yönetim, Bilim ve Teknoloji Araştırmaları Uluslararası Dergisi)*, 1(2), 93-101.
- Dobre, O. (2013). The Role of Rewards in Motivating Employees: A Comparative Study (Çalışanları Motive Etmede Ödüllerin Rolü: Karşılaştırmalı Bir Çalışma). *Oradea University News: Series in Economic Sciences (Oradea Üniversitesi Haberleri: Ekonomi Bilimleri Serisi)*, 22(1), 51-57.
- Donovan, J. J., Brown, T. C., ve Mowen, M. M. (2009). Examining the Role of Cognitive Evaluation Theory in Work Motivation (Bilişsel Değerlendirme Kuramı'nın İş Motivasyonundaki Rolünün İncelenmesi). *Journal of Management Studies (Yönetim Çalışmaları Dergisi)*, 46(1), 63-70.
- Drafke, M. W., ve Kossen, S. (1997). *The Human Side of Organizations (Örgütlerin İnsan Yönü)*. Addison-Wesley Eğitim Yayıncılığı.

- Draft, R. L. (1994). *Management (Yönetim)*. Orlando: Dryden Press.
- Durmuş, M. (2007). Bireylerin İçsel Motivasyonu: Bir Derleme. *Motivasyon ve Davranış Dergisi*, 25(1), 10-25.
- Ebbinghaus, B., ve Visser, J. (1999). *Trade Unions in Western Europe since 1945 (1945'ten Günümüze Batı Avrupa'da Sendikalar)*. Palgrave Macmillan.
- Edwards, P., ve Colling, T. (2010). *The Oxford Handbook of Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Oxford El Kitabı)*. Oxford: Oxford University Press (Oxford Üniversitesi Yayınları).
- Engels, Friedrich. (1845). *The condition of the working class in England (İngiltere'de İşçi Sınıfının Durumu)*. Otto Meissner.
- Eren, E. (2001). *Stratejik Yönetim ve İş Politikası* (2. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ergül, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14): 67-79.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme [Doktora tezi, Afyonkarahisar]. Danışman: Yrd. Doç.Dr. Veysel Agca.
- Freeman, R. B., ve Medoff, J. L. (1984). *What Do Unions Do? (Sendikalar Ne İş Yapar?)*. Harvard University Press.
- Frege, C., ve Kelly, J. (2003). *Union Types: Strategies for Revitalizing Unions in a Globalizing Economy (Sendika Çeşitleri: Küreselleşen Ekonomide Sendika*

Canlandırma Stratejileri). Oxford University Press (Oxford Üniversitesi Yayınları).

Frenken, K., ve Schor, J. B. (2017). Putting the Sharing Economy into Perspective (Paylaşım Ekonomisini Perspektife Koymak). *Environmental Innovation and Societal Transitions (Çevresel İnovasyon ve Toplumsal Dönüşümler)*, 23, 3-10.

Fullagar, C. J., Barling, J. (1989). *Racial Identity and Union Commitment among African-Origin Workers (Afrika Kökenli İşçiler Arasında Irksal Kimlik ve Sendika Bağlılığı)*. R. K. Mowday ve L. W. Porter (Ed.), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (İşçi-örgüt Bağlantıları: Bağlılık, Devamsızlık ve İşten Ayrılmanın Psikolojisi)* (ss. 132-149). Akademik Yayıncılık.

Fullagar, C., ve Barling, J. (1987). Towards a Model of Union Commitment (Bir Sendika Bağlılığı Modeline Doğru). *Advances in Industrial and Labor Relations (Endüstriyel ve Çalışma İlişkilerindeki Gelişmeler)*, 4, 43-78. Elsevier.

Gagné, Marylène , Jacques Forest, Marie- Hélène Gilbert, Caroline Aubé, Estelle Morin ve Angela Malorni'nin (2010). Workplace Motivation Scale: Evidence of Validation in Two Languages (İşyerinde Motivasyon Ölçeği: İki Dilde Doğrulama Kanıtı). *Educational and Psychological Measurement (Eğitimsel ve Psikolojik Ölçüm)*, 70(4), 628-646.

George, J. M., ve Jones, G. R. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior (Örgütsel Davranışı Anlama ve Yönetme)*. Prentice Hall.

Ghenghesh, P. (2013). Work-Related Stress and Job Satisfaction that Motivates Teachers: A Comparative Study (Öğretmenleri Harekete Geçiren İşle İlgili Stres ve İş Tatmini: Bir Karşılaştırmalı Çalışma). *Journal of Community and Behavioral Sciences (Toplum ve Davranış Bilimi Dergisi)*, 3(4), 456-466.

Gordon, D., Philpot, J., Burt, R., Thompson, C., ve Spiller, W., (1980). Leadership Styles and the Leadership Process in Complex Organizations (Karmaşık Örgütlerde Liderlik Tarzları ve Liderlik Süreci). *Leadership Quarterly (Liderlik Çeyrek Dergisi)*, 19(2), 231-251.

- Gülmez, M. (2008). *İşçi Sendikalarının Ekonomik Haklarını Korumadaki Rolü*. Ankara: İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güner, M. B. (2016). Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Gürsel, M., Kalafat, T., ve Sünbül, A. M. (2008). İçsel ve Dışsal Motivasyonun İş Performansı Üzerindeki Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), ss. 123-128.
- Hadi, R., ve Adil, A. (2010). Effects of Job Characteristics on Bank Employees' Job Motivation and Job Satisfaction (İş Özelliklerinin Banka Çalışanlarının İş Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri). *Journal of Applied Psychology of India (Hint Uygulamalı Psikoloji Akademisi Dergisi)*. 36, ss. 294-299.
- Hadi, S. ve Elham, T. (2015). Teachers' Attitudes towards Job Satisfaction and Students' Beliefs and Motivations (Öğretmenlerin İş Tatminine Yönelik Tutumları ve Öğrencilerinin İnanç ve Motivasyonları). *International Journal of Research Studies in Language Learning (Uluslararası Dil Öğreniminde Araştırma Çalışmaları Dergisi)*, 9, ss. 1-20.
- Hassel, A., ve Rehder, B. (2018). *Making a Difference: Applying a Differentiated Logic to New Unionism (Fark Yaratmak: Yeni Sendikalılığa Farklı Bir Mantık Uygulamak)*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Heery, E. (2016). *Worker: United, Multiple, and Critical Perspectives in the Twenty-First Century (İşçi: Birleşik, Çoklu ve Eleştirel Perspektifler Yirmi Birinci Yüzyılda)*. Oxford: Oxford University Press (Oxford Üniversitesi Yayınları).
- Heshizer, S., ve Lund, M. (1997). The Nature of Union Commitment: A Comparative Analysis (Sendika Bağlılığının Doğası: Karşılaştırmalı Bir Analiz). *British Journal of Industrial Relations (İngiliz Endüstri İlişkileri Dergisi)*, 35(4), ss. 583-603.

- Hirsch, B. T., ve Addison, J. T. (1986). *The Economic Analysis of Unions: New Approaches and Evidence (Sendikaların Ekonomik Analizi: Yeni Yaklaşımlar ve Kanıtlar)*. Boston: Allen ve Unwin.
- Hitt, M. A., Black, J. S., ve Porter, L. W. (1989). *Management (Yönetim)*. Prentice-Hall.
- Hobsbawm, E. J. (1962). *The Age of Revolution: Europe 1789-1848 (Devrim Çağı: Avrupa 1789-1848)*. Abacus.
- Hodder, A., ve Edwards, P. K. (2015). *Labour Market Institutions, Globalization, and Job Quality: A Comparative Analysis (İşgücü Piyasası Kurumları, Küreselleşme ve İş Kalitesi: Karşılaştırmalı Bir Analiz)*. Oxford University Press (Oxford Üniversitesi Yayınları).
- Hodgetts, R. M. (1999). *Management Theory: Process and Application (Yönetim Kuramı: Süreç ve Uygulama)*. Academic Press (Akademik Yayınlar).
- Hodson, R., ve Sullivan, T. A. (2012). *The Social Organization of Work (İşin Sosyal Organizasyonu)*. 5. Baskı. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- <http://www.ekademik.com/erg-teorisi> (06.04.2024).
- https://pdrbirimi.com/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarshisi/#google_vignette (06.04.2024).
- <https://www.slideshare.net/slideshow/beklenti-teorisi/70248754#3> (06.04.2024)
- Huws, U. (2014). *Labour in the Global Digital Economy: The Cybertariat Comes of Age (Küresel Dijital Ekonomide İş: Siberat Sınıfı Ergenliğe Giriyor)*. New York: Monthly Review Press (Aylık İnceleme Yayınları).
- Hyman, R. (2001). *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class, and Society (Avrupa Sendikacılığını Anlamak: Pazar, Sınıf ve Toplum Arasında)*. Sage Publications (Sage Yayınları).
- İbrahim, M. (2015). İşletmelerde Motivasyon Teorilerini Anlama. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 17(3), 1-10.
- İnalcık, H. (2000). *Osmanlı İmparatorluğu'nda Sosyal ve Ekonomik Değişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- İşleyen, M. (2019). Serbest Meslek Mensuplarının Mesleki Eğitim ve Gelişim Olanakları: *Bir Araştırma. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 83-88.
- İyilikli, N. (2023). Sendikaların Üyelerine Destek ve Kaynak Sağlama Yöntemleri. *İşçi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 567-578.
- James, L., ve Edden, A. (2001). The Role of Emotional Motivation in the Workplace: Positive and Negative Effects (İşyerinde Duygusal Motivasyonun Rolü: Olumlu ve Olumsuz Etkiler). *Journal of Emotional and Social Behavior (Duygusal ve Sosyal Davranış Dergisi)*, 18(3), 125-140.
- Jones, A. (2018). *Employee Development and Union Participation (Çalışan Gelişimi ve Sendika Katılımı)*. New York: Academic Press (Akademik Yayıncılık).
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *İş Motivasyonu: Psikolojik süreçlerin bütünlüğü*. İstanbul: Yayınevi.
- Kâğıtçıbaşı, Ç. (2000). *Kültür ve İnsan*. Evrim Yayınevi.
- Kahraman, H. B., ve Afacan Fındıklı, M. M. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 51-68.
- Kalleberg, A. L., ve Vallas, S. P. (Eds.). (2018). *Precarious Work: Causes, Consequences, and Solutions (Güvencesiz Çalışma: Nedenler, Sonuçlar ve Çözümler)*. Bingley, UK: Emerald Publishing (Emerald Yayıncılık).
- Kara, Y. E. (2023). İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık: Seyahat Acentası Çalışanları Üzerine Bir Araştırma [Yüksek Lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı]. Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Acar.
- Kelloway, E., ve Barling, J., (1993). Job Insecurity and Union Commitment in Canada: The Moderating Role of Union Instrumentality (Kanada'da İş Güvencesizliği ve Sendika Bağlılığı: Sendika Araçsallığının Modere Edici Rolü). *Journal of Applied Psychology (Uygulamalı Psikoloji Dergisi)*, 78(1), 144-149.

- Keser, A. (2006). *İşletmelerde Motivasyon ve Performans İlişkisi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kırca, M. Y. (2021). Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü [Doktora tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı]. Danışman: Doç. Dr. Özgür Kökalan.
- Klandermans, B. (1986). Psychology and Union Participation: Joining, Moving, Leaving (Psikoloji ve Sendika Katılımı: Katılma, Hareket Etme, Ayrılma). *Journal of Vocational Psychology (Mesleki Psikoloji Dergisi)*, 59(3), 189–204.
- Klein, N. (2012). *Security and Protection in the Workplace: A Union Perspective (İşyerinde Güvenlik ve Güvenlik: Bir Sendika Bakış Açısı)*. London: Industrial Relations Publishing (İş İlişkileri Yayıncılık).
- Kochan, T. A., Katz, H. C., ve Colvin, A. J. (2020). *Work in America: Continuity, Conflict, and Change in the Twenty-First Century (Amerika'da Çalışmak: Yirmi Birinci Yüzyılda Süreklilik, Çatışma ve Değişim)*. MIT Press.
- Koç, A. (2003). Koç, A. (2003). *Sendikaların Tarihi ve Sendikacılık*. İş Bankası Kültür Yayınları.
- Koçak, O., ve Başar, A. (2015). Sendika Üyeliğinin Türkiye'deki Ücretler Üzerindeki Etkileri: Eşzamanlı Denklem Analizi. *Endüstri İlişkileri Dergisi*, 46(2), 136–151.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Koparan, H. (1997). *Örgütsel Davranışta Motivasyon*. İstanbul: Der Yayınları.
- Köse, H. (2008). İşyerinde Sendikalaşma ve Sendikaya Bağlılık: İzmir İlinde Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(3), 1-18.
- Kuhn, J. (2017). *The Future of Work: Digital Work, Automation, and the Future of Jobs (Geleceğin İş: Dijital İş, Otomasyon ve İşin Geleceği)*. Polity Press.
- Kurt, F. (2010). *Örgütsel Hedeflere Ulaşmada İş Motivasyonu*. İstanbul: Kurumsal Yayınlar.

- Lehdonvirta, V. (2018). *What Is the Future of Work? (İşin Geleceği Nedir?)*. IGI Global.
- Liu, C. H., ve Tang, T. L. P. (2011). Money and Well-Being: A Longitudinal Study of the Big Five Personality Traits, Job Satisfaction, and Life Satisfaction (Para ve İyi Hissetme: Beş Büyük Kişilik Özelliği, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Üzerine Longitudinal Bir Çalışma). *Journal of Applied Psychology (İş ve Örgüt Psikolojisi Dergisi)*, 84(2), 719-740.
- Lussier, R. N. (2000). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development (Yönetim Temelleri: Kavramlar, Uygulamalar, Beceri Geliştirme)*. South-Western College Publishing.
- M. R. Barrick, A. M. Ryan (Eds.) (2002), *Employee Commitment: Summary of Recent Research (Çalışan Bağlılığı: Son Araştırmaların Özetleri)* (Cilt 3, ss. 92-110). Sage Publications.
- Magenau, J. M., Martin, J. E., ve Peterson, M. M. (1988). Dual and Single-Sided Commitment among Officers and Rank-and-File Union Members (Görevliler ve Sıradan Sendika Üyeleri Arasında Çift ve Tek Taraflı Bağlılık). *Academy of Management Journal (Yönetim Akademisi Dergisi)*, 31(2), 359-376.
- Mahiroğulları, A. (2011). *Sendika İş Hukuku*. Turhan Kitabevi.
- Mahiroğulları, A. (2016). *Sendikalar ve İşçi Sendikaları*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Mammadova, N. (2018). Örgütsel Adalet ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Özel Bir Okul Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü.
- Martin, J. (1998). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)*. International Thomson Business Publishing.
- Marx, Karl. (1850). *History and Social Sciences (Tarih ve Toplumsal Bilimler)*.
- Maslow, A. H. (1948). *Motivation and Personality (Motivasyon ve Kişilik)*. Harper ve Row.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality (Motivasyon ve Kişilik)*. Harper ve Row.

- Masvaure, P., Ruggunan, S., Maharaj, A.(2014). Commitment, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Employee Happiness: A Study in a Zimbabwean Diamond Mining Company (Bağlılık, İçsel Motivasyon, İş Tatmini ve Çalışanların Mutluluğu: Zimbabve'deki Bir Elmas Madencilik Şirketinde Bir Araştırma). *Journal of Economics and Behavioral Studies (Ekonomi ve Davranışsal Çalışmalar Dergisi)*, 6(6), 488-499.
- Maxey, C. ve Mohrman, SA (1980). Attitudes toward Labor Unions: An Integrative Study from Industrial Relations and Organizational Behavior Perspectives (İşçi Sendikalarına Yönelik Tutumlar: Endüstri İlişkileri ve Örgütsel Davranış Perspektifleri Üzerine Bütünleyici Bir Çalışma). *In Proceedings of the 33rd Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association* (s. 326-333).
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society (Başaran Toplum)*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McKenna, E. (1987). *Work Psychology and Organizational Behavior: A Student Handbook (İş Psikolojisi ve Örgütsel Davranış: Bir Öğrenci El Kitabı)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- McShane, S. L., ve Glinow, M. A. V. (2009) *Organizational Behavior: New Knowledge, and Applications for the Real World (Örgütsel Davranış: Gerçek Dünya İçin Yeni Bilgi ve Uygulama*. 5. Baskı. McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Kavramsallaştırması). *Human Resource Management Review (İnsan Kaynakları Yönetimi İncelemesi)*, 1(1), 61-89.
- Miller, F. B. (1962). A Re-Formulated Idea of Worker Participation in Management (Yönetimde İşçi Katılımının Yeniden Formüle Edilmiş Fikri). *In A. M. Ross (Ed.), Worker Control: A Reading on Labor and Social Change* (s. 100-123). New York: Random House.
- Morishima, M., (1995). Union Commitment and Union Participation in Japan (Japonya'da Sendika Bağlılığı ve Sendika Katılımı). *Industrial Relations Journal (Endüstri İlişkileri Dergisi)*, 37(1), 35-49.

- Mottaz, C. J. (1985). Intrinsic Motivation in the Workplace: Theory and Application (İşyerinde İçsel Motivasyon: Kuram ve Uygulama). *Journal of Applied Psychology (İş Psikolojisi Bülteni)*, 8(2), 95-110.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment (Örgütsel Bağlılığın Ölçümü). *Journal of Vocational Behavior (Mesleki Davranış Dergisi)*, 14(2), 224-247.
- Munyengabe, S., Haiyan, H., Yiyi, Z. ve Jefe, S. (2017). Factors and Levels of Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in a Chinese University (Çin Üniversitesinde Akademik Personelin Motivasyonu ve İş Tatmini ile İlgili Faktörler ve Düzeyler). *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education (EURASIA Matematik Bilimi ve Teknoloji Eğitimi Dergisi)*, 13(10), 6415-6430.
- Mutlu, L. (2001). *Kamu Görevlisi Sendikacılığı*. Türk Kamu-Sen Yayınları.
- Nelson, D. L., ve Quick, J. C. (2000). *Organizational behavior: Foundations, realities, and challenges (Örgütsel Davranış: Temeller, Gerçekler ve Zorluklar)*. South-Western College Publishing.
- Newton, A., ve Shore, T. H. (1992). Union Success and Organized Power in the Collective Bargaining Process (Sendikaların Toplu Pazarlık Sürecinde Başarısı ve Örgütlü Güç). K. S. Cameron ve R. J. House (Eds.) içinde, *Union Commitment: Social and Individual Perspectives* (s. 275-289). Sage Publications.
- Northcraft G. B ve Neale, M. A. (1996), *Organizational Behavior: A Management Challenge (Örgütsel Davranış: Bir Yönetim Mücadelesi)*. The Dryden Press.
- Northcraft, G. B., ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge (Örgütsel Davranış: Bir Yönetim Mücadelesi)*. Chicago: Dryden Press.
- Onaran, A. (1981). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Oran, F. Ç. (2012). Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne.

- Osakwe, R. N. (2014). Factors Affecting Academic Staff Motivation and Job Satisfaction in Universities in the South-South Geopolitical Zone of Nigeria (Nijerya'nın Güney-Güney Coğrafi Bölgesindeki Üniversitelerin Akademik Personelinin Motivasyonunu ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler). *International Education Studies*, 7(7), 43-51.
- Önsal, Z. (2010). *İş Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Önsal, Z. (2011). *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özer, H. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları.
- Özerkmen, N. (2003). *Türk Anayasa Hukuku*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Özgün, M. (2014). Sendikaların Üyelerine Sunduğu Destek ve Kaynaklar. *İş Dergisi*, 22(2), 49-53.
- Öztürk, Z., ve Yıldız, B. (2019). A Comparative Study of Union Density Determinants in Developed and Developing Countries: 1980–2010 (Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Sendika Yoğunluğu Belirleyicilerinin Karşılaştırmalı Çalışması: 1980–2010). *British Journal of Industrial Relations*, 57(3), 609–631.
- Pamuk, Ş. (2007). *The Ottoman Economy and Its Institutions (Osmanlı Ekonomisi ve Kurumları)*. Cambridge University Press.
- Petrol-İş Sen. (1994). *Sendikalarda Demokratiklik*. Ankara: Petrol-İş Sendikası Yayınları.
- Pıçak, M., ve Kadah, Y. (2017). *Türkiye'de Sendika Hareketleri ve Sendikalar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., ve Steers, R. M. (1979). Örgütsel Bağlılığın Ölçümü (Measuring Organizational Commitment). *Journal of Vocational Behavior (Mesleki Davranış Dergisi)*, 14(2), 224-247.
- Putra, R. A., vd. (2015). İçsel Motivasyonun Sorumluluk Geliştirmedeki Rolü (The Role of Intrinsic Motivation in Developing Responsibility). *Journal of Responsibility Studies*, 22(4), 183-197.

- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications (Örgütsel Davranış: Kavramlar, Tartışmalar ve Uygulamalar)*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior (Örgütsel Davranışın Temelleri)*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior. (Örgütsel Davranış)*. Pearson Education Limited.
- Robinson, R. (2019). *Social Dynamics in Unionized Workplaces. (Sendikalaşmış İşyerlerinde Sosyal Dinamikler)*. Boston: Business Research Publishing.
- Rosenblat, A. (2018). *Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work. (Uberland: Algoritmaların İş Kurallarını Yeniden Yazma Biçimi)*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. (Öznel Motivasyon, Sosyal Gelişim ve İyi Oluşun Kolaylaştırılması). *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). Çalışanların Kar Payı Alma: Türk İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 39(39), 101-112.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Ciltsiz)*. Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). Bağımsız Çalışma ve Motivasyon. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 37(3), 70-85.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2008). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sapancalı, E. (2007). *Sendika Canlanmasında Bilginin Rolü*. R. E. Rowan (Ed.), *Sendikaların Gücünü İnşa: Amerika'nın İş Sendikalarını Güçlendirmede Bilginin Rolü*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Sarioğlu, A. B. (2010). İş Hayatında Dinlenme ve Rekabet İlişkisi. *Çalışma ve Toplum*, 27(3), 50-65.

- Sarioğlu, B. (2021). *Türkiye'de Kamu İşçilerinin Sendikal Örgütlenme Süreci: 1963-2020*. Çağdaş Yayıncılık.
- Schutt, R. K. (1982). Models of Militancy: Support for Strikes and Job Actions Among Public Employees. (Milanlık Modelleri: Kamu Çalışanları Arasında Grev ve İş Eylemlerine Destek). *ILR Review*, 35(3), 406-422.
- SD Platform. (t.y.). *İşyerinde Motivasyon Faktörleri*. Erişim tarihi: [05.06.2024], <http://www.sdplatform.com>
- Selamoğlu, A. (2004). *İşçi Sendikacılığı*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Selamoğlu, Ş. M. (2016). Genç İşçilerin Sendikalara Katılma Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(1), 773.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Sherer, P. D., ve Morishima, M. (1989). The Dynamics of Union Commitment Among Older Workers. (Yaşlı İşçiler Arasında Sendika Bağlılığının Dinamikleri). J. B. Mowday, L. W. Porter (Eds.), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (Çalışan-Örgüt Bağları: Bağlılık, Devamsızlık ve İşten Ayrılmanın Psikolojisi)* (s. 69-87). Academic Press.
- Shkëmbi, F., Myslimi, B., ve Alimehmeti, G. (2015). The Impact of Motivation on Employee Performance: A Case Study of Airline Companies. (Motivasyonun Çalışan Performansına Etkisi: Havayolu Şirketlerine İlişkin Bir Vaka Çalışması). *European Journal of Social Sciences Education and Research (Avrupa Sosyal Bilimler Eğitim ve Araştırma Dergisi)*, 2(2), 33-37.
- Simons, T., ve Enz, C. A. (1995). The Impact of Participation in Decision-Making on Employee Performance: A Field Study. (Karar Alma Sürecine Katılımın Çalışan Performansına Etkisi: Bir Alan Çalışması). *Organizational Behavior Journal*, 16(4), 309-320.
- Smith, A. (1999). *The Wealth of Nations (Ulusların Zenginliği)*. Cosimo, Inc.

- Smith, J. (2015). *Respect and Recognition in the Workplace. (İşyerinde Saygı ve Tanınma)*. Chicago: Workplace Relations Press.
- Snape, E., Redman, T., ve Chan, A. W. (2000). Union Commitment: A Review of the Research and Implications for Industrial Relations and Unions. (Sendikaya Bağlılık: Bir Araştırma İncelemesi ve Endüstriyel İlişkiler ve Sendikalar İçin Etkileri). *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 205-230.
- Sökmen, A. (2010). Çalışanların Motivasyonunu Artırmada Sosyal Hak ve Yardımların Rolü. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 14(3), 185-198.
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class. (Precariat: Yeni Tehlikeli Sınıf)*. London: Bloomsbury Academic.
- Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., ve Grncarovska, S. P. (2017). ob Motivation and Job Satisfaction of Academic Staff in Higher Education. (Yükseköğretimde Akademik Personelin İş Motivasyonu ve İş Tatmini). *Journal of the Bulgarian Comparative Education Society*, 15, 159-166.
- Stearns, P. N. (1999). *The Role of Gender in World History (Cinsiyetin Dünya Tarihindeki Rolü)*. Routledge.
- Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1975). *Motivation and Work Behavior. (Motivasyon ve İş Davranışı)*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior. (Motivasyon ve İş Davranışı)*. McGraw-Hill.
- Stringer, C., Didham, J., ve Theivananthampillai, P. (2011). Frontline Workers' Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction. (Ön Cephe Çalışanlarının Motivasyonu, Ücret Tatmini ve İş Tatmini). *Qualitative Research in Accounting ve Management*, 8(2), 161-179.
- Sverke, M., ve Sjöberg, A. (1994). The Role of Leadership Behavior in High and Low Risk Organizations on Leadership Climate and Safety Climate. (Lider Davranışlarının Yüksek ve Düşük Riskli Organizasyonlarda Liderlik İklimi ve Güvenlik İklimi Üzerindeki Rolü). *Leadership ve Organizational Development Journal*, 15(3), 163-175.

- Sverke, M., ve Sjöberg, A. (1995). The Interactive Effects of Work Participation and Union Loyalty on Union Participation. (İşe Katılım ve Sendika Sadakatinin Sendika Katılımı Üzerindeki Etkileşimli Etkisi). *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 536-543.
- Şahin, Ali (2003). Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya.
- Şimşek, M. Ş. (1995). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. , Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tademir, M. (2013). Çalışan motivasyonu üzerine bir araştırma: İzmir ilinde bir uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(2), 47-62.
- Taylor, B. (2017). *Occupational Health and Safety for the 21st Century. (21. Yüzyıl İçin İş Sağlığı ve Güvenliği)*. Oxford: Oxford University Press.
- Tekerek, M. (2019). İşçi Sendikaları ve Toplu Sözleşme Süreci. *İş Dünyası ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 601-629.
- Telman, N., Selvi, Y., ve Uçar, H. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Ekin Kitabevi.
- Terzi, A., ve Akkoyunlu, S. (2016). İş Tasarımı ve Motivasyon: Kuramlar, Bulgular ve İş Süreçleri Yeniden Tasarımı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 269-282.
- Thompson, E. P. (1966). *The Making of the English Working Class. (İngiliz İşçi Sınıfının Oluşumu)*. Vintage.
- Tınaz, P. (2005). *Motivasyon Teorileri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokol, M. (2017). *Çalışma Hayatı ve Sendikal Hareketler*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Tolich, M., ve Harcourt, S. (1998). Investigating Union Members' Attitudes and Behaviors: A Discussion of Methodological Issues. (Sendika Üyelerinin

Tutum ve Davranışlarının Araştırılması: Metodolojik Konuların Tartışılması). *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 23(3), 267-275.

Tong, J. L. (2001). The Effects of Quality Circles on Social Service Workers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: Implications for Social Service Management. (Kalite Çemberlerinin Sosyal Hizmet Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Sosyal Hizmet Yönetimi İçin Öneriler). *Social Service Management*, 25(2), 79-96.

Turner, R. H. (1962). The Effect of Certain Family Determinants on Ambition. (Bazı Aile Belirleyicilerinin Hırs Üzerindeki Etkisi). *Sociology and Social Research*, 46(1), 95-103.

Türk Harb-İş Sendikası. (1998). *Sendika ve İşçi Hakları*. Ankara: Türk Harb-İş Sendikası Yayınları.

Türkiye İşçi Sendikaları Kongresi. (2020). *Sendikal Hareketin Sorunları ve Çözüm Önerileri*. TİSK Yayınları.

Türkiye Kamu-Sen. (2019). *Kamu Çalışanlarının Sendikal ve Toplu Sözleşme Hakları*. Türkiye Kamu-Sen Yayınları.

Uğurlu, C. T., ve Arslan, C. (2019). Sendikal Tutum Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 78-90. <https://doi.org/10.29129/inujse.430254>

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2007). *İş için Eğitim, Sosyal Dahil Etme ve Yoksulluğun Azaltılması: Beceri Geliştirme'nin Onurlu İş Gündemi'ni Gerçekleştirmedeki Rolü*. Cenevre: Uluslararası Çalışma Bürosu.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2019). *Sosyal Adaletin İyileştirilmesi: Onurlu İş Politikaları Yoluyla*. Cenevre: ILO Yayınları.

Undy, R., Ellis, V., McCarthy, W. E. J., ve Halmos, A. M. (1981). *European Trade Unionism: Developments in Old and New Industrial Relations Systems. (Avrupa Sendikacılığı: Eski ve Yeni Endüstriyel İlişki Sistemlerindeki Gelişmeler)*. Croom Helm.

- Utaş, T. (2016). Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde Mavi Yaka Çalışanların İş Motivasyonu [Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Türkçe İşletme Programı]. Danışman: Doç. Dr. Levent Çinko. İstanbul.
- Van Yperen, N. W., ve Hagedoorn, M. (2003). High Job Demands: Do They Increase Intrinsic Motivation or Exhaustion, or Both? The Role of Job Control and Social Support. (Yüksek İş Talepleri İçsel Motivasyonu Mu Yoksa Yorgunluğu Mu Artırır, Yoksa Her İkisini De Mi? İş Kontrolü ve İş Sosyal Desteğinin Rolü). *Academic Management Journal*, 46(3), 339-348.
- Visser, J. (2013). Union Membership Statistics in 24 Countries. (24 Ülkede Sendika Üyelik İstatistikleri). *Monthly Labor Review*, 135(3), 3–25.
- Wetzel, K. W., ve Gallagher, D. G. (1990). A Comparative Analysis of Organizational Commitment Among Cooperative and Private Sector Employees. (Kooperatif ve Özel Sektör Çalışanları Arasındaki Örgütsel Bağlılığın Karşılařtırılmalđ Bir Analizi). *Economic and Industrial Democracy*, 1(1), 93-109.
- Wheeler, A. R., ve McClendon, J. A. (1991). Employee Attitudes Toward Unions: A Reexamination of the Relationship Between Union Attitudes and Union Membership. (Çalışanların Sendikalara Yönelik Tutumları: Sendika Tutumları ve Sendika Üyeliği Arasındaki İlişkinin Yeniden İncelenmesi). *Applied Psychology Journal*, 76(5), 707-716.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M., ve Lewin, D. (2014). *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. (Katılımın Örgütlerde Oxford El Kitabı). Oxford: Oxford Üniversitesi Yayınları.
- Wood, A. J., ve Graham, M. (2020). *Workers and Online Freelancers: The Global Information Economy and the Platform Economy*. (İşçiler ve Çevrimiçi Serbest Çalışanlar: Küresel Bilgi Ekonomisinde Alt İşler). Cambridge, İngiltere: Polity Press.
- Woodcock, J., ve Graham, M. (2020). *The Platform Economy: A Critical Introduction*. (Alt İş Gücü: Eleştirel Bir Giriş). Polity Press.

- Yağcı, T., ve Uçar, M. (2018). İletişimde Engeller ve Etkinlik. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3 Ek), 142-160.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1): 33-46.
- Yenihan, B., ve Ün, Ç. B. (2019). *Çalışma Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, H. (2020). Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 433-448.
- Yıldırım, İ., ve Demirel, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesinde Araştırma. *Sosyal ve Beşeri İlimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 125-148.
- Yıldırım, K. (2011). *Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Osmanlı İmparatorluğu'nda İşçi Sınıfı ve İşçi Hareketleri*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yılmaz, A. (2004). *İş Motivasyonunun Belirleyicileri*. İstanbul: İş ve İnsan Yayınları.
- Yumuşak, A. (2008). Çalışma Hayatına Katılım ve Motivasyon. *İş Psikolojisi Dergisi*, 12(2), 243-256.
- Yuvalı, E. ve Yaba, T. (2020). Toplu İş Sözleşmesinin Sanat Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 4(67), 2145-2160.
- Zhu, H., ve Zhang, S. (2014). Measuring Intrinsic Motivation: Theoretical and Practical Approaches (İçsel Motivasyonun Ölçümü: Teorik ve Pratik Yaklaşımlar). *Journal of Motivation and Performance Assessment*, 31(2), 75-89.

EKLER

EK-1

Sayın katılımcı,

Bu anket sendikal tutum ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek için oluşturulmuştur. Anketimize katılımınız iş yerindeki deneyimizi anlamamıza ve iyileştirmemize yardımcı olacaktır. Araştırmada adınız, soyadınız, görev bilgileriniz istenmemektedir. Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Araştırma verileri yalnızca bilimsel raporlarda kullanılacak ve çalışmada kimlik bilgileriniz kesinlikle toplanmayacaktır. Araştırmanın gerçekleştirilmesi için göstereceğiniz ilgi ve yardımdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Araştırmacı

Bedianur ERDURAN

Danışman Hoca

Prof. Dr. Mustafa ÖZTÜRK

Süleyman Demirel Üniversitesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekâr ()

3. Yaşınız:

18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50+ ()

4. Eğitim Durumunuz:

Lise ve öncesi () Ön lisans ()

Lisans () Lisansüstü ()

5. Kurumda Çalışma Süreniz:

0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası ()

11-15 yıl arası () 16-20 yıl () 21+ ()

6. Aylık Geliriniz:

0-25000 () 25001-30000 ()

30001-35000() 35001-40000 ()

40001-45000 () 45001+ ()



EK-2. Sendikal Tutum Ölçeği

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kişisel - Mesleki Katkı Boyutu	Sendikalı olarak kendimi güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5
2		Sendikalı olmanın bana mesleki katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3		Sendikalı olmanın resmi ilişkilerin kalitesini artırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4		Sendikalı olmanın bana yeni şeyler kattığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5		Sendikalı iken haksızlıklarla mücadelede yalnız olmadığımı hissederim.	1	2	3	4	5
6		Sendikalı olduğumda insani ilişkilerimin arttığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7		Bir sendikaya üye olmak beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
8	Kişisel – Mesleki Çıkar Boyutu	Sendikaların şahsi menfaatleri için çalıştıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9		Sendika temsilcilerinin dillerinin yapıcı olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10		Sendika sözcüğünün ayrışmacı fikirleri çağrıştırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11		Kişilerin, sendikaları bürokratik sıçrama noktaları olarak kullandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12		Sendikaların, çalışanları ayrıştırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13		Sendikacılığın asli amacına uygun olarak yapılmaya çalışıldığını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
14		Sendikaların, siyasilerin istekleri için bir araç olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Sendikal İlgil Boyutu	Sendikaların gereksiz bir örgütlenme biçimi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16		Sendikalı olan kişilere karşı tahammülüm yoktur.	1	2	3	4	5
17		Sendikal faaliyetler beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
18		Sendikalar ilgimi çekmez.	1	2	3	4	5
19		Bence sendikal faaliyetler yasaklanmalıdır.	1	2	3	4	5
20		Sendikalı olmanın bir işe yaradığını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5

EK-3. İş Motivasyon Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1	2	3	4	5
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	1	2	3	4	5
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	1	2	3	4	5
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	1	2	3	4	5
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	1	2	3	4	5
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	1	2	3	4	5
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	1	2	3	4	5
18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Bedianur ERDURAN

Doğum Yeri ve Yılı :

Medeni Hali :

Telefon :

Mail :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ankara Üniversitesi- İlahiyat Fakültesi 2013

Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma
Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkileri Anabilim
Dalı 2024

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi

1. Almanca B1 Düzeyinde
2. İngilizce A2 Düzeyinde

İş Denevimi

1. Diyanet İşleri Başkanlığı

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

1. Emek ve Şehir Dergisi ISSN: 2980-3632, E-ISSN: 2980-387X Cilt: 2,
Sayı: 3, Yıl: 2024, ss.129-151 *Teorik Olarak Maslow'un İhtiyaçlar
Hiyerarşisi ve Sendikaların İşlevi.*