

**T.C.**

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ DOYUMUNDA  
YÖNETİCİ ALGISI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ezgican Tekin**

**Ankara-2021**



**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ DOYUMUNDA**  
**YÖNETİCİ ALGISI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ezgican Tekin**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. İsmail Bircan**

**Ankara-2021**

## KABUL VE ONAY

Ezgican TEKİN tarafından hazırlanan “Kamu Sektöründe Çalışan Motivasyonu ve İş Doyumunda Yönetici Algısı” başlıklı bu çalışma, 20/09/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Başkan)

Prof. Dr. İsmail BİRCAN (Danışman)

Doç. Dr. Aykut EKİYOR (Üye)

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Tarih

---

Ezgican TEKİN

## ÖZ

TEKİN, Ezgican. Kamu Sektöründe Çalışan Motivasyonu ve İş Doyumunda Yönetici Algısı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2021.

Motivasyon ve iş doyum kavramları; çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından karşılanarak, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yönlendirilmesi olarak belirtilebilir. Bireylerin motivasyonunu sağlayacak faktörleri anlayabilmek çok önemlidir. Çünkü bu faktörler tespit edildiği zaman, bireylerin de etkin bir şekilde motivasyonu sağlanabilecektir. Bu çalışma; kamu sektöründe çalışan motivasyonu ve iş doyumunda yöneticinin algısının belirlenebilmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma TCDD Taşımacılık A.Ş.' de çalışan 311 birey ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar basit tesadüfi yöntemi ile seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket tarama yönetimi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılım sağlayan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili, ikinci bölümde motivasyon ölçeği ve üçüncü bölümde ise iş doyum ölçeği ile ilgili toplam 59 soru ve ifadeden oluşmaktadır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package For Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre çeşitli değerlendirmeler yapılmış ve elde edilmiş olan sonuçlar yönünde araştırmacılara ve araştırmanın yürütüldüğü kuruma önerilerde bulunulmuştur.

### **Anahtar Sözcükler**

Motivasyon, İş Doyumu, Yönetici

## ABSTRACT

TEKIN, Ezgican. Employee Motivation and Manager Perception in Job Satisfaction in the Public Sector, Master Thesis, Ankara, 2021.

Motivation and job satisfaction concepts; It can be defined as meeting the demands and needs of working individuals by managers and directing them to achieve corporate goals. It is very important to understand the factors that will motivate individuals. Because when these factors are determined, individuals will be motivated effectively. This work; This study was carried out with the aim of determining the perception of the manager in employee motivation and job satisfaction in the public sector. The research was carried out with 311 individuals working in TCDD Taşımacılık A.Ş. Participants were selected by simple random method. Questionnaire scanning management was used as a data collection tool. The survey consists of three parts. In the first part, it consists of 55 questions and statements about the demographic characteristics of the participating individuals, in the second part about the motivation scale and in the third part about the job satisfaction scale. The data obtained as a result of the survey were analyzed using the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) program. Various evaluations were made according to the results of the analysis and suggestions were made to the researchers and the institution where the research was carried out in the direction of the results obtained

### **Keywords**

Motivation, Job Satisfaction, Manager

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitim dönemi ve tez sürecim boyunca, tüm bilgi birikimi, tecrübesi, içtenliği, desteği ve sabrı ile bana yol gösterici olan, değerli hocam Prof. Dr. İsmail BİRCAN'a

Hayatımın her anında arkamda olduklarını bildiğim, sevgi ve destekleri ile koşulsuz, şartsız yanımda olan ve bana duydukları güvenle her şeyi yapabileceğime inanmamı sağlayan canım annem Nebahat TEKİN, babam Mustafa TEKİN, ablam Zeycan TEKİN YILMAZ ve abim Ali Orhan YILMAZ' a

Şuan yanımda olamasa da bugünümü herkesten çok görmek istediğini bildiğim ve sonsuz bir özlem duyduğum canım babaannem Kibriye TEKİN'e

İçtenlikle teşekkür ve minnetlerimi sunuyorum...

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımları.....	3
1.2. Motivasyonun Amaçları ve Önemi.....	4
1.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	7
1.3.1. Ekonomik faktörler.....	7
1.3.1.1. Gelir/ücret.....	7
1.3.1.2. Primli ücret.....	8
1.3.1.3. Kara katılma.....	8
1.3.1.4. Ekonomik ödüller.....	9
1.3.2. Örgütsel-yönetmel faktörler.....	9
1.3.2.1. Amaç birliğı.....	10
1.3.2.2. Kararlara katılma.....	10
1.3.2.3. Yetki devri ve sorumluluk.....	11
1.3.2.4. Etkili bir iletişim.....	11
1.3.2.5. Eğitim ve terfi.....	12
1.3.3. Psiko-sosyal faktörler.....	12
1.3.3.1. Sosyal etkinlikler .....	13

1.3.3.2. Bağımsız çalışma.....	13
1.3.3.3. Değer ve statü.....	13
1.3.3.4. Psikolojik güvence.....	14
1.3.3.5. Öneri sistemi.....	14
1.3.3.6. Sosyal katılım.....	14
<b>1.4. Motivasyon Teorileri.....</b>	<b>15</b>
1.4.1. Kapsam teorileri.....	15
1.4.1.1. İhtiyaç hiyerarşisi yaklaşımı.....	15
1.4.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi.....	18
1.4.1.3. McClelland'ın başarı motivasyon teorisi.....	19
1.4.1.4. Alderfer'in erg yaklaşımı.....	20
1.4.2. Süreç teorileri.....	21
1.4.2.1. Davranış şartlandırma yaklaşımı.....	21
1.4.2.2. Beklenti teorileri.....	21
1.4.2.2.1. Vroom'un beklenti teorisi.....	22
1.4.2.2.2. Lawler-Porter'ın geliştirilmiş beklenti teorisi.....	23
1.4.2.3. Eşitlik teorisi.....	23
1.4.2.4. Amaç teorisi.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

<b>2.1. İş Doyumu Kavramı.....</b>	<b>26</b>
2.1.1. İş doyum kavramının içeriği.....	28
2.1.2. İş doyum kavramının genel özellikleri.....	29
2.1.3. İş doyum kavramının önemi.....	30
2.1.4. İş doyum kavramı üzerine yapılmış çalışmalar.....	31
<b>2.2. İş Doyumunun Ölçülmesi.....</b>	<b>32</b>
2.2.1. Mülakat.....	33
2.2.2. Kritik Olay.....	33
2.2.3. Anket Tekniği.....	33
<b>2.3. İş Doyumunun İş Gören Üzerine Etkileri.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4. İş Doyumunun Kurumlar/İşletmeler Açısından</b>	
<b>Sonuçları.....</b>	<b>35</b>

<b>2.5. İş Doyumu Kavramına Benzer Kavramlar.....</b>	<b>36</b>
2.5.1. Moral.....	36
2.5.2. Motivasyon.....	36
2.5.3. Performans.....	37
2.5.4. Yaşam Doyumu.....	37
<b>2.6. İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri.....</b>	<b>38</b>
2.6.1. Nesnel Tarama.....	38
2.6.2. Betimleyici Tarama.....	38
2.6.3. İzdüşel Tarama.....	38
<b>2.7. İş Tatmini Değişkenleri.....</b>	<b>39</b>
<b>2.8. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>39</b>
2.8.1. Bireysel Faktörler.....	40
2.8.1.1. Cinsiyet.....	40
2.8.1.2. Yaş.....	40
2.8.1.3. Eğitim durumu.....	41
2.8.1.4. Hizmet yılı.....	41
2.8.1.5. Mesleki konum ve kıdem.....	41
2.8.1.6. Sosyo-kültürel çevre.....	42
<b>2.9. Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>42</b>
2.9.1. Ücret.....	42
2.9.2. Yükselme olanakları.....	42
2.9.3. Yönetim ve denetim biçimi.....	43
2.9.4. İş ve niteliği.....	44
2.9.5. Çalışma şartları.....	44
<b>2.10. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları.....</b>	<b>44</b>
<b>2.11. İş Doyumsuzluğunun Birey Açısından Sonuçları.....</b>	<b>45</b>
2.11.1. Psikolojik doyumsuzluk.....	45
2.11.2. Saldırganlık.....	45
2.11.3. Geriye dönüş davranışlar.....	45
2.11.4. Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar.....	46
2.11.5. İşi olurluna bırakma.....	46
2.11.6. Psikosomatik rahatsızlıklar.....	46

2.11.7. Stres.....	46
2.11.8. Kişilik bozukluğu.....	47
<b>2.12. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları.....</b>	<b>48</b>
2.12.1. İşe devamsızlık.....	48
2.12.2. İş uyuşmazlıkları.....	49
2.12.3. Personel devri.....	49
2.12.4. Örgüte yabancılaşma.....	50
<b>2.13. Mobbingin İş Doyumuna Etkisi.....</b>	<b>50</b>
<b>2.14. İş Doyumsuzluğunun İfade Biçimleri.....</b>	<b>52</b>
<b>2.15. İş Doyumsuzluğunun Genel Sonuçları.....</b>	<b>52</b>
<b>2.16. Motivasyonda Özendirici Araçların İş Tatminine Etkileri.....</b>	<b>53</b>
<b>2.17. Sosyo-Ekonomik Araçların Çalışanların İş Tatminine Etkileri.....</b>	<b>53</b>
2.17.1. Güvenlik.....	53
2.17.2. Mükafat-ödül.....	53
2.17.3. Ücret.....	54

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ DOYUMU ALGISI

<b>3.1. Metodoloji.....</b>	<b>55</b>
3.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi.....	55
3.1.2. Araştırmanın örnekleme.....	55
3.1.3. Araştırmanın veri toplama aracı ve yöntemi.....	55
3.1.4. Sınırlılıklar.....	56
3.1.5. Araştırmanın hipotezleri.....	56
<b>3.2. Bulgular.....</b>	<b>60</b>

<b>3.3. Sonuç ve Öneriler.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>107</b>
EK-1. Anket Formu.....	107
<b>İNTİHAL RAPORU.....</b>	<b>111</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>117</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR

**ANOVA** : Analysis of Variance

**İDÖ** : İş Doyumu Ölçeği

**İDÖ 1** : İş doyumu ölçeğinin içsel alt boyutu

**İDÖ 2** : İş doyumu ölçeğinin dışsal alt boyutu

**KMİ** : Kamu İktisadi Teşekkülleri

**MÖ** : Motivasyon Ölçeği

**MÖ 1** : Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt grubu

**MÖ 2** : Motivasyon ölçeğinin araçsal alt grubu

**MÖ 3** : Motivasyon ölçeğinin dışsal alt grubu

**MÖ 4** : Motivasyon ölçeğinin içsel alt grubu

**MÖ 5** : Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt grubu

**SPSS** :Statistical Package for the Social Sciences

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo-1:</b> Güvenilirlik Analizi.....	60
<b>Tablo-2:</b> Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	60
<b>Tablo-3:</b> Motivasyon Ölçeğine Verilen Yanıtların Frekans Dağılımları ve Açıklayıcı İstatistikler.....	62
<b>Tablo-4:</b> İş Doyumu Ölçeğine Verilen Yanıtların Frekans Dağılımları ve Açıklayıcı İstatistikler.....	68
<b>Tablo-5 :</b> Motivasyon ve İş Doyumu Ölçeklerine Verilen Yanıtların Dağılımı.....	72
<b>Tablo-6:</b> Cinsiyet Değişkeni ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	73
<b>Tablo-7:</b> Yaş Değişkeni ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları.....	74
<b>Tablo-8:</b> Medeni Durum Değişkeni ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo-9:</b> Çalışanların Kurumdaki Çalışma Yılı ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları.....	77
<b>Tablo-10:</b> Çalışılan Daire ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları.....	79
<b>Tablo-11:</b> Cinsiyet Değişkeni ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo-12:</b> Yaş Değişkeni ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları .....	82

<b>Tablo-13:</b> Medeni Durum Değişkeni ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları .....	83
<b>Tablo-14:</b> Çalışanların Kurumdaki Çalışma Yılı ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları .....	83
<b>Tablo-15:</b> Çalışılan Daire ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları .....	85
<b>Tablo-16:</b> Katılımcıların Motivasyon Ölçeği ile İş Doyumu Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki .....	87

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1:</b> Motivasyon Süreci.....	4
<b>Şekil 2:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	16
<b>Şekil 3 :</b> Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	18
<b>Şekil 4:</b> Stres-Performans İlişkisi.....	47
<b>Şekil 5:</b> İş Görenlerin Yaşadığı İş Doyumsuzluğunun İşverenlerde Yarattığı Sıkıntılar.....	48

## GİRİŞ

Motivasyon, bireylerin mevcut koşullarda, kurumun amaç ve hedeflerine yönelik olarak, çalışmalarını beklenenden daha istekli, nitelikli ve hızlı olarak yapabilmeleri için işverenler tarafından tanınan haklardır(Aydın,2013).

Motivasyon terimi Latince ve Fransızca'dan türetilmiştir. Etkilenmek, teşvik etmek, harekete geçirmek gibi anlamları bulunmaktadır. Kurumların amacına ulaşabilmesi, personelin daha istekli çalışmasını sağlayacak bir çalışma ortamının düzenlenmesiyle mümkün olur. Beklentileri karşılanan ve değer gördüğüne inanan çalışanlar motive olur, daha verimli ve etkili çalışır. Bu sayede işletmeler de amaçlarını çok daha kolay olarak gerçekleştirmiş olurlar. Kurumlarda çok sayıda çalışan birey olduğu ve bu bireylerin kurumların en önemli unsuru olduğu düşünüldüğü zaman "çalışan motivasyonu" işletmeler için büyük öneme sahiptir.Kurum yöneticileri çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını devamlı izlemek, takip etmek ve dikkate almak zorundadırlar. Bireyleri motive etme amacı, insan ihtiyaçlarını temel alan bu anlayış üzerine kurulmuştur. Motivasyon, aynı hedefe ulaşmak amacıyla, kişilerin içinde olan istek derecesidir. Motive etme faktörü ise işletmenin amaçlarını anlamak ve personeli bu amaçları gerçekleştirebilmek için katkı sağlamaya yönlendirmektir. Motivasyon sürecinde yönetici, personelin işlerini istekli olarak yapmalarına imkan sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturur ve personel etki altına alınarak isteklendirilmesi amaçlanır(Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005; Can ve Kavuncubaşı, 2001).

Günümüzdeki rekabet ortamında kurumların rekabet üstünlüğünü sağlaması ve nihai amaçlarına ulaşabilmesi için insan gücünü etkili ve verimli olarak kullanmalıdır. İşgücünün etkili kullanılabilmesi, çalışanların motivasyonlarının iyileştirilmesi, çalışanın işinden ve çalışma ortamından memnuniyeti ile ilgilidir. Motivasyon ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Genellikle kişilerin gerçekleşmesini istedikleri durumlar ve çalışma ortamındaki izlenimleri uyumlu olduğu zaman doyum ortaya çıkmaktadır.Çalışanın ödül beklentisi ile elde edilen ödülün karşılaştırılması ise, iş doyumunu ortaya koyar. Kişinin çalışmalarının sonucunda elde edilen karşılıktan doğan iş doyumunu ile çalışma devam ederken hissettiği birbirinden farklıdır. Çalışmasının karşılığında elde ettiği doyum "içsel doyum", çalışma devam ederken hissettiği doyum ise "içsel doyum"dur. İş doyumuna ulaşmış bir kişinin motivasyonu

için gerekli olanaklar sağlanmış demektir. Benzer şekilde motivasyonu sağlanmış bir kişinin de doyuma ulaşması mümkün olmaktadır. Buradan hareketle motivasyon iş doyumunu sağlayabilir diyebiliriz. Sonuç olarak yöneticileri tarafından beklentileri karşılanan çalışanlar, karşılandığı ölçüde doyuma ulaşacaklardır. Bu da çalışanlarının performans ve verimliliğini yükseltecektir. Bu çalışma; kamu sektöründe çalışan motivasyonu ve iş doyumunda yöneticinin algısının belirlenebilmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

#### 1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımları

Motivasyon, Latince "Movere" ayrıca Fransızca "Motive" sözcüklerinden türetilmiştir. Türkçe'de ise karşılığı güdü/güdülenme ve harekete geçirici gibi terimlerle ifade edilebilir. Literatürde motivasyon kavramı ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Motivasyon, insan ya da insan gruplarının bir amaç ve hedefe ulaşabilmek için gösterdiği çabalara verilen isimdir (Eren, 2001; akt. Soykenar, 2008, s.1).

Başka bir ifadeyle motivasyon, kişilerin iş yerlerinde ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir ortam oluşturarak, onları harekete geçirebilmek adına etkileme ve isteklendirme sürecidir (Can, 2005, s. 233).

Teknik açıdan motivasyon, amacın ve amaç için kullanılacak enerjinin belirlenmesi ve bu yönde kullanılmasıdır. Duygusal zeka açısından düşünüldüğünde ise motivasyon, duygusal yapının bir araç olarak kullanılması ve böylece eylemlerin başlaması ve sonuçlandırılmasıdır (Johnson, 2016, s.104).

Örgütsel açıdan motivasyon, üyelerin işe başlamasını ve görevlerini yerine getirmesini sağlayan tüm güçleri ifade eder (Yapar, 2005, s.5).

Motivasyon; bireyleri harekete geçmeye teşvik etmenin yollarını bulma sorusunun cevabıdır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s.333).

Motivasyon, kişisel davranışın kararını ve yönetimini ifade eden, belirli bir eylemi gerçekleştirmek için içve dış faktörlerin gücünü kullanan bir kavramdır (Barutçugil, 2004, s.372).

Motivasyon, arzu, ihtiyaç, talep ve dürtü gibi terimleri içeren bir kavramdır. Motivasyonu ve bu süreci anlayabilmek için kişileri, kişilerin davranış kalıplarını, amaçlarını, hedeflerini ve sürdürülebilirliğini incelemek gerekmektedir (Koçel, 2011, s. 619).



**Şekil 1: Motivasyon Süreci (Korkmaz, 2008, s.18)**

Kişilerin hedefleri tatmin olmamış olan gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. İhtiyaçların doyumu gerçekleştiğinde çalışanlara keyif ve mutluluk, doyum gerçekleşmediğinde ise keder ve mutsuzluk vermektedir. İhtiyaçlar uyarıldığında, birey ihtiyacı tatmin etmek amacıyla harekete geçecektir ve çeşitli davranışlara yönelecektir. Bu davranışlar sonrasında ihtiyacın tatmini gerçekleşmiş ise hedefe ulaşılmış demektir(Korkmaz, 2008, s.19).

Farklı motivasyon tanımları olmasına rağmen, tüm tanımların özünde; harekete geçirmek, rehberlik etmek ve davranışı devam ettirmek olarak belirlenmiş unsurlar bulunmaktadır. Asıl hedef, çalışanların belirlenmiş hedefleri gerçekleştirebilmesini sağlamak ve iş gücünü bu yönde yönlendirmesini sağlamaktır. Hedeflerin gerçekleşmesi, çalışanların istekli olması ve işlerini sahiplenmesi ile mümkün olacaktır(Acuner,2010, s.35).

Tüm bu tanımlar dikkate alındığında motivasyon, bireyin eksik olduğunu hissettiği fiziksel veya psikolojik faktörleri ön plana çıkaran ve bulunduğu mevcut durumdan başka bir yöne doğru harekete geçmesini sağlayan pozitif bir kuvvet olarak tanımlanabilir. Bu pozitif kuvvet kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Her bir bireyin kendisinde eksikliğini hissettiği fiziksel ya da psikolojik etkenler şiddet ve faktör olarak birbirinden farklı olabilmektedir(Yüzgenç, 2019).

## **1.2. Motivasyonun Amaçları ve Önemi**

Çalışanların işletmelerden beklentisinin olduğu gereksinimler sadece temel (fizyolojik) gereksinimler değildir. Aynı zamanda sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin de en azından bir bölümünün, işletmeler tarafından karşılanması beklenilmektedir. Çalışanlar, bu gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayacak bir

yönetime ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları karşılayabilirlerse, çalışanlar da iş yerlerine sıkıca bağlanıp daha çok sahipleneceklerdir. Bu sahiplenme iş yerinin sürekliliğini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir gerekliliktir.Çalışanlara yönelik sunulan hizmetler personelin işe alınması ile başlayıp işten ayrılması ile son bulmaktadır. Bu hizmetler; personele yapılan ödemeler, kariyer gelişimine yönelik eğitimler, terfi imkanları, rotasyon gibi çalışan motivasyonu yükseltmeyi amaçlayan hizmetlerdir. Bu hizmetler iş yerlerinin durumuna göre farklılık gösterebilmektedir (Söylemez Bayram, 2010, s.16).

Gün geçtikçe artış gösteren motivasyon ihtiyacı, sosyal ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmelerle birlikte çalışma hayatında temel ve vazgeçilmez bir ihtiyaç haline gelmiştir. Motivasyon olgusunun ortaya çıkartılması ve uygulanması, çalışanların iş hayatı ve sosyal yaşayış biçiminde yenilikler sağlayacaktır.Çalışanların motivasyon düzeyini yüksek tutmak, örgütün başarısını artırabilmek ve çalışanların iyi performans ile yüksek göstermelerini sağlayabilmek adına çok önemlidir. Bu iyi bir işletme ve yöneticinin en büyük hedefidir(Koçel,2001, s.24). Motivasyon, çalışan personelin performansı ile birlikte iş yerinin performansını da aynı ölçüde etkilemektedir. Performansı artırmak isteyen yöneticiler çalışanların beklenti, istek ve ihtiyaçlarını etkileyen faktörleri(içsel ve dışsal) dikkate almalıdır(Şahin,2014).

Çağımızda işverenler, personellerinden yüksek düzeyde verim elde edebilmek için onları motive etmenin gerekliliğinin üzerinde durmaktadırlar. Bu konu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış olup, sonucunda da genel olarak çalışanların motive olmasını sağlayan faktörler aşağıda belirtilmiştir.

- Ücrette artış yapılması
- Gelecek güvencesi verilmesi
- İşte yükselme/terfi etme olanağı
- Çalışma koşullarının sağlıklı ve iyi olması
- Yönetici ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin iyi olması
- Yöneticilerin çalışanlara karşı adil davranması
- Yöneticilerin çalışanların bireysel problemleri ile ilgilenmesi ve çözüm üretmesi

- Örgütün üyesi olma, örgütü sahiplenme duygusunu geliştirmek(Hopper, 1996; Morgan ve King, 1980; akt. Güleşen, 2014).

Yöneticiler çalışan motivasyonunu sağlarken, çalışanların kişisel özelliklerini ve özelliklerinden kaynaklanan davranışlarını dikkate almalıdırlar. Bu aşama sırasında yönetici, motivasyon sürecinde kullanacağı adımları belirlemeli ve harekete geçmelidir. Bu sayede hem çalışanlar motive olacak hem de örgütün amaçları gerçekleşip devamlılığı sağlanacaktır(Ergül, 2005, s.69).

Motivasyon, örgüt ve bireylerde verimlilik, üretkenlik ve etkinliği artırmak böylece planlanmış hedeflere ulaşmak adına önemli bir araçtır. Çalışanları motive etmek iş veren ve yöneticilerin başlıca görevlerinden olup doğrudan sonuca ulaşmayı etkilemektedir(Taşdemir, 2013, s. 11).

Motivasyon doyumunun işletme ve çalışanlara sağladığı bazı yararlar şunlardır:

- Çalışanların temel ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya imkan sağlayacaktır
- Çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını geliştirmeye imkan sağlayacaktır.
- Yöneticilerin, personel verimliliğine, toplumsal ve ekonomik olanaklarının iyileştirilmesine yönelik rekabet ortamının oluşmasına imkan sağlayacaktır.
- Rekabetin olumlu şekilde gelişmesine katkı sağlayacaktır.
- Değişen şartlara göre işletmeleri esnek motivasyonu kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon; hem işletmede verimlilik artışını, hem de çalışanların beklentilerinin doyumunu sağlayacaktır(Akbaş, 2007, ss. 16-17).

Motivasyonun yetersiz kaldığı durumlarda, çalışanların performansında azalma, iş yavaşlatma, çalışanlarda mutsuzluk, iş ilişkilerinde kötüleşme, verimlilikte düşüş görülecektir(Öztürk, 2002; Utaş Akhan, 2004).

### 1.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

İşletmeler için motivasyon uygulamalarının asıl amacı, işletmeler ve çalışanların amaçlarının belirli bir noktada aynı olması ve çalışanların işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla çalışmaya devam ederken aynı zamanda işletmeye de fayda sağlamalarıdır. Bu sebep nedeniyle işletmeler motive edici faktörler kullanmaktadır ancak her işletme ya da her çalışanda etki aynı düzeyde olmamaktadır. Motivasyon faktörleri çalışanların kişisel ihtiyaçlarına, eğitim düzeylerine, toplumda kabul görmüş değer yargılarına ve çevresel etkenlere bağlı olmaktadır. Genel olarak kabul edilmiş olan motivasyon faktörleri ekonomik faktörler, örgütsel-yönetimsel faktörler ve psiko-sosyal faktörlerdir (Örücü ve Kanbur, 2008, ss. 86-87).

#### 1.3.1. Ekonomik faktörler

Kişiyi çalışmaya yönlendiren temel ve en etkili güç maddi etkenlerdir. Kişi kendisi ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek, yaşam kalitesini artırabilmek amacıyla belirli bir maddi karşılık arayışına girecektir. Gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerde yeterli düzeyde kalifiye işçi olmadığı için, bireylerde işini kaybetme korkusu oluşmakta bu da daha fazla çalışmaya itmektedir (Ertürk, 2003, s. 73).

Ekonomik faktörler kendi içinde dört alt başlığa ayrılmaktadır. Bunlar:

- Gelir
- Primli ücret
- Kara katılma
- Ekonomik ödüllerdir.

##### 1.3.1.1. Gelir/ücret

Bireylerin çoğu için, yüksek düzeyde gelir elde etme imkanı, büyük öneme sahip bir motivasyon kaynağıdır. Gelir, çalışanların performansı ile orantılı olarak artırılıyorsa motivasyon aracı gibi kullanılıyor demektir. Ücret en basit anlamıyla, çalışanların emeklerinin karşılığı olarak aldığı maddi ve ayni değerlerdir. Ücret, ekonomik faktörler arasındaki en güçlü unsurdur. Ayrıca iş tercihlerinde de başlıca işi tercih etme sebeplerindedir. Ücret, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi açısından büyük önem taşır. Yöneticilerin bir çoğu çalışan motivasyonu üzerinde etkisi olan başlıca faktörün

gelir olduğunu düşünmektedir. Bu görüşe bağlı olarak gelir faktörü, hem çalışanın o iş yerinde çalışma sebebi, hem de işletmeye bağlanmasını sağlayan başlıca etkidir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Gelir faktörünün psikolojik etkisi de bulunmaktadır. Özgüven sahibi olmak, başarabileceğine inanmak ve kendini ispat etmek gibi konular kişiler için temel belirtilerdir(Demirtaş, 2005, s. 60). Bu faktörün bir diğer göstergesi ise bireylerin yaşam standartlarındaki değişimlerdir. Oturulan ev, kullanılan araba, alışverişe ayrılan bütçe gibi faktörlerdeki değişimler de gelirdeki değişimler ile paralel ilerleyecektir.

Yöneticiler tarafından ücret belirlenirken çalışanlar arasında denge gözetilmelidir. Benzer konumdaki çalışanlar adil ve eşit bir ücret dağılımı olmasını isteyeceklerdir. Çünkü ücret çalışanlar açısından bir takdir göstergesi olarak algılanmaktadır. Adaletsiz bir yaklaşım çalışanlarda örgütsel bağlılıkta azalmaya ve performansta düşüşe sebep olacaktır. Sonuç olarak ücret çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır(Keskin,2008, s. 49).

#### **1.3.1.2. Primli ücret**

Çalışanların aldığı ana ücretin dışında, daha iyi performans ve daha verimli bir çalışma göstermelerinin karşılığı olarak verilen ekstra ücrete primli ücret adı verilmektedir(Demirtaş, 2005). Önceden belirlenmiş olan hedeflere, önceden belirlenmiş olan şartlar ile ulaşılması sonucunda prim geçerlilik kazanmaktadır(Toker,2006, s. 119). Prim ücretinin belirlenmesi kolay olmamaktadır. Yapılan işi ölçmek kadar, prim ücretinin belirlenebilmesi için gerekli şartlara uyup uymadığını belirlemede aynı ölçüde zordur. Prim ücreti belirlenirken, şartların ulaşılabilir olması ve hedeflerin çok basit ya da çok zorlayıcı olmaması gerekmektedir(Erener,2014, s. 88). Ayrıca prim ücreti dağıtılırken çalışanlara karşı adil davranılmalı ve çalışan bireylerin aklında adaletsizlik gibi bir düşünce oluşturulmamalıdır(Adalan, 2016, s. 63). Sonuç olarak, doğru temel üzerine oturtulmuş ve uygulanmış bir prim ücretlendirilme sistemi çalışanlar üzerinde motivasyon artışını sağlayacaktır.

#### **1.3.1.3. Kara katılma**

Kara katılma, çalışan personeli isteklendirmek adına personelin kendi ücretine ek olarak işletme tarafından elde edilen karın bir bölümünün yine çalışanlara dağıtılmasıdır. Bu eylem yöneticiler tarafından dönem sonlarında gerçekleştirilmektedir(Çakır, 2009, s.

44). Kara katılma faktörü işletme ve çalışanlar arasındaki bağı güçlendirmektedir. Kara katılma dağıtımları üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar:

1. Nakit Dağıtım: İşletmenin elde ettiği karın bir kısmını, sene sonunda çalışan personele nakit olarak dağıtmasıdır.
2. Ertelenmiş Dağıtım: İşletmenin elde ettiği karın bir bölümünü çalışanın emekliliği ya da hayatını kaybetmesi durumunda vermek için belirli bir hesapta biriktirmesidir.
3. Karma Dağıtım: Nakit dağıtım ve ertelenmiş dağıtım eylemlerinin birlikte uygulanmasıdır.

#### **1.3.1.4. Ekonomik ödüller**

Yöneticiler personeli işyerine bağlamak amacıyla maddi değeri olan ödüllendirmeler yapabilmektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Ekonomik ödüllendirme yapılırken bazı şartlara dikkat edilmelidir. Bunlar:

- 1.1.Verilecek olan ödül, gösterilecek emeğe ve çalışanın ek çaba göstermesine değerlidir.
- 2.1.Performans artışı sonucu gelinen nokta çalışanın yeni başlangıç çizgisi olmalıdır.
- 3.1.Çalışanın gösterdiği ek çaba kişisel ve ölçülebilir düzeyde olmalıdır(Keenan, 1996).

Ekonomik ödüller, motivasyon faktörleri arasında yaygın olarak kullanılmamaktadır. İşletmelerde verim artışı ve gelir faktörü arasında her zaman beklenen ilişki görülmeyebilir. Çalışan personeli işyerine bağlayan farklı faktörler de bulunmaktadır(Kuşlivan, 1999).

#### **1.3.2. Örgütsel-Yönetmel Faktörler**

Motivasyon faktörlerinden bir diğeri de örgütsel-yönetmel faktörlerdir. Çeşitli örgütsel ve yönetmel araçların yardımıyla personel motive edilebilir. Motive edici bu faktörler şunlardır;

- Amaç birliğı,
- Kararlara katılma,

- Yetki devri ve sorumluluk,
- Etkili bir iletişim,
- Eğitim ve terfi,
- Adil bir yönetim,
- Takım/grup çalışması,
- Çalışma şartları,
- Kararlara katılım,
- Performans değerlendirmesi
- Özel yaşama saygıdır.

### 1.3.2.1. Amaç birliği

Her bir çalışanın yöneticilerinden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin de çalışanlardan beklentileri bulunmaktadır. Fakat örgütsel ve kişisel amaçlar ile yürütülmekte olan çalışmaların verimli olarak devam edebilmesi için örgütsel ve kişisel amaçlar birbirlerinden ayrı olmamalıdır. Örgütün amaçlarının personel tarafından da benimsenmesi yöneticilerin başlıca hedefi olmalıdır. Personel ve yöneticilerin amaçları ortak olursa bireyler motive olacaktır ve sonuç olarak bir denge sağlanacaktır(Silah, 2001).

İşletmelerin başarılı olabilmesi çalışanları sömürmekte değil, çalışanları kazanmakta yatar ve yine çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için önemli araçlardır. Uzun vadede verimli ve başarılı olabilmek için işletmelerin bu politikayı uygulaması büyük önem taşımaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

### 1.3.2.2. Kararlara katılma

Eren (2003) 'ün çalışmasına göre işletmede verilecek olan kararlar çalışanları da etkiliyorsa kararlara katılmak isterler. Yöneticiler bu tür kararlarda çalışanların düşüncelerini ve beklentilerini göz önüne almalı, onların fikirlerinden de yararlanmalıdır. Bu sayede yönetici, çalışanlar ile ortak çalışma havası yaratmış olur ve bu durum çalışanlar için anlamlı bir motive kaynağıdır.

Kararlara katılıma faktörünün üç adımı bulunmaktadır. Birincisi pasif yöntemdir. Bu adımda yönetici önceden tartışılmış olan fikirleri dikkate alarak, alınacak kararı sebepleriyle birlikte anlatır ve çalışanlardan geri dönüş bekler. İkinci adımda yöneticinin

kararı etkilidir fakat çalışanların önerilerini dinlemek bekler. Son adımda ise personel söz hakkına sahiptir ve yetki onlara aittir(Tiryaki, 2008).

### **1.3.2.3. Yetki devri ve sorumluluk**

Yetki, işletme yöneticilerinin işletmenin belirlenmiş olan hedeflerine ulaşabilmesi için gereken işlerin yapılmasını bir başkasından isteme hakkıdır denilebilir(Güngör, 1993). Yetki, devredilebilen ve yöneticilerin olduğu kadar personelin de çalışmasına imkan sağlayan kuvvettir(Sözer, 2006). Diğer bir kavram olan sorumluluk ise, bireylerin işletme adına yapılması gereken işleri yerine getirme zorunluluğudur. Yetki devri ve sorumluluk ayrı düşünülemeyen kavramlardır(Türkmen, 1994). İşletmede astların bir üst yöneticisine bağlanması, yönetimde olabilecek kargaşayı engeller ve çalışanlar sorumluluklarının getirdiği çalışma düzenini benimserler. Birden fazla çalışana yetki devrinin verilmesi işlerin yürütülmesi aşamasını zorlaştırır(Aşıkoğlu, 1996). Çalışanlara yetki devretmek ve sorumluluk vermek onlara duyulan güveni ve saygıyı ifade eder. Çalışanın fikirlerinin önemli olduğunu hissettirmek ve yetki vermek motivasyonunu artıracaktır. Sonuç olarak yetki devri ve sorumluluk, yöneticinin önemli bir motivasyon aracıdır.

### **1.3.2.4. Etkili bir iletişim**

İletişim, bireylerin birbirleri arasındaki ilişki sonucunda karşılıklı etki yaratan, bir sebebi olan, bir amacı hedefleyen, duygu düşünce ve bilgi aktarımlarıdır. Etkili bir iletişim, işletmede emir ve bilgilerin yayılmasını, yöneticilerin personelle bağlantı kurmasını, karşılıklı düşüncelerin paylaşılmasını sağlar(Erdoğan,1991). İletişim çift yönlüdür, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olabilir. Hem dikey hem de yatay özelliğinin olması çok önemlidir ve etkili bir iletişim sadece bu şekilde olduğu zaman anlam kazanır(Öztürk ve Dündar,2003).

### **1.3.2.5. Eğitim ve terfi**

Eğitim ve terfi etme olanağı, çalışanların özgüvenlerini artırarak onları motive etmek için etkili olan araçlardandır. Eğitim herkes için gereksinimdir ayrıca eğitimin amacı yaşanan ve yaşanmakta olan gelişmeleri öğrenmek ve takip etmek, bilgi düzeyini yükseltmek, meslekteki yeterliliği sağlamak bunların sonucunda da bireysel becerileri artırmaktır. Kazanılmış yeni beceri ve bilgiler sonucunda daha yüksek görev ve

pozisyonlara ulaşmak ile terfi imkanı doğar. Kısaca eğitim, terfi edebilmek için genellikle bir basamaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Sonuç olarak eğitim ve terfi birbirlerine bağımlı olan faktörlerdir ve her ikisi de hem çalışanların hem de yöneticilerin motivasyonlarını artırabilmek için büyük bir rol oynamaktadır.

### **1.3.3. Psiko-sosyal faktörler**

Motivasyona etki eden faktörlerin sonuncusu ise psiko-sosyal faktörlerdir. Bu faktörler, yöneticiler tarafından yeterince önemsenmemesine rağmen çalışanlar için büyük bir öneme sahiptir. Geçmişte çalışanları motive etmekte ekonomik faktörlerin yeterli olduğuna inanılırken, günümüzdeki yeni örgüt tarzlarında psiko-sosyal faktörler de ekonomik faktörlerle birlikte kullanılmaya başlanmıştır ve çalışanların motivasyonunu sağlamak için çok etkili bir araçtır(Eyigün, 2015). Psiko-sosyal faktörler genel olarak; kişilerin içselleştirdiği, kişisel olarak önemli olan, başkalarından tarafından takdir edilmek, bilgi ve deneyimlerinin farkında olunması gibi ödüller ile ilgilidir. Kişinin yaptığı iş ona kişisel gelişim olanakları ve tatmin sunduğundan yapılan iş çalışanın motive kaynağı olur(Njambi, 2014, s. 14). Örgütte yaptığı işin karşılığı olarak çalışana ödenen ücretin eşit ve rekabet edilebilecek koşullarda olduğu düşünüldüğünde; çalışanın yaptığı işin farklı kılınması çalışanın kişisel motivasyonunu sağlayabilecektir(Luecke, 2008, s. 32). Psiko-sosyal faktörlerin çalışma hayatında kullanılmaya başlanmasıyla, çalışanları makine gibi gören tutum değişmeye başlamıştır. Bu tutumun yerini; çalışanlarını saygın ve kıymetli olarak gören bir bakış açısı almıştır. Psiko-sosyal olarak motivasyonu artırılmış çalışanların, verimlilikleri ve işe bağlılıkları artmıştır(Yumuşak, 2008, s. 245).

Sosyal etkinlikler, bağımsız çalışma, değer ve statü, psikolojik güvence, öneri sistemi ve sosyal katılım çalışanların motivasyonunu artıran psiko-sosyal faktörlerdir.

### 1.3.3.1. Sosyal etkinlikler

İş yerindeki sosyal ilişkilerin daha güçlü olmasını isteyen yöneticilerin yarattığı fırsatlardan en etkili olanı sosyal etkinliklerdir. Grup içi iletişimi artıran, ilişkileri güçlendiren ve takım ruhunu destekleyen sosyal etkinlikler, çalışanların iş dışındaki zamanlarını değerlendirmek, dinlenmelerini ve eğlenmelerini sağlamak amacıyla yöneticiler tarafından düzenlenir ve motivasyonu artırır(Elbir,2006).

Sosyal etkinlikler çalışanların zihinsel olarak rahatlmasını ve sonucunda da işlerinde daha verimli olmasını sağlamaktadır. Kurumlar tarafından çalışanlar için sosyal etkinlikler düzenlenmesi, ekip ruhunun gelişmesine imkanlar sunar(Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 214).

### 1.3.3.2. Bağımsız çalışma

Çalışanların çoğu, bazı kararları yöneticilerin etkisi olmadan ve sorumluluk alarak bireysel olarak vermek isterler. Kişiler kendisini rahat hissederse çalışma planını ve kurallarını rahatlıkla belirleyebilecek, sonuç olarak kendisini değerli hissedecektir. Bu durum çalışanı motive edecek ve performansını artıracaktır. Ancak bu bağımsızlık, çalışanın her kararı kendisinin alabilmesi anlamına gelmemektedir. Kurumdaki hiyerarşi ve disiplinin bozulmaması adına yöneticinin varlığı çok önemlidir. Çalışanların yeteneklerine göre sunulacak belirli düzeydeki bağımsızlık, verimliliği artıracak ve çalışanın yapıcı düşüncelerinin oluşmasında yardımcı olacaktır(Çiçek, 2005, s. 42).

### 1.3.3.3. Değer ve statü

Statü, bireylere toplumdaki başka bireyler tarafından yüklenen değerlerden oluşmuş olan bir kavramdır. Kişinin yaptığı iş sonucunda takdir görmesi ve toplumda saygı kazanması statü ile ilişkilidir. Kişi statü sonucu oluşan bu saygınlığı kazanabilmek için çok çaba gösterir. Emeklerinin sonucunda statü kazanan kişiler daha yüksek performans gösterebilmek için çaba göstereceklerdir(Eren,2003, s. 517).

Çalışanlara değerli olduklarını hissettirerek, yaptıkları iş için onları takdir etmek, onları motive edecektir. Bireylerin iş yaşamında takdir edilme ve değerli olduğunu hissetme ihtiyacı duymaları, bazen maddi bir ödüllendirilmeden daha önemli olmaktadır(Arzova, 2001, s. 21).

#### **1.3.3.4. Psikolojik güvence**

Psikolojik güvence, kurumdaki duygusal güvencedir. Kurumdaki psikolojik güvenceden sorumlu olan kişiler yöneticilerdir. Çalışanlar çalıştıkları yerlerde psikolojik güvenceye sahip olmak isterler. Psikolojik güvence kurumdaki iş ortamına bağlıdır ve bu güvencenin sağlanabilmesi iki adıma bağlanmıştır. Birinci adım, iş ortamını kötü etkileyen psikolojik unsurların kaldırılması ya da azaltılmasıdır. İkinci adım ise, iş ortamı şartlarının iyileştirilmesine bağlıdır. Bu iki adım da sağlandıktan sonra çalışanlar, iş arkadaşlarının ya da yöneticilerin kendilerine karşı olumsuz bir davranış sergileyeceğine inanmıyorlarsa motive bir şekilde çalışabileceklerdir(Acuner,2010, s. 52).

#### **1.3.3.5. Öneri sistemi**

Çalışanlar görüşlerini özgürce söyleyerek kurumlarına katkı sağlamak isterler. Öneri sisteminin var olduğu bir kurumda, demokratik bir yapıdan da söz edilebilmektedir. Bu yapının olduğu bir kurumda çalışanlar; fikir, görüş ve önerilerini çekinmeden ifade edebilmektedir. Kurum için de çalışanlar arasındaki ortak amaçları taşıyan fikirlerin uygulanması durumunda, öneri sisteminin doğru çalıştığı söylenebilecektir. Bunun sonucunda da çalışan bireyler, fikir ve görüşlerinin önemsendiğini hissedecek, yöneticiler ile iletişimi de güçlenecektir(Taşpınar, 2006, s. 68). Kabul edilmeyen fikirlerin nedenleri de çalışanlara uygun olarak açıklanmalı, çalışanlar kurum için kıymetli olduğu düşüncesini kaybetmemelidir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 133).

#### **1.3.3.6. Sosyal Katılım**

Sosyal katılım, kurumda çalışmaya başlayan personelin, işe başlaması durumu ile başlattığı sürece denilmektedir. Kişiler yeni bir çevrede bulduklarında, bu yeni çevrede yer sahibi olabilmek için uğraş verirler. Bu durum kişinin işe başladığı dönem için de geçerli olmaktadır ve iş ortamında çok sayıda insan ile sosyalleşme şansını yakalayan personel, diğer çalışanların arasına katılıp iletişimini sürdürme eğiliminde olur(Keser, 2006, s. 168). Hawthorne şirketinin yapmış olduğu bir araştırma sonucunda; yeni bir sosyal gruba dahil olan ve kurulan ilişkilerinden memnuniyet duyan çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu artmaktadır sonucuna varılmıştır(Silah, 2001, s. 94).

## 1.4. Motivasyon Teorileri

İşletmenin hedeflerine ulaşmasında çalışanın önemi çok büyüktür. Bu sebepten dolayı, çalışanların iş yapma arzularını yüksek tutmak her zaman önemli bir durum olmuştur. Motivasyon teorileri kendi içerisinde ikiye ayrılmıştır. Bunlar; kapsam teorileri ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri, çeşitli eksikliklerin anlaşılması sonucunda harekete geçme durumunu açıklayarak içsel etmenleri önemserken; süreç teorileri, dışsal etmenleri önemser ve çevresel etmenlerin etkisiyle kişinin harekete geçmesini belirtir(Koçel, 2003, s. 644).

### 1.4.1. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, bireylerin iş yerinde motivasyonunu sağlamak için nelere ihtiyaç duyduğunu belirlemeye ve bu ihtiyaç ve isteklerinin önceliklendirilme sistemini belirlemeye çalışmaktadır. Bireylerin iş doyumunu sağlamak ve verimliliklerini artırabilmek amacıyla ulaşmayı amaçladıkları hedefler ve özendirici unsurlar kapsam teorilerinin kilit noktasıdır. Kaplan (2007)' a göre motivasyon olgusuna dengesiz yaklaşan kapsam teorilerine göre kişiler, belirli bir zamandaki ihtiyacını tatmine etmeye çalışmakta veya zaten var olan ancak saklı bulunan ihtiyacı uyandırmayı istemektedirler. Teoriler detaylı şekilde aşağıda incelenmiştir.

#### 1.4.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

Abraham H. Maslow bireylerin tutum ve yaklaşımlarına yön veren en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğunu vurgulamış motivasyon kavramına farklı bir düşünce getirmiştir(Sabuncuoğlu,2005). Abraham H. Maslow, birey gereksinimlerinin fizyolojik gereksinimlerden kendini geliştirmeye yönelik gelişme sağlayarak hiyerarşik bir uyum gösterdiğini savunmuştur.(Fındıkçı,2000). Maslow motivasyonun tabanında bulunan gereksinimlerin hiyerarşik anlamda beş düzeyde sınıflandığını ortaya atmıştır. Bu sınıflandırmada aşağıdan yukarıya doğru ihtiyaçlar şu şekildedir: fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme(Bowditch ve Buono,1990). Maslow'a göre daha başka ve yüksek gereksinimler oluştuğunda, yapıyı kaplar. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi sonucunda da, yeniden farklı ve yüksek gereksinimler oluşur ve böylece bu şekilde devam eder. Sonuç olarak temel

gereksinimler hiyerarşik bir düzende organize olur(Maslow,1987).



**Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Sirgy, 1986).**

Kaynak (1995)' e göre fizyolojik ile güvenlik gereksinimleri doğuştan kazanılmış gereksinimler olup, yüksek seviye gereksinimleri ise sonradan kazanılma özelliği göstermektedirler.

Cüceloğlu(2004)' e göre kişilerin kendini gerçekleştirme ya da gösterme benzeri yüksek derece gereksinimlerinin olacağı şeklinde bir varsayım şekli bulunmamaktadır. Bu sebepten ötürü, hiyerarşinin en yukarıdaki seviyesinde bulunan kendini gerçekleştirme derecesine herkesin ulaşması mümkün olmayabilir. Ancak, kişinin psikolojik olarak olgunluklarındaki ilerleyiş arttıkça, daha yukarı seviye gereksinimlere yönelir(Kaynak,1995).

A.H.Maslow'a göre kişi ihtiyaçları bir hiyerarşi kapsamındadır. Ancak bu yöntem genel kapsamda olup tüm bireyler için geçerli değildir. Yönetici, iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılama deresini değil, iş görenlerin özlem seviyelerinin de farkında olmalıdır. Hiçbir zaman kusursuz tatmin gerçekleşemez. Kişinin doyurulamayan tarafı, onu farklı üst düzeyde ki ihtiyaçlar yolunda güdüler. Bu yüzden var olan durumdan memnun olmayan çalışana, üretimi devam ettirdiği sürece, durumunun giderek iyi olacağına değin güvenceler aşlamak idarenin görevi olmalıdır. Maslow'a

göre karşılanan gereksinim şiddetini kaybeder. Fakat gereksinimler tamamen yada sürekli karşılanarak ortadan kalkmaz.

Fiziksel Gereksinimi: Bu tür gereksinimler giyecek, susuzluk, açlık, uyku, cinsellik, barınma ve benzeri gibi gereksinimlerdir. Ve yaşamımız boyunca sürekli devam etmektedir(Aytaç,2005).

Güvenlik Gereksinimi:Sıcaktan korunmak, soğuktan korunmak, ileriye yönelik legal teminat aramak ve sığınmak güvenlik gereksinimi ihtiyacını kapsar. Güvenlik sağlanması isteği, iş yerlerinden çıkarılmamak ile ilgili yapılanlar ve sendikacılık çalışma ortamındaki bu gereksinime yönelik uygulamalardır(Dereli,1995).

Ait Olma/Sevgi Gereksinimi: Çalışan insanların, sevmek veya sevilme, ait olmak gibi isteklerinin olacağı sosyal bir ortama ihtiyaç duyarlar bu sebeple insanların çalışma alanını buna uygun şekilde düzenlenmelidir. Çalışanların ve iş yerlerinin gereksinimlerini gidermek, verimlerini arttırmak adına yeme-içme organizasyonları, spor etkinlikleri ayarlamaları ve benzeri gibi özendirme motivasyon kaynağı olur, sonuç olarak insanların işletmeye bağlılıkları yükselir(Karakoç,1998). Bireyler bir topluluğa aidiyet duyma, dostluk kurma, farklı kişilerle birlikte olma yada yardımlaşma isteğinde bulunurlar. Biçimsel olmayan (enformel) grupların var oluşu, çalışma alanındaki bu gereksinimin sonucu olarak kendini gösterir(Aytaç, 2005).

Değer Gereksinimi: Benlik yada saygınlık gereksinimi yüksek seviyede bir gereksinim olup, bu seviyeye ulaşan kişi, hem kendisine saygı ile güven gibi hisler besler, hem de beğeni ile saygıyı diğerlerinin göstermesini ister. Bu ihtiyaç, bireyin kendi kendine sevgi ve saygı göstermesini içerirken, kişinin hem güçlü olma hem de kendine güven hissetme isteğini taşır. Ama daha da önemli olan, diğerlerinin beğenisini ve takdirini elde etme hissidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Kendini Gerçekleştirme: Bir kişinin kendini yetiştirme ve üretici olma yeteneği, kapasitesini yükseltme gereksinimi ile ilişkilidir. İş ortamında ise çalışan insanlar, bu gereksinimin doyumunu çalışma ortamında zor olup kabiliyetli olanlar, gereksinimlerini tatmin edebilirler. Çalışma ortamında yönetici çalışan kişinin hangi gereksinimini tatmin edeceğini anlayabilirse uygun durumu oluşturarak çalışan kişinin istediği doğrultuda davranmasını mümkün kılacaktır(Aytaç,2005).

### 1.4.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi

Çift Faktör Teorisi hijyen ile güdülenme konusunu araştırır, bu sebeple hijyen-güdülenme kuramı ismiyle de anılır. Bu kuram önemli motivasyon kuramlarından birisidir. Ayrıca bu kuram hijyen ve güdüleyici etmenler olarak iki farklı grupta değerlendirilebilir(Silah,2005).

GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
Yükselme	İşyerindeki statüsü
Başarı	Çalışanın aldığı ücret
İlerleme	Çalışma koşulları
Kendini ispatlayabilme imkanı	İş güvenliği
Ödüllendirme	Özel Yaşantı
Sorumluluk	İşletmenin hedefleri ve çevreleriyle ilişkileri

Şekil 3 :Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, 1950–1960 seneleri arasında yürüttüğü çalışmalarda, çalışmakta olan insanları motive edici kaynakları saptamak, personeli memnun eden ayrıca motivasyonuna etki eden etmenleri belirlemek istemiştir. Frederick Herzberg, çalışmalarında tehlikeli olay metodunu kullanmıştır. Binlerce iş görenle görüşmelerinde "işinizle alakalı olarak en pozitif ve negatif duygulara kapıldığımız bir zamanı anımsayınız. Bunlara sebep olan şeyler neler?" sorularını sormuştur. İş görenler pozitif duyguların hissedildiği anlar için başarı edinme, takdir kazanma, bireylere-insanlara-topluma faydalı olma gibi ifadeleri kullanmışlardır. Negatif durumlar için çalışma ortamının kötü olması, koşulların elverişsizliği, düşük maaş gibi ifadeleri kullanmışlardır. Bu analiz sonrası birinci grupta yer alan tutumların iş tatminini arttırdığı, yokluğu durumunda ise iş tatminsizliğine yol açmadığı kanısına varmış bu faktörlere de "Motivasyon Faktörleri" adını vermiştir. İşin içsel bünyesinden kaynaklanmaktadır. Bir sonraki grupta bulunan tutumlardaki faktörlerini oluşumu bireyi tatmin etmemekte, bu faktörlerin olmaması halinde ise, birey iş tatmini almamaktadır. Bunlara da "Hijyen Faktörler" demiştir. Bir işte olması gereken en önemli faktörlerdir. Bireyler arası iş ilişkilerinden meydana gelen, işin direkt olarak kendisi ile bağı olmayan alt ihtiyaçlar doyuruculardır. Herzberg kuramının yapılan işin dışsal dışsal olmasından kaynaklanan faktörlerin, Maslow'un baştan üç ya da altı

gereksinimlerine, içsel etmenlerin ise önemli ihtiyaçlarına karşılık geldiği söylenebilir. Kuram, iş görenlerin kendilerini alanlarında gelişmeleri ve başarılarını giderek arttırmaları için iş ortamında “dönüşümlü çalışma”, “iş genişletme” ve “iş zenginleştirme” denetimlerinin yapılmasını önerir. Herzberg’in Çift Kuram Faktör Kuramı, ortaya çıktığı dönemlerde oldukça ilgi görmüş ve bu alanda birçok araştırma yapılmıştır(Herzberg, 1964).

Herzberg’in teorisine göre motivasyon, insanın kişisel gelişiminin sonucunda var olan ve yoğun bir ilerlemeye ihtiyaç duyan bir olgudur. Personel ile iyi bir etkileşim kurulamazsa motivasyonla ilişkili olarak bazı sorunlar çıkabilir. Herzberg’in teorisine göre yönetim, personellerin kendi başlarına motive edecekleri şartları oluşturur fakat çalışanların motivasyonunu sağlayamaz(Pekel, 2001).

#### **1.4.1.3. McClelland’ın başarı motivasyon teorisi**

McClelland kuramı, personeldeki başarı arzusunu deneyimlemek adına duyulan istek üzerine düşünülmüştür ve bu kuram güçlülük, bağlılık ve başarı olarak kişinin ihtiyaçlarını üç farklı grupta toplamıştır(Osmay,1983).

Başarı ihtiyacı: başarı ihtiyacında, çalışanların kendi meslek gruplarında çok iyi olma ihtiyacı ve en iyiyi arama istek ve duygularının kişinin görevlerini yüksek başarı ile yapmak isteği yatmaktadır.

Bağlılık ihtiyacı: Bağlılık ihtiyacında, insanın yaşamını tek başına sürdürmesinin zor olduğu ve toplumsal özelliğe sahip olduğu var sayılırsa , kişilere bağlılık, bir topluma girme ve insanlarla ilişkileri geliştirme , diğer kişi ve toplumlarla iletişim halinde olma gerekliliğinden söz edilmektedir.

Güç ihtiyacı: Güç ihtiyacına göre, kişinin çevresine hakim olma arzusu vardır ve bundan ötürü kişiler ve toplumlar, ilişkilerinde etkinliklerini yükseltecek ve kendi seslerini daha fazla duyuracak her çeşit araca başvurmak isterler(Eren, 2001).

Bu kuramın yöneticiler bakımından önemi: Çalışanların seçimi, düzenlenme sistemleri ve çalışanın sahip olduğu gereksinimler belirlendiği şekilde geliştirilebilir. Bu sayede gerekli işe gerekli çalışan yerleştirilebilir böylece bu çalışma ortamı onda

motivasyon kaynağı olacağından kendi bilgi, beceri ve tecrübelerini işine etkin şekilde gösterebilir(Tikici ve Deniz,1993).

#### 1.4.1.4. Alderfer'in erg yaklaşımı

Maslow'un teorisi basit ve pratik olmasına karşın tüm işyerlerinde gerçekleştirmek için elverişli bulunmamıştır. Alderfer, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde çeşitli değişimler yaparak gereksinimleri üç farklı gruba bölmüştür (Aytaç,2005).

Maslow'un teorisi beş kademedен oluşur. Alderfer'in yaklaşımı ise üç kademedен oluşmaktadır(Önen ve Tüzün,2005).

“Alderfer'in düşüncesine göre, tatmin, arzu gibi kavramlar kişisel, özel olan kavramlardır. Tatmin, kişinin etrafı ile olan iletişimi sonrasında elde ettiklerinin kişide oluşturmuş olduğu dahili bir olaydır. Gereksinimler de, tatmin gibi kesinlikle dışsal bir olayla ilişkili olmak zorunda olmadıklarından daha özeldir. İhtiyaç ise hem arzu hem tatmini ya da karşıtı olan düş kırıklığını barındıran kavramdır” (Sun,2002).

Alderfer'in teorisindeki gereksinimler şunlardır:

Var olma gereksinimi: Maslow'un gereksinimlerinden olan hem fizyolojik hem güvenlik gereksinimlerini tek bir yerde toplamış ve bunların giderilmesi adına işletmenin kaynaklarının çok olması gerektiğini söylemiştir.

İlişki gereksinimi: Bireyin diğer bireylerle arasında hislerini ve düşüncelerini aktarma, sevgi, hürmet ve itibar gibi gereksinimlerini kapsayan bireysel ilişkilerle ilgili bir durumdur.

Gelişme gereksinimi: Kişinin kendini daha iyiye geliştirme gereksinimini kapsayan kişisel bir çabayla ilgili gereksinimdir(Aytaç, 2005).

Yönetim ile motivasyon bakımından işletmelerde bireyin faaliyete geçmesini engelleyen tehdit ve endişeler olmazsa kişi başarılı olmak adına maddi bir hediye gereksinim duymadan mutlaka hareket edecektir. Gerekli koşullar sağlanır, yetki ve mesuliyet verilirse kişi başarıyı getirmek için harekete geçer ve ödül sadece başarının miktarını belirlemek adına kullanılır (Karakoç,1998).

### 1.4.2. Süreç teorileri

Aslanadam (2011)' e göre süreç kuramları ismi altındaki motivasyon kuramları, bireyin hangi hedefler ile ne şekilde motive edildikleriyle alakalıdır. Farklı bir deyişle, Süreç teorilerinin cevaplamak istedikleri soru: bir davranış sergileyen bireyin, davranışını yinelemesi veya yinelememesi nasıl yapılabilir sorusudur.

Süreç kuramları ,bireyin çevresinde bulunan ve bireyin tavırlarını belirleyen etmenleri öğrenmeyi ve kullanmayı istediği için kapsam kuramlarından ayrılır(Konuk,2006).

#### 1.4.2.1.Davranış şartlandırma yaklaşımı

Davranışları etkileyen dış etmenler pekiştirme teorisinin tabanını oluşturur ve davranış, neticelerin bir fonksiyonudur. Teoride Edimsel Şartlandırma ve Klasik Şartlandırma olarak iki farklı şartlandırma şekli bulunmaktadır(Tınaz, 2000).

Bu teoriye göre, bireyde etkili ve verimli davranışın yinelenmesini sağlamak amacıyla yapılması gerekenler:

- Yüksek verimli davranışlar açıkça saptanmalıdır.
- Bu verimli davranışların ödülleri tek tek sıralanmalıdır.
- Personellere kişisel ayrıcalıklar verilmelidir.
- Ödül ulaşmak adına gerekenin personel tarafından anlaşılması sağlanmalıdır.
- İstenen verimli davranış yapıldığında ödüllendirme hemen geciktirmeden yapılmalıdır.

Teoriye göre beklenen verimli davranış yapıldığında en yüksek sağlamaştırıcı değeri sağlamak için ödüllendirme geciktirmeden yapılmalı ve bu verimli davranış her oluştuğunda da ödüllendirme yinelenmelidir(Başaran, 2000).

#### 1.4.2.2. Beklenti teorileri

Beklenti kuramlarının önemi motivasyon anlamında sürekli artmaktadır. Beklenti kuramını başlatan Georgepoulos ve arkadaşlarıdır. V. Vroom'un geliştirdiği kuram ve E. Lawler ile L. Porter tarafından üstüne konularak geliştirilen kuram olarak iki farklı kuramdan oluşmaktadır. Aşağıda belirtilen kuramlar incelenmiştir.

### 1.4.2.2.1.Vroom'un beklenti teorisi

Vroom motivasyonda kişiyi alternatif hareket biçimlerinden bir tanesini seçerek davranan birey olarak görmektedir, bu teoride istenilen bu seçimi saptamaktır. Kurama göre, istenilen sonuca ulaşma ümidi yüksek ve çok fazla istenilen hedefler için kişiler, çok çaba göstererek, istenen ama sonuca ulaşması düşük olan hedefler için çaba sarfetsmeyeceklerdir. Kuram, performans ve analiz (sonuç) arasında ki bağa önem veren husustadır. Buna göre kişinin motivasyonunun artırılması ancak performans düzeyi ve ulaşabileceği sonuç arasında ki bağ sayesinde olasılık kazanabilir. Performansla hedef ya da sonuç arasında ki bağ dışsal etmenlerin güdülenmesine kıyasla içsel etmenlerin güdülenmesi hayli açık ve nettir(Dereli,1981).Vroom'a göre kişiler iki koşul esasında çalışırlar. Birincisi, kişilerin üretecekleri mal ile hizmetin elden çıkartılması-satılmasıdır. İkincisi ise moral motivasyonel koşuldur. Sonuç olarak kişi tatmin edici ve ya yüksek kazanç beklentisi oluşursa çalışmayı yeğleyecektir.

Vroom'un kuramında bulunan kavramlar: araçsallık, valens ve beklentidir ve bu üç kavram aracı görevi görmektedir. Vroom'un kuramında ödüllendirilmiş bir hareketin işlevi başarıdır. Ama, kişinin sergileyeceği çabanın sergilemesi beklenen başarıya eriştirebileceğine inancı olmalı ve kazandırılacak ödülü beklemelidir(Eren, 1989).

Vroom kuramına göre kişinin yaptığı bir işten ötürü kazandığı başarı ve kazandığı bu başarının bireyin kendisine vermiş olduğu kişisel hazzı belli eden içsel kazançlar, kişiye çevresi tarafından uygun görülen dışsal hediyeler olmak üzere iki farklı tür ödül bulunur. Eğer yönetici birey Vroom'un beklenti kuramını kullanmak istiyorsa göz önünde bulundurması gerekenler şunlardır:

- Birey için hangi neticelerin değerli olduğunu
- İşletmenin görmek istediği davranış ile performansın hangileri olduğunun saptanması gerekir.
- Hangi iş/performans sergilendiğinde hangi mükafatın uygun görüleceği konusunda bir bağlantı sağlanmalıdır(Koçel, 1989).

#### 1.4.2.2.2. Lawler-Porter'in geliştirilmiş beklenti teorisi

Lawler ile Porter'a göre bireyin etkili bir çaba sergilemesi etkili bir icraat için yeterli olmaz. Bireyin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ile bireyin kendisi için düşündüğü rol olarak iki farklı değişken devreye girmektedir. Birey gerekli bilgi ile beceriden yoksunsa, kişiden istenilen performansa erişemeyecektir. İşletmede her personelin belirli görevleri bulunur ve örgütlerde çalışanlar karşılıklı olarak bu rollere göre olması gereken davranışları gözlemektedir. Her bir üyenin, yapması gereken rol ile ilgili inançları vardır. Eğer her bir kişi kendi rolünü yapmazsa kendi aralarında rol çatışmaları gibi durumlar ortaya çıkar bu nedenle gereken performans ortaya çıkamaz (Konuk, 2006).

Yönetici eğer bu modeli herhangi bir motivasyon için araç olarak denemek niyetindeyse, aşağıdaki özelliklere de dikkat etmesi gerekmektedir. Bunlar:

- Bireyden beklenen performans için çalışan eğitimi ile çalışan yetiştirilmesi sağlanmalıdır.
- Rol çatışmalarının azaltılması için roller tam belirtilmelidir.
- Çalışanların kendi aldıkları ödülleri, kendisi ile aynı seviyede performans sergileyen diğer çalışanların aldığı ödülle mukayese ettiği unutulmamalıdır.
- Ödül türlerinin bireylerin önem düzeylerinin birbirinden farklı olduğu unutulmamalıdır.
- Sık sık denetlemeler ile çalışanın verimi ile ödül arasındaki bağlantılar izlenmeli ve gereken değişiklikler sağlanmalıdır (Soykenar, 2008).

#### 1.4.2.3. Eşitlik teorisi

J. Stacy Adams'ın eşitlik kuramı; bir kişinin aynı performansı sergileyen başka kişilerle eşit bir şekilde mükafatlandırılma durumlarına bağlı olarak motivasyonun sağlanması tabanına dayanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009). Örgüt iş görenlerinin kendileri ile benzer olan diğer iş görenlerin örgüte yardımlarını ve elde ettiklerini mukayese etmeleri, iş ilişkilerinde adil olma, eşitlik ve ya eşitsizlik seviyesini gözledikleri hipotezine dayanır. Kişinin örgüte katkıları; tahsil, çaba, deneyim, eğitim, yaş, sadakat vb. kazançları; ücret, maaş, prim, yan ödemeler, ulaşım harcamaları, özerklik, izinler, ast sayısı, fazla mesai olanakları vb. olarak gösterilebilir. Girdi/çıkıtı

niceliklerine göre çıktılarının oranı aşırı seviyede büyük olduğunda tekrar eksik ödüllendirme analizi daha düşük çıktı doyumsuzluğuna neden olur. Adams'a göre tatminin bireyin idrak ettiği girdi/çıktı düzey dengesidir. Olması gerekenden çok fazla veya eksik ödüllendirme neticesinde iş görende dengesizlik oluştuğu görülür ve bu oluşan yeni tutum gerilimlere sebep olur.

Personel için önemli görülen şey işyerinde yöneticilerin tüm personele eşit şekilde muamele gösterilip gösterilmediğidir.

Yöneticiler bu kuramı kullanmak istiyorlarsa dikkat etmeleri gerekenler:

- Aynı ölçüde gösterilen çaba ile performans aynı ölçüde ödüllendirilmelidir.
- Çalışan işletme içinde ya da dışında mukayese ederek eşitlik ve eşitsizlik çıkarımını elde eder.
- Eşitsizlik karşısında bireylerde farklı tepkiler gözlenir(Koçel, 2001).

#### 1.4.2.4. Amaç teorisi

Amaç kuramı, 1968 senesinde Locke tarafından ileri sürülmüştür Kişilerin bilinçli hedef ve gayelerinin davranışın esas sebebini oluşturduğunu söylemektedir. Locke'a göre herhangi bir birey amacına ulaşmadan önce başlamış olduğu işi bırakmaz. Amaç kuramında niyetler oldukça önem arz eder ve hedefler tavırları güdüler (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Yönetici, motivasyonda amaç kuramını kullanmak isterse, hedeflere göre yönetim şekli belirleyecektir. Bu tarzda yönetim ile çalışanlar ortak hedef belirlerler, yükümlülük ve neticelere birlikte karar verirler ve analizleri yine birlikte yaparlar (Genç,1987).Bireyler özlük gelişmeleri ve özlem duygu düzeyleri tarafından belirlenmiş olan hedefleri güderler. Hedeflerin performans veya iş muvaffakiyetini etkilediği hipotezine dayanır.

Kurama göre, elde edilen başarı ile bağlı olan özellikler şunlardır:

- Hedefler açık olarak dile getirilirse performans o miktarda yüksek olur.
- Başarılı bireyler güç olan hedeflere ulaşmak için çok daha fazla çaba sarf ederler.
- İş performansının artması için iş görenler amaçları benimsemelidirler.

- İş görenlerin kendi işlerine dair alınan kararlara direkt olarak katılma imkanlarının olması verimlilik ve performanslarını artırır.

İş görene yapılacak olan dönüt, onun başarı ve verimliliğini kendi boyutlarında değerlendirip hedeflerini arttırarak performansını da aynı boyutlarda arttırabilir. Yapılan işten beklenenler ile işten idrak edilenler arasında ki salt farkın, az miktarda oluşu iş görenin kendi isteklerine göre çaba sarf göstermesine bağlıdır.

XXXXXS  
GCPS

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

#### 2.1. İş Doyumunu Kavramı

Arapça' da hoşnut anlamına gelen doyum sözcüğü, hoşnut kalma şeklinde tanımlanır. Çalışanların hayatlarını büyük ölçüde ele almamızı sağlayan iş tatmini kavramı gösterilen davranışa göre olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılır. İş gören çalıştığı iş ile ruhsal yaşantısı arasında kurduğu köprüde verim alabiliyor ise büyük ölçüde iş doyumunu sağlamış olur. Tersine durum da ise iş doyumsuzluğu devreye girer(Arıssoy, 2007).

Kişinin çalıştığı, bulunduğu ortamda gösterdiği genel davranışlarıdır. Çalışanın işine karşı duyduğu iç rahatlıktır. İş gören ortaya koyduğu fiziksel emeğin karşılığını almak ve ruhsal yaşamının bütününde mutlu olacağı bir ortamda çalışmasının sürdürmek ister. Çalışanların saha da verimli şekilde üretim yapabilmeleri iş doyumunu kavramı ile doğru orantılıdır.

Örgütü her şeyden bağımsız olarak ele alan yaklaşımclar dahi iş doyumunun ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktan çekinmemişlerdir. Çalışanın en belirgin iş doyumunu sosyal statü, ücret olanakları ve psikolojik rahatlıktır.

En basit anlamıyla iş doyumunu kişinin işini sevip, benimsemesidir. Yapılan iş ile iş gören arasında ki uyumu bize aktarır. İş doyumundan yeterli verimi alabilmek için iş görenin hakettiği şekilde motivasyonunun yüksek tutulması gerekir. İç huzuruna göre çalıştığı yerle bağlantı kuramayan iş gören beklentilerini karşılayamaz(Tunç, 2000, s. 38).

Motivasyonun çalışma ortamında ki karşılığı olarak görülen iş doyumunu hem bireyin gerekli ihtiyaçlarını karşılama hem de çalışırken duyulan hoşnutluk duygusudur. Yani iş görenin yapılan işten elde ettiği mutluluk bizlere iş doyumunu kavramını net bir şekilde açıklar.

Örgütteki insanlar iş tatmini için büyük önem arz ederler.İş tatmini ikiye ayrılır; Maddi anlamda elde edilen gelir dışsal doyum, çalışma esnasında iç dünyada

hissedilen ise içsel doyumdur. Yani özetle İş tatmini kavramını açık ve yönlü bir kavramdır. İş tatmini derecesine göre verimliliği arttırmaktadır.

İşte tatmini elde edememek iş görende kalp, mide hastalıkları, kas gerilmeleri gibi çok fazla rahatsızlığa neden olabilir. Tatmin eksikliği, uyku düzensizliği, farklı derecede kaygı bozukluğu gibi psikolojik rahatsızlıklara da neden olabilirler. Tatmine erişmiş bir iş görenin hangi seviyelerde verimli olduğu tahmin edilemez. Çünkü tatminle verim arasında doğrudan bir bağ yoktur. Fakat tatmine ulaşmamış iş görenin işini aksatması, işe devam durumlarının ve işin niteliğinin giderek kötüleşmesi gibi tutumlarıyla beraber düşük devam, düşük verim ilişkisinden konuşulabilir(Başaran, 1982).

Çalışanın, işinden veya çalışma ortamından isteklerinin tam anlamıyla karşılanmadığı düşüncesinde olduğu durumda, iş doyumsuzluğu oluşmaktadır. Bu durum da İş doyumsuzluğu, çalışanın işgücü verimliliğinin negatif yönde etkilenmesine, bağlılıklarının azalmasına ve de isteğe göre işgücü devir hızının giderek artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanın sağlık durumu da olumsuz olarak etkilenmektedir. İş doyumu düşük düzeyde olan çalışanlarda sinirsel (uyku bozukluğu, baş ağrısı vb.), duygusal bozuklukların (stres durumu, düş kırıklığı ) olduğu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir bağ olduğu bulunmuştur(Akıncı, 2002).

Farklı kavramlar konu başlığı altında ele alınan iş doyumu bilimsel yaklaşım kuramcılarına göre birçok yönlerden ele alınmıştır:

- Locke'a göre "bireyin emeğini ya da tecrübesini ortaya çıkartarak iş bitiminde oluşan keyifli ve pozitif duygular,
- Vrom, iş tatmini kavramını iş görenlerin algılarına, hislerine ve tutumlarına göre çok farklı boyutlu iş davranışlarının ölçüsü olarak ele almıştır(Şimşek, 1995, s. 92),
- Davis'a göre "İş görenlerin yapmaları gereken işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk"
- Hockman ile Oldham ise "iş görenlerin işinden duyduğu hoşnutluk" olarak tanımlarlar.

- İş tatmini ‘iş yaşamının bir kalite ölççeği- derecesi’ olarak da farklı bir şekilde belirtilmektedir(Schultz ve Schultz, 1998: 250).

İş tatmini, iş görenlerin ortaya çıkardıkları işleri ile alakalı olan davranışlarının bir neticesidir. İş tatminin oluşmasında farklı değişkenler söz konusudur. İş koşulları, maaş, denetleme, gelişme ve işte yükselme imkanları, yeteneğin ifade edilmesi, işte yerindeki sosyal bağların durumu, yapılan iş çevresi gibi değişkenlerin analizinde sonuç olarak iş tatmininden bahsetmek doğru olur(Aslantaş, Metintaş, Ünsal ve Kalyoncu, 2006).

Locke ve Henne' ye göre iş tatminini “ iş görenin deneyimlerini, işine adanmış zorunda kaldığı değerlerin ortaya çıkardığı hissel olarak iş görene sağladığı mutluluktur ‘’biçiminde tanımlamaktadır(Oshagbemi, 2003, s. 1210)

İş doyumu kavramının bir çok araştırmacı tarafından kelime anlamı tanımlanmıştır. Bullock' e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda istenilen ve istenilmeyen deneyimlerin tamamı ve dengelenmesi ile sonuçlanan bir tavır olarak göz önüne alınır(Çalışkan, 2005).

### **2.1.1. İş doyumu kavramının içeriği**

Günümüzde iş görenlerin işlerinden memnun olması, işletmelerin piyasaya ürün çıkarmak gibi temel hedeflerinden biri haline gelmiştir. Çünkü şirket hedefleri çalışanlarını en önemli olarak değil, tek kaynak olarak görmeye başlamış ve bu düşünceyle içyapılarını kurmaya başlamışlardır. Çünkü bir kuruluşu maddi ve manevi anlamda yükseltecek, finansal anlamda kara geçirecek, bir kuruluş iç pazarda aranılan şirket olma seviyesine çıkartacak olanlar kuruluşun çalışanları olacaktır. Yani kuruluşları en yükseğe çıkartacakta batıracak olanlarda şirketin iş görenleri olacaktır. Bu sebeple iş görenler şirketin devamlılığı için müşterilerden çok daha önemlidir(Üçüncü, 2016).

Bir şirketin muvaffakiyeti, iş görenlerin muvaffakiyeti demektir. İş yerinde başarının çok fazla gizemi bulunmaktadır. Başarıyı tek bir odağa yüklemek oldukça zordur. Bahsedilen faktörlerden birisi de iş görenin duygusal ve fiziki olarak doyumu elde etmesidir. İş doyumu, bireyin işinden ve veya çalışma hayatından zevk alması,

mutlu olması, işiyle pozitif anlamda duygusal etkileşim sağlamasıdır. Yani yapılan işi iş olmaktan ziyade bir angarya olarak değil, bir tutku haline çevirebilmesidir.

İş ortamında doyum nasıl olabilir? Misal bireyi tanıma, bireye karşı saygı gösterme, ihtiyaçlarını karşılayabilme, terfi imkanı verme, örnek olarak gösterilebilir. Ancak doyum konusu bu kadarla sınırlı değildir. Maddi olarak da tatmin mümkündür. Kişilerin yapılan iş karşılığında hak edilen mükafatı almaları da tatmin noktasında önemlidir.

Sonuç olarak, çalışma ortamında doyum sağlamak üretim gücü yüksekliğinin ve başarının; kısaca mutlu olmanın, zevk almanın anahtarlarından biridir. İşin maddi yanı da önemlidir. Ancak para tatmin de temel unsur olarak görülmez. Sadece bağdaştırıcı harç görevi gören bir malzemedir. İşinde mutlu olan, zevk alan birey kendi yaşamını anlamlı kılar ve üretim gücü farkıyla kurumunu yükseltebilir. İş hayatın da maddiyattan ziyade ruhun doyum sağlaması ana unsurdur.

### **2.1.2. İş doyumunu kavramının genel özellikleri**

İş görenleri motive ederek doyum duygularını geliştirmek ve eş zamanlı olarak üretimi maksimum seviyeye çıkartmak yöneticilerin ana sorunlarından birisidir. İş doyumunu tartışmasız bir devimselcilik içerir. Yöneticiler tek seferlik yüksek iş doyumunu sağlayıp, bu tutumu birkaç yıl göz ardı edemezler. İş doyumunu geldiği gibi hızla gidebilir, bu sebeple iş doyumunun yıllık olarak dikkatlice takip edilmesi ve korumaya özen gösterilmesi gerekir. İş doyumunun 3 temel boyutu vardır:

- 1) İş doyumunu, iş görenin verdiği hissel yanıttır. Yani gözle görülemez, ifadeyle anlaşılır.
- 2) İş doyumunu genel olarak getirinin ne derecede olduğu veya isteklerinin ne derece gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir.
- 3) İş doyumunu birbirleriyle bağlı çeşitli davranışları temsil eder. Ücret, çalışma ortamı, işin kendisi gibi(Şimşek, 1995).

### 2.1.3. İş doyumu kavramının önemi

İş doyumu hem kişisel hem de örgütsel olarak önemlidir. Bireyin iş dışında yaşadığı dünya da hayata karşı olan tutumu bireysel açıdan çok önemlidir. Bu tutum bireyin hem fiziksel sağlığını hem de ruhsal yaşantısını direkt etki altına almaktadır. Yani iş doyumu hem fiziksel hem de ruhsal yaşantı ile ilgilidir.

Örgütte şartların dejenere olduğunun en önemli ispatı iş tatminin noksan olmasıdır. İş tatminsizliği daha saklı formlar da birden iş bırakma, olgu hafifletme, eksik randıman, disiplin meseleleri ve öteki örgütsel sıkıntıların ardında bulunur(Kahn, 1973).

Günlük hayatı olumsuz etkileyen stres, gürültü ve güçlüklerin iş tatminsizliğinin neticesi olduğu not edilir (Çetinkanat, 2000, s. 5). Çarıkçı 'da iş tatminsizliğinin işten kasten çıkma, işe izinsiz geç gelme veya izinsiz hiç gelmeme ve işle alakalı durum bozuklukları ile bağlantılı olduğunu ifade etmiştir(Çarıkçı,2002).

İş tatmini örgütsel olarak da önemlidir. İşletmelerin asıl hedefleri kar sağlamak ve başarı elde etmektir. Rakipler ile sağlıklı yarış içinde olmak için iş tatmini önemlidir. İşletmelerin hizmet kalitesinde yarış ortamı sağlayamamalarının sebebi iş görenlerin tatmin sağlayamamaları ve özlerini işletmenin bir üyesi olarak görmemeleridir. Kurumlarda iş doyumuna artış gösteren rağbet çeşitli sebeplere dayanmaktadır.Bunlar:

**Toplumsal İlerleme ve Bilinçlenme:** Toplumların rasyonel gelişmeleri ile doğru orantılı olarak maddi dirlik seviyesine çıkan kişilerin gereksinimleri de değişmiştir. Eğitim oranının yükselmesi beklentileri farklılaştırmıştır.

Toplumsal ilerlemeyle doğru orantılı olarak organizasyonel ilerleme söz konusudur. İşletmelerde bulunan iş gerekleri de farklılık göstermeye başlamıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930 yıllarında sendikacılığın hareket kazanması, dayanıklı sendikalar inşa edilmesi ve 1937 yılında Wagnerr iş gören- iş veren kanunun çıkarılması ile toptan pazarlığın hukuk açısından vücut bulması o ülke de yaşayanlar tarafından iş tatminine olan alakayı arttırmıştır.

İşletmelerde örgütsel farklılık uygulama icapları ve yeniliğe mukavemet gereği iş tatminine ayrıca ilgiyi arttırmıştır(Bernal, Gargallo, Marzo ve Rivera, 2005, ss. 279-280).

İş doyumunu araştırmasının ayrıca idare tarafından türlü avantajları vardır. Bunların temelinde idarenin işletmede ki bütün benzerlerini içine alan doyum seviyelerine ilişkin görüş sahibi olmalıdır.

#### **2.1.4. İş doyumunu kavramı üzerine yapılmış çalışmalar**

İş doyumunu ele alan bir takım çalışmalar yapılmıştır. Personelin iş doyumunu belirleyen, iş doyumunu etkileyen, iş doyumunu ile ilişkili olan etmenler ile iş doyumunu veya doyumsuzluğun oluşturduğu sonuçlar araştırılmıştır. Yapılan araştırmaların bazılarının zaman olarak sırası konu alınarak şu şekilde sıralayabiliriz:

Jackson ve Schuler (1985) çalışmalarında, görev çatışması ve görev belirsizliği ve iş doyumunu arasında olumsuz yönde bir bağ olduğu ispat edilmiştir. Brush vd. (1987), kadın-erkek değişkenleri ile iş doyumunu arasındaki farklılığı araştırmışlar ve cinsiyet açısından farklılık bulunmadığını ortaya çıkarmışlardır. Jex ve Gudanowski (1992), iş doyumunu ve örgütsel şartlar arasında bağı konu alan çalışmalarında, örgütsel koşullar personeli zorlamasının iş doyumsuzluğuna sebep olduğunu belirlemiştir(Spector, 1997, ss. 32-33).

Bir başka çalışmada Rice vd. (1992), iş-aile çatışması ve iş tatmini arasında olumsuz bir bağ bulmuştur. Başka bir çalışma da Parasuman vd. (1992) ne aittir ve kadın bireylerin iş-aile çatışması ve iş doyumunu arasında bir bağ olmadığını fakat erkek bireyler de bu bağın çok mühim olduğunu belirlemiştir(Spector, 1997, s. 40).

Tarlan ve Tütüncü, personelin performansının değerlendirme aşaması ve idare ile iş tatmini arasındaki bağı araştırmışlardır(Tarlan, 2001). Gazioğlu ve Tansel ise çalışmalarında iş doyumunu, bireysel özellikler, işle alakalı faktörler arasındaki bağı araştırmış ve yaş, medeni durum, eğitim, cinsiyet ve ırk bakımından iş tatmini yönüyle değişiklikler olduğunu bulmuşlardır(Gazioğlu ve Tansel, 2002, s. 11). Bireysel özellikler ile iş doyumunu arasındaki bağı araştıran başka bir araştırmacı Oshagbemi'dir. Araştırma akademisyenler üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak akademik prestij ve iş

doyumunu arasında pozitif yönlü bağ olduğu ancak medeni hal, yaş ve lisans eğitimlerinde çalışma süreleri ve iş doyumunu arasında bir bağ olmadığı ortaya çıkartılmıştır(Oshagbemi, 2002).

İş doyumunu ile alakalı başka bir araştırma Okpara tarafınca gerçekleştirilmiş, analizleri kapsamında bilgi teknolojileri dalında çalışan yöneticilerin, çalışma arkadaşları, idarecileri ve yapılan işten hoşnut oldukları ancak ücret ve ödüllerden hoşnut olmadıkları saptanmıştır( Okpara, 2004). Carmeli ve Freud, iş görenlerin iş doyumunun örgütsel bağlılık ve performans arasında köprü görevi gören faktör olduğu yönünde bilgilere ulaşmışlardır(Carmelive Freund, 2004).

## 2.2. İş Doyumunun Ölçülmesi

İşletmelerin temel varlığı iş görenlerdir. Çünkü kuruluşlar belirli hedeflere ulaşmak amacıyla toplanmış insan gruplarıdır. Ancak iş görenlerin çabalarıyla bir kuruluş, amaçlarına erişebilir. İşletmelerde iş görenlerden sorumlu olan kısım İnsan Kaynakları Departmanı'dır. İş görenlerin işlerine olan alakası, işlerini yaptıkları için duydukları sevinç, verimli bir şekilde çalışmalarını gibi özün de bireyin bulunduğu birçok konunun izlenip analiz edilmesi ve de bu konularda sıkıntılar varsa giderilmesinden İnsan Kaynakları Departmanı sorumludur.İnsan Kaynakları Departmanı, bir kuruluşun kıymetli insan kaynağını kuruluşa çekebilmesi ve kuruluştaki tutabilmesi için, yapılacak çalışmaların hepsini kapsar. Nitelikli elemanın bulunması, kuruluşa yerleştirilmesi, ücret, işe uyum sağlanması gibi diğer yararlar, etkileyiciler ile iş görenin kuruluştaki tutulması, kariyer düşüncesi ile kuruluş içinde yükselebileceği yerlerin belirlenmesi, bu amaç ile yetiştirilmesi, performansının test edilmesi ve gerekli altyapının kurulması, farklılık gösteren koşullara göre geliştirilmesi ve tüm bu sistemin sağlam bir iletişim ve bireyler arası ilişkilerle desteklenmesi, iş görenlerin iş tatmini seviyelerinin yüksek tutulması gerekmektedir.İş görenler çalışma hayatlarında mutlu oldukları sürece çalıştıkları kuruluşa daha faydalı olabilirler. Kuruluştaki hem verimli hem sağlıklı hem de uzun vadeli çalışabilirler. Bu doğrultuda iş görenlerin iş tatmini seviyelerinin belirlenmesi önemli bulunmaktadır. Diğer yandan idareciler de iş görenlerinin, kuruluştaki çalışmalarından dolayı edindikleri memnuniyet seviyelerini daha objektif kıstaslara göre takip edip değerlendirebilirler.

İş tatminini ölçmeye yönelik birçok teknik vardır. Bunlar:

- Mülakat
- Kritik olay yöntemi
- Anket tekniğidir(Arısoy, 2007).

### **2.2.1. Mülakat**

Mülakat yöntemi eksik planlanmış ve ya planlanmamış şekilde yapılır. İş gören hakkında detaylı bilgi edinilir. Soru biçimleri iş tatminini ölçmede kullanılan yöntemdir. Ancak bu yöntemin engelleri içerisinde soru cümlelerinin bütün anlamıyla değerlendirme de eksik kalması ve yanlış puanlama sorunu sayılabilir. Kişinin değerlendirme standardı bulunmuyorsa sorun oluşabilir. İş tatmininin bir diğer sorun şudur; belli bir zaman diliminde belirli aralıklarla mülakat yapıldığında elde edilen sonuçlar tutarlı olmayabilir. Kişilerin değerlendirme aşamasında sahip oldukları psikolojik etmenler, fiziksel durum, ortamın uygunluğu da farklı olmasına neden olabilir.

### **2.2.2. Kritik olay**

Bu yöntem üzerinde 1959 yılında Herzberg durmuştur. Herzberg'in iş davranışlarını konu alan çalışmalarında iş görenlerden kendilerini en çok tatmin eden durumları-olayları ile en fazla tatminsizliğe yönlendiren durumları tanılamaları istenmiştir. Bu çalışmalar ilerleyen zamanlarda analiz edilmiş, iş görenlerin tepkilerine neden olanlar tespit edilmiştir(Işıkhani, 1996).

### **2.2.3. Anket tekniği**

Anket tekniği kuruluşlarda çalışanları pozitif ve negatif tutumlarının belirlenmesini sağlar. Ancak iş gören soruları doğru idrak etmemiş olabilir ya da sorular beklenen tutumları ölçmeyebilir.

Yapılan analizler, iş tatmini ve tatminsizliğinin, başka bir deyişle, kişinin ne istediği ile sahip olduklarını en açık şekilde bazı değerlendirme zamanları doğrultusunda saptanacağını ortaya çıkarmıştır. İş tatmini ölçümlerinde genellikle davranış-tutum ölçekleri kullanılır. Bu saha da kabul edilmiş ölçeklerden birisi Likert Tutum

Ölçeği'dir. Bu ölçekteki ifadeler beş veya yedi ölçekle cevaplandırılmaktadır. Geliştirilen anketler çoğunlukla bu ölçekler üzerinde durmaktadır.Yapılmış olan iş doyumunu ile ilgili araştırmaların sonucu ile bazı modeller geliştirilmiştir(Tütüncü, 2000).

Porter gereksinim ve doyum anketi: Porter'ın değerlendirdiği ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un kuramı bireyin ilk olarak birincil ihtiyaçlarının giderilmesi ( fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları), ikincil ihtiyaçlarının (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kişinin kendini kanıtlama ihtiyacı) giderilmesi gerektiği kuramına dayanmaktadır. Porter bu kuramdan yola çıkarak iş görenin idrak ettiği mevcut şartlar ile ideal benimsediği şartlar arası bağ kurmaktadır.

Yüz çizelgesi: Kunin'in 1955'te geliştirdiği bu ölçekte altı tane yüz resmi vardır. Ölçekte anketi cevaplayan birey, iş, maaş, idare, terfi, iş arkadaşlarını kapsayarak sorulan soruları, kendisini açıklayan en elverişli yüz resmini ayırarak yanıtlamaktadır.

Minnesota doyum anketi: Bu ölçek 1967'de Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte iş şartları ile iş doyumunu ilişkilendirilmiştir. Şartlar: İdare, yaratıcılık, bireyler arası ilişki, bağımsızlık, teknik kontrol ve çalışma koşulları başlıkları altında konu edilmektedir.

İş Tanımlama Endeksi: Bu ölçek 1969'da Smith, Kendal ve Hulintarafidan geliştirilmiştir. Burada işin özellikleri, maaş, terfi, bireyler ile iletişim, denetim, gözetim gibi alt başlıkları konu edilmektedir. En fazla geçerli olan analitik yöntemler arasındadır.

Modeller kendi aralarında farklılık gösterdiği gibi, bağımsız farklı modellerde kullanılmaktadır. Yani iş tatminini ölçen net bir yöntem, model ya da teknik bulunmamaktadır. Araştırmacılar, araştırmalara konu edilecek kitleyi göz önünde bulundurarak kendilerine en uygun olan yöntemi belirleyebilirler. Önce ki bir çalışmada ise seyahat acentelerinde idarecilerin iş tatmininin seviyesinin belirlenmesi üzerine Minesota tatmin anketi üzerinde durulmuştur. Bu çalışma da farklı olarak endeksi konu edinmişlerdir(Arsoy, 2007).

İş tanımlama endeksinde, iş tatmininin ölçülmesi adına kullanılan etmenler, iş gören için önemli olan spesifik iş ilkeleri üzerinde odaklanmaktadır. Bu kapsamda gözetim, çalışanların ilişkileri ele alınmaktadır. Aynı zamanda yapılan iş tatmin analizi, iş görenin diğer etmenleri göz önünde bulundurmasını engellemektedir. Bu noksanlığı tamamlamak hedefiyle küresel iş tatmini küresel iş tatmini olarak adlandırılan bir sorudan daha yardım alınır. Yararlanılan bu soru iş tatmini ölçümlerinde 'genel anlamda işimden hoşnutum şeklinde yerini alır. Bu tarz sorular yardımıyla yarım kalmış diğer bölümler doldurulabilir ve mukayese durumunda bir çözümlene yapılabilmektedir. Bu sebeple küresel olan ölçekler iş veriminin değerlendirilmesi ile devamsızlık gibi kurumsal çıktıların ölçülmesinde çok daha iyi sonuçlanır. İşte bu soru sayesinde iş tanımlama endeksi tekrardan yapılandırılmış ve çok daha geniş açılı, küresel analize varılmıştır(Tütüncü, 2000).

### **2.3. İş Doyumunun İş Gören Üzerine Etkileri**

Kişiler işlerine karşı pozitif yönde tutum geliştirmişse hem kendiler hem de kurumları üzerinde tesirleri bulunur. Yapılan çalışmalarda iş görenlerin fiziki ve psikolojik sağlıkları işe iş tatmini arasında güçlü bir bağın olduğu kanıtlanmıştır. İş tatmininin kişilerin hayatında ayrıcalıklı bir yeri vardır. Etkilerden bazıları şunlardır:

- İş tatmini sağlayan birey özel hayatında da aldığı tatmin (yaşam tatmini) artacaktır,
- İş tatmini elde edemeyen kişi hayal kırıklığına maruz kalacaktır,
- İş tatmininde ki eksiklikler düşük motivasyona, sağlıksız toplumların varlığına neden olacaktır.

### **2.4. İş Doyumunun Kurumlar/İşletmeler Açısından Sonuçları**

İş görenlerin iş tatminleri seviyesinin fazla olduğu işletmeler, yeni iş gören bulmakta zorlanmamaktadırlar. Bu tarz işletmelerde, işi bırakma oranının az olduğu gözlemlenmektedir. İş görenlerin işlerinden hoşnut olmadıkları durumlarda ise, iş görenler ile işletmeler bu tutumdan olumsuz etkilenir. İş görenler işe karşı yabancılaşır, ilgisiz olurlar. İşletmeler de sürekli işten ayrılmalar yüzünden olumsuz etkilenirler. İş görenlerin işleri hakkında düşünceleri ve hisleri; yani doyum sağlayıcı ve ya hayal kırıcı, tedirgin eden ya da anlamlı görmeleri em kendileri için hem de

işleri için önemlidir. İşleri karşı davranışları, çalışma yaşamlarını da özel hayatlarını da etkileyecektir. Öte yandan iş görenlerin tek tek iş tatminleri ve ya tatminsizliklerinden çalıştıkları işletmede ki ana performans da etkilenecektir.

## **2.5. İş Doyumu Kavramına Benzer Kavramlar**

İş tatminiyle benzeşen ve bu sebeple genel de iş tatmini yerine yanlış olarak kullanılan kavramlar şunlardır:

### **2.5.1. Moral**

Moral, çalışma hayatında verilen pozitif ya da negatif yargıların meydana getirdiği genel yaşantıyı izah eder. Moral kavramı, kişinin üyesi olduğu kuruluş ya da içerisinde ki örgütlerden- gruplardan bağımsız halde yaşadığı bireysel bir yaşantı ya da kişisel duygu olarak tanımlanır. Moral kavramı 2.Dünya Savaşı yıllarında önemli hale gelmiştir. Savaş dönemlerinde moral kavramı oldukça önemlidir. Askerlerin moral düzeylerini yüksek tutmak, moral düzeylerini ölçmek için bir takım yöntemler geliştirilmiştir. Edinilen bulgulara kıyasla moral, kişinin üyesi olduğu grubun temel hedeflerini paylaşma ile umutlu ve de aktif şekilde çalışıp hayatta kalmasına olanak sağlayan, engeller ile çatışmalar karşısında dahi kişisel ve toplumsal düşüncelerinin yer aldığı değerlere inanarak enerji, disiplin ve de coşkuyla sağlayan duygusal ve fiziki iyilik durumudur. Moral kavramı kişisel değil grupsal şekilde ele alınmaktadır. Yani moral; "iş görenin örgütün ortak hedeflerini benimseyerek ve bu hedeflerin istenirliğine güven oluşturarak bir iş görenler grubunca kabul edilme ve gruba ait olma hissi" olarak tanımlanabilir(Sancar, 1996).

İş doyumu- moral ilişkisi, önceleri hayli geniş kapsamlı görüş olan moral, grubun ya da kişilerin örgütsel hedefleri gerçekleştirilen güdülenme seviyesi olarak anlaşılmış, grubun ya da kişilerin verimliliği ve aktifliği grubun üyelerine temin ettiği iş tatmin düzeyine bağlanmak istenmiştir.

### **2.5.2. Motivasyon**

Motivasyon bir bireyi çalışmaya yönelten etmenlerdir. İş tatmini ise bireyin bir iş, çalışma sonrası elde ettiği pozitif duyguları, yapılan işten aldığı hazzı, hoşnutluğu ifade eder. Uzun süren saatler boyunca, hiç sıkılmadan çalışan iş gören, yüksek

dereceli motivasyon sahibi olarak görülür. Ancak aynı iş gören, çalışma şartları ve ya kişisel etmenler gibi sebeplerle uzun süreli çalışma sonrası kendini mutsuz hissedebilir. Yani bu örnekte yüksek motivasyon ile düşük iş tatmini aynı kişide bulunmaktadır.

Bazı durumlarda tatmin güdülenmeyi bitirirken bazı durumlarda ise daha çok arttırmaktadır. Fiziksel gereksinimler de tatmin oluştuğunda motivasyon direkt ortadan kalkar. Bununla birlikte edinilen bazı sonuçlara göre bir olayın tahmini ve ya kazanılan başarının oluşturduğu tatmin, kişiyi daha üst seviye tatminlere ve başarılarla yönelik güdüleyecektir. Bu hal bireyin psikolojisine göre farklılık gösterebilir.

İş görenin motivasyonu ile iş tatmini arasında ki bu ayrım, yüksek iş tatmininin niçin yüksek verimlilikle neticelenmediğini bize anlatır. Motivasyonu düşük kişiler, verimliliği arttırmak adına bir şey yapamazlar. Ancak motivasyonu yüksek kişiler ise bütün gayretlerini, emeklerini verimliliği arttırmak adına sarf ederler. Bunun için bazı zamanlar, motivasyonu yüksek iş görenler de çabuk tükenme durumu ortaya çıkmaktadır.

### **2.5.3. Performans**

Uzun yıllar, yöneticiler, iş tatminleri yüksek iş görenlerin iyi çalışan konumunda olduklarına inanmışlardır. Yani başka bir deyişle, bütün iş görenlerin mutlu halde olmalarını sağlarsa, buna bağlı olarak performanslarının da kendiliğinden yükseleceğini düşünmüşlerdir. Mutluluk iş tatmininden doğar. Ancak iş tatmini, her daim mutluluğa bağlı olmayabilir. Benzer olarak araştırmalar, iş tatmini seviyesinin performans artışına neden olmadığını göstermiştir. Halbuki, performans yükselişi de iş tatminini elde etmenin bir parçasıdır.

### **2.5.4. Yaşam doyumu**

Yaşam doyumu, kişinin hayatları kapsamında sahip oldukları pozitif duygu ile düşüncelerin ortak sonucudur. İş tatmini, yaşam doyumunu pozitif yönde etkileyen etmenlerdendir. Ancak yaşam doyum, kişinin aile hayatı başta olarak birçok faktörden etkilenir. Aile hayatında ki mutsuzlukların yaşam doyumunu üzerine olumsuz etkileri vardır, yaşam doyumunu azaltır. Bunu yanı sıra, kişinin işine ilgisiz ve ya isteksiz

olmasına sebep olur. Bu durum da kişinin işinden alacağı doyumunu azaltır. Yani iş tatmini yaşam doyumunu negatif veya pozitif, yaşam doyumunu da iş tatminini ayı şekilde negatif veya pozitif etkilemektedir.

## **2.6. İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri**

İş doyumunu ölçümü için farklı çözümleme yöntemleri oluşturulmuş ve hayata geçirilmiştir. Bunların arasında iş doyumunu envanteri en bilindik olanıdır. İşin iş gören açısından farklı görünüşleri verilmekte ve bunlara nazaran kişinin doyum yığılmaları belirlenmek istenmektedir. İş doyumunu taramaları anket ve mülakat olsun yöneltilen soruların cinsine göre 3'e ayrılır.

### **2.6.1. Nesnel tarama**

Bu taramaların farklı çeşitleri bulunur. En rağbet gören türü seçenekli soruları içerenleridir. Bu cins taramalarda, soru yöneltilen bireyler tüm soruların bütün yanıtlarını okur ve içlerinden en elverişli olanını işaretlerler. Kimi türlerde 'Doğru ile Yanlış' seçenekleri bulunur ve bunlar işaretlenir. Tüm türlerde nesnel taramaların negatif yönü, cevapların idarece düzenlenmiş olmasıdır. Taramaya girenlerin kendilerine en yakın olan cevabı vermelidirler. Böylece katılımcılar hislerini hiç yansıtamayabilirler.

### **2.6.2. Betimleyici tarama**

Bu taramada cevapları çalışanlar kendileri verirler. Tepkiler ya yönlendirilebilen ya da yönlendirilemeyen şekilde ele anılır. Yönlendirilebilen soru çalışanın kontrolünü belirli bir alanda toplar ve buna ilişkin sorular sorar. Yönlendirilemeyen soruda işe çalışanın o anda fikirlerini söyleme olanağı vardır.

### **2.6.3. İzdüşel tarama**

Bu taramalar ruh hekimlerince akıl sağlığını araştırmak amacıyla geliştirilmiş kişilik analizleridir. İzdüşel tarama genel tarama için kullanılmaz.

## **2.7. İş Tatmini Değişkenleri**

Örgütsel düzeydeki özellikler:

- Örgütsel yapı
- Örgüt kültürü
- İş tasarımı
- İş yeri tasarımı
- Fiziki çevre
- Stres
- Performans değerlendirme sistemi
- Ödüllendirme

Grup düzeyindeki özellikleri:

- Rol çatışması
- Statü uygunluğu
- Grup bağlılığı
- İletim kesinliği
- Çatışma
- Birey Düzeyinde ki Özellikleri
- Evlilik durumu
- Algılama

## **2.8. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Çalışanın işleri hakkında ki görüşleri ve işlerine karşı hissettikleri duygular için birçok farklı araştırmalar yapılmıştır(Berry, 1997).

İş doyumunu etkileyen faktörler iki grupta incelenir. Bunlar:

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler

### **2.8.1. Bireysel faktörler**

İş doyumunu hakkında ilk düzenlemeyi Hoppock (1935) yapmıştır. İş doyumunu durumunun bireyler arası farklılık göstermesi bireysel özelliklerin (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik) iş tatmininde etkili olduğunu ortaya koyar.

### **2.8.1.1. Cinsiyet**

Cinsiyet ile iş doyumunu arasında ki ilişkiye bakıldığında farklı sonuçlara rastlanılmıştır. Yapılan analizler de kadınların erkeklerden niteliksiz işlerde çalıştıkları, daha az ücret aldıkları için düşük miktarda tatmin oldukları kanısına varılmıştır. Kadın ile erkeğin üstüne düşen görevlerin birbirinden farklı olması, kadınlarının sorumluluğunda olan annelik rolü ile eş rolü, onların ümitlerini fiziki mükafatlara kaydırmış, psikolojik etmenler bir miktar önemsizleşmiştir. Az ücretli ve etkisiz işlerde iş görmeleri neticesinde tatminsizleşmişlerdir(Somuncuoğlu, 2013).Bu tezin aksini iddia eden çalışmalar da mevcuttur(Azar ve Henden, 2003; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Nedeni olarak da kadın ile erkeğin çalıştığı işlerin birbirinden farklı olması söylenebilir(Gazioğlu ve Tansel, 2002).

Erkek iş görenlerin çalışma yaşantılarında kendilerini ispat etme ve ifade anlamında daha çok olanaklarının olması, iş hayatlarına verdikleri değeri fazlalaştırdığı gibi iş tatminlerini de arttırmıştır(Okpara, 2006, s. 51). Çalışma hayatındaki ferdi gelişim, kişilerarası bağlantılar, maddi kazanç, iş şartları gibi değişkenlere kıyasla verilen cevapları tetkik etmişler ve bunlardan yola çıkarak bu bağın erkekler için daha mühim olduğu, kadınlar içinse önemsiz olduğu belirlenmiştir(Somuncuoğlu, 2013).

### **2.8.1.2. Yaş**

Yapılan incelemeler genel olarak yaş ve iş tatmini arası güçlü bir bağ olduğunu söylemektedir. İş görenlerinin yaşlarının genç olması, çalışılan işten alınmak istenilen beklentileri arttırmaktadır. Bunun için de iş görenler daha fazla tatminsizliğe kapılmaktadır. Buna karşın iş görenlerin yaşları arttıkça alınan tatminde artmaktadır. Nedeni ise iş görenlerin çalıştığı yıllarla birlikte tecrübelerin uyum içinde artmasıdır(Özaltın, 1997). En fazla iş tatmininin, hekimlerde 36 yaş ve daha üstünde, hemşirelerde 31 ve üstünde olduğunu belirtmiştir(Özdemir, 2014).Herzberg, yaş ve tatmin arasında k bağı "U" biçiminde bir şekil olarak açıklamıştır. İş tatmininin yirmili

yaşlardan itibaren arttığını, otuzlu yaşlarda azaldığını, yaş ilerledikçe ise "U" biçiminde arttığını ifade etmiştir(Herzberg, 1964).

### **2.8.1.3. Eğitim düzeyi**

İş tatmini ile bağdaştırılan öteki etmen de eğitim düzeyidir. Yapılan araştırmalarca eğitim seviyesi arttıkça iş görenlerin iş tatmin uyumunun yükseldiği, eğitim seviyesi azaldıkça iş tatmin uyumunun düştüğü görülmüştür. İş görenlerin eğitim seviyelerine ve tecrübelerine uygun konumda değerlendirildiklerinde ekstra memnun olmakta ve olmakta ve iş tatminleri artmaktadır.Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki bağ konu başlıklı araştırmalarda, genellikle eğitim seviyesinin artması ile iş tatmininin azaldığı sonucuna varılmıştır(Çimen,2000, ss. 53-67).

### **2.8.1.4. Hizmet yılı**

İncir (1990), "Kamu İktisadi Teşekküllerini" (KİT) içine alan iş tatmini araştırmasında, iş görenlerin çalışma müddeti fazlalaştıkça iş tatmin algılarının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucun nedeni ise iş görenlerinin gereksinimlerinin yeterince karşılanmadığı, araştırmanın birinci yıllarındaki pozitif beklentilerinin ufalanarak yerlerini giderek negatif beklentilere bırakmasıdır. İş görenlerin örgütten giderek uzaklaşması ve tatminsizliğe bunlar sebep olur(Horozoğlu, 1995).

### **2.8.1.5. Mesleki konum ve kıdem**

Kişilerin tatmin durumlarında direkt tesiri olan faktörler içerisinde toplumun mesleklere bakışı ve verilen önem de bulunmaktadır. Yöneticilerin iş tatmininin, olmayanlara nazaran daha yüksek olduğuna dair araştırmalar bulunmaktadır. Diğer iş görenlerden mevki olarak daha üst düzeyde olanların, kendi alt düzeyde çalışanlara oranla, iş tatmini daha fazla olmaktadır. Bunu nedeni ise işin daha enteresan, yüksek ücretli ve bireylere hükmetme gibi vasıflarının etkilerinden kaynaklanabilir (Reitz,1987, s. 213).

### **2.8.1.6. Sosyo-kültürel çevre**

İş tatmini üzerinde Sosyo-kültürel çevreninde etkisi önemlidir. Aksayan (1990)'a göre elde edilen bazı araştırma analizlerine göre eşlerin toplum içerisinde ki saygınlık, ailenin maddiyat düzeyi, iş görenlerin çocuklarının yaş oranlarının küçük olması gibi değişkenlerin iş tatmini seviyelerinde değişiklik gösterdikleri saptanmıştır.

## **2.9. Örgütsel Faktörler**

### **2.9.1. Ücret**

İş tatminini etkileyen kıstaslardan en mühim olanı kuşkusuz ücrettir. İş oluşumu karşılığında alınan hakedişin yeterli olması ve gereksinimleri tekabül edip etmemesi iş görenlerin işe karşı davranışını belirlemektedir. İş görenler; çalıştıkları yerde uygulanan ücret, konum, potansiyele göre yükselme gibi tutumların adaletli ve iş gören tarafından beklentileri karşılayabilir durumda olmasını beklemektedirler(Grootveve Brink, 1999, s. 344). İş görenler kendi aralarında ücret mukayesesine girmektedirler. Mukayeselerin sonucunda alınan ücretin az ve adil olmadığı düşüncesinde olan iş gören huzursuzlaşır ve iş doyum düzeyi azalır(İncir,1990, ss. 9-34).

### **2.9.2. Yükselme olanakları**

Terfi, kişiyi iş hayatında çalışma eylemini artıracak başlıca etkenlerdendir(İnce,2003). Bireyler çalıştıkça deneyim elde ederler fakat bu durumlar tekdüzelikte oluşur ve yıllar geçtikçe istek alınan memnuniyet azalır, sorumluluk yetersiz gelmeye başlar. Daha üst düzey yetki ve mesuliyet gerektiren işlerin içerisinde yer almak isterler(Orhan, 1999).

Örgütün yükselme avantajlarının olması iş tatmini olumlu şekilde etkilemektedir. İş görenle açısından yükselmenin bazı kıstaslar göz önünde bulundurularak ve adaletli yapılması çok önemlidir. Toplumsal anlamda bakıldığında da meslek ile saygınlık seviyesi arasında olumlu bir bağ vardır(Davis,1988, s. 100).

Yöneticilerin iş doyumunun, alt kademedeki çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur(Hickson ve Oshagbemi,1999).

### 2.9.3. Yönetim ve denetim biçimi

Yönetime dahil olma, beraber karar verme ve sonucunda bunları hayata geçirme yönetimi disiplin düzeyinde gevşetir ve yüksek denetim olgusunu. Çalışanın üstlendiği göreve karşı sorumluluğunu ve alakasını arttırır. Yönetici denilen kişi en yukarıdan emir veren, işi oluşumu için irdeleyenden ziyade toplantılarda alınacak kararlar için tartışma ortamı hazırlayandır. Bu tarz toplantılarda aktif kararlar çıkmasa bile, çalışanlar serbestçe tekliflerini açıklamakta psikolojik olarak rahatlama ve tatmine ulaşmaktadırlar(Karaca, 1998, s. 58)

Çalışanlar açısından bir tatminsizlik durumu belirdiğinde, konuyla alakalı sorumlu olarak yüksek oranda yönetici suçlanır. Ancak işletmede idareye katılma politikası uygulanırsa tatminsizlikten sorumlu kişi olarak yöneticiler suçlanmayacak, yöneticiye yöneltilen gereksiz tepiler azalacak ve çalışanlar arası çekişme azalacaktır. İş yerinde daha huzur dolu bir ortamda çalışma hayatını sürdüren iş gören de daha güven dolu yaşayacak ve geleceğine huzur ile bakacaktır(Sabuncuoğlu,1984, s. 158).

İş görenler iş yerlerinde genellikle denetim altında tutulmaktan ve sürekli denetime maruz kalmaktan hoşlanmazlar. Genellikle gerçekleştirilen bu denetlemelerin kusur arama, öncelikli davranma ve eksik gösterme üzerine olduğundan iş görenlerin iş tatminleri düşmektedir. Bu nedenle iş görenlerin isteği daha adil bir denetleme ve öz denetim olmaktadır(Başaran,1982).

Hawthorne analizleri denetimin çalışanların gösterdikleri davranışlar arasında en mühim ayırt edicisi olduğu düşüncesini ortaya atmıştır. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve konuyla ilgilenen bir çok analiz, denetimi sağlayanların anlayışlı olmaları bununda iş görenlerin iş tatminlerini arttırdıklarını ve bunun sonucu olarak işi bırakma ve yapılan devamsızlığın ciddi oranda azaldığını ortaya koymuştur. Bu yüzden demokratik bir denetimin iş görenlerin iş tatminlerini ve tutumlarını önemli ölçüde etkilediği rahatlıkla söylenebilir(Günbayı, 2000, ss. 6-13).

### 2.9.4. İş ve niteliği

İş görenin çalıştığı işten memnun olması iş tatmininin en önemli sebebidir. Yapılan iş ve kapsamı denildiği zaman akla işin nasıl olduğu ve hangi tür özellikler

muhafaza ettiği, tolumun bireye bakış açısı, iş görenlerin kendilerine has yetenekleri kullanmaya, mesuliyet almaya uygun olup olmaması, ilerleme ve öğrenme yetisinin olup olmaması, işinde rahat davranabilme veya davranamama durumu, monoton olmaması, hayata anlam katması, işinde üretkenliğe açık olup olmaması, yeniliklere açık olması, başarı hissi edinmesi, duygulara önem vermesi, kişiliğe katkı sağlayabilmesi, işin tarifinin anlaşılır şekilde meydana gelmiş olması gelmektedir(Horozoğlu, 1995).İşin tek düze olması devamlı olarak benzer işin yapılması iş görenin isteksizliğine ve tatminsizliğe sebep olmaktadır(Özcan, 1992, s. 15).

### **2.9.5. Çalışma şartları**

Çalışma şartları ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki vardır. Çalışılan ortamda ki sıcaklık, rutubet, havalandırma, aydınlatma, telaş, çalışılan yerin temizliği, gerekli araçların yeterliliği vs. durumlar iş tatminini etkilemektedir. Elverişli çalışma alanı ve gerekli fiziksel olanaklar iş tatmini üzerinde pozitif etki sağlayabilmektedir(Ceylan, 1998, s. 81) Eğitim yöneticilerinin çalışılan ortamdaki şartlardan mutluluk duymadıkları ve tatmin olamadıkları görülmektedir(Yıldırım 1999, s. 19).

### **2.10. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları**

İş tatminsizliği; iş görenin işini sevmemesi, isteksiz tutumlarda bulunması ve yaptığı işten keyif almaması, işten kopması gibi düşünceler içinde bulunmasının ifadesidir. İşten tatminsizlik, çalışan için azap vericidir ve bireyin negatif duygulara kapılmasına yol açmaktadır. İş görenin iş tatminsizliği sebebi yüzünden ruhsal açıdan gereğinden fazla ve devamlı bir kaygı yaşaması bireyin ruh sağlığını negatif yönden etkileyebilir. Bunların beraberinde iş görende bıkkınlık, işten ayrılma, devamsızlık ve çatışma hali içinde olma tarzı örgüt huzurunu dağıtan bir takım tutum ve tavırlar görülebilmektedir(Aksu, Acuner ve Tabak, 2002)

Bir örgütte devamlı olması gereken işin kötü gittiği, bir takım meselelerin var olduğunu gösteren en belirgin gösterge tatminin düşük olmasıdır. Örgütte işin yavaşlaması, başarının azalması, verimliliğin düşmesi, yapılan işe sadakatin azalması, işgücü devam oranının, kazaların ve şikayetlerin giderek artması, iş görenler arası

çatışmaların büyümesi örgütte iş tatminsizliği olduğunun en belirgin ve aynı zaman da en gizli habercileridir(Davis, 1988)

Örgütlerde kişinin kendisi tarafından yapabileceği, bir takım yenileşme ve imkanlar için gerekli olan uygun çalışma ortamları oluşturulmalıdır. İş görene çalıştığı yer de fiziki gücün yanı sıra zihinsel olarak da fayda sağlayabileceği imkanlar sunma şansı verildiğinde örgüte ve işe karşı benimsenmemişlik, yabancılik duygumu ortadan kalkacaktır. Üretilen işler, emekler daha çok anlam kazanacak, örgütün amaçları ile bir parça bütün ilişkisi oluşturulacaktır(Dicle ve Dicle, 1989, s. 1).

## **2.11. İş Doyumsuzluğunun Birey Açısından Sonuçları**

### **2.11.1 Psikolojik doyumsuzluk**

Psikolojik tatminsizliği olan kişinin, tavırlarında belli başlı değişimler (farklılık) görülmektedir. Psikolojik tatminsizliğin temelini engel ve gereksiz müdahaleler oluşturur(Eren, 2004).

### **2.11.2. Saldırganlık**

Zorluklar ve engellemelerle karşılaşan iş gören hedeflerine ulaşamamanın meydana getirdiği psikoloji nedeniyle agresif tutum sergiler. Agresif davranışlar çalışma arkadaşlarına, idarecilere karşı olabileceği gibi tarafsız ve ilgili olmayan bireylere de yönelebilir (Kolasa,1979, s. 296).

### **2.11.3. Geriye dönüş davranışlar**

İstek ve arzularında başarı sağlayamayan kişi ortaya çıkan endişe ve tatminsizlikle olaylara karşı edinilmiş olan olgunluğunu kaybeder ve çocuksu tutumlar sergiler. Konuşamama, sinir, bağırma, ters tepki verme davranışları görülür. Hedefleri, arzuları ve amaçları yerine getiremediklerinde ise başvurulacak son çare olarak yaşama küser ve ölmeyi arzu ederler(Baymur, 2004, s. 94 Eren, 2004, s. 251).

### **2.11.4. Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar**

Kapanda sıkışıp kalan fare gibi kapalı dışına çıkmak için kendi etrafında sürekli dönmesine benzeyen bu tutum benzer olarak panik halinde kendini gösterir. Çözüm

getirmeyen bu tarz davranışlar yerine daha akıl ve mantığa dayalı yöntemlerle çözüm aramak sağlıklı olacaktır ancak bu mümkün değildir. (Eren, 2001, s. 252).

### **2.11.5. İşi olurluna bırakma**

Psikolojik tatminsizlik veya kendine güvensizlik olayı birebir yaşayan kişilerde görülür(Eren, 2001, s. 112). Bunu sonucu olarak kişi içinde bulunduğu ortamdan, çevreden, toplumdan, etraftan uzaklaşır, etkinliklere katılmaz(Korman, 1992, s. 182)

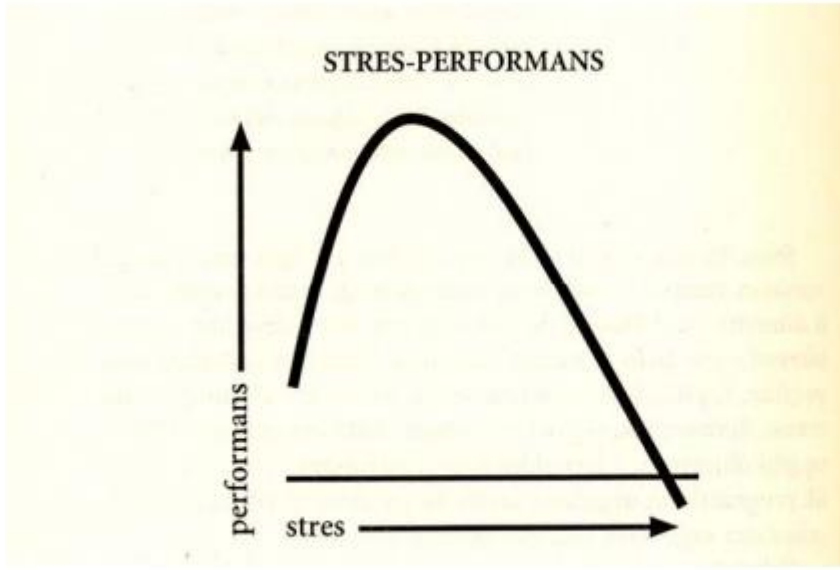
### **2.11.6. Psikosomatik rahatsızlıklar**

Canlı-güçlü bir sebebi olmayan, tamamen psikolojik bir bunalım olgusunun neden olduğu fiziki sıkıntılardır(Cüceloğlu, 2002:476). Midede oluşan rahatsızlıklar, kalpte çarpıntı ve kriz, tansiyon düşmesi veya yükselmesi, geçmeyen baş ağrıları, kronik yorgunluk, migren,terleme,iştahsızlık, nefes darlığı vs. hastalıklardır(Eroğlu, 1986, ss. 52-66).

### **2.11.7. Stres**

17.yy'da dert, musibet anlamlarına gelen ve sıklıkla kullanılan stres kavramı; devam eden 18 ve 19.yy' da anlamsal açıdan değişime uğramış ve baskı, güç şeklinde objeler üstünde, kişi, ruhaniyet ve organlar için kullanılmıştır(Güçlü, 2001, s. 92). Bireyler üstünde bir etki meydana getirerek davranış ve tutumları ile ikincil kişilerle bağlarını etkileyen bir durumdur(Pehlivan, 1991). Stresin ortaya çıkmasında bir takım etkenler bulunur. Stresi ortaya çıkartan faktörler idarecilerin ve iş görenlerin kontrol edemeyeceği, çevresel etmenlerden kaynaklanıyorsa, idareci ve iş görenler fedakarlık ve adaptasyon sağlamakta oldukça sıkıntı çekerler(Güçlü, 2001, s. 96).

İş tatmini ile stres arasında ters yönlü ilişkinin olduğu, stresin yükselmesi nedeniyle de iş tatmininin düştüğü gözlemlenmiştir. Bu stres ile beklenen netice olan iş tatminsizliğinin ve psikolojik problemlerin ortaya çıktığı belirlenmiştir(Başaran, 1991, s. 207)



Şekil 4: Stres-Performans İlişkisi

#### 2.11.8. Kişilik bozukluğu

İş tatminsizliğini etkileyen kişisel unsurlardan bir diğeri de kişilik bozukluklarıdır. Kişiler kendilerini zayıf ya da isteksiz hissettiklerinde ilk olarak kendilerince ortaya çıkardıkları savunma mekanizmasını devreye sokarlar, sonra bu duygu bozukluğunu atlamazlarsa nevroz halini ileri seviyede ise psikoz halini yaşarlar(Samadov, 2006, s. 55). İş tatminsizliği durumunun devamında bireyler nevroz haline sahip olabilirler. Nevroz durumuna sahip olan birey heyecanlı, zorlayıcı ve telaşlı bir kişiliğe bürünürler. Neredeyse bütün insanlar da görülen bu sağlıksız durumunu normal bireyler kendi kendilerine aşarlarken, nevrozlu bireyler aşamazlar. Ayrıca nevroz durumuna yönelimleri fazla olan bireylerin gereksiz endişeleri vardır. Hastalık hastalığı, stres, sinirsel yorgunluk gibi hallerin oluşmasına sebep olur(Kolasa, 1979, s. 300).

İş tatminsizliği sürmekte olan bireyde meydana gelen psikoz net bir rahatsızlığın adı değildir. Fakat bireyin asıl yaşamdan kopmasıyla alakalı durumu açıklayan bir kavramdır. Psikoz durumunu yaşayan kişiyle karşılaştığımızda bireyin dünyayı diğer bireylerin algıladıklarından çok daha farklı algıladıklarını görmüş

oluruz. Sürekli şiddetli huzursuzluk ve endişe duyarlar. Sonuç itibariyle ele alındığında kişilik bozukluğu sebebiyle görülen ufak çaplı sıkıntıların, nevrozun veya nevrozdan ileri düzeyde olan psikozun kişide olması halinde iş tatminsizliğinin meydana gelmesinin normal olduğu belirtilmektedir. (Samadov, 2006).

## 2.12. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları

İş görenlerde olan iş tatminsizliğinin organizasyonlara sağladığı negatif tesirler nedeniyle çok sayıda yönetici hatır sayılır şekilde problemler yaşamaktadır. Bu etkiler şunlardır(Pehlivan, 1991, s. 794):



**Şekil 5:** İş Görenlerin Yaşadığı İş Doyumsuzluğunun İşverenlerde Yarattığı Sıkıntılar

### 2.12.1. İşe devamsızlık

İş tatmini ve devamsızlık ile bireyin işe geç gelmesi arasında ki ilişkiye bakıldığı zaman bir netliğe ulaşılmamıştır. Çeşitli yazarların iş tatmininin işe geç kalma ile hem anlamlı hem de ters yönde ilişkisi olduğunu kanıtlamalarına rağmen, bu iki değişkenin kendi aralarında anlamlı bir ilişkisi olduğuna rastlamamışlardır. Fakat genel anlamda, işinde ve çalıştığı yerde mutlu ve huzurlu olmayan iş görenlerin devam etmeme ve işe geç kalma durumlarında bulunduğu gerçekleştirilmiş araştırmalarla ortaya çıkmıştır(Pehlivan, 2005).

İşe devamsızlık, genellikle ekonomik kayıplar ve organizasyonel verim gücü üzerinde ki negatif etkileri sebebiyle işgücü devrinden bir hayli fazla negatif sonuçlar ortaya koymakta ve iş görenin örgütsel üyeliğinin feshedilmesinin muhtemel olmadığı hallerde tepkinin ortaya çıkmasına yer açan alternatif bir tutum olmak gibi özelliği bulunmaktadır(Arbak ve Kesken, 2005, s. 99).

### 2.12.2. İş uyuşmazlıkları

İş görenlerin toplu şekilde işlerindeki etkinlikleri durdurmak ya da duraksatarak, aynı hedef uğruna iş görmeme adına alınan hükmü uygulayarak hep birlikte işi bırakmalarına grev adı verilir (2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmeleri Grev ve Lokavt Kanununun 25. Maddesi). İşte büsbütün etkinlik duracak şekilde patron ve çalışan vekili tarafından bizzat kendi teşebbüsü veya bir idare kuruluşunun aldığı kararı dinleyerek iş görenlerin toplu şekilde görevlerinde kalmasında sakınca görülerek işten uzaklaştırılma almalarına lokavt denir(Samadov, 2006, s. 61). Grev ve lokavt finansal ve sosyal etkileri sebebiyle topluma belirli miktarda finansal maliyet yüklenmektedir. Bu durumda grev ve lokavt aşamasında sonuç olarak faaliyetleri durdurulan işyerlerinin, üretime faydası bulunmamakta ve toplam üretimin giderek azalmasına neden olmaktadır(Tayanç, 1987, s. 190).

İş anlaşmazlıklarının, iş tatminsizliği açısından tanımı üretimin yavaşlaması yada tamamen tamamen durmasını sağlayacak etkinlikler olarak tabir edilir ve bu hal iş tatminsizliği yaratır(Samadov, 2006)

### 2.12.3. Personel devri

Bir kuruluş veya müessese kadrosunda işe tabi tutulan iş görenin herhangi bir nedenle kurumdan ayrılmalarına veya yönetim tarafından uzaklaştırılma eylemine personel devri denir(Eren, 1989, s. 224).Personel devri bir kurumda iş görenlerin belli bir zaman diliminde işlerinden ayrılanların yüzde miktarını gösteren personel devir matematiksel olarak belirlenmektedir(Aytek,1978, ss. 49- 51).

Örgütte henüz işe başlayan bireylerin, adapte olmalarının zaman istemesi, işlerini olduğundan hayli yavaş yapmaları, yapılan işte hata yapma paylarının fazla bulunması personel devri nedeniyle oluşan en önemli olumsuzluklar olarak bilinir. Bu durum örgütlerin finansal alanda da zarar görmesine sebep olmaktadır(Aydın, 2005, s. 66).

Personel devrinin neden olduğu negatifliklerden bir diğeri de belirli bir deneyim ve hüner gerektiren işlerde deneyim sahibi çalışanın işi bırakmasıdır. İşe yeni başlayan personelin deneyim kazanması için alması gereken eğitimle ile yapılan

tecrübesiz olmasından doğan hataların maliyeti vardır. Ortaya çıkan maliyet işverenler için giderdir(Eren, 2001, s. 275). Personel devrinin iş tatminsizliği açısından manası, işten çıkan bireylerin tek tek organizasyona zarar verebileceğini söylersek, deneyimli personelin işinden ayrılması iş tatminsizliğine neden olur.

#### **2.12.4. Örgüte yabancılaşma**

İş görenlerde örgütten soğuma, kendilerini yabancı olarak görme, ruhsal anlamda uzaklaşma ve ekstra kendilerini geri çekme şeklinde görülen bir tutum biçimidir. İşinden ayrılmayan, devam eden iş gören kendisini bulunduğu örgüte ait hissetmemektedir. İş görenin yabancılaşma süreci bulunduğu örgüte olduğu gibi kişinin kendisine karşı da olabilir. Örgütün bireyin kendisine takdim ettiği örgütsel ve toplumsal yaşayış prestijini, itibarı kabul etmemesinin temelinde örgüte yabancılaşma tutumu vardır. Bunun sonucunda örgüte yabancılaşan iş gören kendisine örgüt dışında huzur ortamı yaratarak kendisini buralarda mutlu edecek kaynaklar bulmaya çalışır(Başaran, 1991, ss. 203-206).

#### **2.13. Mobbingin İş Doyumuna Etkisi**

Mobbing sanki bir kanser edasıyla organizasyonu sömüren süreğen bir rahatsızlıktır. İş görenin organizasyona olan sadakat ve tabilik gibi hisleri yok olmuştur. İş gören bu tutumda iş yerinde verimli bir şekilde çalışmıyor sadece edinilecek olan gelir için mesai yapıyordur(Tutar,2004, ss. 108-109).

Mobbing, bireyler arası uyuşmazlık ve çatışmalara, negatif örgüt iklimine, genel saygı kurallarının aşılmasına, örgüt kültürü itibarında yıpranmaya, kuşku ortamının oluşumuna, iş görenlerde motivasyon azalması sebebiyle yaratıcılığın sınırlandırılması gibi çok fazla olumsuzluklara neden olmaktadır(Tınaz, 2006, s. 160).

Örgütlerde yaşanan, halledilemeyen sorunlar, iş görenleri etkileyerek, örgütsel etkinliklerde verimliliği ve başarıyı negatif yönde etkileyerek iş görenlerin örgüte bağlılığının düşmesine, sorumluluk algısının azalmasına, direkt hata yapma ve eksiklik duygusuna neden olur. İş gören tarafından işe gecikme, devamsızlık yapma, erken emekli olma durumu, işten erken çıkma, iş tatminsizliği ve işe kendini verememe ise bağlantılı olarak oluşan davranışlardır(Cemaloglu, 2007, s. 121).

Çalışma ortamında oluşan, çalışma havasını kötü etkileyen, uyumsuzluk, sinir, adil davranmama gibi tutumların iş performansını azalttığı ve motivasyonu düşürdüğü belirlenmiştir(Canitez ve Okur, 2007, s. 270). Örgütler de çalışılan atmosferi yıkan, huzur ve uyum içerisinde çalışmaya izin vermeyen bu gibi durumlar iş görenin mesleki başarısını, iş dışında sosyal ilişkilerini, iş yerine- örgüte olan bağlılığını düşüren hatta kişiyi işten ayrılmaya azmettiren bir durumdur.

Örgütsel bağlılıkta, iş görenin hedeflerine sıkıca bağlı olması, işine tutkun olması gerekir. Örgüt hedeflerini hayata geçirmek ve örgüt üyeliğinin sürekliliğini sağlamak açısından istekli olması gerekir. Ancak, iş görenler yaşadıkları mobbing sebebiyle örgütün hedeflerinden, değerlerinden giderek uzaklaşıp söz konusu örgüte karşı olan sorumluluklarını hayata geçirmek yerine yaşamı idame ettirme mücadelesi ve içinde bulunulan durumdan ufak zararlarla kendini kurtarma çabası için çalışırlar. Bu durumda iş görenin örgüte karşı bağlılığını yitirmesine sebep olarak iş görenin fiziksel ve psikolojik anlamda kendini mutlu ve rahat hissedebileceği ve sadakat gösterebileceği farklı işyerleri arayışına girmesine sebep olmaktadır(Tınaz,2006).

Mobbing söz konusu olduğu örgütü de negatif yönde etkiler. İş gören işinde verimli çalışabilmek için kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelidirler. İş görenlerin kendilerini sistemin bir üyesi olarak görmeleri, kendilerini dahil hissetmeleri işe devamlı sistemli olarak devamlılık sağlamaları ile mümkün olur. Mobbing sebebiyle mağdur bireyin hastalık izinlerinin artması, örgütten ayrılması gibi tutumlar örgütün etkinliğine bir hayli zarar verir. Aynı zamanda iş gücü devride yükseleceğinden örgütlere ciddi oranda zarar verir. Sonuç olarak kendini örgütün bir üyesi olarak gören iş gören daha verimli çalışır(Katz, 1966, ss. 75-83).

#### **2.14. İş Doyumsuzluğunun İfade Biçimleri**

İş görenler yaşadıkları iş tatminsizliğini çeşitli tutum biçimleriyle dışa vururlar. Yöneticiler davranışlarında görülen bu tarz değişiklikler sonrası iş görenleri yeniden işletmeye kazandırmalıdır. Bu olumsuz tutumlar şöyledir(Kutaniş, 2003):

Terk Etme: İş gören işini sık sık terk eder, bırakır. Bu tutum yeni iş arayışı, istifa etme gibi olabilir.

Sesini Duyurma: İş görenler, şartları iyileştirmek adına yeni öneriler sunar, yöneticileriyle sıkıntıları tartışır ve bir takım sendikal etkinliklerin içine girerler.

Bağlılık: Koşulların düzelmesini pasif-olumlu biçimde beklemek yada dışarıda bulunan örgüte karşı kınama ve eleştirilere karşı direkt savunmaya geçmek veya yönetime inanmak-güvenmek şeklinde görülür.

İhmal Etmek: Koşulların giderek kötüleşmesini pasif şekilde beklemek, devamsızlık yapmak, mesai saatini geçirmek, kronik devamsızlık, hata oranlarının yüksek olması şeklinde ortaya çıkar.

## **2.15. İş Doyumsuzluğunun Genel Sonuçları**

Şüphesiz, her insanın çalışma yaşamında ki beklentileri farklıdır. Kişilerin, farklı gereksinimleri ve bu gereksinimlerinde farklı öncelikleri bulunmaktadır. Bu hal, çalışma yaşantısının doğrularıyla da etkileşim halindedir ayrıca sonuçta kişilerin işlerine karşı olan duygu, düşünce ve davranışları biçimlenir. İdeal olanı tabi ki de, bu davranış ve duyguların her zaman pozitif olmasıdır. Ancak kişilerin işlerine karşı negatif tutumlarının, düşüncelerinin bulunduğu da doğrudur. Uygur yöneticilerin üzerine düşen, bu iki tutum arasında bulunan dengeyi pozitif düşünce ve tutumlardan yana kurabilmektir(Keser, 2016).

İş görenlerin işlerine karşı negatif duyguları, yani işlerinden hoşnut olmayışları, ilk olarak psikolojik ve fiziksel sağlıklarını negatif yönde etkiler. İş tatminsizliği de çalışma yaşantısında ki stresin bir modülüdür ve bu stresin sebep olduğu bütün rahatsızlıklara bununla birlikte iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. İş görenlerin sinirli olmaları ve agresif davranışlar da bulunabilmeleri iş tatminsizliğinin negatif etkileri arasındadır. İş tatminsizliği örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen negatiflik durumudur. İşletmenin hedeflerine ulaşmaları için bünyelerinde bulundurdukları insan kaynağının aktif şekilde çalışması gerekir. İş görenlerin verimli bir şekilde çalışmalarını ise birçok etkenin bir arada bulunmasını gerektirir. İş tatmini de bu etkenlerin arasındadır.

## **2.16. Motivasyonda Özendirici Araçların İş Tatminine Etkileri**

Bir kuruluş içerisinde birbirinden tamamıyla farklı olacak şekilde kişiler bulunmaktadır ve bu kişileri ortak hedefte toplamak, verimlilik yaratabilmek için moral motivasyonunu ve iş doyumunu arttırıcı bir takım araçların kullanılması çok önemlidir.

## **2.17. Sosyo-Ekonomik Araçların Çalışanların İş Tatminine Etkileri**

Motivasyonu etkileyebilecek özellikte olan sosyo-ekonomik araçlar, mükafat, ücret, güvenlik gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin personelin iş doyumuna etkileri incelenmiştir.

### **2.17.1. Güvenlik**

Güvenlik ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde basamaklardan ikincisinde yer alan en temel mecburi ihtiyaçlardandır. Güvenlik ihtiyacının alanında devamlı iş güvencesi, özgüven, toplumsal güvenlik ve çevresel güven bulunmaktadır. İş-emek güvencesine niteliği olan personel diğer çalışma koşullarına oranla daha mutlu ve huzurlu çalışır, bu sayede iş doyumunu artırır. Buda kurumun başarısını doğrudan etkiler. Toplumsal güvenlikte personelin en temel ihtiyaçlarından ve bu ihtiyacın karşılanması durumu iş doyumunu arttırır. Çevresel güven ile özgüven aşamaları güvenliğin sosyal boyutudur. Motivasyonda doğrudan etkileri yoktur.

### **2.17.2. Mükafat-ödül**

Ödüller, finansal ödüller ve saygınlık-prestij ödülleri olmak üzere 2'ye ayrılır. Personele disiplinli çalışmaları, araçları doğru şekilde kullanmaları ve yüksek performans gibi sebeplerle ödül verilebilir. Ekonomik ödüllerde personele maddi katkıda bulunmuş olur, adil ve doğru orantılı olması takdirinde personeli mutlu eder, iş doyumunu sağlamış olur, Prestij ödülleri teşekkürle başlayıp terfi ettirmeye kadar giden faktörlerdir ve personelin verimliliğini arttırarak kuruluşa bağlanması sağlar.

### **2.17.3. Ücret**

En etkili moral motivasyon aracıdır ve prim, maaş artışı kar etmeyi içine alır. Kuruluşlar ayrı ayrı ücret artışı uygulayabildikleri gibi toplu şekilde de ücret artışı

uygulayabilirler. Personeli özendirmek için adil olacak şekilde ek ücret dağıtımını uygulaması da yapılı ve prim sistemidir. Elde edilen gelirin personeller arasında adil biçimde dağıtılması da kara katılma yöntemidir. Bahsedilen yöntemlerin hepsi adilane olması koşuluyla moral-motivasyonu artırır ve iş doyumunu sağlar(Elbir, 2006).

XXXXXS  
GCPS

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ DOYUMUNDA YÖNETİCİ ALGISI

#### 3.1. Metodoloji

##### 3.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Motivasyonun hem çalışanlar hem de yöneticiler için önemli olmasının çok sayıda nedeni bulunmaktadır. Kurumların amaçlarına ulaşması için motive olmuş çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Çalışanların motive olması, işlerini en iyi biçimde yapma eğilimi göstermelerini ve sonucunda verimliliklerinin artmasını sağlar. Bu da kurumların yüksek performans gösterip, amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Çalışanların ve yöneticilerin birbirleri ile ilişkileri, beklenti, istek ve ihtiyaçları gibi unsurları belirleyebilmek, kurumlar için büyük bir öneme sahiptir ve araştırılmalıdır. Bu çalışma kamu sektöründe çalışan motivasyonu ve iş doyumunda yönetici algısını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

##### 3.1.2. Araştırmanın örnekleme

Araştırmanın evrenini, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) Genel Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) Taşımacılık A.Ş. çalışanları oluşturmaktadır. Kurumda toplam 700 çalışan bulunmaktadır. Örneklem seçimi yapılırken Sekaran (2010:295) tarafından hazırlanan örneklem tablosundan faydalanılmış ve 278 kişinin örneklem büyüklüğü için yeterli olduğu hesaplanmıştır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle evreni temsil ettiği düşünülen 311 kişiye ulaşılmıştır.

##### 3.1.3. Araştırmanın veri toplama aracı ve yöntemi

Bu araştırmanın veri toplama aracı, anket tarama yöntemidir. Anket sorularının oluşturulma sürecinde, Barbutto ve Scholl (1998) tarafından geliştirilen motivasyon ölçeği ve Minnesota iş doyum ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılım sağlayan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili, ikinci bölümde motivasyon ölçeği ve üçüncü bölümde ise iş doyumunu ölçeği ile

ilgili toplam 59 soru ve ifadeden oluşmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümdeki ifadeler 5'li Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Çalışmanın analizi, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programıyla gerçekleştirilmiştir.

#### **3.1.4. Sınırlılıklar**

Bu araştırmaya katılım sağlayanların sayısı TCDD Taşımacılık A.Ş. çalışanları ile sınırlıdır. Evreni genişletmek, daha çok kişiye anketi uygulama imkanı olabilir fakat zamanın kısıtlı olması sebebiyle örneklem seçimine gidilmiştir. Anket sorularının belirli şıklarla sınırlandırılması nedeniyle, katılım sağlayan bireyler sadece kendilerine yakın hissettikleri seçeneği işaretleyebilmektedirler.

Araştırmanın pandemi sürecinde gerçekleştirilmesi sebebiyle anket online olarak gerçekleştirilmiştir. Anket formlarının bir kısmı ulaşılabilen kurum çalışanlarına bire bir olarak, diğer bir kısmı ise mail yolu ile ulaştırılmıştır.

Anket uygulamasının yapılabilmesi için kurumun belirlenmesi sürecinde, bir çok kamu kuruluşu gizliliklerini sağlamak adına gerekli izinleri vermek istememiştir.

#### **3.1.5. Araştırmanın hipotezleri**

H<sub>1</sub> : Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1a</sub>: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1b</sub>: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1c</sub>: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1d</sub>: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>1e</sub>: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır

H5a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6a: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>6b</sub>: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>7</sub>: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>7a</sub>: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>7b</sub>: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>8a</sub>: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>8b</sub>: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>9</sub>: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>9a</sub>: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>9b</sub>: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>10</sub>: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>10a</sub>: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>10b</sub>: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: İş doyumunu ölçeğinin dışsal alt boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Çalışanların motivasyonları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.2. Bulgular

**Tablo-1: Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Motivasyon Ölçeği	,779	30
İş Doyumu Ölçeği	,959	20

Tablo 1'de anketin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

30 maddeden oluşan motivasyon ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerinin 0,779 olduğu saptanmıştır. 20 maddeden oluşan iş doyumunu ölçeğine ait Cronbach's Alpha değeri ise 0,959'dur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Her iki ölçeğin de ortalaması alınmış ve normallik dağılımına bakılmıştır. Sonuçlara bakıldığında çarpıklık ve basıklık değerleri (Skewness/Kurtosis) -1,5 ve +1,5 arasındadır ve veriler normal dağılım göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo-2: Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular**

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	125	40,2
	Erkek	186	59,8

	18-25	23	7,4
<b>Yaş</b>	26-35	91	29,3
	36-45	86	27,7
	46-55	66	21,2
	55 ve üstü	45	14,5
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	254	81,7
	Lisansüstü	57	18,3
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	149	47,9
	Evli	162	52,1
<b>Aylık Gelir</b>	4501-5500	22	7,1
	5501-6500	218	70,1
	6501 TL ve üzeri	71	22,8
<b>Kurumdaki Çalışma Yılı</b>	1 yıldan az	66	21,2
	1-5 yıl	83	26,7
	6-10 yıl	72	23,2
	11 yıl ve üzeri	90	28,9
<b>Toplam İş Deneyimi</b>	1 yıldan az	41	13,2
	1-5 yıl	60	19,3
	6-10 yıl	68	21,9
	11 yıl ve üzeri	142	45,7
	Personel ve Eğitim Dairesi	46	14,8

	Yolcu Dairesi	35	11,3
	Yük Dairesi	42	13,5
	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	24	7,7
<b>Çalışılan Daire</b>	İdari ve Sosyal İşler Dairesi	25	8,0
	Satın Alma Dairesi	24	7,7
	Bilgi Teknolojileri Dairesi	25	8,0
	Araç Bakım Dairesi	26	8,4
	Mali İşler Dairesi	25	8,0
	Strateji Geliştirme Dairesi	34	10,9
	Hukuk Müşavirliği	5	1,6
<b>Toplam</b>		<b>311</b>	<b>100,00</b>

Araştırmaya göre katılımcıların %40,2 'sini kadın katılımcılar (125 kişi), %59,8' ini erkek katılımcılar (186) oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun 26-35 (%29,3) ve 36-45 (%27,7) yaş aralığında olduğu ve %47,9 'unun evli, %52,1 'inin de bekar olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların en az lisans mezunu olduğu ve %81,7 'sinin lisans ve %18,3 'ünün de lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada önceden de belirtildiği üzere, kamu sektöründe çalışan motivasyonu ve iş doyumunda yönetici algısı belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların gelir durumlarını öğrenebilmek amacıyla sorulmuş olan sorulardan beklenen cevapların net olması katılımcıların çekimser olmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten katılımcılar için çekimserlik yarattığı düşünülen bu durumun belirlenmesinde, buna göre bir soru biçimi yapılmaya çalışılmış ve net bir tutar yerine gelir aralığı

belirlenmiştir. Bunun sonucunda katılımcıların %70,1 gibi büyük bir kısmı aylık 5501-6500 TL aralığında gelire sahip olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo-3: Motivasyon Ölçeğine Verilen Yanıtların Frekans Dağılımları ve Açıklayıcı İstatistikler**

Değişkenler		N	%	$\bar{x}$	S
<b>İçgüdüsel Motivasyon İfade 1</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	100	32,2		
	Katılmıyorum	86	27,7		
	Kısmen Katılıyorum	51	16,4	2,40	1,304
	Katılıyorum	48	15,4		
	Kesinlikle Katılıyorum	26	8,4		
<b>İçgüdüsel Motivasyon İfade 2</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	131	42,1		
	Katılmıyorum	101	32,5		
	Kısmen Katılıyorum	44	14,1	<b>2,00</b>	1,136
	Katılıyorum	18	5,8		
	Kesinlikle Katılıyorum	17	5,5		
<b>İçgüdüsel Motivasyon İfade 3</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	96	30,9		
	Katılmıyorum	98	31,5		
	Kısmen Katılıyorum	50	16,1	<b>2,38</b>	1,299
	Katılıyorum	36	11,6		
	Kesinlikle Katılıyorum	31	10,0		
	Kesinlikle Katılmıyorum	70	22,5		

<b>İçgüdüsel Motivasyon İfade 4</b>	Katılmıyorum	88	28,3		
	Kısmen Katılıyorum	59	19,0	2,70	1,345
	Katılıyorum	52	16,7		
	Kesinlikle Katılıyorum	42	13,5		
Kesinlikle Katılmıyorum		84	27,0		
<b>İçgüdüsel Motivasyon İfade 5</b>	Katılmıyorum	86	27,7		
	Kısmen Katılıyorum	53	17,0	2,62	1,398
	Katılıyorum	41	13,2		
	Kesinlikle Katılıyorum	47	15,1		
Kesinlikle Katılmıyorum		111	35,7		
<b>İçgüdüsel Motivasyon İfade 6</b>	Katılmıyorum	113	36,3		
	Kısmen Katılıyorum	47	15,1	<b>2,11</b>	1,135
	Katılıyorum	23	7,4		
	Kesinlikle Katılıyorum	17	5,5		
Kesinlikle Katılmıyorum		43	13,8		
<b>Araçsal Motivasyon İfade 7</b>	Katılmıyorum	39	12,5		
	Kısmen Katılıyorum	86	27,7	3,18	1,212
	Katılıyorum	106	34,1		
	Kesinlikle Katılıyorum	37	11,9		
Kesinlikle Katılmıyorum		109	35,0		

<b>Araçsal Motivasyon İfade 8</b>	Katılmıyorum	87	28,0		
	Kısmen Katılıyorum	38	12,2	2,40	1,399
	Katılıyorum	37	11,9		
	Kesinlikle Katılıyorum	40	12,9		
	Kesinlikle Katılmıyorum	45	14,5		
<b>Araçsal Motivasyon İfade 9</b>	Katılmıyorum	70	22,5		
	Kısmen Katılıyorum	83	26,7	2,98	1,248
	Katılıyorum	73	23,5		
	Kesinlikle Katılıyorum	40	12,9		
	Kesinlikle Katılmıyorum	64	20,6		
<b>Araçsal Motivasyon İfade 10</b>	Katılmıyorum	104	33,4		
	Kısmen Katılıyorum	82	26,4	2,54	1,196
	Katılıyorum	32	10,3		
	Kesinlikle Katılıyorum	29	9,3		
	Kesinlikle Katılmıyorum	46	15,1		
<b>Araçsal Motivasyon İfade 11</b>	Katılmıyorum	90	28,9		
	Kısmen Katılıyorum	67	21,5	2,90	1,291
	Katılıyorum	62	19,9		

	Kesinlikle Katılıyorum	45	14,5		
	Kesinlikle Katılmıyorum	21	6,8		
<b>Araçsal Motivasyon İfade 12</b>	Katılmıyorum	33	10,6		
	Kısmen Katılıyorum	70	22,5	<b>3,52</b>	1,095
	Katılıyorum	136	43,7		
	Kesinlikle Katılıyorum	51	16,4		
	Kesinlikle Katılmıyorum	68	21,9		
<b>Dışsal Motivasyon İfade 13</b>	Katılmıyorum	123	39,5		
	Kısmen Katılıyorum	55	17,7	2,47	1,217
	Katılıyorum	36	11,6		
	Kesinlikle Katılıyorum	29	9,3		
	Kesinlikle Katılmıyorum	77	24,8		
<b>Dışsal Motivasyon İfade 14</b>	Katılmıyorum	119	38,3		
	Kısmen Katılıyorum	47	15,1	2,44	1,263
	Katılıyorum	36	11,6		
	Kesinlikle Katılıyorum	32	10,3		
	Kesinlikle Katılmıyorum	80	25,7		
<b>Dışsal Motivasyon İfade 15</b>	Katılmıyorum	95	30,5		
	Kısmen Katılıyorum	70	22,5	2,49	1,257
	Katılıyorum	36	11,6		
	Kesinlikle Katılıyorum	30	9,6		

	Kesinlikle Katılmıyorum	40	12,9		
<b>Dışsal Motivasyon İfade 16</b>	Katılmıyorum	59	19,0		
	Kısmen Katılıyorum	50	16,1	3,23	1,278
	Katılıyorum	115	37,0		
	Kesinlikle Katılıyorum	47	15,1		
	Kesinlikle Katılmıyorum	82	26,4		
<b>Dışsal Motivasyon İfade 17</b>	Katılmıyorum	96	30,9		
	Kısmen Katılıyorum	71	22,8	2,46	1,256
	Katılıyorum	31	10,0		
	Kesinlikle Katılıyorum	31	10,0		
	Kesinlikle Katılmıyorum	29	9,3		
<b>Dışsal Motivasyon İfade 18</b>	Katılmıyorum	54	17,4		
	Kısmen Katılıyorum	71	22,8	3,33	1,227
	Katılıyorum	99	31,8		
	Kesinlikle Katılıyorum	58	18,6		
	Kesinlikle Katılmıyorum	31	10,0		
<b>İçsel Motivasyon İfade 19</b>	Katılmıyorum	48	15,4		
	Kısmen Katılıyorum	72	23,2	3,37	1,247
	Katılıyorum	96	30,9		
	Kesinlikle Katılıyorum	64	20,6		

	Kesinlikle Katılmıyorum	29	9,3		
<b>İçsel Motivasyon İfade 20</b>	Katılmıyorum	50	16,1		
	Kısmen Katılıyorum	79	25,4	3,38	1,261
	Katılıyorum	80	25,7		
	Kesinlikle Katılıyorum	73	23,5		
	Kesinlikle Katılmıyorum	47	15,1		
<b>İçsel Motivasyon İfade 21</b>	Katılmıyorum	36	11,6		
	Kısmen Katılıyorum	43	13,8	3,54	1,456
	Katılıyorum	72	23,2		
	Kesinlikle Katılıyorum	113	36,3		
	Kesinlikle Katılmıyorum	36	11,6		
<b>İçsel Motivasyon İfade 22</b>	Katılmıyorum	49	15,8		
	Kısmen Katılıyorum	68	21,9	3,31	1,265
	Katılıyorum	100	32,2		
	Kesinlikle Katılıyorum	58	18,6		
	Kesinlikle Katılmıyorum	34	10,9		
<b>İçsel Motivasyon İfade 23</b>	Katılmıyorum	24	7,7		
	Kısmen Katılıyorum	69	22,2	3,48	1,199
	Katılıyorum	126	40,5		
	Kesinlikle Katılıyorum	58	18,6		
	Kesinlikle Katılmıyorum	24	7,7		

<b>İçsel Motivasyon İfade 24</b>	Katılmıyorum	42	13,5		
	Kısmen Katılıyorum	53	17,0	<b>3,60</b>	1,232
	Katılıyorum	108	34,7		
	Kesinlikle Katılıyorum	84	27,0		
<b>Hedef İçselleştirme İfade 25</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	41	13,2		
	Katılmıyorum	67	21,5		
	Kısmen Katılıyorum	147	47,3	2,78	1,053
	Katılıyorum	32	10,3		
	Kesinlikle Katılıyorum	24	7,7		
<b>Hedef İçselleştirme İfade 26</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	35	11,3		
	Katılmıyorum	55	17,7		
	Kısmen Katılıyorum	141	45,3	2,95	1,084
	Katılıyorum	50	16,1		
	Kesinlikle Katılıyorum	30	9,6		
<b>Hedef İçselleştirme İfade 27</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	38	12,2		
	Katılmıyorum	88	28,3		
	Kısmen Katılıyorum	138	44,4	2,68	,993
	Katılıyorum	30	9,6		
	Kesinlikle Katılıyorum	17	5,5		
	Kesinlikle Katılmıyorum	43	13,8		
	Katılmıyorum	36	11,6		

<b>Hedef</b> <b>İçselleştirme</b> <b>İfade 28</b>	Kısmen Katılıyorum	130	41,8	3,05	1,164
	Katılıyorum	65	20,9		
	Kesinlikle Katılıyorum	37	11,9		
	Kesinlikle Katılmıyorum	56	18,0		
<b>Hedef</b> <b>İçselleştirme</b> <b>İfade 29</b>	Katılmıyorum	32	10,3		
	Kısmen Katılıyorum	125	40,2	2,97	1,220
	Katılıyorum	62	19,9		
	Kesinlikle Katılıyorum	36	11,6		
	Kesinlikle Katılmıyorum	113	36,3		
<b>Hedef</b> <b>İçselleştirme</b> <b>İfade 30</b>	Katılmıyorum	77	24,8		
	Kısmen Katılıyorum	53	17,0	2,38	1,390
	Katılıyorum	27	8,7		
	Kesinlikle Katılıyorum	41	13,2		
<b>Toplam</b>		<b>311</b>		<b>100,00</b>	

Tablo 3'te araştırmaya katılan bireylerin motivasyon ölçeği ile elde edilen yanıtlarının dağılımı verilmektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin analizi sonucunda; “İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.”, “İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.”, ve “Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.” ifadelerinin (2, 3 ve 6) en düşük ortalama olduğu gözlemlenmiştir. “İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.”, “Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.” ve “Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.” ifadelerinin (12, 21 ve 24) ise en yüksek ortalama sahip olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo-4 : İş Doyumu Ölçeğine Verilen Yanıtların Frekans Dağılımları ve Açıklayıcı İstatistikler**

Değişkenler		N	%	$\bar{x}$	S
<b>Beni her zaman meşgul etmesi bakımından</b>	Hiç Memnun Değilim	34	10,9		
	Biraz Memnunum	40	12,9		
	Orta Düzeyde Memnunum	72	23,2	3,41	1,266
	Memnunum	96	30,9		
	Çok Memnunum	69	22,2		
<b>Tek başıma çalışma imkanının olması bakımından</b>	Hiç Memnun Değilim	52	16,7		
	Biraz Memnunum	73	23,5		
	Orta Düzeyde Memnunum	96	30,9	2,86	1,258
	Memnunum	48	15,4		
	Çok Memnunum	42	13,5		
<b>Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından</b>	Hiç Memnun Değilim	38	12,2		
	Biraz Memnunum	41	13,2		
	Orta Düzeyde Memnunum	79	25,4	3,89	1,275
	Memnunum	108	34,7		

	Çok Memnunum	45	14,5		
<b>Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından</b>	Hiç Memnun Değilim	25	8,0		
	Biraz Memnunum	27	8,7		
	Orta Düzeyde Memnunum	40	12,9	<b>3,89</b>	1,275
	Memnunum	84	27,0		
	Çok Memnunum	135	43,4		
<b>Yöneticimin, ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından</b>	Hiç Memnun Değilim	37	11,9		
	Biraz Memnunum	42	13,5		
	Orta Düzeyde Memnunum	66	21,2	3,39	1,300
	Memnunum	94	30,2		
	Çok Memnunum	72	23,2		
<b>Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından</b>	Hiç Memnun Değilim	37	11,9		
	Biraz Memnunum	41	13,2		
	Orta Düzeyde Memnunum	67	21,5	3,39	1,293
	Memnunum	96	30,9		
	Çok Memnunum	70	22,5		

<b>Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından</b>	Hiç Memnun	26	8,4		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	31	10,0		
	Orta Düzeyde Memnunum	66	21,2	3,65	1,246
	Memnunum	92	29,6		
	Çok Memnunum	96	30,9		
<b>Bana sabit bir iş sağlaması bakımından</b>	Hiç Memnun	21	6,8		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	23	7,4		
	Orta Düzeyde Memnunum	33	10,6	<b>4,08</b>	1,242
	Memnunum	68	21,9		
	Çok Memnunum	166	53,4		
<b>Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından</b>	Hiç Memnun	48	15,4		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	56	18,0		
	Orta Düzeyde Memnunum	103	33,1	3,01	1,273
	Memnunum	54	17,4		
	Çok Memnunum	50	16,1		
<b>Kişilere ne yapacaklarını</b>	Hiç Memnun	49	15,8		
	Değilim				

<b>söyleme şansına sahip olmam bakımından</b>	Biraz Memnunum	73	23,5		
	Orta Düzeyde	96	30,9	2,89	1,262
	Memnunum				
	Memnunum	48	15,4		
	Çok Memnunum	45	14,5		
<hr/>					
<b>Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından</b>	Hiç Memnun	48	15,4		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	57	18,3		
	Orta Düzeyde	114	36,7	2,95	1,234
	Memnunum				
	Memnunum	48	15,4		
	Çok Memnunum	44	14,1		
<hr/>					
<b>İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından</b>	Hiç Memnun	35	11,3		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	47	15,1		
	Orta Düzeyde	122	39,2	3,12	1,182
	Memnunum				
	Memnunum	59	19,0		
	Çok Memnunum	48	15,4		
<hr/>					
<b>Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından</b>	Hiç Memnun	30	9,6		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	32	10,3		
	Orta Düzeyde	39	12,5	3,78	1,329
	Memnunum				

	Memnunum	85	27,3		
	Çok Memnunum	125	40,2		
<b>İş içinde terfi olanağının olması bakımından</b>	Hiç Memnun	57	18,3		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	81	26,0		
	Orta Düzeyde Memnunum	93	29,9	2,75	1,249
	Memnunum	42	13,5		
	Çok Memnunum	38	12,2		
<b>Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından</b>	Hiç Memnun	48	15,4		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	57	18,3		
	Orta Düzeyde Memnunum	121	38,9	2,91	1,211
	Memnunum	44	14,1		
	Çok Memnunum	41	13,2		
<b>İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana</b>	Hiç Memnun	42	13,5		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	51	16,4		
	Orta Düzeyde Memnunum	123	39,5	3,01	1,191

<b>sağlaması bakımından</b>	Memnunum	53	17,0		
	Çok Memnunum	42	13,5		
<b>Çalışma şartları bakımından</b>	Hiç Memnun	28	9,0		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	31	10,0		
	Orta Düzeyde Memnunum	53	17,0	3,64	1,239
	Memnunum	123	36,0		
	Çok Memnunum	87	28,0		
<b>Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması açısından</b>	Hiç Memnun	36	11,6		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	43	13,8		
	Orta Düzeyde Memnunum	74	23,8	3,38	1,299
	Memnunum	84	27,0		
	Çok Memnunum	74	23,8		
<b>Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından</b>	Hiç Memnun	40	12,9		
	Değilim				
	Biraz Memnunum	43	13,8		
	Orta Düzeyde Memnunum	71	22,8	3,34	1,317
	Memnunum	86	27,7		
	Çok Memnunum	71	22,8		

<b>Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden</b>	Hiç Memnun Değilim	26	8,4		
	Biraz Memnunum	27	8,7		
	Orta Düzeyde Memnunum	46	14,8	<b>3,78</b>	1,248
	Memnunum	102	32,8		
	Çok Memnunum	110	35,4		
<b>Toplam</b>		<b>311</b>	<b>100,00</b>		

Tablo 4'te katılımcı bireylerin iş doyumları ve yöneticilerinin özelliklerinden ne derece memnun oldukları ile ilgili bulgular yer almaktadır. Analiz bulgularına göre, “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından.”, “Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından.”, “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.” ve “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” duyulan memnuniyet ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise; “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından.”, “Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından.” ve “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.” ifadeleridir.

**Tablo-5 : Motivasyon ve İş Doyumu Ölçeklerine Verilen Yanıtların Dağılımı**

<b>Ölçek</b>	<b>Alt Boyut</b>	$\bar{x}$	S	Mod	Min	Max
<b>Motivasyon Ölçeği</b>	İç Güdüsel M*	2,36	0,917	2,00	1,00	4,67
	Araçsal M*	2,91	0,715	2,83	1,00	4,50
	Dışsal M*	2,73	0,789	2,50	1,17	5,00
	İçsel M*	3,44	0,854	3,17	1,33	5,00

	Hedef	2,80	0,924	3,00	1,00	5,00
	İçselleştirme					
	Motivasyon Genel	2,85	0,375	3,07	1,97	3,83
	İçsel İş Doyumu	3,32	0,944	3,60	1,00	5,00
<b>İş Doyumu Ölçeği</b>	Dışsal İş Doyumu	3,30	0,960	3,42	1,00	5,00
	İş Doyumu Genel	3,29	0,998	3,50	1,00	5,00

*\*Motivasyon*

Katılımcıların, “Motivasyon Ölçeği” ve “İş Doyumu Ölçeği” ne verdikleri yanıtlar sonucunda edilen puanlar değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir. Her iki ölçekte de 5’li likert tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar 1’ e yaklaştıkça katılımcıların motivasyon ve iş doyumunu düzeyleri düşmekte, 5’e yaklaştıkça ise artmaktadır.

İncelenen verilere göre Motivasyon Ölçeği’ nin İç Güdüsel Motivasyon alt boyutunun puan ortalaması  $2,36 \pm 0,917$ , Araçsal Motivasyon boyutunun puan ortalaması  $2,91 \pm 0,715$ , İçsel Motivasyon boyutunun puan ortalaması  $3,44 \pm 0,854$  ve Hedef İçselleştirme boyutunun puan ortalaması ise  $2,80 \pm 0,924$  olarak belirlenmiştir. Ayrıca Motivasyon Ölçeği’ nin genel puan ortalaması  $2,85 \pm 0,375$  olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre içsel motivasyon boyutunun ortalaması diğer boyutlara kıyasla daha yüksek, iç güdüsel motivasyon boyutunun ortalaması ise düşük olarak bulunmuştur.

İş Doyumu Ölçeği’nin İçsel İş Doyumu alt boyutunun puan ortalaması  $3,32 \pm 0,944$ , Dışsal İş Doyumu alt boyutunun puan ortalaması  $3,30 \pm 0,960$  olarak belirlenmiştir. Ölçeğin genel puan ortalaması ise  $3,29 \pm 0,998$  olarak belirlenmiştir. Sonuçlara göre iş doyumunu ölçeğinin alt boyutlarının puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı ve katılımcıların iş doyumunu düzeylerinin orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo-6: Cinsiyet Değişkeni ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	T	p
<b>İç Güdüsel M*</b>	Kadın	125	2,30	0,856		
	Erkek	186	2,40	0,956	-0,935	0,175
<b>Araçsal M*</b>	Kadın	125	2,93	0,731		
	Erkek	186	2,90	0,705	0,315	0,377
<b>Dışsal M*</b>	Kadın	125	2,72	0,768		
	Erkek	186	2,74	0,804	-0,162	0,436
<b>İçsel M*</b>	Kadın	125	3,43	0,884		
	Erkek	186	3,45	0,836	-0,180	0,429
<b>Hedef İçselleştirme</b>	Kadın	125	2,85	0,982		
	Erkek	186	2,76	0,883	0,899	0,185
<b>Motivasyon Genel</b>	Kadın	125	2,85	0,345		
	Erkek	186	2,85	0,395	-0,46	0,482

\*Motivasyon

Tablo 6'dacinsiyet değişkeni ile çalışanların motivasyon ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

Katılımcıların motivasyon ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları ile cinsiyet değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde hedef içselleştirme dışında tüm verilerin homojen olarak dağıldığı görülmüştür. Fakat değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır( $p>0,05$ )

**Tablo-7:Yaş Değişkeni ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

Ölçek	Yaş	N	X	S	F	p
<b>İç Güdüsel M*</b>	18-25	23	2,51	1,156	0,981	0,418
	26-35	91	2,41	0,977		
	36-45	86	2,27	0,838		
	46-55	66	2,26	0,854		
	55↑	45	2,53	0,893		
<b>Araçsal M*</b>	18-25	23	3,07	0,681	1,401	0,234
	26-35	91	3,00	0,769		
	36-45	86	2,86	0,656		
	46-55	66	2,94	0,668		
	55↑	45	2,74	0,776		
<b>Dışsal M*</b>	18-25	23	2,90	0,760	2,472	<b>0,045**</b>
	26-35	91	2,71	0,742		
	36-45	86	2,84	0,890		
	46-55	66	2,78	0,757		
	55↑	45	2,42	0,672		
<b>İçsel M*</b>	18-25	23	3,30	1,069	2,417	<b>0,049**</b>
	26-35	91	3,28	0,950		
	36-45	86	3,64	0,731		

	46-55	66	3,38	0,834		
	55↑	45	3,55	0,713		
	18-25	23	3,01	1,097		
	26-35	91	2,79	1,024		
<b>Hedef İçselleştirme</b>	36-45	86	2,75	0,834	0,543	0,704
	46-55	66	2,86	0,825		
	55↑	45	2,70	0,936		
	18-25	23	2,96	0,419		
	26-35	91	2,84	0,389		
	36-45	86	2,87	0,382		
<b>Motivasyon Genel</b>	46-55	66	2,84	0,352	0,886	0,473
	55↑	45	2,79	0,344		

\**Motivasyon*

\*\*  $p < 0,05$  (Anlamlı)

Tablo 7'de yaş değişkeni ile çalışanların motivasyon ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Katılımcıların motivasyon ölçeği ortalamaları ile yaş değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, ölçeğin iç güdüsel, araçsal, hedef içselleştirme boyutları ve motivasyon genel ölçek puanları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Fakat dışsal ve içsel motivasyon boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir ( $p < 0,05$ ).

Dışsal motivasyon puanlarının homojen olarak dağıldığı gözlemlenmiş ve Post-Hoc (TUKEY) Testi uygulanmıştır. 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların dışsal

motivasyon düzeyleri ile 55 yaş ve üstü katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı, 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların düşük dışsal motivasyon düzeyine sahip olmalarına rağmen 55 yaş ve üstü katılımcıların daha düşük düzeyde dışsal motivasyona sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır ( $p=0,035<0,05$ )

İçsel Motivasyon boyutunun puanlarının ise homojen olarak dağılmadığı gözlemlenmiş ve Post-Hoc (Games-Howell) Testi uygulanmıştır. 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri ile 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Ayrıca her iki yaş grubundaki katılımcılar da orta düzeyde motivasyona sahip olmalarına rağmen 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinin 36-45 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p=0,045<0,05$ )

**Tablo-8: Medeni Durum Değişkeni ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Ölçek	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	S	T	p
İç Güdüsel M*	Bekar	149	2,42	0,980		
	Evli	162	2,32	0,856	-0,956	0,171
Araçsal M*	Bekar	149	2,92	0,729		
	Evli	162	2,90	0,703	0,247	0,403
Dışsal M*	Bekar	149	2,73	0,789		
	Evli	162	2,73	0,791	0,054	0,479
İçsel M*	Bekar	149	3,44	0,865		

	Evli	162	3,44	0,847	-0,047	0,481
<b>Hedef</b>	Bekar	149	2,78	0,992		
<b>İçselleştirme</b>	Evli	162	2,81	0,860	-0,332	0,370
<b>Motivasyon</b>	Bekar	149	2,86	0,390		
<b>Genel</b>	Evli	162	2,84	0,362	0,398	0,345

\*Motivasyon

Tablo 8' de katılımcıların medeni durumları ile çalışanların motivasyon ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

Katılımcıların motivasyon ölçeği ortalamaları ile medeni durum değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, katılımcıların İç Güdüsel alt boyutu puan ortalaması bekarlarda  $2,42 \pm 0,980$ , evlilerde  $2,32 \pm 0,856$ ; Araçsal alt boyutu puan ortalaması bekarlarda  $2,92 \pm 0,729$ , evlilerde  $2,90 \pm 0,703$ ; Dışsal alt boyutu puan ortalaması bekarlarda  $2,73 \pm 0,789$ , evlilerde  $2,73 \pm 0,791$ ; içsel alt boyutu puan ortalaması bekarlarda  $3,44 \pm 0,865$ , evlilerde  $3,44 \pm 0,847$ ; Hedef İçselleştirme alt boyutu puan ortalaması bekarlarda  $2,78 \pm 0,992$ , evlilerde  $2,81 \pm 0,860$  ve benzer şekilde katılımcıların motivasyon ölçeği puanlarının ortalaması bekarlarda  $2,86 \pm 0,390$  ve evlilerde  $2,84 \pm 0,362$  olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre katılımcıların medeni durumları ve Motivasyon Ölçeği puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p > 0,05$ ). Yani bekar ve evli katılımcılar arasında motivasyon algıları bakımından fark yoktur.

**Tablo-9: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Yılı ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

Ölçek	Kurumda Çalışma Yılı	N	$\bar{x}$	S	F	p

<b>M*</b>	1-5 yıl	83	2,43	0,972	0,432	0,730
	6-10 yıl	72	2,29	0,850		
	11 yıl ve üzeri	90	2,32	0,893		
1 yıldan az		66	3,09	0,685		
<b>Araçsal M*</b>	1-5 yıl	83	2,89	0,779		
	6-10 yıl	72	2,77	0,713	2,367	0,071
	11 yıl ve üzeri	90	2,92	0,656		
1 yıldan az		66	2,73	0,719		
<b>Dışsal M*</b>	1-5 yıl	83	2,77	0,864		
	6-10 yıl	72	2,74	0,742	0,152	0,929
	11 yıl ve üzeri	90	2,69	0,812		
1 yıldan az		66	3,35	0,936		
<b>İçsel M*</b>	1-5 yıl	83	3,36	0,894		
	6-10 yıl	72	3,54	0,846	0,975	0,405
	11 yıl ve üzeri	90	3,50	0,756		
1 yıldan az		66	2,89	1,074		
<b>Hedef İçselleştirme</b>	1-5 yıl	83	2,74	0,901		
	6-10 yıl	72	2,75	0,871	0,381	0,767
	11 yıl ve üzeri	90	2,81	0,875		
1 yıldan az		66	2,89	0,377		
<b>Motivasyon Genel</b>	1-5 yıl	83	2,84	0,419		
	6-10 yıl	72	2,82	0,361	0,489	0,690

11 yıl ve üzeri 90 2,85 0,345

*\*Motivasyon*

Tablo 9' da katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkeni ile çalışanların motivasyon ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Katılımcıların motivasyon ölçeği ortalamaları ile kurumda çalışma yılı değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, Motivasyon Ölçeği ve alt boyutları ile çalışanların kurumda çalışma yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo-10: Çalışılan Daire ile Çalışanların Motivasyon Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

Ölçek	Çalışılan Daire	N	$\bar{x}$	S	F	p
<b>İç GÜdüsel</b>	Personel ve Eğitim Dairesi	46	2,36	0,959	0,975	0,465
	Yolcu Dairesi	35	2,32	0,791		
	Yük Dairesi	42	2,61	0,917		
	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	24	2,11	0,665		
	İdari ve Sosyal İşler Dairesi	25	2,11	0,556		
	Satın Alma Dairesi	24	2,52	1,258		
	Bilgi Teknolojileri Dairesi	25	2,32	0,881		
	Araç Bakım Dairesi	26	2,26	1,125		
	Mali İşler Dairesi	25	2,27	0,930		
	Strateji Geliştirme Dairesi	34	2,49	0,939		
Hukuk Müşavirliği	5	2,80	0,582			

<b>Araçsal M*</b>	Personel ve Eğitim Dairesi	46	3,10	0,713		
	Yolcu Dairesi	35	3,13	0,823		
	Yük Dairesi	42	3,17	0,780		
	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	24	2,56	0,503		
	İdari ve Sosyal İşler Dairesi	25	2,56	0,520	3,272	<0,01
	Satın Alma Dairesi	24	3,04	0,777		**
	Bilgi Teknolojileri Dairesi	25	2,72	0,602		
	Araç Bakım Dairesi	26	2,79	0,686		
	Mali İşler Dairesi	25	2,90	0,571		
	Strateji Geliştirme Dairesi	34	2,88	0,703		
	Hukuk Müşavirliği	5	2,33	0,513		
	<b>Dışsal M*</b>	Personel ve Eğitim Dairesi	46	2,90	0,745	
Yolcu Dairesi		35	2,62	0,694		
Yük Dairesi		42	2,75	0,995		
Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği		24	2,61	0,666		
İdari ve Sosyal İşler Dairesi		25	2,78	0,729		
Satın Alma Dairesi		24	2,67	0,713	0,882	0,551
Bilgi Teknolojileri Dairesi		25	2,52	0,753		
Araç Bakım Dairesi		26	2,91	0,767		
Mali İşler Dairesi		25	2,84	0,823		
Strateji Geliştirme Dairesi		34	2,70	0,863		
Hukuk Müşavirliği		5	2,30	0,649		

	Personel ve Eğitim Dairesi	46	3,53	0,977		
	Yolcu Dairesi	35	3,09	0,881		
	Yük Dairesi	42	3,51	0,918		
	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	24	3,67	0,733		
	İdari ve Sosyal İşler Dairesi	25	3,58	0,729		
	Satın Alma Dairesi	24	3,00	0,930	1,763	0,067
	Bilgi Teknolojileri Dairesi	25	3,64	0,583		
<b>İçsel M*</b>	Araç Bakım Dairesi	26	3,39	0,882		
	Mali İşler Dairesi	25	3,48	0,666		
	Strateji Geliştirme Dairesi	34	3,49	0,867		
	Hukuk Müşavirliği	5	3,53	0,660		
	Personel ve Eğitim Dairesi	46	2,93	0,939		
	Yolcu Dairesi	35	2,92	1,072		
	Yük Dairesi	42	2,97	1,112		
	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	24	2,77	0,609		
	İdari ve Sosyal İşler Dairesi	25	2,77	0,775		
<b>Hedef İçselleştirme</b>	Satın Alma Dairesi	24	2,70	1,073	1,196	0,293
	Bilgi Teknolojileri Dairesi	25	2,49	0,862		
	Araç Bakım Dairesi	26	2,78	0,736		
	Mali İşler Dairesi	25	3,02	0,854		
	Strateji Geliştirme Dairesi	34	2,54	0,876		
	Hukuk Müşavirliği	5	2,26	0,584		

\*Motivasyon

\*\*  $p < 0,05$  (Anlamlı)

Tablo 10' da katılımcıların çalıştıkları daire ile çalışanların motivasyon ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Katılımcıların motivasyon ölçeği ortalamaları ile çalıştıkları daireye göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, katılımcıların çalıştıkları daire ile iç güdüsel, dışsal, içsel ve hedef içselleştirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır( $p>0,05$ ). Fakat araçsal motivasyon boyutunun puanları ile katılımcıların kurumda çalıştıkları daire arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir( $p<0,05$ ). Araçsal motivasyon alt boyutunun puan dağılımlarının homojen olduğu gözlemlenmiş ve hangi grupların farklılığın kaynağı olduğunu belirleyebilmek için Post-Hoc (TUKEY) Testi uygulanmıştır. Yük Dairesi çalışanlarının araçsal motivasyon düzeyleri ile Basın Dairesi ve İdari ve Sosyal İşler Dairesi çalışanlarının araçsal motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır( $p=0.025<0,05$ ). Basın Dairesi ve İdari ve Sosyal İşler Dairesi çalışanlarının araçsal motivasyon düzeyleri düşük olarak gözlemlenirken Yük Dairesi çalışanlarının araçsal motivasyon düzeyleri orta düzeyde olarak gözlemlenmektedir.

**Tablo-11: Cinsiyet Değişkeni ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Ölçek	Cinsiyet	N	X	S	T	p
İçsel İş Doyumu	Kadın	125	3,27	0,935		
	Erkek	186	3,32	0,978	-0,513	0,304
Dışsal İş Doyumu	Kadın	125	3,27	0,986	-0,267	0,395
	Erkek	186	3,30	1,009		
İş Doyumu Genel	Kadın	125	3,29	0,921	-0,422	0,337
	Erkek	186	3,39	0,961		

Tablo 11'de cinsiyet değişkeni ile çalışanların iş doyumu ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

Katılımcıların iş doyumu ölçeği ortalamaları ile cinsiyet değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde verilerin homojen olarak dağıldığı görülmüştür. Ayrıca iş doyumu ölçeğinin içsel alt boyutu incelendiğinde kadınların puan ortalaması  $3,27 \pm 0,935$ , erkeklerin ise  $3,32 \pm 0,978$ ; dışsal boyutu incelendiğinde kadınların puan ortalaması  $3,27 \pm 0,986$ , erkeklerin  $3,30 \pm 1,009$  ve iş doyumu ölçeği incelendiğinde kadınların puan ortalaması  $3,29 \pm 0,921$ , erkeklerin puan ortalaması ise  $3,39 \pm 0,961$  olarak gözlemlenmiştir. Fakat değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ )

**Tablo-12: Yaş Değişkeni ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

Ölçek	Yaş	N	X	S	F	p
İçsel İş Doyumu	18-25	23	3,00	1,202		
	26-35	91	3,15	0,937		
	36-45	86	3,52	0,895	2,630	<b>0,022**</b>
	46-55	66	3,44	1,022		
	55↑	45	3,15	0,801		
Dışsal İş Doyumu	18-25	23	2,99	1,247		
	26-35	91	3,24	0,949		
	36-45	86	3,43	0,951	1,930	0,105
	46-55	66	3,44	1,094		
	55↑	45	3,07	0,846		

\*\*  $p < 0,05$  (Anlamlı)

Tablo 12'de yaş değişkeni ile çalışanların iş doyumu ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Katılımcıların iş doyumu ölçeği ortalamaları ile yaş değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, dışsal iş doyumu alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Fakat, yaş değişkeni ile içsel iş doyumu boyutu puanlarının ortalamaları açısından farklılaştığı gözlemlenmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın 36-45 yaş ile 18-25 yaş ( $p=0,019$ ); 36-45 yaş ile 26-35 yaş ( $p=0,010$ ) ve 36-45 yaş ile 55 yaş ve üstü ( $p=0,37$ ) katılımcılar arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu katılımcıların içsel iş doyumu düzeylerini en yüksekten başlayarak sırasıyla 36-45 yaş aralığındaki katılımcılar, 26-35 ve 55 yaş üstü katılımcılar son olarak ise 18-25 yaş arası katılımcılar oluşturmaktadır.

**Tablo-13: Medeni Durum Değişkeni ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları**

Ölçek	Medeni Durum	N	X	S	T	p
İçsel İş Doyumu	Bekar	149	3,20	1,010	-1,845	<b>0,033**</b>
	Evli	162	3,40	0,904		
Dışsal İş Doyumu	Bekar	149	3,20	1,033	-1,470	0,71
	Evli	162	3,75	0,962		

\*\* $p<0,05$  (Anlamlı)

Tablo 13'te katılımcıların medeni durumları ile çalışanların iş doyumu ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır.

Katılımcıların iş doyumu ölçeği ortalamaları ile medeni durum değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, içsel alt boyutunda bekar olan çalışanların puan ortalaması  $3,20 \pm 1,904$  ve evli olan çalışanların puan ortalaması

ise  $3,40 \pm 0,904$  olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre medeni durum ve içsel iş doyumunu değişkenleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir ( $p < 0,05$ ). Yani evli katılımcıların içsel iş doyumunu algısının, bekar katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo-14: Çalışanların Kurumdaki Çalışma Yılı ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

Değişkenler	Kurumda		N	X	S	F	p
	Çalışma Yılı						
İçsel İş Doyumu	1 yıldan az		66	3,22	0,920		
	1-5 yıl		83	3,09	1,054		
	6-10 yıl		72	3,53	0,993	3,044	<b>0,029**</b>
	11 yıl ↑		90	3,38	0,828		
Dışsal İş Doyumu	1 yıldan az		66	3,26	0,961		
	1-5 yıl		83	3,11	1,035	2,676	<b>0,047**</b>
	6-10 yıl		72	3,55	0,972		
	11 yıl ↑		90	3,27	0,985		

**\*\* $p < 0,05$  (Anlamlı)**

Tablo 14' te katılımcıların kurumdaki çalışma yılı değişkeni ile çalışanların iş doyumunu ölçek puan durumlarına ait bulgular ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Katılımcıların iş doyumunu ölçeği ortalamaları ile kurumda çalışma yılı değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, içsel alt boyutunda 1 yıldan az süredir kurumda çalışanların puan ortalaması  $3,22 \pm 0,920$ , 1-5 yıl arasında çalışanların puan ortalaması  $3,09 \pm 1,054$ , 6-10 yıl arasında çalışanların

puan ortalaması  $3,53 \pm 0,993$  , 11 yıl ve üzeri  $3,38 \pm 0,828$  olarak bulunmuştur. Dışsal alt boyutunda çalışanların puan ortalaması ise 1 yıldan az süredir kurumda çalışanların  $3,26 \pm 0,961$  , 1-5 yıl arasında çalışanların puan ortalaması  $3,11 \pm 1,035$  , 6-10 yıl arasında çalışanların puan ortalaması  $3,55 \pm 0,972$  , 11 yıl ve üzeri  $3,27 \pm 0,985$  olarak bulunmuştur. Ayrıca her iki alt boyutun da katılımcıların kurumda çalışma yılları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur( $p < 0,05$ ). İçsel iş doyumunu alt boyutundaki farklılığın sebebi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında kurumda çalışanlar olarak bulunmuştur( $p = 0,025 < 0,05$ ). Dışsal iş doyumunu alt boyutunda da aynı şekilde farklılığın sebebi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında kurumda çalışanlar olarak bulunmuştur( $p = 0,027 < 0,05$ ). Her iki boyutta da 1-5 yıl arasında kurumda çalışanların iş doyumlarının düzeylerinin 6-10 yıl arasında kurumda çalışanların iş doyumunu düzeylerinden daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo-15: Çalışılan Daire ile Çalışanların İş Doyumu Ölçek Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları**

Ölçek	Çalışılan Daire	N	$\bar{x}$	S	F	p	Farklılığın Kaynağı
İçsel İş Doyumu	1. Personel ve Eğitim Dairesi	46	3,02	1,038	4,816	<0,01 **	1 ile 4,7,11
	2. Yolcu Dairesi	35	2,89	0,958			2 ile 4,7,9,11
	3. Yük Dairesi	42	3,38	1,067			4 ile 1,2,6
	4. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	24	3,82	0,605			6 ile 4,7,9,11
	5. İdari ve Sosyal İşler Dairesi	25	3,48	0,471			7 ile 1,2,6
	6. Satın Alma Dairesi	24	3,57	1,191			9 ile 2,6
	7. Bilgi Teknolojileri Dairesi	25	3,78	0,577			11 ile 1,2,6
	8. Araç Bakım Dairesi	26	3,40	1,079			
	9. Mali İşler Dairesi	25	3,53	0,487			
	10. Strateji Geliştirme Dairesi	34	3,34	0,952			
	11. Hukuk Müşavirliği	5	3,95	0,361			

<b>Dışsal İş Doymu</b>	1.Personel ve Eğitim Dairesi	46	2,90	1,089		1 ile 4,5,7,11	
	2.Yolcu Dairesi	35	2,89	0,905		2 ile 4,5,7,9,12	
	3.Yük Dairesi	42	3,38	1,027		3 ile 5	
	4.Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	24	4,00	0,829	6,936	<0,01	4 ile 1,2,6
	5.İdari ve Sosyal İşler Dairesi	25	3,64	0,547		**	5 ile 1,2,6
	6.Satın Alma Dairesi	24	2,43	1,108			6 ile 3,4,5,7,9,10,11
	7.Bilgi Teknolojileri Dairesi	25	3,88	0,580			7 ile 1,2,6
	8.Araç Bakım Dairesi	26	3,10	1,275			9 ile 2,6
	9.Mali İşler Dairesi	25	3,51	0,443			10 ile 6
	10.Strateji Geliştirme Dairesi	34	3,46	0,809			11 ile 1,2,6
	11.Hukuk Müşavirliği	5	3,73	0,278			

Tablo 15’ te katılımcıların kurumdaki çalıştıkları daire ile çalışanların iş doymu ölçek puan durumlarına ait bulgular ile ANOVA testi yapılmıştır.Katılımcıların iş doymu ölçeği ortalamaları ile çalıştıkları daire değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde,

Personel ve Eğitim Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,02 \pm 1,038$ , Yolcu Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $2,89 \pm 0,958$ ,Yük Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,38 \pm 1,067$  , Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinde çalışanların puan ortalaması  $3,82 \pm 0,605$  , İdari ve Sosyal İşler Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,48 \pm 0,471$  , Satın Alma Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,57 \pm 1,191$  , Bilgi Teknolojileri Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,78 \pm 0,577$ , Araç Bakım Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,40 \pm 1,079$  , Mali İşler Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,53 \pm 0,487$  , Strateji Geliştirme Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,34 \pm 0,952$  ve Hukuk Müşavirliği çalışanlarının puan ortalaması ise  $3,95 \pm 0.361$  olarak belirlenmiştir.

Personel ve Eğitim Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $2,90 \pm 1,089$ , Yolcu Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $2,89 \pm 0,905$ ,Yük Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,38 \pm 1,027$  , Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinde çalışanların puan ortalaması  $4,00 \pm 0,829$  , İdari ve Sosyal İşler Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,64 \pm 0,547$  , Satın Alma Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $2,43 \pm 1,108$  , Bilgi Teknolojileri Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,88 \pm 0,580$ , Araç Bakım Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,10 \pm 1,275$  , Mali İşler Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,51 \pm 0,443$  , Strateji Geliştirme Dairesi çalışanlarının puan ortalaması  $3,46 \pm 0,809$  ve Hukuk Müşavirliği çalışanlarının puan ortalaması ise  $3,73 \pm 0,278$  olarak belirlenmiştir.Testin sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmektedir( $p < 0,05$ ). Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu ölçebilmek adına Post-Hoc (Games Howell) Testi yapılmıştır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı boyutların karşısında yazılmıştır.

Sonuç olarak içsel iş doyumunu boyutunda en yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olan katılımcıların çalıştıkları dairelerin 3'ü sırasıyla Hukuk Müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler ve Bilgi Teknolojileri Dairesi dir. Dışsal iş doyumunu boyutunda ise Basın ve Halkla İlişkiler, Bilgi Teknolojileri ve Hukuk Müşavirliği dir. Bu sonuçlara göre katılımcıların genel iş doyumunu düzeylerinin diğerlerine oranla bu dairelerde daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo-16: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği ile İş Doyumunu Ölçeği Puanları Arasındaki İlişki**

		MÖ 1	MÖ 2	MÖ 3	MÖ 4	MÖ 5	MÖ GENE L	İDÖ 1	İDÖ 2	İDÖ GENE L
MÖ 1	<i>r</i>	1	,505*	-,022	-,546**	-,062	,393**	-,308**	-,272**	-,311**
	<i>p</i>		<,001	,699	<,001	,275	<,001	<,001	<,001	<,001
MÖ 2	<i>r</i>	,505*	1	,189*	-,402**	,070	,559**	-,229**	-,207**	-,224**
	<i>p</i>	<,001		<,001	<,001	,218	<,001	<,001	<,001	<,001
MÖ 3	<i>r</i>	-,022	,189*	1	,074	,266*	,646**	-,140*	-,093	-,129*
	<i>p</i>	,699	<,001		,193	<,001	<,001	,014	,103	,023
MÖ 4	<i>r</i>	-,546**	-,402**	,074	1	-,003	,065	,349**	,347**	,361**
	<i>p</i>	<,001	<,001	,193		,958	,252	<,001	<,001	<,001
MÖ 5	<i>r</i>	-,062	,070	,266*	-,003	1	,599**	-,166**	-,118*	-,153**
	<i>p</i>	,275	,218	<,001	,958		<,001	,003	,038	,007
	<i>r</i>	,393**	,559**	,646**	,065	,599**	1	-,219**	-,151**	-,202**

<b>MÖ GENE L</b>	<b>p</b>	<,00 1	<,00 1	<,00 1	,252	<,00 1		<,00 1	,008	<,001
<b>İDÖ 1</b>	<b>r</b>	- ,308**	- ,229**	-,140*	,349**	- ,166**	-,219**	1	,868*	,980**
	<b>p</b>	<,00 1	<,00 1	,014	<,00 1	,003	<,001		<,00 1	<,001
<b>İDÖ 2</b>	<b>r</b>	- ,272**	- ,207**	-,093	,347*	-,118*	-,151**	,868*	1	,941**
	<b>p</b>	<,00 1	<,00 1	,103	<,00 1	,038	,008	<,00 1		<,001
<b>İDÖ GENE L</b>	<b>r</b>	- ,311**	- ,224**	-,129*	,361**	- ,153**	-,202**	,980**	,941**	1
	<b>p</b>	<,00 1	<,00 1	,023	<,00 1	,007	<,001	<,00 1	<,00 1	

\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlılık

\*p<0,05 düzeyinde anlamlılık

MÖ 1 : Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt grubu

MÖ 2 : Motivasyon ölçeğinin araçsal alt grubu

MÖ 3 : Motivasyon ölçeğinin dışsal alt grubu

MÖ 4 : Motivasyon ölçeğinin içsel alt grubu

MÖ 5 : Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt grubu

İDÖ 1 : İş doyumunu ölçeğinin içsel alt boyutu

İDÖ 2 : İş doyumunu ölçeğinin dışsal alt boyutu

Tablo 16'da katılımcıların motivasyon ölçeği ve alt boyutları ile iş doyumunu ölçeği puanları arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlar verilmiştir. Sonuçlara göre, katılımcıların İç Güdüsel motivasyon alt grubu puanı ile İçsel İş Doyumunu alt grubu puanı ( $r=-0,308$ ), Dışsal İş Doyumunu alt grubu puanı ( $r=-0,272$ ) ve İş Doyumunu Ölçeğinin puanları ( $r=-0,311$ ) arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu ilişki anlamlı olarak bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu sonuç ile, katılımcıların çalıştıkları kurumda hoşlandıkları şeyleri yapabilme, hoşlandığı işi

seçebilme gibi algıları açısından iş doyumu düzeylerinin düşük olduğu düşünülmektedir.

Motivasyon ölçeğinin Araçsal alt grubu puanı ile İçsel İş Doyumu alt grubu puanı ( $r=-0,229$ ), Dışsal İş Doyumu alt grubu puanı ( $r=-0,207$ ) ve İş Doyumu Ölçeğinin puanları ( $r=-0,224$ ) arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu ilişki anlamlı olarak bulunmuştur( $p<0,05$ ). Bu sonuç katılımcıların iş yerindeki ücret algıları bakımından yeterli iş doyumunu ve memnuniyetin sağlanmadığını düşündürülebilir.

Motivasyon ölçeğinin Dışsal alt grubu puanı ile İçsel İş Doyumu alt grubu puanı ( $r=-0,140$ ) ve İş Doyumu Ölçeğinin puanı ( $r=-0,129$ ) arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur( $p<0,01$ ). Fakat Dışsal İş Doyumu alt grubu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır( $p>0,05$ ) Bu sonuçlar; değer görmek, başarılarının bilinmesi ve fikirlerinin önemsenmesi durumları bakımından çalışanların, yöneticileri tarafından yeterince tatmin edilmediğini düşündürülebilir.

Motivasyon ölçeğinin İçsel alt grubu puanı ile İçsel İş Doyumu alt grubu puanı ( $r=0,349$ ), Dışsal İş Doyumu alt grubu puanı ( $r=0,347$ ) ve İş Doyumu Ölçeğinin puanı ( $r=-0,361$ ) arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ve bu ilişki anlamlı olarak bulunmuştur( $p<0,05$ ). Gözlemlenen bu ilişki düzeyi ile, katılımcıların çalıştıkları kurumda kendi değerleri, inançları, kişisel başarı ve hedefleri ile uyumlu çalışma istekleri gibi durumların yöneticileri tarafından tam anlamıyla anlaşılması sebebi ile orta düzeyde iş doyumunu sağlandığı sonucunu düşündürülebilir.

Motivasyon ölçeğinin Hedef İşselleştirme alt grubu puanı ile İçsel İş Doyumu alt grubu puanı ( $r=-0,166$ ), Dışsal İş Doyumu alt grubu puanı ( $r=-0,118$ ) ve İş Doyumu Ölçeğinin puanı ( $r=-0,153$ ) arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır ve aralarındaki bu ilişki anlamlı olarak bulunmuştur( $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre, çalışılan kurumun değer ve hedeflerini onaylama bu değer ve hedeflere inanma ve paylaşma algıları açısından çalışanların iş doyumu düzeylerinin düşük olduğu düşünülebilir.

İş Doyumu Ölçeğinin Dışsal alt grubu ile Motivasyon Ölçeği puanı ( $r=-0,151$ ) incelendiğinde aralarında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır ve aralarındaki bu ilişki anlamlı olarak bulunmuştur( $p<0,05$ ).

Motivasyon Ölçeği puanı ile İş Doyumu Ölçeği puanı incelendiğinde aralarında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu gözlemlenmiş ve aralarındaki bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ( $r=-0,202$  ;  $p<0,05$ ).

**Tablo-17 : Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

H1 : Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H1a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H1b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H1c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H1d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H1e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H2: Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KISMEN KABUL</b>
H2a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H2b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H2c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H2d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H2e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H3: Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H3a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H3b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>

H3c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H3d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H3e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H4: Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır	<b>RED</b>
H4a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H4b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H4c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H4d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H4e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H5: Motivasyon ölçeğinin alt boyutları ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır	<b>KISMEN KABUL</b>
H5a: Motivasyon ölçeğinin iç güdüsel alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H5b: Motivasyon ölçeğinin araçsal alt boyutu hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H5c: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H5d: Motivasyon ölçeğinin içsel alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>

H5e: Motivasyon ölçeğinin hedef içselleştirme alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H6: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H6a: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H6b: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H7: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KISMEN KABUL</b>
H7a: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H7b: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H8: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KISMEN KABUL</b>
H8a: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H8b: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H9: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H9a: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H9b: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile kurumdaki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H10: İş doyumu ölçeğinin alt boyutları ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H10a: İş doyumu ölçeğinin içsel doyum alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>

H10b: İş doyumu ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu ile hangi dairede çalışıldığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H11: Motivasyon ölçeğinin dışsal alt boyutu ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
H12: İş doyumu ölçeğinin dışsal alt boyutu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
H13: Çalışanların motivasyonları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır	<b>KABUL</b>

### 3.3. Sonuç ve Öneriler

Motivasyon ve iş doyumu kavramları; çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından karşılanarak, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yönlendirilmesi ve isteklendirilmesi olarak belirtilebilir. Günümüzde bireylerin motivasyonunu sağlayacak faktörleri anlayabilmek çok önemlidir. Çünkü bu faktörler tespit edildiği zaman, bireylerin de etkin bir şekilde motivasyonu sağlanabilecektir. Motivasyon, bireyleri hedef yönünde harekete geçirebilmek adına gerekli olan içsel gücü ifade etmektedir. İş doyumu, çalışan bireylerin yaptıkları işe ayrıca iş yerlerindeki çalışma ortamlarına karşı pozitif duygular hissetmeleriyle ilgilidir. İş doyumu ve motivasyon kavramlarının birbiriyle yakın bir ilişkisi vardır. Bireylerin gerçek olmasını istedikleri durumlar ile iş ortamlarındaki izlenimleri birbiriyle uyum sağladığı zaman iş doyumu gerçekleşmektedir. Bireylerin çalıştıkları kurumlarda iş doyumunu sağlayabilmeleri, bu ortamlarda yeterince motivasyonlarının sağlanmış olması ile ilgilidir. Bu çalışma; kamu sektöründe çalışan motivasyonu ve iş doyumunda yöneticinin algısının incelenebilmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma, TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket tarama yöntemi kullanılmıştır ve basit tesadüfi örnekleme ile seçilmiş 311 kişiye ulaşılabilmektedir. Ulaşılan veriler, çalışma için kurulmuş hipotezler yönünde test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına baktığımızda;

- Katılımcıların motivasyon düzeylerine yönelik yapılan analizler incelendiğinde cinsiyet, medeni durum ve kurumdaki çalışma yıllarına göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamış olmasına rağmen yaş ve çalışılan daire durumları ile

arasında anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların motivasyon düzeylerinin; yöneticileri tarafından değer görmek, başarılarının bilinmesi ve fikirlerinin önemsenmesi (dışsal motivasyon) durumları bakımından her iki grupta da düşük düzeyde olmasına rağmen 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların motivasyon düzeylerinin 55 yaş ve üstü katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin, yaşları gereğiyle daha çok tecrübeye sahip olan bu grubun, bu beklentilerinin yeterince karşılanmamış olması olabilir. Her iki yaş grubundaki katılımcılar da orta düzeyde motivasyona sahip olmalarına rağmen 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların motivasyon düzeylerinin 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların motivasyon düzeylerine göre, kurumda kendi değerleri, inançları, kişisel başarı ve hedefleri ile uyumlu çalışma istekleri (içsel motivasyon) gibi durumlar açısından daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışılan daireye göre, motivasyon düzeyleri kurumdaki ücret algıları (araçsal motivasyon) bakımından Basın Dairesi ile İdari ve Sosyal İşler Dairelerinde düşük olarak gözlemlenirken Yük Dairesi çalışanlarının motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olarak gözlemlenmektedir.

- Öztürk ve Dünder (2003) 'ın kamu kurumlarında çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri incelediği çalışmalarının sonucuna göre kamu çalışanlarında manevi ödüllerin maddi ödüllere göre daha çok motivasyonu sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan işlerin yöneticileri tarafından takdir edilmesi araştırma katılımcısı kamu çalışanlarının neredeyse tamamında olumlu motivasyon sağladığı sonucunu göstermiştir.

- Katılımcıların iş doyumu düzeylerine yönelik yapılan analizler incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Ancak yaş, medeni durum, kurumda çalışma yılı ve çalışılan daire durumları bakımından anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Yaş değişkenine göre katılımcıların iş doyumu düzeylerinin, kurumda başarı, terfi/yükselmek ve takdir edilmek (içsel iş doyumu) gibi durumlar açısından orta düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Yaş gruplarının iş doyumu düzeylerini en yüksekten başlayarak sırasıyla 36-45 yaş aralığındaki katılımcılar, 26-35 ve 55 yaş üstü katılımcılar son olarak ise 18-25 yaş arası katılımcılar oluşturmaktadır. Medeni duruma göre, evli katılımcıların içsel iş doyumu algılarının bekar katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Filiz (2014)' te devlet okullarındaki ilköğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği

çalışmasında bu konuya değinmiş ve çalışanların medeni durumları ile iş doyumları arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Ayrıca çalışmamızla uyumlu olarak evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kurumda çalışma yılı ile katılımcıların iş doyumları düzeyleri arasında düşük düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arasında kurumda çalışanların iş doyumları düzeylerinin 6-10 yıl arasında kurumda çalışanların iş doyumları düzeylerinden daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Çalışılan daire ile iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. İçsel iş doyumuna (kurumda başarı, terfi/yükselmek ve takdir edilmek gibi faktörler) boyutunda en yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olan katılımcıların çalıştıkları dairelerin 3'ü sırasıyla Hukuk Müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler ve Bilgi Teknolojileri Dairesi'dir. Dışsal iş doyumuna (işletme politikası, yönetici ile ilişkiler, çalışma şartları ve ücret gibi faktörler) boyutunda ise Basın ve Halkla İlişkiler, Bilgi Teknolojileri ve Hukuk Müşavirliği'dir. Bu sonuçlara göre katılımcıların genel iş doyumları düzeylerinin diğerlerine oranla bu dairelerde daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

- Toker (2006) demografik değişkenlerin iş doyumuna etkileri konulu çalışmasında, çalışanların yaşları ilerledikçe iş doyumlarının arttığı, bu durumun sebebinin ilerleyen yaş ile birlikte ; tecrübe ve deneyimleri sebebiyle adaptasyonlarının da artmasının olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca daha genç çalışanların terfi ve çalışma şartlarından beklentilerinin yüksek olması nedeniyle bu kesimin iş doyumları algılarının düşük olma olasılığının olduğunu belirtmektedir.

- Motivasyon Ölçeğinin Dışsal alt grubu puanı ile İş Doyumu Ölçeğinin puanı arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $r=-0,129$  ;  $p<0,05$ ). Bu sonuçlar; değer görmek, başarılarının bilinmesi ve fikirlerinin önemsenmesi durumları bakımından çalışanların, yöneticileri tarafından yeterince tatmin edilmediğini düşündürülebilir.

- İş Doyumu Ölçeğinin Dışsal alt grubu ile Motivasyon Ölçeği puanı ( $r=-0,151$ ) incelendiğinde aralarında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır ve aralarındaki bu ilişki anlamlı olarak bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu sonuçlar çalışanların motivasyon ve iş doyumları algılarının; işletme politikası, yönetici ile ilişkiler, çalışma şartları ve ücret gibi faktörler bakımından yeterli olmadığını düşündürmektedir.

- Son olarak Motivasyon Ölçeği puanı ile İş Doyumu Ölçeği puanı incelendiğinde aralarında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu gözlemlenmiş ve aralarındaki bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur( $r=-0,202$  ;  $p<0,05$ ).

Yapılan çalışma motivasyon ve iş doyumunu üzerine gelecekte yapılacak araştırmalar, kurum ve yöneticilerine yardımcı olabilecek düzeydedir. Bu araştırmalara, kurum ve yöneticilerine yönelik öneriler şu şekildedir;

- Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarını motive etmesi ve yüksek düzeyde performans ile çalışmalarını sağlamaları her iki taraf için de faydalı olacaktır.

- Yöneticilerin çalışanların isteklerini dinlemesi, onların fikir ve görüşlerine önem vermesi, kendilerini değerli hissettirmesi, ödüllendirilmesi gibi faktörler motivasyon düzeylerinin artışı sağlayacaktır. Bunun için gerekirse yöneticiler için de gerekli eğitimler saptanıp katılımları sağlanmalıdır.

- Araştırma kamu kuruluşunda yürütülmüştür. Benzer bir çalışma hem kamu hem de özel sektörde uygulanıp aralarındaki farklar incelenebilir. Daha geniş popülasyonda ve farklı gruplarda yapacağı çalışmalar ile farklı sonuçlar elde edilebilir.

XXXXXS  
GCRS

## KAYNAKÇA

Acuner, Ş. A. (2010).*Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Mattek Matbaacılık.

Adalan, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Kamu Sektörüne Yönelik Bir Uygulama (Yayımlanmış yüksek lisans tezi).Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

Ağırbaş, Ş., Çelik, Y.,Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: *Sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8, (3), 326 - 350.

Akbaş, G.(2007).Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: *Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, 1-25.

Arısoy, B.(2007).Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler.(Yayımlanmış yüksek lisans tezi).Marmara Üniversitesi,İstanbul.

Arzova, B. S. (2001). Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir. Ekopol: *Ekonomi, Politika, Kültür Ve Sanat Dergisi*, 9, 20-21.

Aslanadam, B. (2011).*Sağlık personelinin motivasyonu ve buna ilişkin araştırma*(Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aslantaş, D.,Metintaş,S., Ünsal, A., Kalyoncu, C.(2006). Eskişehir Mahmudiye İlçesi Yaşlılarında Yaşam Kalitesi. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 28(2),81-89.

Aşıkoğlu, M. (1996).*İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul.

Aydın, H. (2013).*Çalışanların Motivasyonu Etkileyen Faktörler*(Yüksek Lisans Tezi).Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*.Bursa: Ezgi Kitabevi.

Barbuto J, E., ve Scholl, R, W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scalesto Measure an İntegrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*, 82(3), 1011-1022.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İ. (2000).*Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 108, Ankara.

Bernal, J. G.,Gargallo, C. A., Marzo, N. M., Rivera, T. P. (2005). Jobsatisfaction: *Empricalevidence of genderdifferences. Women in Management Review*, 20 (4), 279-288. ss.

Bowditch, J.L.,Buono, A.F.(1990).*A Primer on OrganizationalBehavior*, John Wiley/Sons, New York.

Büyüköztürk, Ş., (2011).*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara:Pegem Akademi.

Can, H., Akgün, A, ve Kavuncubaşı, S.(2001).*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*.Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2005).*Organizasyon ve Yönetim*.Ankara:Siyasal Kitabevi.

Can H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*.Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carmelli, A., ve Freund, A. (2004). WorkCommitment, JobSatisfaction, andJobPerformance: An EmpiricalInvestigation. *International Journal of OrganizationTheoryandBehavior*, 3. 289-390.

Sezer, H., Dikmen, M. ve Özdemir, E. (2003). Kültür ve İletişim. İletişim Dünyası, 4 (2). 89-94.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.

Çarıkçı, İ. (2002). Çalışanlardaki Roller Arası Çatışmaların Örgüt Açısından Önemi ve Çeşitli Örgütsel Süreçler Üzerindeki Etkileri: *Verimlilik Dergisi*, 3: 119-130.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doymu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cüceloğlu, D. (2004). İnsan ve davranışı psikolojinin temel kavramları. Ankara: Remzi Kitabevi.

Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: Bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Adana.

Çolak, G. (2009). İşgören motivasyonu ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kuşadası’ndaki beş ve dört yıldızlı otellerde bir Araştırma, Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Deniz, T., Özkan, T. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doymu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss.141- 154.

Demirtaş, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi Ve Teşvik Araçlarının Yer*. Marmara Üniversitesi, İstanbul

Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.

Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Mentş Kitabevi.

Dicle ve Dicle. (1989). *1. Türk İdare Dergisi Sayı: 467 Haziran 2010*

Don E, S., Heidi F. S. (1998). *Transitioning marketing communication into the twenty-first century*.

Elbir, Ö.(2006).*Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri:Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*,(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) , Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Erdoğan, İ.(1991).*İşletmelerde Davranış*. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını , İstanbul Üniversitesi

Eren, E.(1989).*Yönetim Psikolojisi , Genişletilmiş Üçüncü Baskı*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul.

Eren, E.(2001).*Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2003).*Yönetim ve Organizasyon( Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Erener, M. (2014). *Liderlik Motivasyon Etkileşimi ve İlişkileri*.İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com*. ISSN:1304-0278,4(14): 67-79

Eyigün, E. (2015). Örgütlerde motivasyon-verimlilik ilişkisi ve sağlık çalışanları.İstanbul: Beykent Üniversitesi.

Fındıkçı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi.İstanbul: Alfa Yayınları.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS for windows*. Dubai: Sage.

Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-171.

Genç, N. (1987). Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon. Atatürk Üniversitesi , İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi. Cilt 7,Sayı 1-2 .Erzurum.

Güleşen, Y. (2014). *Hemşirelerin stres ve motivasyon analizi (Dışkapı Yıldırım beyazıt Eğitim ve Araştırma ile Ulus Devlet Hastanesi Örneği)*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.

Güngör Ö. (2004). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: MÜ .İİBF. Yayınları, 1993, Bilgin, Kamu Performans Yönetimi, Ankara.

Gürbüz S., Şahin F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Herzberg, F.(2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review, Vol.81, Issue 1.

Hopper, J.R. (1966). Yönetimde Beşeri İlişkiler. Ankara: *Türkiye Hizmetiçi Eğitim Dergisi*

Hoppock, R.(1935). *Job Satisfaction*, New York: Harper and Brothers

Vedat, I.(1996). Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Örgütü: İş Doyumu. *Verimlilik Dergisi*.

Johnson, F. (2016). *Başarı Tesadüf Değildir*. İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.

Kahn, L. R. (1973). *The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude*, Psychology Today, February.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının Çalışan Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, S.B.E.

Karakoç, A. (1998). *Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaynak, T.(1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Keenan, K. (1996) *Yöneticinin Kılavuzu/Motivasyon*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Koç, M. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin.

Koçel, T. (1989).*İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Yön Ajans.

Koçel, T. (2001).*İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağda Ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Konuk, M.(2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Korkmaz, S. (2008). *Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin

Kuşlivan, Z.(1999).Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*.

Rana, Ö. K. (2003). *Örgütlerde Davranış Biçimleri Ders Notları*.Sakarya : Sakarya Kitapevi.

Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür.

Maslow, A.H. (1987). *Motivation and Personality*, Addison Wesley Longman, New York.

Njambi, C. (2014). *Factors Influencing Employee Motivation and its Impact On Employee Performance: A Case Of Amref Health Africa In Kenya*. United States International University, Africa.

Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates Of Job Satisfaction: Empirical Evidence From Uk Universities. *International Journal Of Social Economics*. Vol. 30, No.12, P.1210.

Osmay, N. (1983).*İnsan Mühendisliği, İş Hayatında İnsan, Kendisi ve Çevresi*. Ankara: DKD KursuMezunları Derneği Yayınları 2.

Önen,L., ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*.İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Örücü, E. ve Kanbur, A.(2008). Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği.*Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1):85-97.

Özdemir,S.(2014).*Hemşirelerde mobbing ve iş doyumunu*. (Yayımlanmamış Yüksek lisanstezi). Atılım Üniversitesi.

Öztürk, H.(2002). *Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri*.(Doktora Tezi).İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, Z. , Dündar, H.(2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler .*Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2).

Paul, E. S. (1997).*Job Satisfaction; Application, Assessment, CauseandConsequences*. SAGE Publications Inc., California. s. 32-38.

Pekel, H.N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Ruthankoon, R.,Ogunlana, S. O. (2003). TestingHerzberg'stwo-factortheory in theThaiconstructionindustry. *Engineering Construction andArchitectural Management*. 10 (5): 333-341.

Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M. (1995).*Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ,Tüz, M. (2003).*Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş*(4.Baskı). Bursa : Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. (2005).*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Yayınları

Sancar İ.(1996).*İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi Uygulamadan bir Örnek* .(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sekaran, U. (2010). *Research methods for managers: a skill-building approach*. (4th edition). London: Sage Publications Ltd

Sirgy, M. J. (1986). A quality-of-life theory derived from Maslow's developmental perspective quality is related to progressive satisfaction of a hierarchy of needs, lower order and higher. *American Journal of Economics and Sociology*. 329-342.

Soykenar, M.(2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Söylemez B.G. (2010). *İbn-i Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Durumları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara .

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction; Application, Assessment, Cause and Consequences*. SAGE, Publications Inc. California.s. 32-38.

Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık .

Silah M. (2005) .*Sosyal Psikoloji Davranış Biçilimi*.Ankara : Seçkin Yayıncılık.

Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul.

Sun, H.Ö.(2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. (Uzmanlık Yeterlik Tezi). T.C.M.B Banknot Matbaası G.M.'lüğü, Ankara.

Şahin H.(2014). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonuna olan etkileri*.(Yayımlanmış yüksek lisans tezi ).Beykent Üniversitesi,İstanbul.

Gazioğlu, Ş., Aysıt, T. (2002). *Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*. Economic Research Center Working Papers in Economics. , ss. 1-11.

Şimşek, M. S. ve Adnan, Ç. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, L. (1995). İş Tatmini. *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2.

Taşpınar F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*. (Yayımlanmamış idari uzmanlık tezi) Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

Tayfun, Y. (2005). *Motivasyonun iş verimliliği üzerine etkisi*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Tınaz, P. (2000). Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları. *Mercek Dergisi*, Vol.5, No. 19.

Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). *Örgütsel Davranış*. Malatya: Enstitü Yayıncılık.

Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul.

Toker, B. (2006) *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E, İzmir.

Tunç, M. (2000). *Kariyer planlamasının iş tatmini üzerindeki etkilerinin hizmet sektöründeki bir işletmede çalışanlar üzerinde araştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türkmen, İ. (1994). *Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları. No:519.

Tütüncü, Ö. (2000). Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1),150

Utaş,A.L.(2004). *Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon. <http://aves.ktu.edu.tr> adresinden elde edildi.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 241-251.

Yüzgenç, A. (2019). *Farklı liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerine etkisi*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Zafar, N., Ishaq, S., Shoukat, S., ve Rizwan, M. (2014). Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*,4(3),50-69. Doi:10.5296/ijhrs.v4i3.5874.

## EKLER

### EK.1 ANKET

Değerli katılımcı,

Bu araştırma, yöneticilerin çalışan motivasyonu ve iş doyumunu üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amacı ile yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Soruların dikkatli ve eksiksiz olarak yanıtlanması araştırmanın güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak ve bilgiler kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ezgican TEKİN

### I. BÖLÜM

#### 1. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

#### 2. Yaşınız

18-25  26-35  36-45  46-55  55 ve üstü

#### 3. Eğitim Durumunuz

İlköğretim  Ortaöğretim  Lise  Lisans  Lisansüstü

#### 4. Medeni Durumunuz

Bekar  Evli

#### 5. Çalıştığınız Kurum

Özel  Kamu

#### 6. Kurumdaki Çalışma Yılı

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11 yıl ve üzeri

#### 7. Toplam İş Deneyiminiz

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11 yıl ve üzeri

#### 8. Aylık Geliriniz

2825-3500 TL  3501-4500 TL  4501-5500 TL  
 5501-6500 TL  6501 TL ve üzeri

#### 9. Hangi Dairede Çalışmaktasınız?

(.....)

## II. BÖLÜM

Aşağıdaki tabloda verilen ifadelerin motivasyonunuza olan etkisini düşünerek, katılma derecenizi ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

### MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

İFADELER	KesinlikleKa tılmıyorum	Katılmıyorum	KısmenKa tılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyoru
1.İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım					
2.İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.					
3.İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.					
4.İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.					
5.İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.					
6.Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.					
7.İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.					
8.Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.					
9.Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirimsem, daha fazla çalışırım.					
10.İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.					
11.İşte en sevdiğim gün, ücret ödendiği gündür					
12.İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.					
13.Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.					
14.Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.					
15.Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.					
16. İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.					
17. İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar .					
18. Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirimsem, var gücümle çalışırım.					

19. Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.					
20. Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir					
21. Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.					
22. Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.					
23. Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
24. Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.					
25. Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.					
26. Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.					
27 Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.					
28. Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.					
29. Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir					
30. Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					

### III. BÖLÜM

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Cevap verirken "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" sorusunu kendinize sorunuz ve memnuniyet derecenizi ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

#### İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

İFADELER	HiçMemnunDeğilim	BirazMemnunum	OrtaDüzeyde	Memnunum	ÇokMemnunum
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından					
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4.Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi Bakımından					
5.Yöneticimin,ekibindeki kişileri yönetme tarzı bakımından					
6.Yöneticimin, karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam Bakımından					
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17.Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

## Ezgican Tekin

ORJNALLIK RAPORU

%12	%11	%4	%5
BENZERLIK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

### BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikerisim.selcuk.edu.tr:8080	%1
	İnternet Kaynağı	
2	acikerisim.gelisim.edu.tr	%1
	İnternet Kaynağı	
3	www.isarder.org	%1
	İnternet Kaynağı	
4	Submitted to Istanbul Gelisim University	%1
	Öğrenci Ödevi	
5	web3.giresun.edu.tr	<%1
	İnternet Kaynağı	
6	www.pegem.net	<%1
	İnternet Kaynağı	
7	tr.scribd.com	<%1
	İnternet Kaynağı	
8	Submitted to Istanbul Aydin University	<%1
	Öğrenci Ödevi	
9	Submitted to Beykent Üniversitesi	<%1
	Öğrenci Ödevi	
10	Submitted to TechKnowledge Turkey	<%1
	Öğrenci Ödevi	
11	www.isguc.org	<%1
	İnternet Kaynağı	
12	Submitted to Atilim University	<%1
	Öğrenci Ödevi	
13	Submitted to Selçuk Üniversitesi	<%1
	Öğrenci Ödevi	
14	Submitted to Adnan Menderes Üniversitesi	<%1
	Öğrenci Ödevi	
15	earsiv.halic.edu.tr	<%1
	İnternet Kaynağı	
16	dspace.gazi.edu.tr	<%1
	İnternet Kaynağı	
17	www.iecses.org	<%1
	İnternet Kaynağı	
18	Submitted to Higher Education Commission Pakistan	<%1
	Öğrenci Ödevi	
19	burkonturizm.com	<%1
	İnternet Kaynağı	
20	www.researchgate.net	<%1
	İnternet Kaynağı	
21	www2.ufuk.edu.tr	

	İnternet Kaynağı	<% 1
22	<a href="http://tez.sdu.edu.tr">tez.sdu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
23	Hakan MEMİŞ, Murat AKSU. "YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN DINESERV MODELİLE ÖLÇÜMÜ: ÇANAKKALE İLİ ÖRNEĞİ", Journal of Life Economics, 2017 Yayın	<% 1
24	<a href="http://acikerisim.deu.edu.tr:8080">acikerisim.deu.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	<% 1
25	<a href="http://dergipark.org.tr">dergipark.org.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
26	<a href="http://trdocs.org">trdocs.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1
27	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	<% 1
28	<a href="http://docplayer.biz.tr">docplayer.biz.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
29	<a href="http://nek.istanbul.edu.tr:4444">nek.istanbul.edu.tr:4444</a> İnternet Kaynağı	<% 1
30	<a href="http://www.anketuygula.net">www.anketuygula.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
31	ERKOL BAYRAM,, Gül. "Motivasyonun Demografik Ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", e-Journal of Yasar University, 2017. Yayın	<% 1
32	<a href="http://eraykisabacak.blogspot.com">eraykisabacak.blogspot.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
33	<a href="http://egitimvehersey.blogspot.com">egitimvehersey.blogspot.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
34	<a href="http://www.bmij.org">www.bmij.org</a> İnternet Kaynağı	<% 1
35	Submitted to Bülent Ecevit Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
36	<a href="http://okul.selyam.net">okul.selyam.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
37	<a href="http://doczz.net">doczz.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
38	<a href="http://1pdf.net">1pdf.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
39	ALAN, Handan and YILDIRIM, Aytolan. "Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi", Logos Yayıncılık, 2016. Yayın	<% 1

40	isarder.org İnternet Kaynağı	<%1
41	Submitted to Anadolu University Öğrenci Ödevi	<%1
42	dergi.kmu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
43	ihsic.mehmetakif.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
44	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<%1
45	Submitted to Gaziantep Aniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
46	www.bibelkommentare.de İnternet Kaynağı	<%1
47	www.tedankara.k12.tr İnternet Kaynağı	<%1
48	Submitted to Istanbul Medipol Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
49	Submitted to Konya Necmettin Erbakan University Öğrenci Ödevi	<%1
50	Submitted to Yeditepe University Öğrenci Ödevi	<%1

51	Submitted to Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
52	Submitted to Eastern Mediterranean University Öğrenci Ödevi	<%1
53	Submitted to Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
54	Artık, Selçuk(Ülker, Halil İbrahim). "Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 2013. Yayın	<%1
55	acikerisim.karabuk.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1
56	acikerisim.pau.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
57	www.akademikbakis.org İnternet Kaynağı	<%1
58	www.turkpediatriarsivi.com İnternet Kaynağı	<%1
59	19uek.balikesir.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
60	KÖKALAN, Özgür and ŞEVİK, Ümit. "İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeyi Arasında Pozitif	<%1

Psikolojik Sermayeni Aracı Etkisi", Melih Topaloğlu, 2017.

Yayın

- |    |                                                                                                                                                                                                                  |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 61 | <a href="http://acikerisim.bartın.edu.tr:8080">acikerisim.bartın.edu.tr:8080</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                             | <%1 |
| 62 | <a href="http://kirkagac.meb.gov.tr">kirkagac.meb.gov.tr</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                                                 | <%1 |
| 63 | <a href="http://libratez.cu.edu.tr">libratez.cu.edu.tr</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                                                   | <%1 |
| 64 | <a href="http://www.futourismcongress.com">www.futourismcongress.com</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                                     | <%1 |
| 65 | Submitted to Bogazici University<br>Öğrenci Ödevi                                                                                                                                                                | <%1 |
| 66 | <a href="http://openaccess.maltepe.edu.tr">openaccess.maltepe.edu.tr</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                                     | <%1 |
| 67 | <a href="http://silo.tips">silo.tips</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                                                                     | <%1 |
| 68 | <a href="http://vdocuments.site">vdocuments.site</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                                                         | <%1 |
| 69 | <a href="http://www.hurriyet.com.tr">www.hurriyet.com.tr</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                                                 | <%1 |
| 70 | <a href="http://www.sosyalmedyareklamajansi.net">www.sosyalmedyareklamajansi.net</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                         | <%1 |
| 71 | <a href="http://www.timeturk.com">www.timeturk.com</a><br>İnternet Kaynağı                                                                                                                                       | <%1 |
| 72 | "Poster Özetleri / Poster Abstracts", Turkish Journal of Biochemistry, 2015<br>Yayın                                                                                                                             | <%1 |
| 73 | YAPRAKLI, Şükrü and YILMAZ, Mustafa Kemal. "Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması", Atatürk Üniversitesi, 2007.<br>Yayın | <%1 |

Bvrak Tarih ve Sayısı: 06.07.2021-12174



T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-20757759-302.99-12174  
Konu : Ezgiçan TEKİN (Anket Çalışması)

06.07.2021

İLGİLİ MAKAMA

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden 19316918003 numaralı Ezgiçan TEKİN "Kamru Sektöründe çalışan motivasyonu ve iş doyurumunda yönetici algısı" konulu tezinde kullanılmak üzere anket çalışması yapmak istemektedir. Söz konusu öğrencinin anket uygulaması için gerekli kolaylığın sağlanması hususunda gereğini bilgilerinize arz/rica ederim. Saygılarımla,

Öğr.Gör.Dr. Eşref Uğur ÇELİK  
Enstitü Müdürü V.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 8034884667

Atılım Cad. No:7 Çankaya/Ankara  
Ticaret Sicil No:09121968888 Mers No:08120044745400000  
e-Posta Adresi:info@atilim.edu.tr İnternet Adresi:www.atilim.edu.tr  
Kayı Adresi: atilim.rikiz@atilim.edu.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/atilim-uni-versitesi-ebys>

Belge için: Gülşen YOKMAN

Ünvan

Tarih: No: 803



Evrak Tarihi ve Sayısı: 19.08.2021-15427



T.C.  
DEVLET DEMİRYOLLARI TAŞIMACILIK A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı



Sayı : E-93395022-774.01.99-102966  
Konu : Ezgican TEKİN Anket Çalışması

ATILIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 11.08.2021 tarihli ve 59394181-12174 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinizden Ezgican TEKİN'in "Kamu sektöründe çalışan motivasyonu ve iş doyumunda yönetici algısı" konulu tezinde kullanılmak üzere ilgi yazınız ekindeki anket çalışması incelenmiş olup adı geçen öğrencinizin Genel Müdürlüğünüzde anket çalışması yapması uygun görülmüştür.  
Gereğini arz ederiz.

Hüseyin ARSLAN  
Daire Başkanı

Erol ARIKAN  
Genel Müdür Yardımcısı

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Doğrulama Kodu: 289H85A-25CE-4D3B-88A4-449801487EE8

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/>

Adres: Altındağ İlçesi Hacı Bayram Mahallesi Hıpsızın Caddesi No:3 ANKARA

TELEFON: +90 312 309 05 15

Eğitim Şube Müdürlüğü

Bilgi için: Zeynep UYGUR

Müdür



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak sorgulaması: <https://turkiye.gov.tr/abd7eK=5335&eD=B8RMSZ58T&eS=15427> adresinden yapılabilir.

**ÖZGEÇMİŞ****Adı ve Soyadı :** Ezgican TEKİN**Doğum Yeri ve Tarihi:****Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	2012-2016
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	2019-2021

**İş Deneyimi:**

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
-	-	-

Yabancı Diller:

Yayımlar:

E-posta:

Telefon:

Tarih: Eylül, 2021