

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Pınar ÇELİK

İŞGÖRENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ İLE İŞ TATMİNİ VE İŞE DEVAM  
İLİŞKİSİ ÜZERİNE TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Hulusi DOĞAN

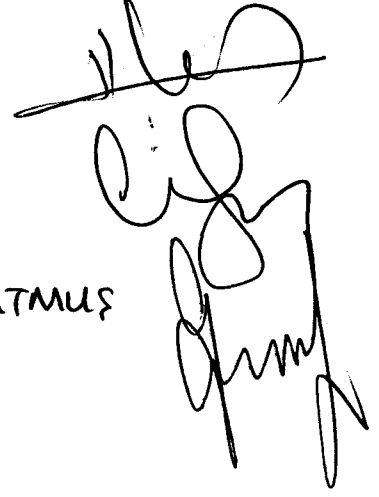
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2010

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Pınar ÇELİK'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Ufuk DÜRNA  
Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Hulusi DOĞAN  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Ercüment OKUTMUŞ



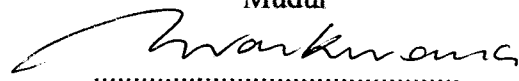
Tez Konusu: İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 04.01/2010

Mezuniyet Tarihi : 08.01/2010

Prof. Dr. Burhan VARKIVANÇ  
Müdür



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. MOTİVASYON.....	3
1.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE KAPSAMI.....	3
1.1.1. Motivasyon ile İlgili Kavramlar.....	4
1.1.2. Motivasyonun Temel Birleşenleri.....	6
1.1.2.1.Örgütsel Hedefler.....	6
1.1.2.2.Bireysel İhtiyaçlar.....	7
1.1.2.3.Efor.....	7
1.1.3. Motivasyon Süreci.....	8
1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	10
1.2.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi.....	10
1.2.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi.....	14
1.3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ.....	15
1.3.1. İç Güdüler.....	16
1.3.2. Fizyolojik Motivasyon.....	16
1.3.3. Sosyal Motivasyon.....	17
1.3.4. Psikolojik Motivasyon.....	18
1.4. İŞLETMELERDE MOTİVASYON UYGULAMALARININ GEREKÇELERİ.....	19
1.4.1. İhtiyaçların Karşılanması.....	20
1.4.1.1.Temel İhtiyaçlar.....	20
1.4.1.2.Sosyal İhtiyaçlar.....	20
1.4.1.3.Ego Tatmini.....	21
1.4.2. İşgören Performansının Yükseltilmesi.....	21
1.4.3. İşgören Kapasitesinin Tam Kullanılması.....	22
1.4.4. İşletme İmajına Olumlu Katkı Sağlanması.....	23
1.5. MOTİVASYON KURAMLARI.....	23

1.5.1. Motivasyonda Kapsam Kuramları.....	24
1.5.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	25
1.5.1.2.Alderfer'in VIG (Varoluş-İlişki Kurma- Gelişme) Kuramı.....	27
1.5.1.3.Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	28
1.5.1.4.McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı.....	29
1.5.1.5.Atkinson'un Başarı Gereksinimi Kuramı.....	29
1.5.1.6.Sosyal Etki Kuramı.....	29
1.5.1.7.Fromm'un İhtiyaçlar Kuramı.....	30
1.5.1.8.Özerklik Kuramı.....	30
1.5.2. Motivasyonda Süreç Kuramları.....	31
1.5.2.1.Eşitlik Kuramı.....	32
1.5.2.2.Beklenti Kuramları.....	33
1.5.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	33
1.5.2.2.2. Porter-Lawler Genişletilmiş Beklenti Kuramı.....	34
1.5.2.2.3. Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi.....	35
1.5.2.3.Hunter'in İç ve Dış Motivasyon Kuramı.....	36
1.5.2.4.Hedef Belirleme Kuramı.....	37
1.5.2.5.İş Özellikleri Kuramı.....	37
1.5.2.6.Koşullandırma Kuramı.....	38
1.5.3. Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar.....	39
1.5.3.1.Bilişsel Değerlendirme Teorisi.....	39
1.5.3.2.Dinamik Motivasyon Teorisi.....	40
1.5.3.3.İş Tasarımı.....	41
1.5.3.4.Öz Yönetim Uygulamaları.....	42
1.5.3.5.Güçlendirme.....	43
2. İŞ TATMİNİ.....	45
2.1. İŞ TATMİNİ TANIMI VE KAPSAMI.....	45
2.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	45
2.1.2. İş Tatmini Şekilleri.....	46
2.1.3. İş Tatmininin Önemi.....	47
2.1.4. İş Tatmini Kuramları.....	48
2.1.4.1.İçerik Kuramları.....	48
2.1.4.2.Süreç Kuramları.....	49
2.1.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	50
2.1.5.1. Bireysel Faktörler.....	51

2.1.5.1.1. Cinsiyet.....	51
2.1.5.1.2. Yaş.....	52
2.1.5.1.3. Medeni Durum.....	53
2.1.5.1.4. Kişilik.....	53
2.1.5.1.5. Eğitim.....	53
2.1.5.1.6. Deneyim.....	54
2.1.5.2.Örgütsel Faktörler.....	55
2.1.5.2.1. Ücret.....	55
2.1.5.2.2. İşin Kendisi.....	56
2.1.5.2.3. Yönetimin Yaklaşımı.....	57
2.1.5.2.4. Çalışma Koşulları.....	57
2.1.5.2.5. Yükselme Olanakları.....	57
2.1.5.2.6. Ödüllendirme.....	58
2.1.5.2.7. Arkadaşlık Ortamı.....	59
2.1.6. İş Tatminin Etkileri.....	59
2.1.6.1.Devamsızlık ve Çalışan Devir Hız.....	60
2.1.6.2.Performans.....	62
2.1.6.3.Saldırganlık.....	63
2.1.6.4.İş Uyuşmazlıkları.....	64
2.1.6.5.Bireysel Sonuçlar.....	64
2.1.7. İş Tatminin Ölçülmesi.....	65
2.2. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	66
2.3. İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ.....	68
2.3.1. İşten Ayrıla Niyetini Etkileyen Faktörler.....	70
2.3.2. İşten Ayrıma Niyetinin Önlenmesi.....	70
3. İŞGÖRENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ İLE İŞ TATMİNİ VE İŞE DEVAM İLİŞKİSİ ÜZERİNE TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	72
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM.....	72
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	72
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	73
3.1.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları.....	74
3.1.4. Verilerin Analizi.....	74
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI.....	75
3.2.1. Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminleri ile İlgili Bulgular.....	75
3.2.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	75

3.2.1.2. Çalışanların Motivasyonuna Etki Eden faktörlerin Önemi ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Eşleştirilmiş Örneklem t Testi.....	78
3.2.1.3.Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi.....	84
3.2.1.4. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları.....	87
3.2.1.5. Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları.....	91
3.2.1.6.Çalışanların Eğitim Değişkenine Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları.....	101
3.2.1.7.Çalışanların Çalıştıkları Departmana Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları.....	110
3.2.1.8.Çalışanların Çalıştıkları Süreye Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları.....	123
3.2.1.9.Çalışanların Aynı yönetici İle Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları.....	134
3.3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKÇA.....	149
EKLER.....	156
ÖZGEÇMİŞ.....	160

## ÖNSÖZ

Günümüzde işletmelerin en önemli kaynağı insandır. ***“İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama”*** adlı tez çalışmasında bu önemli kaynağın verimliliğini artırmak için kullanılan bir yöntem olan Motivasyon ile İş Tatmini ve İşe Devam arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tezimin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen süre içerisinde benden güvenini, bilgisini, destek ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hulusi DOĞAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde olduğu gibi bu çalışma süresince de hep arkamda olan aileme, can dostlarım Senem BAYRAMOĞLU’na ve İkbal ERBAŞ’a tüm kalbimle teşekkür ederim. Çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen değerli çalışma arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi iletiyorum.

Bu tez çalışmasında emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Pınar ÇELİK

Antalya, 2010

## ÖZET

Yönetimin “insan” boyutuyla ilgilenen insan kaynakları yönetimi, ister özel ister kamu sektörü olsun, kar amacı gütsün veya gütmesin, örgütün içinde bulunduğu sektöre bağlı bulunmaksızın tüm işletmeler için önem arz etmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda, insan kaynağına yatırım yapan işletmelerin başarılı olacağı konusu birçok akademisyen ve uygulamacının uzlaştığı bir görüştür. Bu nedenle; çalışanlar yüksek düzeyde verimlilik sağlayabilecek ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturabilecek bir değer olarak görülmektedir. İşletmelerde işgörenlerin verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamak için motive edilmeleri gerekir. Motivasyon, insanların verimli olmasını sağlayan yönlendirici bir güçtür. Dolayısı ile işletmeler için büyük önem taşıyan bir kavramdır. Bu çalışma, turizm sektöründe çalışanların motivasyon düzeyleri ile iş tatmini ve işe devam ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Birinci bölümde motivasyon, motivasyon süreci ve motivasyon çeşitleri ile ilgili tanımlara yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca motivasyon teorilerine ele alınmıştır. İkinci bölümde motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ele alınmış, iş tatmini, iş tatminin önemi, iş tatminin etkileyen faktörler, motivasyon ve iş tatmini ilişkisi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisinin ölçümüne yer verilmiştir. Bu çalışma ile turizm sektöründe çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırma yapılmıştır.

Çalışmada yapılan uygulama sonuçları çalışanların motivasyon ve iş tatmini beklentileri ile mevcut algılamaları arasında farklılık olduğu; iş tatminin işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.



THE CONNECTION BETWEEN THE MOTIVATION LEVEL OF THE  
EMPLOYEES JOB SATISFACTION AND TENDENCY TO OUIT THE JOB IN  
TOURISM SECTOR

ABSTRACT

Human resources management, which deals with the “humane” part of management, has significant importance for an institution, independent from the sector it is in, whether it is in the private or state sector and whether it aims at making profit or not. In the century we are in, many academic staff and appliers agree that the intuitions which invest in human recourses will succeed. So, employees are considered to be a value to be able to provide high productivity and a positive working atmosphere. In an institution, employees should be motivated to work effectively. Motivation is an influencing factor that makes the people productive. Therefore it has great importance for the institutions. This study aims to clarify the connections between the motivation level and job satisfaction or intent to quit the job.

In the first chapter, motivation process and types of motivation are discussed and their definitions are given. In this chapter motivation theories are dealt with. In the second chapter the connection between the motivation and job satisfaction is dealt with and job satisfaction, the importance of job satisfaction, the factors that influence job satisfaction, the connection between the motivation and job satisfaction, the connection between the motivation and tendency to quit the job are discussed. In the third chapter, the assessment of the connection between the motivation level of the employees and the tendency to quit the job is given. With this study, a research about the connection between the motivation level of the employees and the job satisfaction is carried out.

The results of the applications performed in this study indicated that the employees’ motivation and job expectations differ from their actual perceptions and job satisfaction has a decisive effect on the intent to quit the job.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Motivasyon Süreci .....	6
Şekil 1.2. İhtiyaçların Eylemle İlişkisi .....	7
Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	23
Şekil 1.4. Alderfer'in VIG Kuramı .....	25
Şekil 1.5. Vroom'un Motivasyon Modeli .....	31
Şekil 1.6. Lawyer ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	32
Şekil 1.7. Cranny ve Smith'in Ümit Kuramı Modeli .....	33
Şekil 1.8. Dinamik Motivasyon Üçgeni .....	38
Şekil 2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	48
Şekil 2.2. İş Tatmini Neden Sonuç İlişkisi .....	67

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Yöneticilerin Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı .....	10
Tablo 3.1. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı .....	75
Tablo 3.2. Çalışanların Yaş Dağılımı .....	75
Tablo 3.3. Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı .....	75
Tablo 3.4. Çalışanların Departmanlara Göre Dağılımı .....	75
Tablo 3.5. Çalışanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	77
Tablo 3.6. Çalışanların Aynı Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	77
Tablo 3.7. Çalışanların Motivasyonuna Etki Eden Faktörleri Önemi İle İş Tatmin Düzeylerine Yönelik T Testi (Paired-Sample T Test ) Değerleri .....	78
Tablo 3.8. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	85
Tablo 3.9. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Faktörlerinin Önem Düzeyine İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....	87
Tablo 3.10. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeyleri Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları .....	89
Tablo 3.11. Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Faktörlerinin Öneme İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	91
Tablo 3.12. Çalışanların Yaş Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	96

Tablo 3.13. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerinin Önemine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	101
Tablo 3.14. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	106
Tablo 3.15. Çalışanların Çalıştıkları Departmana Göre Motivasyon Faktörlerinin Önemine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	111
Tablo 3.16. Çalışanların Eğitim Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	117
Tablo 3.17. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Faktörlerinin Önemine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	123
Tablo 3.18. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	128
Tablo 3.19. Çalışanların Çalıştıkları Yönetici İle Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Faktörlerinin Önemine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	134
Tablo 3.20. Çalışanların Yönetici İle Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	139

## GİRİŞ

Günümüzde hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması, yönetim yaklaşımlarının değişmesi ve işgücü arzının yapısal değişimi ile beraber işletmeler insan kaynağına tamamen farklı bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Buna bağlı olarak tüm işletmelerde insan kaynakları yönetimi her geçen gün önemini arttırmaktadır. Müşteri ilişkileri yoğun olan turizm işletmelerinde bir çok hizmetin tüketimle eş zamanlı üretilmesi ve sunulması, tatil ve dinlenme psikolojisindeki misafirlerin ağırlanmasında çalışanların moral seviyelerinin yüksek olması gibi değişkenler göz önüne alındığında, çalışanların işletme için önemli bir insan kaynağı olarak görülmesi turizm işletmelerinde daha fazla kabul görmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Turizm işletmeleri müşterilerine en iyi hizmeti sunmak için her türlü harcamadan ve emekten kaçınmazken, işletmelerin başarılı olmasında en önemli rolü oynayan çalışanların tatminini yükseltmek için aynı çabayı göstermemektedirler.

Motivasyon, işletme amaç ve hedeflerine yönelik olumlu çıktılar elde edebilmek için çalışanların iş tatminlerini sağlamada ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Motivasyonu düşük ve iş tatmini sağlanamamış bir çalışanın etkin ve verimli olması oldukça zordur. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların motivasyonlarına yönelik öncelikleri belirlemek, çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonlarını iyileştirmek durumundadır.

İşletme yöneticileri veya sahipleri, çalışanları önemsemeye başladıkları zaman motivasyon düzeyleri artacak ve iş tatmini olumlu yönde yükselmeye başlayacaktır. Bu durumda çalışanların işe bağlılığı sağlanacak, böylece işten ayrılma niyeti azalacaktır.

Bu çalışma, Antalya ilinde turizm sektöründe çalışan 723 personelin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, iş tatminleri ve motivasyonları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Birinci bölümde motivasyon kavramı ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyon çeşitleri, motivasyon uygulamaların gerekçeleri

ile ilgili kapsamlı bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca motivasyon kuramları kapsam kuramları, süreç kuramları ve motivasyon da yeni yaklaşımlar olarak üç bölümde incelenmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini ve motivasyon ilişkisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Öncelikle iş tatminin tanımı ve kapsamı, iş tatminin önemi, iş tatminin etkileyen faktörler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Akabinde iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise ilk iki bölümdeki bilgilerden hareketle yapılan alan araştırmasına ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, kapsam ve sınırları, verilerin analizi ve araştırmada elde edilen bulgu ve yorumlar ortaya konmuştur.

Yapılan bu çalışma çalışanların motivasyon düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri ve iş tatminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ortaya koymasına bakımından önemlidir.

## I. BÖLÜM MOTİVASYON

### 1.1. Motivasyonun Tanımı ve Kapsamı

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zor olmaktadır. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” kelimesinin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenmektedir.<sup>1</sup>

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>2</sup> Bir işletme için motivasyon ise, hem işletmenin hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>3</sup>

Motivasyon, çalışma ortamında, iş görenlerin çalışma ve verimli olma arzusunu yükselten ve onu harekete geçiren güç olarak da tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre motivasyon, çalışanların önceden belirlenen gaye ve amaçlara doğru devamlı şekilde harekete geçmesini sağlamak için yapılan çabaların toplamıdır.<sup>4</sup>

Motivasyon, bir kişinin çabalarının bir hedefe ulaşmak için yönlendirilmesi, güçlendirilmesi ve devam ettirilmesi sürecidir. Motivasyon kavramını tanımlarken üç temel unsur önem kazanmaktadır. Bunlar; güç, yöneltme ve sürdürme olarak belirtilmektedir. Güç unsuru yoğunluğun ya da isteğin ölçütüdür. Motive olmuş bir kişinin bu üç ölçüte dördüncü unsur olarak çabayı eklemesi beklenmektedir. Bununla beraber bu çabanın yoğunluğu ve kalitesi göz önünde bulundurulmalıdır. Çaba işletme hedeflerine yönlendirilmediği sürece her zaman iyi iş performansına yol açmayabilir. İşletmenin çalışanlarından beklediği işletme hedeflerine yöneltilmiş çabalarlardır. Son olarak da motivasyon süreklilik (devam ettirme) boyutunu içerir. İşletme hedeflerine ulaşılması için çabanın sürekli olması beklenmektedir.<sup>5</sup>

Motivasyon kavramının temelini, bir kişiyi açık bir davranışa götüren süreci ortaya çıkarmadaki bir güdü ve ya hareket olarak tanımlanan, ihtiyaç oluşturmaktadır. İhtiyaç ise, organizmadaki bir eksiklikten kaynaklanmaktadır. İhtiyaç, psikolojik bir duygu olmakla birlikte, psikolojik ihtiyaçta mutlaka organik bir durum ya da fizyolojik yetersizlikten söz

<sup>1</sup> EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**,Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.492

<sup>2</sup> KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği - Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995,s.382

<sup>3</sup> GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.225

<sup>4</sup> ŞENER Burhan, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.259

<sup>5</sup>ROBBİNS Stephen P., COULTER Mary, **Management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007, s.452

edilmemektedir. Dolayısıyla ihtiyacın kişide dürtü yaratarak motive olmada en etkin faktör olduğu görülmektedir.<sup>6</sup> Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek doğrultusunda olacaktır. Motivasyon gerçekte daha karmaşık bir süreçtir. Kişinin bir tek belirli davranışı, birbirinden farklı birçok ihtiyacını gidermeye yönelik olmaktadır.<sup>7</sup>

### 1.1.1. Motivasyon ile İlgili Kavramlar

**İhtiyaç:** İhtiyaç, bedenle ilgili veya sonradan kazanılmış bir gerekliliğin eksikliği, yokluğu karşısında ortaya çıkan bir durumu anlatmaktadır.<sup>8</sup> İhtiyaçlar, motivasyonun ilk aşamasını oluşturmaktadır. Genellikle ihtiyaçlar üç kategoride ele alınmaktadır. Bunlar “biyolojik ihtiyaçlar”, “ruhsal ihtiyaçlar” ve “sosyal içerikli ihtiyaçlar” olarak belirtilmektedir. Susuzluk, açlık, korunma biyolojik ihtiyaçlardır. Sevme, sevilme, başarma, otorite kurma gibi ihtiyaçlar ruhsal ihtiyaçlardır. İlişki kurma, kendini gösterme ihtiyaçları ise sosyal ihtiyaçlardır.<sup>9</sup>

**Dürtü:** Dürtü, organizmayı belirli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici güçtür. Organizmanın harekete geçip geçmemesi dürtünün gücüne ve ihtiyacın derecesine bağlı olmaktadır. Organizmanın harekete geçip geçmemesi her ne kadar bu dürtünün gücüne ve derecesine bağlıysa da organizma, bu güce izin verme ya da gücü durdurma yetisini elinde bulundurmaktadır.<sup>10</sup>

**Davranış:** Davranış, insanların başkaları tarafından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak gözlenebilen bilinçli etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır.<sup>11</sup> Davranışlar belirli bir hedefe ulaşmak için araç olarak kullanılmaktadır. Davranışlar içinde bulunduğumuz kültür tarafından biçimlendirilmektedir. Bu nedenle bütün insanlar aynı güdülere sahip olup aynı hedefe ulaşmak için, farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. İnsan içinde bulunduğu kültürlerin etkisi altında çevresel ve içsel uyaranlara karşı o kültüre uygun davranış şekillerini öğrenmektedir. Böylece insan davranışlarının verdiği mesaj çevre tarafından da doğru anlaşılmaktadır.<sup>12</sup> Bu nedenle davranış karmaşık bir oluşum sürecine sahiptir.

<sup>6</sup> BALTA Avniye Tuba, **İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, s.64

<sup>7</sup> CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1997, s.168-169

<sup>8</sup> BALTA Avniye Tuba, a.g.e., s. 65

<sup>9</sup> ÖNEN Levent, TÜZÜN M. Burak, **Motivasyon**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005, s.26-27

<sup>10</sup> A.g.e., s.27

<sup>11</sup> BALTA Avniye Tuba, a.g.e., s. 66

<sup>12</sup> ÖNEN Levent, TÜZÜN M. Burak, a.g.e., s.27-28



**Motiv (Güdü):** Harekete geçirilmiş, diğer bir ifade ile uyarılmış ihtiyaca psikolojide motiv (güdü) adı verilmektedir.<sup>13</sup> İnsanı bir hedefe ulaşmak için harekete geçiren ve onun davranışını kuvvetlendiren iç güç motiv (güdü) olarak tanımlanmaktadır. Motivler, insanların yaşadıkları ile şekillenerek bir doku oluşturmaktadır. İnsanların motiv doku, içinde yaşadığı kültürün özellikle de eğitim çevresinin etkiyle oluşmaktadır. İnsanların motiv dokuları farklı olmakla birlikte dört ana grupta toplanabilmektedir. Bu motivler başarıma, bağlanma, yarışma ve güç sahibi olmadır. Motivlerin baskın ya da çekinik olma durumuna göre insan davranışları şekillenmektedir.<sup>14</sup>

**Motivasyon:** Motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlanmaktadır. Motivasyon konusu itibari ile (a) kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, (b) amaçları, (c) davranışları, (d) kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Bu nedenle motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenler, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.<sup>15</sup>

**Verimlilik:** Verimlilik, elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için kullanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara ve harcamalara oranı olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde çalışanları verimliliğin yükseltilmesine doğru yönlendirmede etkili olan konu motivasyondur. İşletmelerde verimliliği sürekli olarak geliştirebilmek için motivasyon konusundan yararlanmak gerekmektedir. Çünkü işletmelerde tüm fiziksel ve teknolojik koşullar ne kadar modern olursa olsun, verimliliğin yükseltilmesini sağlayacak olan çalışanlardır.<sup>16</sup>

**Ödül-Ceza:** Ödül, başarıyı teşvik etmek amacıyla, bir konuda başarı sağlayan veya bir yarışmayı kazanan kişiye verilen ekonomik, sosyal veya sembolik değer taşıyan karşılıktır. Ceza, istenmeyen, yasaklanmış davranış veya eylemlerin gerçekleştirilmesi durumunda uygulanan olumsuz yaptırımlardır.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> GÜNEY Salih, a.g.e., s.225

<sup>14</sup> BALTA Aviye Tuba, a.g.e., s. 67

<sup>15</sup> ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996, s.243

<sup>16</sup> BALTA Aviye Tuba, a.g.e., s.66-67

<sup>17</sup> A.g.e., s.67

İşletmeler ödül-ceza sistemini uygulayarak işletme içi adalet anlayışının sağlanması, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri dolayısıyla tatmin olmalarını sağlanmakta ve motivasyon düzeylerini etkilemektedir.<sup>18</sup>

**Moral:** Moral, bir insan veya topluluğu saran iyi veya kötü ruh halidir. Moralin belirli bir mantığı ve belirli bir belirleyicisi bulunmamaktadır. Moral her çalışmada kişilik özelliklerine göre farklılık gösteren, çok çeşitli faktörlerin sonucunda belirlenebilmektedir.<sup>19</sup>

**İş tatmini:** İş tatmini, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar ile beraber çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarıyla üretmenin, hizmet etmenin sağladığı mutluluktur. İş tatmini, yapılan işten huzur duyma olarak da tanımlanmaktadır.<sup>20</sup> İş tatmini ve moral kavramı arasında büyük bir benzerlik vardır. Ancak moral iş tatmininden daha fazla psiko-sosyal ve daha öznel bir kavramdır. Tatmin kavramında, belirtilenlerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da, belirli bir ölçü vardır. Fakat moralin ölçüsü yoktur, dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilmektedir.<sup>21</sup>

## 1.1.2. Motivasyonun Temel Bileşenleri

### 1.1.2.1. Örgütsel Hedefler

Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgütte insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Motivasyon kavramı, örgütsel nedenler bağlamında düzenlenmediği takdirde, işgören bireylerin ortaya koyduğu çaba yanlış noktalara yönelebilmektedir. Bu nedenle motivasyonun örgüt yararına kullanılabilmesi ve yönetsel başarıya katkı sağlayıcı sonuçlar verebilmesi için, bireyin sarf edeceği çaba belirli örgütsel hedeflere yöneltilmelidir. Bu yöneltme ise motive edici bazı özendirme araçları ile yapılmaktadır. Böylece motive edilmiş işgörenin çabası hem bireyin ihtiyaçlarına hem de örgüt amaçlarına hizmet etmiş olmaktadır.<sup>22</sup>

İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadığı sürece yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamamaktadır. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar.

<sup>18</sup> BALTA Aviye Tuba, a.g.e., s.67

<sup>19</sup> KANOĞLU Burhan, **Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, s.31

<sup>20</sup> EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.108

<sup>21</sup> KANOĞLU Burhan, a.g.e., s.31

<sup>22</sup> SARIKURT Turgut, **Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi S.B.E., Niğde, 2007, s.7

Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır.<sup>23</sup> Çalışanların motive edilmesi, onların işe ve işletmeye ilişkin inançlarının ve tutumlarının olumlu yönde yönlendirilmesinin yanı sıra, tamamıyla davranışa ve sonuca yönelik pekiştirici bir öğrenme yoluyla da gerçekleştirilebilmektedir.<sup>24</sup>

### 1.1.2.2. Bireysel İhtiyaçlar

Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlarına ön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi birtakım çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya arttırabilir.<sup>25</sup>

Başka bir ifadeyle tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olmaktadır. Kişisel ihtiyaçların gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilim veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır.<sup>26</sup>

### 1.1.2.3. Efor

Tatmin edilmemiş ihtiyaçları bulunan ve bunları karşılamayı arzu eden bireyin içinde bulunduğu fizyolojik veya psikolojik gerilim hali bireyin belirli davranışlar sergilemesine neden olur. Belirli bir hedefe yönelmiş olan bu bireysel eylem efordur. Bireyin ihtiyacı tatmin edilene kadar bu eylem sürmektedir.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 4. Baskı, Konya, 1998, s.194

<sup>24</sup> OKTAY Mahmut, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayıncılık, İstanbul, 1990, s.325

<sup>25</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.98

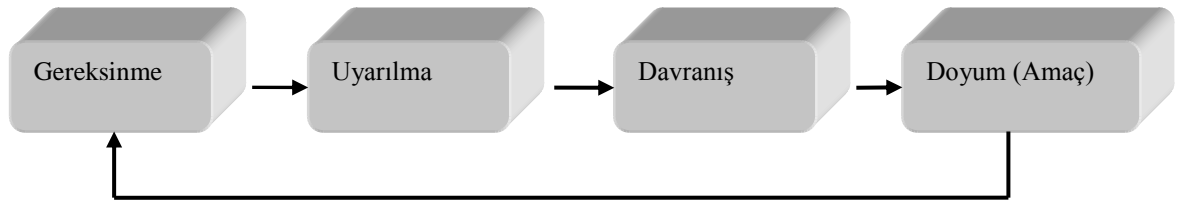
<sup>26</sup> EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003, s.555

<sup>27</sup> SARIKURT Turgut, a.g.e., s.7

### 1.1.3. Motivasyon Süreci

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir.<sup>28</sup> Bu nedenle motivasyon sürecinin aşamaları iyi bilinmelidir.

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratmaktadır. Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir. Bu sürecin oluşumunda dört önemli aşamadan söz edilebilir;<sup>29</sup>



Şekil 1.1: Motivasyon Süreci, SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.122

İhtiyaç, bir dürtü yoluyla ortaya çıkmaktadır ve karşılanması için güdü yolu ile davranışların harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte, organizmayı belirli davranışlara sürükleyen içsel olayların tümü motivasyon sürecini oluşturmaktadır.<sup>30</sup>

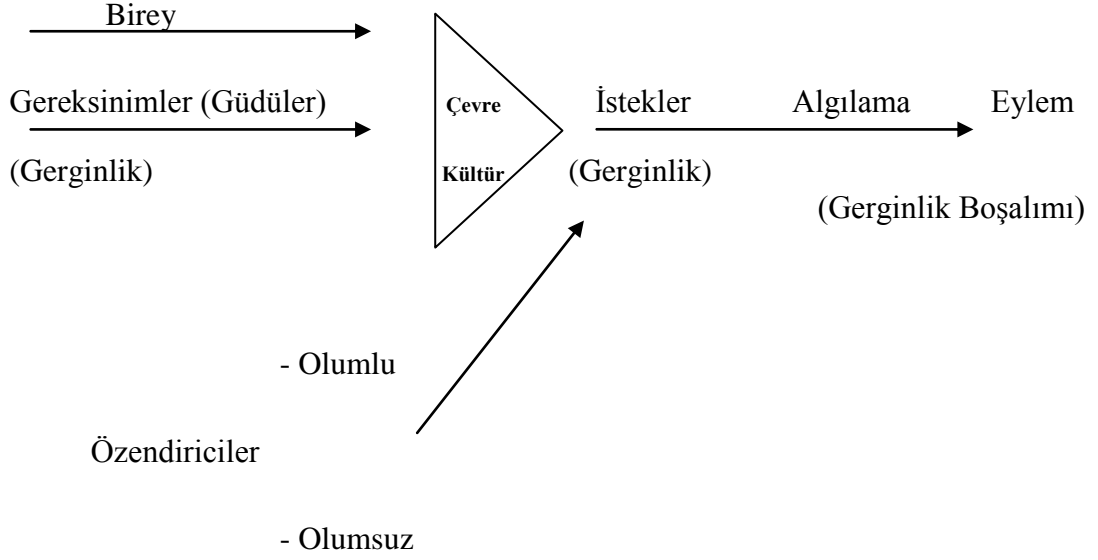
Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlamaktadır. Başka bir ifade ile motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturmaktadır. Bir gereksinim ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirmektedir. Böylece birey itici bir güç ile uyarılmaya başlamıştır. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere belirlendikten ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçmektedir. Bireyin amacı kendisine gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.<sup>31</sup> Bu durum Şekil 1.2’de de belirtilmektedir.

<sup>28</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, a.g.e., s.194

<sup>29</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.122

<sup>30</sup> KAVİ Ersin, *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006, s.63

<sup>31</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, a.g.e., .122



Şekil 1.2: İhtiyaçların Eylemle İlişkisi, OKTAY Mahmut, a.g.e., s.323

Motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir. Çünkü motivasyon bireyin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için doyum sağlayacak ya da amaca götürecektir davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç dahilinde bir yandan ihtiyaçlar sürekli değişiklik gösterirken, diğer yandan da birey davranışlarında farklılıklar yaşanır. Bu sürekli değişim olgusu motivasyonun dinamik yönünü yansıtır.<sup>32</sup>

Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratmaktadır. Fakat gereksinme karşılığında bu dengesizlik giderilebilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla beraber bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası bulunmamaktadır. Bir gereksinmenin bittiği yerde diğer bir gereksinme başlar ve motivasyon süreci her seferinde tekrar eder. Ancak her bireyin beklediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişmektedir. Bu nedenle motivasyon sürecinin sonuncu aşaması olan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı, birey doyum noktasında bulunduğu sürece varlığını korumaktadır.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> KAVİ Ersin, a.g.e., s.68

<sup>33</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, a.g.e., .122

Motivasyon genel olarak belirtilen unsurları kapamaktadır,<sup>34</sup>

- Her insanın organizmasında onu sürekli ve istekli çalışmaya teşvik eden bir takım itici kuvvetler vardır.
- Bilinçli olarak yapılan her hareket, o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. İnsanın tutum ve davranışları ise “güdü”nün doğurduğu sonuçtur.
- Her insanda çeşitli tip ve tabiatla birçok ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçların şiddet ve sürekliliği insandan insana değişir.
- Gereksinmelerin doyumlanabilmesi “gaye”dir veya güdülenmiş tutum ve davranışların yöneldiği sonuçtur.
- Gaye ve hedef fark edildiği ve algılandığı anda “arzu” haline dönüşür.
- O zaman insan belirli teşvik unsuruna karşı ilgi veya gereksinim duymaya başlar. Bu ilgi gayenin gerçekleşmesine yardımcı olacağı hissini doğuracağı zevkin ortaya çıkardığı sonuçtur.
- Amaçlı ve bilinçli yapılan her uğraşı bir teşvik unsurunun uygulanması sonucunda oluşur. Bu ise bir gayeyi gerçekleştirebilmek için harcanan çabaların sonucudur.
- Amaçlı ve bilinçli olarak yapılan bir hareket, hedefe erişme ve doyumun sağlanmasıyla sonuçlanır.

## **1.2. Motivasyonun Önemi**

### **1.2.1. Yöneticiler Açısından Önemi**

Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgütte insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır.<sup>35</sup> Yönetimin temel amacı mevcut kaynakların (maddi ve beşeri) etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Mevcut kaynakların kıt olması bunların israf edilmeden kullanılmasını gerektirmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak ve kaynak israfını önlemek

<sup>34</sup> BALABAN Can, **Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006, s.11-12

<sup>35</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, a.g.e., s.98

ekonominin rasyonellik ve etkinlik ilkelerine bağlıdır.<sup>36</sup> Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır.<sup>37</sup>

Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar. İş tatmini ve motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir bireyinde faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür.<sup>38</sup>

Yönetim faaliyetlerinin özü olan inan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi olan etkinlik, etkin bir motivasyon sistemi sağlanmasıyla olacaktır.<sup>39</sup> Yöneticiler açısından işletme-işgören kutupları arasında denge sağlamanın en etkili yolu, işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır.

İşgörenin davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay olmamaktadır. İşgören davranışlarını işletme amaçlarına yönlendirmek için bir takım kalıplaşmış motivasyon araçlarından yararlanmayı düşünmek ve uygulamak her zaman geçerli olmamaktadır. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her işletmenin kendine özgü koşulları göz önüne alarak ve işgören davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, esnek bir motivasyon politikası uygulaması gerekmektedir.<sup>40</sup>

Çalışanları nelerin motive ettiği yönünde yapılan bir araştırmada hem yöneticilerin çalışanların istekleri konundaki düşünceleri hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri

<sup>36</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, a.g.e., s.115

<sup>37</sup> KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.633-634

<sup>38</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, a.g.e., s.115

<sup>39</sup> KAPLAN Mehmet, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2007, s.12

<sup>40</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, a.g.e., .119

konusundaki yaklaşımlarının birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar Tablo 1.1’de önem sırasına göre verilmiştir;<sup>41</sup>

**Tablo1.1: Yöneticilerin Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı**

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçek İstekleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlerin Hakkıyla Takdir Edilmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitene Dahil Edildiği Hissi	3

**Kaynak: ŞAHİN Ali, a.g.m., s.526**

Ayrıca ABD’nin Kaliforniya eyaletinde yönetim eğitimi ve danışmanlık hizmeti veren Nelson Motivasyon Şirketi’nin kurucusu ve başkanı Bob Nelson’un kaleme aldığı “Motivasyonun 10 İronisi” adlı makalede, insanların motivasyonla ilgili bilmediği ya da yanlış bildiği konular şöyle sıralanmaktadır;<sup>42</sup>

**i.**Yöneticilerin çoğu paranın en başta gelen motivatör olduğunu düşünmektedirler, fakat değildir. Çalışanların her şeyden daha fazla istediği şey, bir işi yaptıklarında kendilerine değer verilmesi, böylece öz-saygılarının yüksek olmasıdır.

**ii.**“Çalıştığınızın karşılığını alırsınız” sözü yaygın olmasına karşın, çoğu örgütte uygulanmamaktadır. Birçok yönetici çalışanların performanslarını değerlendirmemektedir.

**iii.**Çalışanları en fazla motive eden şeyler kolay ve ucuzdur. Wichita State Üniversitesi’nden Gerald Graham’a göre, çalışanlar tarafından beş unsurdan üçünün maliyeti yoktur: (1) bir işin iyi yapılması durumunda bir yöneticiden kişisel teşekkür alma, (2) bir işin

<sup>41</sup> ŞAHİN Ali, **Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2004, Sayı:11, s.526

<sup>42</sup> ERTAN Hayrettin, **Örgütsel Bağlılık İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme**, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi S.B.E., Afyon, 2008, s.27-28



iyi yapılması durumunda bir yöneticiden yazılı bir teşekkür alma, (3) diğer insanların huzurunda övülmektir.

**iv.** Başkalarını motive eden şey, genel olarak birinin kendisini motive eden şeyden farklıdır. Çalışanlardan ve denetçilerden motive eden şeyleri önemleri bakımından sıralanmaları istenmiş “işin iyi yapılması karşısında övgü”, çalışanlara göre birinci sırada gelirken, bu faktör yöneticilere göre sekizinci sırada yer almıştır. Motivasyon sorunlarının algılardaki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

**v.** Basit, eğlenceli ve yaratıcı ödüller, çalışanları daha iyi motive etmektedir. Daha basit ve daha yaratıcı şey daha yararlı olmaktadır. Motivasyon kesinlikle pahalı ve zor bir iş değildir.

**vi.** Biçimsel ödüller kullanmada en önemli etki, onların sembolik değerlerinden kaynaklanmaktadır. Herhangi bir ödülün soyut, sembolik ve duygusal değeri çalışanları çok fazla motive etmektedir. Performansla ilişkili olmayan para ve plaket ödülleri olumsuz etki yapabilmektedir.

**vii.** Performansın dikkate alınması, o davranışın çoğalmasına yol açmaktadır. Bu da, o davranışı yapma hususunda çalışanları motive etmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların performansına dayalı teşviklerle daha çok motive olduklarını göstermektedir.

**viii.** Yöneticiler, yitirilinceye kadar çalışanların motivasyonu üzerinde durmamaktadırlar. Bundan sonra durmak isteseler de başarı şansları az olmaktadır.

**ix.** Arzulanan davranışı ve performansı korumak, onu yeni baştan oluşturmaktan daha kolaydır.

**x.** Pazarlanabilir beceriler geliştirilmesinde çalışanlara ne kadar yardım edilirse, onların da örgütte kalmaları o kadar kolay olur. İşgücü piyasasında çalışanların becerileri geliştirilerek değerleri arttırıldığında, örgüte bağlanmaları sağlanmış olacaktır.

Yapılan bu çalışmalar da önemle belirtildiği gibi yöneticiler çalışanları nelerin motive ettiğini iyi bilmelidirler ki onları motive ederek işletme amaçlarına doğru hareket etmelerini sağlayabilsinler.

Her çalışan kendisine olanaklar sağlandığında ve olumlu şekilde davranıldığında motive olacak, verimli çalışması ödüllendirildiğinde işine sahip çıkarak daha da artan bir

performansla çalışacaktır. Yöneticiler için en güçlü ve en güzel motivasyon aracı, mücadeleye, zorluklarla başa çıkmaya davet (challenge) etmek olup, diğer motivasyon teknikleriyle birlikte kullanılacak, hatta onlardan daha önemli bir araçtır.<sup>43</sup>

### 1.2.2. Çalışanlar Açısından Önemi

Motivasyonda en önemli konu, çalışanların davranışları ve bu davranışların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireylerin isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Bu istekler bireyin içinden gelebileceği (içsel) gibi dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle işletme iç ve dış çevre şartlarını, çalışanların davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon politikası uygulamalıdır.<sup>44</sup>

Motivasyonun iş gören açısından önemi ihtiyaçlar, amaçlar yönünden bir diğeri ise başarı yönünden olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları gün geçtikçe artmakta, çağdaş insan sürekli daha fazlasını beklemektedir. Örgütte motivasyonel bir ortamın bulunması, çalışanların ihtiyaçlarını gidermede ve araçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyonun çekici olmadığı hatta bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlar ve amaçlara ulaşmak bir yana, çalışanlar yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacağından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğilimde oldukça kısır bir durum olacaktır. Yapılan bir işin çalışana uygunluğu, o işe verilen ücret, iş ortamının çalışanı tatmin edebilecek biçimde olması, dış motivasyon etmenleridir. Yani bireyin kendi şahsından kaynaklanmaktadır. Bireyin zekası, yeteneği, becerisi kişisel ve iş deneyimi ise onun kendisinden kaynaklanan motivasyon etmenidir. Bu etmenlerin tümü bireyin başarısını belirler. Bu nedenle motivasyonun, iş başarısı yönünden taşıdığı önem oldukça açıktır.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> BALABAN Can, a.g.e., s.22

<sup>44</sup> KAPLAN Mehmet, a.g.e., s.14

<sup>45</sup> GÜVEN Ahmet, **Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi S.B.E., Tokat, 2007, s.41-42

### 1.3. Motivasyon Çeşitleri

Güdülerin oluşumu, kişilerin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşur. Bu güdüler kişilerin davranışlarını, oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde zamanla etkilemektedir.<sup>46</sup>

Psikologlar çeşitli insan güdülerinin nasıl sınıflandırılacağı konusunda bağdaşamazlar fakat bazı güdülerin öğrenilmediğini ve fizyolojiye dayandığını hepsi kabul etmektedirler. Güdüler genellikle fizyolojik, biyolojik, öğrenilmeyen veya birincil kavramlarıyla adlandırılmaktadır. Burada kullanılan birincil ifadesi daima ikincil ve genel güdülerden önde anlamında değildir. Bazı motivasyon teorilerinde birincil güdülerin üstünlüğü söylenmesine rağmen genel ve ikincil güdülerin üstün geldiği birçok durum vardır. Buna verilen en yaygın örnekler papazların bekarlık yemini, dini nedenlerden dolayı oruç tutmaktır. Örnekte öğrenilen ikincil güdü birincil güdünün üstünde yer alır.<sup>47</sup>

Birincil güdüde iki kriter mutlaka olmalıdır: öğrenilmemiş olması ve fizyolojik nedenlere bağlı olmasıdır. En yaygın örnekleri susuzluk, açlık ve uyku olarak belirtilmektedir. Tüm insanlar aynı fizyolojik yapıya sahip olduğu için, hepsinin birincil ihtiyaçları aynı olmaktadır.<sup>48</sup>

Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşımaktadır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilmektedir. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan güdülere ussal (rasyonel) güdü, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan (rasyonel olmayan) güdü denilmektedir.<sup>49</sup> Bu iki ayrımın dışında güdüler dört bölümde incelenebilmektedir. Bunlar;

- İç Güdüler
- Fizyolojik Güdüler
- Sosyal Güdüler
- Psikolojik Güdüler

<sup>46</sup> İNCİR Gülten, **Çalışanları Güdüleyici Bir Araç Etken İletişim**, MPM Yayınları, Ankara 1990, s.8

<sup>47</sup> LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, MacGraw Hill, New York 1995, s.141

<sup>48</sup> A.g.e, s.141

<sup>49</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Kitapevi, Bursa 1995, s.89

### 1.3.1. İç Güdüler

İç güdüler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. Bu tür güdüler öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmazlar. Çoğu kez soyaçekime ilişkin karmaşık hareket dizileri şeklinde görülmektedir. Örümceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması gibi.<sup>50</sup> Öğrenmeye dayanmayan ve insanın doğal gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Bu davranışlar kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkmaktadırlar. İnsanı belirli bir ihtiyacı gidermeye yönelten dürtülerdir. Bir türün bütün bireylerinde aynı şekilde görülür ve katılım yoluyla bireyden bireye aktarılırlar. Evrimleşmemiş davranışlardır. Eğer içgüdüsel davranışlar dış etkenler ile ortaya çıkmış olsalardı, bir kez başladıktan sonra, herhangi bir tetkik uyarana kadar ihtiyaç gösterilmeden davranışın tamamlanması gerekecekti. İç güdüsel davranışların bir diğer özelliği onların “uyaranların” sadece bir parçası ile ortaya çıkarılabilir olmalarıdır.<sup>51</sup>

Herhangi bir davranışın iç güdüsel olarak tanımlanabilmesi için şu koşulları taşıması gerekmektedir.<sup>52</sup>

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İç güdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İç güdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

Bu tür güdüleri bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğreterek değiştirmek mümkün değildir. İnsanın bilinçli davranışları üzerinde etkisi yoktur.

### 1.3.2. Fizyolojik Güdüler

Fizyolojik güdülere organik güdüler de denir. Organizmanın yaşamını sürdürebilmek için gidermek zorunda olduğu temel gereksinimlerden kaynaklanan güdülerdir. Organizmanın varlığını ve soyunu sürdürme ihtiyacından doğarlar ve doğuştan itibaren etkili olurlar.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, a.g.e., .124

<sup>51</sup> KESKİN Burcu, **Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi S.B.E., Ankara 2008, s. 21

<sup>52</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, a.g.e., .123

<sup>53</sup> KESKİN Burcu, a.g.e., s.22

Fizyolojik güdülere yarı bilinçli ve yarı bilinçsiz güdülerde denilmektedir. Kaynağını fizyolojik gereksinimlerden alan güdülere örnek olarak beslenme, giyinme, ısınma, barınma gösterilebilir.

Bu güdüler yaşamın fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle fizyolojik gereksinimlere dayanan güdüler, bütün insanlarda var olmakla birlikte, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişebilmektedir.

Fizyolojik güdülerin bir bölümü biyolojiktir. Örneğin, yaşamın sürdürülebilmesi için hava alma vazgeçilmez bir gereksinimdir. Havasız kalan bir insanın temiz ve bol oksijenli hava almak için bir davranışa geçmesi biyolojik bir güdülenmedir. Belirli bir süre çalışan bireylerin dinlenme isteği de fizyolojik bir gereksinme örneğidir. Birey temel nitelik taşıyan gereksinimlerden etkilenmez ve güdülenmez.<sup>54</sup>

### 1.3.3. Sosyal Güdüler

İçgüdüsel itilmeyle bir araya gelme dürtüsü bilinçsizdir. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç ise bilinçlidir. İnsanlar çoğu kez bir araya gelerek iş ve güç birliği sağlarlar ve zamanı en iyi şekilde değerlendirmenin yollarını ararlar. Bu yolda çaba harcarken toplum kuralları, yasaları, alışkanlıkları ve geleneklerine bağlı kalmaktadırlar.

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış ve alışkanlıkları sağlamaktadır. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolünü oynamaktadır. Bu güdüler sosyal içeriklidir.<sup>55</sup> Sosyal içerikli güdüler, toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bunlar; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak sosyal güdüler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşabilmektedirler. Diğer yandan bu güdülerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına bağlı olabilmektedir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal güdülere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen diğer kesimde normal karşılanmayabilmektedir. Toplumun özelliklerine göre sosyal güdüler değişiklik gösterebilmektedir.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, a.g.e., .124

<sup>55</sup> A.g.e., .125

<sup>56</sup> KAPLAN Mehmet, a.g.e., s.7

Sosyal güdüler bireyin ileriki yaşlarında daha etkin olmaktadır. Fizyolojik güdülerden daha karmaşıklardır. Kendini gerçekleştirebilmeyi sağlarlar.<sup>57</sup>

### 1.3.4. Psikolojik Güdüler

Sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli motivler de vardır. Psikolojik güdülerin yapısı bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler bireylerin iç yapısı ile ilgili olduğu için ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Aynı zamanda bu motivlerin nedenini anlamak da oldukça güçtür. Belki de motivasyon çeşitleri arasında en karmaşık olanı da psikolojik güdülerdir.<sup>58</sup> Psikolojik güdülerin analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal güdülerin analizini yapmaktan daha zordur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirlemekte ve yönünü sağlamaktadır. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur.<sup>59</sup>

Bu çeşit ihtiyaçlar, fizyonomiden çok, düşünce ve duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik bir özelliğe sahiptirler. Bu ihtiyaçların başka bir özelliği de zamanla kazanılmalarıdır. İnsanlar görgü, bilgi ve tecrübe sahibi oldukça bu tür ihtiyaçları da gelişir. Şiddetleri de sosyal kültürel ve sosyal faktörlere daha çok bağlıdır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak kişisel takdir, görev sorumluluğu, hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma ve bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusunu sayabiliriz. Bu grup ihtiyaçlar pek açığa vurulmamakla birlikte, insan yönetimini çok fazla etkilerler. Hatta bu yüzden işgörenleri ortak iş birliği amaç ve arzularına götürmek zorlaşır. Bu bakımdan iş yerinde alınacak kararların ve iş ile ilgili yöntemlerin işgörenlerin ikinci derecedeki ihtiyaçlarına yapacakları etkileri inceden inceye düşünmek, uygulamayı ona göre yapmak gerekecektir.<sup>60</sup>

Psikolojik güdülerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturmaktadır. Bu nedenle yönetici bireylerin kişilik yapısını çok iyi analiz edebilmeli ve hangi hareketi hangi ihtiyaçtan ötürü gerçekleştirdiğini anlamaya çalışmalıdır.<sup>61</sup>

<sup>57</sup> KESKİN Burcu, a.g.e., s.23

<sup>58</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.92

<sup>59</sup> KESKİN Burcu, a.g.e., s.23

<sup>60</sup> EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2007, s. 495

<sup>61</sup> KESKİN Burcu, a.g.e., s.23

Psikolojik motivasyonu genel kalıplar içerisinde değerlendirmek ve özellikle bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça güçtür. Bazen bireyler arasında değil, bireyin kendi davranışlarında bile zaman içerisinde değişme görülmektedir. İlgin ve zor olan yanı ise başkalarının davranışları bir yana bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini bile tam anlamıyla bilemeyiştir. Çünkü bu davranışlar soya çekimden kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişkinlik dönemine kadar geçen süre içerisinde meydana gelen birçok olayın bilinçaltına işlemesinden de kaynaklanabilmektedir. Ortaya çıkan bu gerçek bireyin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkilidir.<sup>62</sup>

#### 1.4. İşletmelerde Motivasyon Uygulamalarının Gereçekçeleri

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenlerin gayretli bir şekilde çalışmaya motive edilmesi gerekmektedir. Bütün işletmelerde yöneticinin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır.<sup>63</sup>

Araştırmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Motivasyon sürecini tam olarak anlaşılabilmesi için, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, personelin amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarının incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmek yöneticiler için zorunluluk olmaktadır.<sup>64</sup>

Bir işletmenin başarısı, işgörenlerinin bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Çünkü işgörenlerin performansı, onların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla yakından ilgilidir. İşgörenler, beklentilerine ulaştıkları sürece verimlidir. Burada yöneticilere düşen en önemli görev, işgörenlerin

<sup>62</sup> YAPAR Tayfun, **Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul 2005, s. 16

<sup>63</sup> ÖLÇER Ferit, **Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Aralık 2005, s.1-2

<sup>64</sup> A.g.e., s.1-2

gereksinimlerini analiz edip, onları örgüt amaçlarına ulaşma yolunda etkili biçimde motive etmektir.<sup>65</sup>

#### **1.4.1. İhtiyaçların Karşlanması**

Çağdaş örgüt ve yönetim teorilerine göre, insan kaynağının önemi büyüktür. İşgörenler örgütsel etkililiğin yükselmesine ve düşmesine etkendirler. Motivasyon uygulamaları sayesinde örgüt sadece çalışanların işgücünden etkin bir şekilde istifade etmekle kalmamakta, aynı zamanda onların temel, sosyal ve ego ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamaktadır. İşletme, benimsediği motivasyon sistemi kapsamında işgörenlerinin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirler ve onların ihtiyaçlarını uygun araçlarla destekleyerek personelini tatmin eder.<sup>66</sup>

##### **1.4.1.1. Temel İhtiyaçların Karşlanması**

Motivasyonel kaygıları olmayan işletmeler, salt verdikleri ücret karşılığında insanları örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırırken, çalışanlarını motive etme yolunda ilerleme kaydetmiş olan işletmeler, maaş haricinde özendirici ödemeler, kâra katılım, iş güvencesi gibi farklı telafi kaynakları geliştirerek uzun vadede işgörenlerinin temel ihtiyaçlarını karşılarlar. Yeterli motivasyon sağlanır ise, işgören geçerliliği olmayan bir sebepten veya başkalarının şikayetlerinden ötürü işten çıkarılmayacağından ve bu sayede uzun bir süre temel ihtiyaçlarını karşılamaktan mahrum olmayacağından emin olur.<sup>67</sup>

##### **1.4.1.2. Sosyal İhtiyaçlar**

Birey için başka insanlarla ilişki ve irtibat halinde olma ihtiyacı hem çalıştığı işletme içerisinde hem de işyeri dışında karşılanmaya muhtaç bir ihtiyaçtır. İşletme dahilinde bu ihtiyaçların giderilmesi, terfi, statü sembolleri, grup çalışması, çatışmaları en aza indiren bir örgüt iklimi gibi öğeleri içeren bir motivasyon sistemi ile mümkün olur. İsimlere göre ayrılmış park yerleri, yine isme özel bürolar, daha iyi ofis ekipmanları ve mobilyalar bu tür ait

<sup>65</sup> KESKİN Burcu, a.g.e., s. 44

<sup>66</sup> BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s. 234.

<sup>67</sup> SARIKURT Turgut, a.g.e., s. 46



olma, benimsenme ve kimlik duygusu kazanma güdülerini karşılamaya yardımcı statü sembolleridirler.<sup>68</sup>

### 1.4.1.3. Ego Tatmini

Ego ihtiyaçları bireyin saygınlık, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Her işgörende güçlü bir şekilde bulunmayan bu ihtiyaçlar, motivasyon sisteminde çok faydalı olabilir. Örgüt, bir yandan iş performansının kabul edilebilir standartlara uygunluğunu, iş ahlakını, giyim-kuşam ve lisan özelliklerini yetenek ve terfi değerlendirmeleri yoluyla teşvik ederek, bir yandan da yetki devri, karar ve çözümlerde personelin fikrine başvurma, eğitim olanakları yaratıcılığın ödüllendirilmesi gibi yöntemlerle bu ihtiyaçları karşılar.<sup>69</sup>

### 1.4.2. İşgören Performansının Yükseltilmesi

İşletmelerin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de, işgören performansının artırılmasıdır. Bunu, yöneticinin işgücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması olarak da ifade edebilmek mümkündür. Genel bir tanıma göre performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.<sup>70</sup>

Bir bireyin performansı, o bireyin işi yapmadaki yetenek ve istekliliğinin bir fonksiyonudur. Personelin seçimi, işe yerleştirilmesi ve eğitimi işin sadece yetenek kısmı ile ilgilidir. Eksik olan taraf ise isteklilik ile ilgili olan kısımdır. İşte bu noktada motivasyon, tüm çalışanlarda var olan potansiyeli faaliyete geçirme süreci haline gelir. Bireysel farklılıkların göz önüne alınması, işgörenlerin en uygun şekilde yerleştirilmesi, ulaşılabilir hedeflerin konulması, ödüllerin bireyselleştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi ve benzeri motivasyon uygulamaları kullanılarak bu süreç geliştirilebilir ve böylelikle işgörenlerin işe

<sup>68</sup> PEKEL Hüseyin Nail, **İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi-Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E., 2001, s.22

<sup>69</sup> SARIKURT Turgut, a.g.e., s. 46

<sup>70</sup> YAYLI Ali, TEMİRELİYEVA Kamşat, **Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2006 Sayı: 1, s.99-100

olan isteklilikleri artırılabilir. Bu uygulamalar ne kadar başarılı bir şekilde realize edilirse performans da o kadar yüksek olacaktır.<sup>71</sup>

Bir örgütte herhangi bir düzeyde ortaya çıkacak tatminsizlik hem motivasyonu, hem de performansı düşürürken çatışma ortamını da doğuracaktır. Oysa motivasyonu artan bireyin doğal olarak performansı da olumlu etkilenecektir. Aynı zamanda motivasyonun olumlu etkilenmesi örgütü çatışma yerine; verimliliğe, etkinliğe, etkililiğe, üretkenliğe ve küresel kalite yaratmaya odaklanmasını sağlayacak; dolayısıyla performans olumlu etkilenecektir.<sup>72</sup>

### 1.4.3. İşgören Kapasitesinin Tam Kullanımı

Yenilikçi üretim modelinin hiç şüphesiz temel taşı, işgücünün fiziksel kapasitesi ile zihinsel kapasitesinin bütünleştirilmesidir. İşgücünün fiziksel ve zihinsel kapasitesini birlikte kullanması sağlanarak, yaratıcı kapasitesi güçlendirilmekte ve dolayısıyla üretim sürecinde işgücünün katma değeri artmaktadır. İşgücünün fiziksel ve zihinsel kapasiteyi ortaya koyarken bireysel sınırları aşarak, çalışma grubunun oluşturduğu ortak zeka, bilgi ve tecrübeyi kullanması, işyeri düzeyinde ve özellikle üretim sürecinde sürekli gelişmenin temelini oluşturmaktadır.<sup>73</sup>

İşgörenler çoğu zaman bedensel ve zihinsel rezervlerini kullanamazlar. Bunun sebebi de ya çarpık örgüt yapıları ya da insan ihtiyaçlarını bilmeyen işverenlerdir. İyi bir motivasyon sistemi bu atıl kaynakları örgüt yararına kanalize edebilir. Özendirici bir unsur yoksa, işgörenlerin üstünde bir efor sarf etmesi beklenemez. Benzer şekilde, zihinsel donanımı yüksek olan bir işgören ancak kendisine verilen imkan ve fırsatların izin verdiği ölçüde bu donanımı örgüt yararına kullanabilecektir. Motivasyon sayesinde işgörenlerin fiziksel ve zihinsel performansları hem açığa çıkacak, hem de doğru yöne çevrilecektir. Kapasitesinin sadece %70'ini kullanan işgörenlerin işe olan ilgisini dağıtır nitelikteki unsurlar, uygun motivasyon teknikleri vasıtasıyla ortadan kaldırılabilmekte ve işgörenlerin kapasitelerinin tamamını kullanmalarını temin edecek şartlar oluşturulabilmektedir.<sup>74</sup>

<sup>71</sup>PEKEL Hüseyin Nail, a.g.e., s. 24

<sup>72</sup>ÖZMUTAF Nezih Metin, **Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, s. 56-57

<sup>73</sup>SELAMOĞLU Ahmet, **Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru**, Çimento İşveren Dergisi, Ankara, Cilt:12, Sayı:6, Kasım 1998, s.22

<sup>74</sup>PEKEL Hüseyin Nail, a.g.e., s. 23-24

#### 1.4.4. İşletme İmajına Olumlu Katkı Sağlama

Bir işletmenin işgörenlerine sunduğu tüm imkan, avantaj ve fırsatlar, işgören için birer motivatördür ve işletmenin motivasyon uygulamalarının birer parçasıdır. Mevcut motivasyonel düzeyi belirleyen motivasyon araçları ne kadar isabetli, tutarlı ve zengin olursa, işgörenlerdeki çalışma şevki ve coşkusu o kadar fazla olacaktır. Motivasyon sistemini optimalleştirmiş bir işletme, insan kaynağının önemini kavramış, insanın değerini ve ihtiyaçlarını çok iyi bilen ve buna paralel olarak çalışanlarına en iyi imkanları sunarak kendi amaçlarını benimsetmiş bir örgüt demektir. Böyle bir işletme her bireyin gurur duyarak çalışmak isteyeceği bir yerdir.<sup>75</sup>

Çalışanların iş yaşamına ilişkin tercihleri aynı zamanda çalışanların kendi imajlarını yaratmada kullandıkları kurumsal davranışlardır. Kurumun eylemleri, güvenlik, kariyer, eğitim sosyal faaliyetler, kaliteli ürünler vb. kurum hem iç hem dış olarak oluşturan faktörler çalışanların algılamalarını artırıp bir imajın oluşmasına neden olur. Yapılan araştırmalarda paylaşılan değerler ve amaçların algılanması kurumsal performansa etki yaptığı belirlenmiştir. Kurum imajı çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır, bağlılık hissi vererek çalışanların kurumda tutulmasına katkı sağlayarak ve iş arayanları çekerek kurum imajının firmanın hem finansal hem de insan kaynakları açısından performansına katkı sağlamaktadır.<sup>76</sup>

#### 1.5. Motivasyon Kuramları

Motivasyonla ilgili ilk çalışmalar Amerikalı mühendis Frederick Taylor ile Fransız iş adamı Henry Fayol tarafından başlatılmıştır, insanı bir üretim faktörü olarak ele almış, ondan üretim süresi içinde bir makineden beklediklerini aynen ummuşlardır. İnsanın sosyal ve psikolojik yapısını önemsememişlerdir.

Taylor'dan, Mayo'ya ve günümüze dek bir çok araştırmacı, ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan yapmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda teoriler boyutlarına ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır.

Araştırmacıların üzerinde durdukları konular; bireylerin davranışları, işe olan farklı bağıntıları ve bunların gerçek nedenleridir. Araştırmalarında şu soruya cevap bulmaya

<sup>75</sup> PEKEL Hüseyin Nail, a.g.e., s. 24

<sup>76</sup> KÜÇÜK Ferit, BAYUK Nedim, **Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı**, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 2 (7), s. 806

çalışmışlar, ‘işletmelerde çalışan personelin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, bir bölüm personelin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir?’ Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturan, fakat yanıtı kolay bulunmayan bir gerçeği yansıtmaktadır. Bu sorunun yanıtı aranırken, bir başka deyişle personelin işlerine istekli olarak bağlanmanın gerçek motivasyonları araştırırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır.

Taylor ve Fayol’dan sonra Harvard Üniversitesi işletme profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları, yaptıkları çalışmalarında fiziki çevrede meydana gelen değişikliklerin çalışanların daha istekli bir şekilde çalışmalarını yapmalarına yol açtığını ortaya çıkarmışlardır.

Çağdaş işletmecilik anlayışı ile beraber günümüzün bilim adamları ve işletme yöneticileri, çalışanların işe daha verimli ve etkili bir biçimde nasıl motive edilebileceğini bilimsel yaklaşım içinde araştırmaktadırlar.

Bütün bu gelişmelere dayalı olarak araştırmacılar motivasyona dair teorilerini çeşitli şekillerde geliştirmişlerdir. Çok çeşitli yaklaşımlar ile çok çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmak mümkündür. İçsel motivasyon kişinin istek ve arzularıdır. Dışsal motivasyon ücret, işte ilerleyebilme gibi, hem dış istekler, hem de kişinin istekleridir. İçsel Teorilere önem veren teorilere Kapsam Teorileri, Dışsal Teorilere önem veren teorilere Süreç Teorileri denir.<sup>77</sup>

### **1.5.1. Motivasyonda Kapsam Kuramları**

Kapsam teorileri, insanların güdülerini ve bunların görelî güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam teorileri, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin motive ettiğine önem vermektedir. Bu teoriler kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedir.

Kapsam (gereksinim) teorileri genel olarak, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Alderfer’in VIG teorisi, Herzberg’in çift etmen teorisi, McClelland’ın başarı gereksinimi teorisini içermektedir.<sup>78</sup>

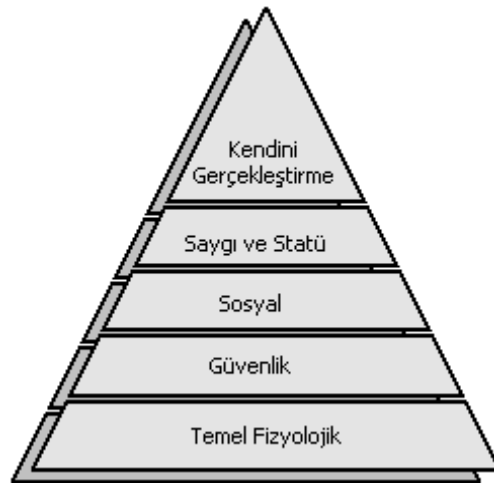
<sup>77</sup> YAPAR Tayfun, a.g.e., s. 27-29

<sup>78</sup> SERİNKAN Celalettin, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, s. 84

### 1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kapsam teorileri içerisinde en yaygın olanı insan ihtiyaçlarını beş temel kategoride inceleyen ve bu ihtiyaçları bir hiyerarşi ile açıklayan Abraham Maslow'un 1943 yılında ortaya attığı teoridir. Maslow'a göre bu beş ihtiyaç en düşükten en yükseğe belirli bir hiyerarşi göstermektedir. Bu teoriye göre alt kademedeki bir ihtiyaç giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa yönlendirmez.<sup>79</sup> Maslow'a göre insanların her zaman tatmin edilmesi gereken birtakım ihtiyaçları bulunmaktadır. Bir ihtiyacın bir defa tatmin edilmesinden ve yeterli motivasyonun sağlanmasından sonra kişiyi harekete geçirecek yeni bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.<sup>80</sup>

Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Bu nedenle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayım da ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Kişi belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış şekli olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.<sup>81</sup>



Şekil 1.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 639

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 3'te gösterilmektedir. Buna göre ihtiyaçlar;

<sup>79</sup> FIELD Richard, **Human Behaviour in Organizations: A Canadian Perspective**, Secend Edition, Prentice Hall, Canada, 1998, s.238

<sup>80</sup> HODGETTS Richard M., **Management: Theory, Process and Practice**, Fifth Edition, HBJ Publishers, 1990, s. 464

<sup>81</sup> KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 637-638

1) **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Hava, su, yiyecek, uyku, seks gibi çok temel insan ihtiyaçlarını içermektedir. Örgütte de ücret, iyi çalışma koşulları olarak karşılanabilir.<sup>82</sup> Bu ihtiyaçlar tatmin edilemez ise birey, bu fizyolojik gereksinimler tarafından baskı altına alınmakta yada tüm diğer gereksinimler önemini yitirerek, bireyi tekrar bu dürtüleri tatmin etmeye yöneltmektedir.<sup>83</sup>

2) **Güvenlik İhtiyacı:** Bu ihtiyaç tehlikelerden korunma, güven içerisinde olma, korku duymama gibi sıralandırılabilir. Örgütte de çalışma alanı, sigorta ve emeklilik, iş güvencesi, iş güvenliği, sosyal hakları oluşturmaktadır.<sup>84</sup> Fizyolojik ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. İnsan fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olmaktadır.<sup>85</sup>

3) **Sosyal İhtiyaçlar:** Bu tür ihtiyaçlar başkaları tarafından benimsenme, bir gruba ait olma, sevmeye, sevilme, kimlik kazanma gereksinimi olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütte çalışma grupları, arkadaşlarla olan ilişkiler, piknik, turnuvalar, parti ve sosyal faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>86</sup> Ancak bu ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının her ikisinin de tatmin edilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

4) **Saygı ve Statü İhtiyacı:** Başarı, tanınma, statü sahibi olma, başkaları tarafından takdir edilme ihtiyacıdır. Örgütte de yapılan işin takdir edilmesi, yükselme, statü sahibi olma ihtiyaçlarıdır.<sup>87</sup>

5) **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow'a tüm bu sayılan gereksinimlerin tatmin edilmesi durumunda bile, kişiler bireysel olarak uygun olduğu şeyi yapmıyorsa, kendilerini yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusu içinde bulabileceklerini belirtmiştir. Bir kişi ne olabiliyorsa onu yapmalı kendi doğasına sadık kalmalıdır. Maslow bu gereksinimin diğer dört gereksinimden farklı olarak asla doyuma ulaşmadığını belirtmiştir.<sup>88</sup> Bu ihtiyaçlar kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi olarak belirtilirken örgüt bazında da yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olarak ortaya çıkmaktadır.

<sup>82</sup> DAFT Richard L., **Management**, Fourth Edition, Drydan Press, 1997, s. 530

<sup>83</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 85

<sup>84</sup> DAFT Richard L., a.g.e., s. 530

<sup>85</sup> EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.497

<sup>86</sup> DAFT Richard L., a.g.e., s. 530

<sup>87</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 86-87

<sup>88</sup> A.g.e., s. 86-87

### 1.5.1.2. Alderfer'in VIG (Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak modelin varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve geliştirme ihtiyaçları üzerine kurmuştur.<sup>89</sup> Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. İlk önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.<sup>90</sup>

<b>V</b> arolma İhtiyacı	<b>(E</b> xistence)	Alt Düzey	↕
<b>İ</b> lişki Kurma ve Aidiyet İhtiyacı	<b>(R</b> elatedness)		
<b>G</b> elişme İhtiyacı	<b>(G</b> rowth)	Üst Düzey	

**Şekil 1.4: Alderfer'in VIG Kuramı, KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 644**

Alderfer, kuramında gereksinimleri Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) gereksinimleri olarak üç grupta incelemiştir. Bu kurama İngilizce baş harflerinin birleşiminden dolayı ERG kuramı da denilmektedir.

**1) Varoluş İhtiyacı:** İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

**2) İlişki Kurma İhtiyacı:** Bu ihtiyaçlar ise; açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Yine Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ve saygı ihtiyacına karşılık gelmektedir.

**3) Gelişme İhtiyacı:** Gelişme ihtiyacı yine Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamakta ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık ihtiyacının bir yönünü içermektedir.<sup>91</sup>

İlk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle daha da artar. Alderfer, insanların ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinde veya edemediklerinde nasıl tepki gösterecekleri katkısı ile Maslow'un kuramını geliştirmiş sayılmaktadır.<sup>92</sup>

<sup>89</sup> ŞİMŞEK Şerif, a.g.e., s. 201

<sup>90</sup> KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 643

<sup>91</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 90-91

<sup>92</sup> MUTLU Bülent, **Demokratik Liderlik ve İşgören Motivasyonu**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2003, s. 66

### 1.5.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Frederick Herzberg'in araştırmalarının sonucu ortaya çıkan bir diğer teori de Çift Faktör Teorisidir. 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bu araştırmada şu soru sorulmuştur; "işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğiniz ayrıntılı olarak açıklayınız."<sup>93</sup> Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile ilgili direkt olan, işin kendisi, başarma, sorumluluk ve bunun gibi kavramları kullanmış oldukları görölmüştür. Aynı şekilde en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları nezaret ve bunun gibi kavramları kullanmışlardır. Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimlerini Motivasyonel Faktörler ve Hijyen Faktörleri olarak iki grupta toplamıştır.<sup>94</sup>

**Motivasyonel faktörler:** Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vs. motivasyonel faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.<sup>95</sup>

**Hijyen faktörler:** İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar "hijyen faktörler" olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekteşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.<sup>96</sup>

<sup>93</sup> şİMŞEK M. şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, a.g.e., s. 125

<sup>94</sup> KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 641

<sup>95</sup> KAPLAN Mehmet, a.g.e., s. 39

<sup>96</sup> A.g.e., s. 39



#### 1.5.1.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

David C. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi, Henry A. Murray'ın 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedenini oluşturduğunu ifade ettiği yirminin üzerindeki bir dizi gereksinimden yalnızca başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerini içeren bir kuramdır. McClelland bu üç gereksinimden genellikle başarı gereksinimi üzerine yoğunlukla çalışmış olsa da, birçok çalışmasında bu üç gereksinimi birlikte test etmiştir.<sup>97</sup>

Bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterirler:<sup>98</sup>

- 1) **Başarı İhtiyacı:** Bir şeyi daha önce yaptığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacı,
- 2) **Güç Kazanma İhtiyacı:** Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacı,
- 3) **İlişki Kurma İhtiyacı:** Yakın, arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacı

#### 1.5.1.5. Atkinson'un Başarı Gereksinimi Kuramı

Atkinson'un başarı güdüsü kuramı McClelland'ın yeniden yorumlanmasıdır. Atkinson'a göre başarı kazanma eğilimi;

- Çalışanların başarıya karşı motivasyonu,
- Çalışanların başarı beklentilerinin,
- Çalışanların başarıya verdiği değer bir sonucudur.

Bu kuram iki önemli neticeye sahiptir. Başarısızlık korkusu başarıya yönlendirmenin bir yolu olabilir. Uzun vadede kariyer yönelimli çabalar başarı sağlamada önemli bir faktör haline gelir.<sup>99</sup>

#### 1.5.1.6. Sosyal Etki Kuramı

Çalışanların iş doyumunun grup normları ve örgütsel iklim değişkenleri gibi faktörlerden etkilendiği görüşü üzerinde durulmaktadır. Thomas ve Griffin (1983), çoğunluğu

<sup>97</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 95

<sup>98</sup> GÜNEY Salih, a.g.e., s. 230

<sup>99</sup> KANOĞLU Burhan, a.g.e., s. 50

laboratuar deneyi olan on çalışmayı gözden geçirdikten sonra sosyal faktörlerin iş doyumunu etkilediği kuramını desteklemiştir.<sup>100</sup>

### 1.5.1.7. Fromm'un İhtiyaçlar Kuramı

Eric Fromm'a göre psikolojinin temel sorunu bireyin toplumla, dünya ile ve kendisiyle nasıl bir ilişki kurduğunun incelenmesidir. Bu ilişki biçimi, öğrenme ve toplumsallaşma süreçleri sonunda edinilir. Fromm'a göre bireyin çevre ilişkileri iki yöndedir. Birincisi sosyalleşme, ikincisi de asimilasyondur. Sosyalleşme, sembiyotik ilişkilere, içe çekilmeye ve yıkıcılığa dönüşebilir.

**Sembiyotik ilişkiler**, bireyin toplumsal ilişkilerde başkalarına bağımlı olmasıdır. Birey yalnız olmak istemez bir başka kişiye zarar vererek veya bunun tam tersi kendine zarar vererek güvensizliğinden kurtulmaya çabalar.

**İçe çekilme ve yıkıcılık**, toplumsal tutumların pasif ve aktif biçimleridir. İçe çekilmede birey kendi ortamını güvenli bir ortam haline getirmeye çalışır. Yıkıcılıkta ise, saldırganlıkla gücünü kanıtlamaya ve güven kazanmaya çaba gösterir.<sup>101</sup>

### 1.5.1.8. Özerklik Kuramı (Self-Determination)

Özerklik kuramı diğer kuramlardan farklı olarak ihtiyaçları(insanı davranışa yönlendiren nedenler) açıklar ve bunu insan yaşamının doğasında olan temel psikolojik ihtiyaçların gerçek olduğunu varsayarak yapar. Bu kuram öncelikle özerklik, ilişki ve yeterlik gibi doğuştan gelen ihtiyaçlara odaklanır. Yeterlik yapılması gereken eylemlerin uygulanmasında nasıl etkin olunacağını ortaya koyar. İlişki ihtiyacı, bir kişinin çevresindeki diğer kişilerle yakın ilişkiler kurmasını ve kurulan bu yakın ilişkilerin tatmin edici olması üzerinde durur. Birey insanlarla ilişki kurarken kendini güvende hissetmesi ve sosyal ilişkilerinde diğerlerinden bağımsız olmayı arzulamaktadır.<sup>102</sup>

<sup>100</sup> TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s. 17

<sup>101</sup> <http://www.turkpdr.com/modules/xfsection/article.php?articleid=28> Erişim Tarihi: 25.10.2009;

<http://www.tumgazeteler.com/?a=2550388> Erişim Tarihi: 25.10.2009

<sup>102</sup> BAYRAKTAR Gökhan, KURU Emin, **Güreş Hakemlerinin Temel Psikolojik İhtiyaçlarının İncelenmesi**, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt1, Sayı1, 2007, s. 47

Özerklik kuramı, sosyal yapı içerisinde kişiliğin fonksiyonu ve gelişimiyle ilgili bir makro motivasyon önerisidir. İnsan davranışlarının özerk olduğunu, insanların düşüncelerini en üst seviyede davranışlarına aktardığı ve tamamen seçim duygusuyla olaylarda yer aldığını savunur.<sup>103</sup>

Birey diğer insanlarla kurduğu ilişkilerde kendi durumunu göz önünde bulundurarak ilişkilere başlamak istemeyi ve ilişkinin kontrolünü kendi elinde tutmak istemektedir. Özerklik kuramını temelinde yeterlik, ilişki ve özerklik gereksinimlerinin nasıl karşılanacağı ile ilgili nitelikler ortaya koyulur. Diğer yandan birey yeni başlayacağı ilişkilerde kendi özerkliğini ortaya çıkarma, yeni başlayacağı işlerde kendi kendine yeterliliğini artırmayı öğrenme durumları bireyin kendisini belirlemesi ile ilgilidir. Dolayısıyla bütün bu aşamalar özerklik kuramı ile açıklanabilir.<sup>104</sup>

### 1.5.2. Motivasyonda Süreç Kuramları

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramları, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. "Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir" sorusu, süreç kuramlarının yanılmaya çalıştığı temel sorudur. İnsanları nelerin motive ettiğini açıklayan içerik kuramları, davranışları bilinçaltından canlandıran ve motive eden tatmin edilmiş ihtiyaçlar gibi içsel etmenler üzerinde dururken, süreç kuramlarına göre, ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden etmenlerden sadece birisidir. Bu içsel etmenlere ek olarak pek çok dışsal etmen de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Bu nedenle süreç kuramlarının ağırlık noktasını, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen dışsal etkenleri anlamak ve kullanmak oluşturmaktadır.<sup>105</sup>

Süreç teorileri, kişinin davranışları, alternatif davranışların değerinin karşılaştırılmasının bilinçli bir seçim olduğunu yansıtmaktadır. Davranışların seçimi, süreç teorilerinin en uygun sonucu ve kişinin durumu kavramasıdır.<sup>106</sup>

<sup>103</sup> KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s. 36

<sup>104</sup> BAYRAKTAR Gökhan, KURU Emin, a.g.m., 48

<sup>105</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 105

<sup>106</sup> ŞENER Burhan, a.g.e., s. 270

### 1.5.2.1. Eşitlik Kuramı

J. Stacey Adams, tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre çalışanların eşit çabaları eşit şekilde ödüllendirilmelidir. Eşitlik teorisine göre çalışanlar kendi çaba ve sonuçlarını diğer çalışanların çaba ve sonuçları ile kıyaslamaktadırlar.<sup>107</sup> Bu kıyaslama genellikle kişinin, gayret ve sonucunu içeren bir çeşit oran oluşturması ile oluşur.<sup>108</sup> Eşitsizlik durumu oranlar şu şekilde özetlenebilmektedir;<sup>109</sup>

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği çaba}} < \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği çaba}}$$

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği çaba}} > \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği çaba}}$$

Eşitlik durumu oranı ise;

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği çaba}} = \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği çaba}}$$

Oranlardaki pay ve payda kişinin ağıllarına göre değer almaktadır.<sup>110</sup> Algılana girdiler; çalışanların işe ya da örgüte verdikleridir. Bunlar, zaman, çaba, zeka, eğitim, yaş, cinsiyet, sosyal statü, nitelikler, beceriler, deneyim, yetenek, örgütsel konum, yaratıcılık, kıdem vb. olarak sıralanmaktadır. Algılanan çıktılar; çalışanların işten yada örgütten aldıklarıdır. Başlıca çıktılar ise, ücret, terfi, unvan, tazminat, statü, takdir, tanınma, onaylanma, ikramiyeler, terfiler, ek ödenekler vb. olarak sıralanmaktadır.<sup>111</sup>

Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır.<sup>112</sup>

Adams, eşitsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak için kişinin çeşitli yollara başvuracağını ileri sürmektedir. Bu yolları şu şekilde açıklamak mümkündür;<sup>113</sup>

<sup>107</sup> ROBBİNS P. Stephen, COULTER Mary, **Management**, Ninth Edition, PearsonPrentice Hall, 2007, s. 466

<sup>108</sup> KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 653

<sup>109</sup> ROBBİNS P. Stephen, COULTER Mary, a.g.e., s. 466

<sup>110</sup> KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 453

<sup>111</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 108

<sup>112</sup> LUTHANS Fred, a.g.e., s. 197

- Kişi, kendi katkılarını değiştirir.
- Kişi, kendi ödülleri değiştirilmeye çalışır.
- Kişi, diğer kişinin ödül ve ya katkılarını değiştirmeye çalışır.
- Kişi, kendisi ile karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi, savunma mekanizmaları geliştirir.
- Kişi, eşitsizlik durumundan uzaklaşır.

### 1.5.2.2. Beklenti Kuramları

#### 1.5.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, çalışanları nelerin motive ettiği üzerinde değil, motivasyonu kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır. Beklenti kuramı, çalışanların davranış seçimini nasıl yaptıkları, diğer bir deyişle çalışanların amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.<sup>114</sup> Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için çaba sarf etmesi iki etmene bağlıdır. Bunlar; *valens* (kişinin ödülü arzulanma derecesi) ve *beklenti*'dir. Bir işe yönelik beklenti ve ödüller başarının nedenini oluşturmaktadır. Çalışanın geleceğe dair beklentisi ile işten alacağı ödüllerin değeri, motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Bu durumda motivasyon, kesin sonuçlara yada çıktılara yol açacak bir faaliyete yönelik beklentinin (B), çıktı yada ödülün çekiciliği (V) ile çarpına eşittir.<sup>115</sup>

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Beklenti}$$

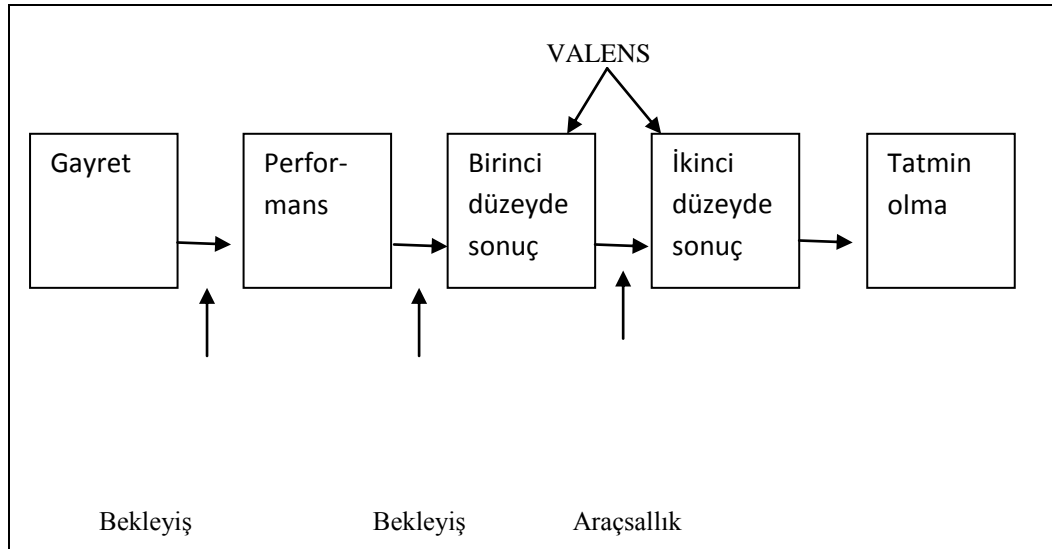
Vroom'a göre eğer kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansında belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda bu kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olmaktadır.<sup>116</sup>

<sup>113</sup> GÜNEY Salih, a.g.e., s. 235

<sup>114</sup> YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 1998, s.130

<sup>115</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 112

<sup>116</sup> KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 650

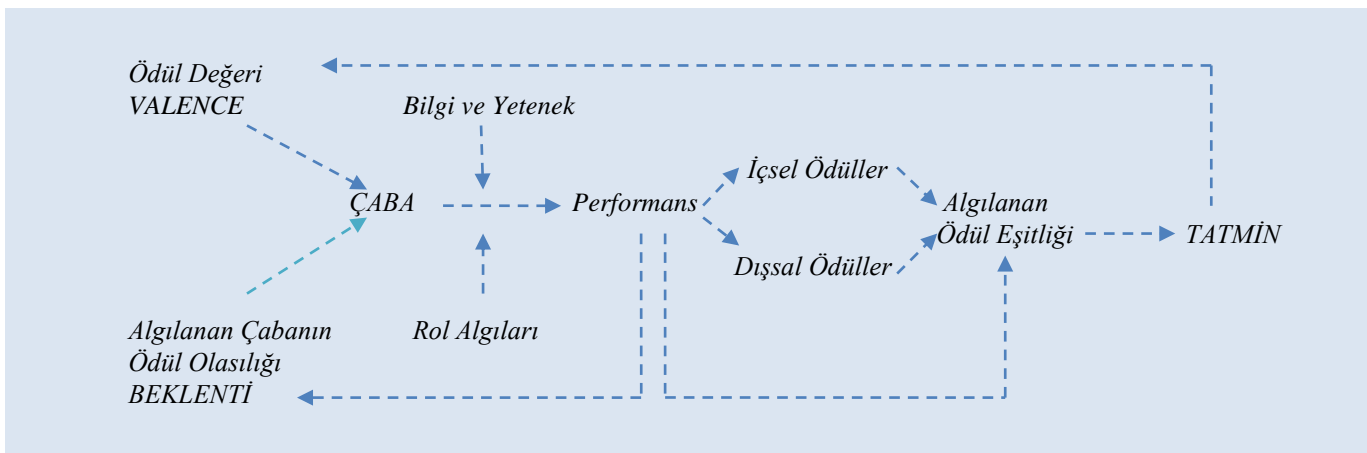


Şekil 1.5: Vroom'un Motivasyon Modeli, KOÇEL Tamer, a.g.e., s. 650

İşgörenin motive olması için sadece işin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün var olduğunu bilmesi yeterli değildir. İşgörenin bu ödüle kendi değer yargıları içinde verdiği değer de çok önemlidir. Bekleyiş teorisinin temel katkısı işgörenlerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır.<sup>117</sup>

#### 1.5.2.2.2. Lawler- Porter Genişletilmiş Beklenti Kuramı

Lawyer ve Porter motivasyonun doyum ve performansa eşit olmadığını vurgulamışlardır. Motivasyon, doyum ve performans farklı değişkenlerdir. Lawyer ve Porter'ın motivasyon, doyum ve performans arasındaki karmaşık ilişkiyi açıklamak için kullandıkları çok değişkenli model Şelik 1.6'da görüldüğü gibidir;



Şekil 1.6: Lawyer ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, BROOKS Ian, Organizational Behaviour, Individuals, Groups and Organization, Third Edition, PearsonPrentice Hall, 2006, s. 53

<sup>117</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, a.g.e., s. 131

Modelde, 1, 2 ve 3. Kutularda gösterilen kavramlar, temel olarak Vroom'un beklenti kuramındaki model ile aynıdır. Buna ek olarak bu modelde bazı ilaveler yapılmıştır. Lawyer ve Porter, çabanın doğrudan doğruya performansa yol açmadığını belirtmektedir.<sup>118</sup> Ancak kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve yetenekten yoksun bir birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorunludur. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir.<sup>119</sup> Modelde çok önemli bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacaktır. Başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatmini belirler.<sup>120</sup>

Porter ve Lawyer'ın bu modeline göre performans iki tür ödülle sonuçlanmaktadır. İçten gelen ödüller manevidir, dokunulmazdır ve başarıya duygusu, terfi ve artan sorumluluk ile ilgilidir. Bunun yanında dıştan gelen ödüller daha somuttur ve ücret ve çalışma şartlarıyla ilgilidir. İçten gelen ödüllerle performans arasındaki ilişkinin, performansla dıştan gelen ödüller arasında ki ilişkilerden daha önemli ve acil olduğu tartışılmaktadır. Sonuç olarak; Lawyer içten gelen ödüllerin motivasyonda, ödeme yada terfiden daha önemli etkileri olduğunu savunmaktadır.<sup>121</sup>

### 1.5.2.2.3. Cranny ve Smith'in Ümit Kuramı

Cranny ve Smith adlı düşünürler ümit teorisinden etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlar ve ümit teorisini teknik terimler kullanıldığını ve motivasyon sorununu karmaşık hale getirdiğini düşünmüşlerdir. Bu karmaşıklık ise, uygulamalara ters düşmektedir. O halde, ümit teorisinde adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir.<sup>122</sup>

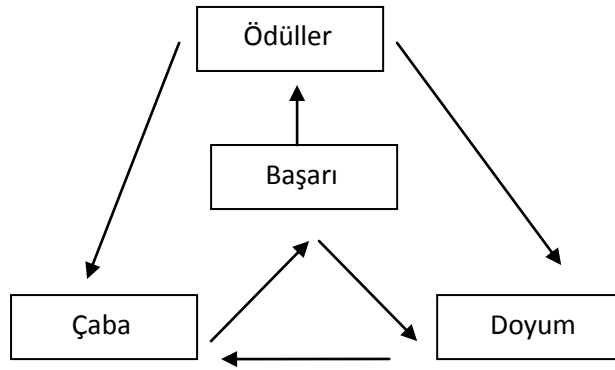
<sup>118</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 117

<sup>119</sup> EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 534

<sup>120</sup> ABA Gökhan, **İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya 2009, s. 43

<sup>121</sup> BROOKS Ian, **Organizational Behaviour, Individuals, Groups and Organisation**, Third Edition, PearsonPrentice Hall, 2006, s.52

<sup>122</sup> EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 536



Şekil 1.7: Cranny ve Smith'in Ümit Kuramı Modeli, EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 537

Burada ödül doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirmektedir. Üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Başarı modelinin artışında yer almakta, Ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Ödüllendirme yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur.<sup>123</sup>

### 1.5.2.3. Hunter'in İç ve Dış Motivasyon Kuramı

Madeleine Hunter ortaya koyduğu bu kuram diğer motivasyon kuramlarını desteklemektedir. Hunter para ya da statü gibi kişisel motivasyon araçları belirtmemekte, onun yerine motive etmek için kullanılacak yöntemler üzerinde durmaktadır. Kuram içsel ve dışsal olmak üzere iki tür motivasyondan bahsetmektedir. Eğer bir kişinin içsel motivasyonu piyano çalmak ise ve bu kişi piyanist olarak çalışıyorsa, onu motive etmek için çok büyük çabalar harcamaya gerek yoktur. Kurama göre birini motive etmek gerektiğinde dışsal motivasyona başvurmak gereklidir. İçsel motivasyonu dışarıdan müdahale etmek mümkün değildir. Hunter'a göre dışsal motivasyon dışarıdan etki edilebilecek beş unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar;<sup>124</sup>

- **İlgi derecesi:** Kişiyi davranışlarından sorumlu tutma yoluyla motive eder.
- **Başarı:** Kişi başarılı olduğu konularda çalışmak ister.
- **Geri bildirim:** İşini iyi yaptığına dair yapı geri bildirim insanı motive eder.
- **İlgi:** İlginç etkinlikler çalışanı motive eder.

<sup>123</sup> EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 536

<sup>124</sup> ÖNEN Levent, TÜZÜN M. Burak, a.g.e., s.61



•**Söyleyiş Tarzı:** Çalışana iş verilmiş tarzı motivasyonu dışarıdan etkileyen beşinci unsurdur.

#### 1.5.2.4. Hedef Belirleme Kuramı

Hedef belirleme teorisi, insan hareketlerinin (eyleminin) bilinçli hedefler ve niyetler tarafından yönetildiğini varsaymaktadır. Bu yüzden, eğer yöneticiler hedefleri ve niyetleri etkileyebilirse performansı da doğrudan etkileyebilmektedir.<sup>125</sup>

Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişinin işle ilgili motivasyonu başarmak istediği belirli bir hedefin varlığına dayanır. Belirli ve zorlayıcı hedefler kişiyi motive eder ve o amaca ulaşmak için davranışları yönlendirir. Bu bağlamda kişinin bir hedefinin olması hiç hedefinin olmaması durumuna göre tercih edilir. Bu kuramla ilgili olarak önemli bir noktayı ise; hedefe ulaşmak için kişisel çaba ya da motivasyonu belirleyen faktör bu üç aşamada incelenmektedir;<sup>126</sup>

**Dış etmenler:** Otorite, emsaller ve dışsal ödüller. Teşvik edici, destekleyici, güvenilen bir patronun fiziksel varlığı, grup etkisi ve ücret artışı işte hedefe bağlılığı arttırmaktadır.

**Etkileşimli etmenler:** Yarışma ve hedef koyma konusundaki fırsatlar. Yüksek hedefler koymak onlara ulaşmak için daha çok çalışmayı gerektirir.

**İç etmenler:** Kendi kendini ödüllendirme ve başarı beklentisi. Kişinin başarıya ilişkin beklentisi azaldığında hedefe bağlılığı da azalacaktır.

#### 1.5.2.5. İş Özellikleri Kuramı

Bu kuram, mesleklere özgü iş özelliklerini neler olduğunu belirleyerek bu özelliklerin nasıl birleşip değişik meslekleri oluşturduğunu ve bunların bireyin motivasyonunu, tatmin ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan bir kuramdır. Buna yönelik geliştirilmiş birçok kuram vardır. Fakat bunların en yaygın ve kabul görmüş olanı J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham tarafından geliştirilen kuramdır.<sup>127</sup>

<sup>125</sup> HITT A. Michael, BLACK J. Stewart, PORTER W. Lyman, **Management**, PearsonPrentice Hall, 2005, s. 428

<sup>126</sup> HANZADE Aslan, **Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, S.B.E, Ankara, 2006, s.20

<sup>127</sup> ÇAKMAK Bekir Erhan, **Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Genel İş Tatminine Etkisi, Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı**, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, S.B.E, Ankara, 2005, s.59.

Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği “İş Özellikleri Modeli” ne göre, herhangi bir iş beş temel boyutta tanımlanabilir. Bunlar, işi anlamlı hissetmeyi sağlayan beş özellik olarak da ifade edilmektedir. Bu özellikler şu şekilde özetlenmektedir;<sup>128</sup>

**Beceri Çeşitliliği:** İşin çeşitli ve farklı becerileri gerektirme derecesidir.

**Görev Bütünlüğü:** Bir işin tümünün veya tamamlanabilir bir bölümünün bir kişi tarafından tamamlanabilmesidir.

**Görevin Önemi:** İşin örgüt içi ve örgüt dışındaki insanların yaşamını etkileme derecesidir.

**Özerklik:** İşin planlanmasında ve yapılmasında kişiye ne derece özgürlük tanıdığını ifade etmektedir.

**Geri Bildirim:** İşin niteliğinin, kişiye işle ilgili performansı hakkında ne derece bilgi sağladığını ifade etmektedir.

Bu araştırmacılar işin nasıl yapılandırılması ve buna göre işçilerin işten motive olmalarının sağlanmasını belirlemeye çalışmışlardır. İçten gelen motivasyon bir çalışanın işini iyi yapmasından doğan olumlu uygulamalarıyla işine sarılması sonucu oluşmaktadır. Bu motivasyon dışı bağımlı faktörlerden (ödeme yada yönetici övgüsü gibi) oluşmamaktadır.<sup>129</sup>

#### 1.5.2.6. Koşullandırma Kuramı

Skinner, insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya çevresel faktörlere bağlamış ve gerçekleştirdiği deneyler neticesinde Edimsel Koşullandırma Kuramını geliştirmiştir. Bu kuram ‘Ödüllendirilen davranış tekrarlanır’ kuralına dayanmaktadır. Edimsel koşullandırmada, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını arttıran her türlü uyarıcıya pekiştirici adı verilir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı, pekiştiriciler yardımıyla gerçekleştirmek, Skinner’ın kuramının temeli oluşturur.<sup>130</sup>

<sup>128</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 138-139

<sup>129</sup> KREINTER Robert, KINICKI Angelo, **Organizational Behavior**, Fifth Edition, McGraw-Hill, 2001,219

<sup>130</sup> ÖZDEMİR KÜÇÜK Melda, **Turizm Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Antalya, 2006, s.68

İki temel kavrama dayanır;

- a) Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler,
- b) Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilir.

Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadırlar. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin almak isteyecekleri ödüller de farklı olacaktır.<sup>131</sup>

### **1.5.3. Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar**

Kapsam teorileri motivasyonun nedenlerini, dolayısıyla içeriğini araştıran teorilerdir. Başka bir ifadeyle kapsam teorileri, motivasyonu yaratan durumları, olaylar ve ihtiyaçları incelemektedir. Süreç teorileri ise, motivasyonun oluşumunu ve aşamalarını araştırmaktadır. Bu teoriler ihtiyacın ortaya çıkışından doyumuna kadar gözlenebilen motivasyon sürecinin niteliğini tanımaya çalışmaktadır.

Motivasyon teorilerinin çoğu Sanayi Devrimi'yle beraber artan kitle üretimi ve dolayısıyla uzmanlaşmanın çalışanlarda yarattığı monotonluğu ortadan kaldırma amacı gütmüştür. Son günlerde ise bilgi işçisi kavramından söz edilmektedir. Bilgi işçilerinin motivasyonunu sağlamak yeni yaklaşımları gerektirmektedir. Bu konuda yeni teoriler geliştirmekten çok, öncelikle var olan teorilerin günümüz şartlarına uyarlanması gerekmektedir.<sup>132</sup>

#### **1.5.3.1. Bilişsel Değerlendirme Kuramı**

Bilişsel değerlendirme teorisinin tohumlarını ortaya atan De Charms, araştırmaları sonucunda “özgün insan-piyon insan” ayrımı yapmıştır. Özgün insan, gösterdiği davranışların kendi seçimi sonucunda oluştuğunu, piyon insan ise davranışının kendi kontrolü dışındaki güçler tarafından oluşturulduğunu algılamaktadır. Özgünlük kavramı içsel olarak motive olmuş davranışla, piyon kavramı ise dışsal olarak motive olmuş davranışla ilişkilendirilmiştir. Deci ise bu teorileri geliştirerek bilişsel değerlendirme teorisini oluşturarak bunun tam aksini iddia etmektedir. Deci'ye göre, işten zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların, para gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda içsel motivasyon

<sup>131</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, a.g.e., s. 207

<sup>132</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 133

azalacaktır. Artık işten zevk aldığı için değil, para verildiği için çalışacak, para verilmediği zaman çalışmayacaktır. Çünkü dışsal ödül, kişinin kendi davranışlarını kendisinin kontrol ettiğine dair algılamasını ortadan kaldıracak, buda içsel motivasyonu yok edecektir. Eğer dışsal ödül de kesilirse, kişi davranışına bir neden bulamayacak ve o davranışı tekrarlamayacaktır.<sup>133</sup>

Teori, gerçek durumları temsil etmediği gerekçesiyle eleştirilere uğramıştır. Öncelikle dışsal ödüllerin kesilmesi gerçek hayatta mümkün değildir. Bunun dışında, bir iş doğası gereği sıkıcı değil ilgi çekiciyse, yine de dışsal ödüllerin motivasyonda önemli bir etkisi olmaktadır. Eğer iş sıkıcı ise, bu kez dışsal ödüller içsel motivasyonu arttıracaktır. Teorinin bu iki uçta yer almayan işler için söz konusu olabileceği söylenmektedir.<sup>134</sup>

Kuram, içsel ve dışsal güdülenme ayırıştırmasının yanı sıra, bireyin dayatılan eylemi yapmak üzere “dışsal” motivasyonunu da farklılaştırmaktadır. Buna göre, bireyin davranışlarını düzenleyebileceği çeşitli yollar vardır ve bu seçenekler özerk karar verme sürekli çizgisi üzerinde oluşmaktadır. Özerk Benlik Yönetimi Kuramı, bireyin dışsal bazı zorlamaları içsel düzenlemeler haline dönüştürerek, içselleştirdiğini ileri sürmektedir. Bu süreç olması gerektiği gibi işlerse, birey dışsal zorlamaları benliğinin bir parçasıymış gibi tanımlayarak, o eylemde bulunmak üzere motive edilebilmektedir.<sup>135</sup>

### 1.5.3.2. Dinamik Motivasyon Kuramı

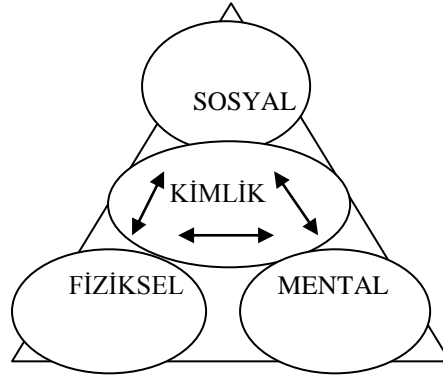
Motivasyon konusunda diğer bir yeni yaklaşım ise kapsam teorilerini günümüz şartlarına uyarlamayı hedefleyen Dinamik Motivasyon Üçgenidir. Günümüzün iş dünyası ile motivasyon teorileri karşılaştırıldığı zaman teoriler değil uygulama yöntemlerinin zamanın gerisinde kaldığı savunulmaktadır. Kapsam teorilerinde motivasyonun kaynağı olarak gösterilen ihtiyaçların sosyal, mental ve fiziksel olarak üç boyutta ele alınabileceği belirtilmektedir. Bu gruplandırma çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin işteki sosyal iletişim, işin özellikleri ve işle ilgili fiziksel veya maddi özellikler olduğu esasına dayanmaktadır.<sup>136</sup>

<sup>133</sup> GÜNEY Salih, a.g.e., s. 236

<sup>134</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 134

<sup>135</sup> ERSOY KART Müge, GÜLDÜ Özgür, **Self-Determination Scale: The Adaptation Study**, Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences, Yıl: 2008, Vol: 41, No: 2, s. 192

<sup>136</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 136



Şekil 1.8: Dinamik Motivasyon Üçgeni, SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 136

Sosyal boyut, çalışanların iş sırasında gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışındaki insanlarla kurduğu her türlü ilişkiyi kapsamaktadır.

Mental boyut, işin kendisiyle ilgili özellikleri içermekte, işin anlamlı ve kişinin birçok yeteneğini kullanmasını gerektiren bir iş olması, ilerleme olanakları, özerklik, değişim ve iş güvencesi gibi faktörlerden oluşturmaktadır. Fiziksel boyut ise çalışma koşulları, ödemeler ve diğer maddî tazminatları içermektedir.<sup>137</sup>

### 1.5.3.3. İş Tasarımı Kuramı

Kişiyi örgüt içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim literatüründe iş tasarımı olarak adlandırılan kavram, işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması kadar, işgörenin de kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir.<sup>138</sup>

İş tasarımı konusunda şu yaklaşımlardan söz edilmektedir;

**İş Basitleştirme:** Kişinin yapması gereken işlerin sayısını ve karmaşıklığını azaltarak görev etkinliğini artırmayı amaçlayan bir süreçtir. İşleri, basit, tekrarlı, standart hale getirir, eğitim ve beceri ihtiyacını ortadan kaldırır. Ancak, çalışanlar genellikle rutin işleri sevmezler, sıkıcı bulurlar ve olumsuz tepki gösterirler. Bu nedenle, iş basitleştirme çoğu zaman bir motivasyon aracı olarak kullanılamaz.<sup>139</sup>

**İş Zenginleştirme:** Birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluk yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır.<sup>140</sup> Zenginleştirilmiş bir

<sup>137</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 136-137

<sup>138</sup> GÜNEY Salih, a.g.e., s. 236

<sup>139</sup> BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s. 381-382

<sup>140</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, a.g.e., s.172

işte, iş için gerekli kaynakları kullanma, işi yaparken kullanacağı yöntem gibi konular çalışanın kontrolündedir. Böylelikle çalışanın kişisel olarak gelişimine katkıda bulunmaktadır.<sup>141</sup> İş zenginleştirme işte heyecan uyandıracığından, daima motivasyonu ve iş tatminini arttırmaktadır.

**İş Genişletme:** Bir takım görevlerin bir araya getirilerek daha geniş kapsamlı işin oluşturulmasıdır. Daha önce başkaları tarafından yapılan işler, işi genişletmek amacıyla işe dahil edilmektedir. İşin genişliği kinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenmektedir.<sup>142</sup>

**İş Rotasyonu:** Sistematik olarak çalışanı bir işten başka bir işe (bir görevden diğer bir göreve) geçirmektir. Çalışanın yerine getirebileceği değişik işlerin sayısının artmasını sağlar. Bunu, herhangi bir işin karmaşıklığını arttırmadan yapar. Çalışan yeni işini ilginç bulabilir ve daha fazla iş tatmini sağlayabilir.<sup>143</sup>

#### 1.5.3.4. Öz Yönetim Kuramı

Çalışanları motive eden en önemli faktörler bireysel gelişme, işte özerklik ve verilen görevi başarı ile yerine getirme olarak belirlenmiştir. Bireysel gelişme, kişilerin potansiyellerini gerçekleştirme şansını, işte özerklik, iş üzerindeki kontrollerinin yüksek olmasını, verilen görevi başarıya ulaştırma ise işlerini belirli kalite ve standartlara uygun olarak gerçekleştirmenin verdiği gururu ifade etmektedir.

Çalışanların motivasyonunu sağlayacak en önemli husus, onlara işleriyle ilgili daha fazla özerklik sağlayacak ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak kontrolün verilmesi olmaktadır. Bu nedenle, öz yönetim (self-management) uygulamaları araç olarak kullanılmaktadır. Öz yönetim uygulamaları takım çalışması ve uzaktan çalışma imkanları olarak ikiye ayrılmaktadır.<sup>144</sup>

**Uzaktan Çalışma (Telecommuting):** Telecommuting, işyerine bağlı bir bilgisayar kullanarak, evde ya da işyerinden ayrı herhangi bir yerde yapılan iş demektir. Bu uygulamaya zaman zaman “esnek yer uygulaması” adı da verilmektedir. Telecommuting esnek zaman uygulamasına benzemekle birlikte burada vurgulanan zamandan ziyade çalışılan mekandır. Telecommuting, kişilere bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini ve motivasyonu artırmaktadır. Uygulama, yönetimin çalışanlardan uzak kalması, grup ruhunun

<sup>141</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 141

<sup>142</sup> A.g.e., s. 141

<sup>143</sup> BARUTÇUGİL İsmet, a.g.e., s. 382

<sup>144</sup> SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 141

oluşmaması, bilgisayar bağlantısında teknik aksaklıkların çıkması gibi sorunlara sahiptir. Bununla beraber Amerika Birleşik Devletleri'nde ez az 9 milyon kişi bu uygulama ile çalışmaktadır.<sup>145</sup> Bazı İngiliz firmaları bu yöntem ile 40 saatlik çalışmada elde edilen çıktılarını, sadece 25 saatlik bir çalışma sonucunda elde edilebildiğini tecrübe etmiştir.<sup>146</sup>

**Takım Çalışması:** Takım, belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere etkileşim halinde bulunan ve kendi çalışmasını koordine eden iki veya daha fazla insandan oluşan bir birim şeklinde tanımlanabilir.<sup>147</sup> Takım veya tim çalışması olarak ifade edilen süreç; bir tim veya takımın tespit edilmiş ortak bir hedefi ele geçirmek maksadıyla icra ettiği etkin ve verimli bir çalışmadır. Bu çalışma yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde desteklenmektedir. Takım çalışmasında; takımın amacı, ilgi alanları, çalışanlara sağladığı avantajlar ve getirdiği riskler, takım unsurlarının motivasyonu için yani etkin ve verimli bir takım çalışması için önemlidir.<sup>148</sup>

Bir örgütte grup ve takımların oluşturulması, takımı oluşturan bireyleri olumlu etkilediği gibi, örgütün kültürünü ve iklimini de değiştirmektedir. Takımlar meydana getirildiğinde, örgütlenme, yürütme ve denetim faaliyetlerini de devralmakta ve bu faaliyetleri uygulayan yetenek parçacıkları olan takım üyeleri bir ekip ruhuna kavuşmaktadırlar. Takıma yüklenen sorumlulukların takım üyelerince paylaşılması ve oluşan ekip ruhu, üyelerin kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerini ve aidiyet hislerinin takımdaki rol kabulleri çerçevesinde gelişmesini sağlamakta, doğal bir motivasyona sebep olmaktadır.<sup>149</sup>

### 1.5.3.5. Güçlendirme Kuramı

Yeni yönetim yaklaşımları arasında sıklıkla adı geçen Personel Güçlendirme, motivasyondaki en yeni yaklaşım olarak da ileri sürülmektedir. Personel güçlendirme “ çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından uzaklaştırarak işletme probleminin çözülmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>150</sup>

<sup>145</sup>GÜNEY Salih, a.g.e., s. 249

<sup>146</sup>PEKEL Hüseyin Nail, a.g.e., s. 51

<sup>147</sup>ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya 2005, s. 385

<sup>148</sup>ÇİÇEK Dursun, **Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi S.B.E., Adana 2005, s. s. 55

<sup>149</sup>PEKEL Hüseyin Nail, a.g.e., s. 64

<sup>150</sup>SERİNKAN Celalettin, a.g.e., s. 143

Personel güçlendirme, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi (kuvvetlendirilmesi) davranışıdır. Güçlendirme motivasyon sürecinin bir ögesi olarak ele alınmaktadır. Personel güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin merkezden uzaklaştırılmasıdır, böylece yöneticiler personele daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlamaktadırlar.<sup>151</sup>

Güçlendirilmiş işgörenler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissedecekler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alacaklar, işlerinden hoşlanacaklar ve bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri artacaktır. Güçlendirme, başkalarını enerjik hale getirmektir. Buradaki gücün anlamı, günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Geleneksel anlayış, sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır. Bu anlayışta iş sadece işgörenler için bir araçtır ve işgörenlerin birinci görevi itaattir. Oysa yeni anlayış, daha esnek bir kontrolü ve işle ilgili birlik duygusunu vurgulamaktadır. Yönetimde işgörenleri uzaklaştırmak yerine bağlılıklarını sağlamak ve işi daha anlamlı kılmak hedeflenmektedir.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> ÇAVUŞ Mustafa Fedai, AKGEMİCİ Tahir, **İşletmelerde Personel Güçlendiriminin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, 20, s. 232

<sup>152</sup> DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk, **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, s. 56



## 2. BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Kapsamı

##### 2.1.1. İş Tatmininin Tanımı

II. Dünya Savaşı'ndan sonra fabrikaların fiziksel açıdan yetersiz olması, çalışanlara tatmin edici koşulların sağlanmıyor olması, işlerin rutin olması, yükselme olanağının olmaması gibi nedenlerden dolayı verimlilik çok düşük ve işten ayrılmalar çok yüksek oranda gerçekleşmekteydi. Bu dönemde olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sonuçlardan ve işten ayrılmaların getirdiği mali yükten kurtulmak için iş tatmini kavramı önemsenmeye ve bu konuda yapılan araştırmalar da desteklenmeye başlanmıştır.<sup>153</sup>

İş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur.<sup>154</sup>

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilir. İş tatmini “İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” diye tanımlanmaktadır.<sup>155</sup>

İş tatmini çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Locke' ye (1976) göre iş tatmini bir kişinin iş ya da iş tecrübelerine değer biçimlemesinden sonuçlanan olumlu duygusal durumdur. Robbin ve Coulter'a (1996) göre iş tatmini, çalışanın işine karşı olan genel davranışlarıdır.<sup>156</sup>

Diğer bir tanıma göre iş tatmini iş görenin işine karşı hissettiği memnuniyet veya memnuniyetsizliğin derecesidir. İş tatmini, “iş görenin sağladığı bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o oranda yükselir. Eğer kişinin işine karşı

<sup>153</sup> SARIKAMIŞ Çiğdem, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servi A.Ş.'de Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 2006, s. 60

<sup>154</sup> AKINCI Zeki, **Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, 2002, s.3

<sup>155</sup> KIM Peter BeomCheol, MURRMANN Suzanne K, LEE Gyumin, **Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees**, International Journal of Hospitality Management 28 (2009), s. 157

<sup>156</sup> A.g.e., s. 157

gösterdiği genel tutum olumlu ise iş tatmini var demektir. Kişinin işinde geçirdiği deneyimler sonucu oluşan tutum olumsuz ise iş tatmini yoktur kişi yaptığı işten memnun değildir.<sup>157</sup>

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır:<sup>158</sup>

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yansıtılmaktadır. Böylece görülemez, sadece ifade edilebilmektedir.
- İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları gibi.

### 2.1.2. İş Tatmini Şekilleri

**Sürekli Artan İş Tatmini:** İşinde tatmin olan kişinin hedefleri yükseltirse tatmin olacağı o yeni noktaya gelmeye çalışır. Bu nedenle kişinin kurumda kariyer yolunun açık olması iş tatminini olumlu etkilemektedir.

**Dengede İş Tatmini:** Kişi elde ettiği başarılar ve tatmin hissi ile çalışmaya devam etmektedir. Kendisine temin edilen şartların devam etmesi durumunda sürekli bir iş tatmini sağlanacaktır.

**Kabullenilen İş Tatmini:** İşinden az tatmin olan kişi negatifliği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş tatminini sağlamaya çalışır.

**Olumlu İş Tatminsizliği:** İşinde tatmin olmayan bir kişi işini kaybetmemek adına negatif koşullara tolerans geliştirerek çalışmaya devam eder.

**Sabit İş Tatminsizliği:** İşinde tatmin olmayan kişi problemlerini çözmek için çeşitli yolları denemez ise iş tatminsizliği kronikleşir ve kişiyi hastalanmaya kadar devam eden olumsuz bir sürece sokar.

<sup>157</sup>GÖZEN DAĞDEVİREN Emine, **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2007, s. 2

<sup>158</sup>ÇALIŞKAN Zekeriya, **İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama**, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005, s. 10

**Sahte İş Tatmini:** İşinde tatmin olmayan bir kişi çözülemeyen problemleri görmezden gelerek, kendilerini kandırıp sahte bir iş tatmini yaratırlar.<sup>159</sup>

### 2.1.3. İş Tatmininin Önemi

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir. Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde elzem olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir.<sup>160</sup>

Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının, o toplumun üyelerinin tüm yaşamlarından üst düzeyde tatmin olmaları ile ilişkili bulunduğu dikkate alındığında, insan yaşamının 1/3'ünden fazlasını dolduran çalışmalarından almaları gereken tatminin önemi ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini kavramının önemi tatmin sonuçlarını sadece çalışanı değil, tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin ve ya tatminsizliğinin olumlu ya da olumsuz çok sayıda sonucu, çalışsa hayatını çalışanlarıyla birlikte çok yönlü etkilemektedir. İşten gönüllü ayrılma, işe devamsızlık, sendikal hareketler ile yüksek performans, başarı, aile tatmini ve hayat tatmini gibi farklı boyutlardaki örgütsel davranışlarla yakından ilişkili olan iş tatmini kavramına verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle insanın ellerindeki en değerli kaynak olduğunu anlayan örgütler iş tatmini çalışmalarına daha fazla önem vermekte ve çalışanlarını “mutlu” etmenin yollarını araştırmaktadırlar.<sup>161</sup>

İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşmakta ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir. Organizasyonlarda iş

<sup>159</sup>MAKTALAN Fatih Kaan, **İş Tatminini Etkileyen Etmenlerden İş Güvenliği ve Plastik Profil İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998, s.9

<sup>160</sup>AKINCI Zeki, a.g.m., s.2

<sup>161</sup>ŞEN Tuğba, **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008, s. 5-6

görenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilmektedir.<sup>162</sup>

#### **2.1.4. İş Tatmini Kuramları**

Çalışanın iş tatminine ve ilişkin bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar motivasyon kuramları ile aynı olup iş tatminine farklı açılardan yaklaşmaktadır. İçerik ve süreç kuramları olarak iki başlıkta incelemek mümkündür.<sup>163</sup>

##### **2.1.4.1. İçerik Kuramları**

İçerik kuramları, çalışanları iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek gösteren kuramlardır. İçerik kuramları çalışanların bazı değerleri ya da gereksinimleri örgütçe karşıladığında iş görenin tatmin duyacağını savunurlar.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Güdüleme Kuramı en çok bilinen iki içerik kuramıdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; insan ihtiyaçlarının sınıflandırması, örgüt içindeki insanın anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçların giderilmesi bakımından önemlidir. Maslow' a göre insanların ihtiyaçları en düşük seviyeli temel ihtiyaçlardan en yüksek seviyeli ihtiyaca kadar belirli bir hiyerarşiye göre sıralanmış ihtiyaçlardan oluşmuştur. Alt basamaktaki gereksinimler karşılanmadıkça çalışanlar bir üst basamaktaki gereksinimlerin doyurulmasına istek duymaz. Bu kurama göre bir örgüt bir çalışanın bu ihtiyaçlarını ne oranda karşılıyorsa çalışan da o oranda iş tatmini duyuyor demektir.

Herzberg'in Güdüleme Kuramı'nda iki tür ihtiyaç belirlenmiştir. Bunlardan biri hijyen faktörler olarak adlandırılan, iş yerindeki psikolojik ve fiziksel şartlardan etkilenen, çalımsa şartları, maaş, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları, kişiler arası ilişkiler ve işletme politikası gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerinin örgüt tarafından sağlanması

<sup>162</sup>BOZKURT Öznur, BOZKURT İlhan, **İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl: 2008, Cilt:9, Sayı:1, s. 3

<sup>163</sup>EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.503-519; SARIKAMIŞ Çiğdem, a.g.e., s.64-66

çalışanda iş tatminini sağlamamaktadır. Ancak bunların yokluğu ya da yetersiz karşılanması iş tatminini azaltmaktadır. İşin kendisi, başarıma, fark edilme, yükselme, anlamlı bir işte çalışma, sorumluluk faktörleri ise güdüleyici faktörler olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişi de iş tatmini yaratmaktadır. Güdüleyici faktörlerin yokluğu ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

#### 2.1.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanın iş tatmininin nedenlerinin nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. Kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç kuramları kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı ve Eşitlik Kuramı süreç kuramlarından en çok bilinen süreç kuramlarıdır.

Vroom'un güdüleme kuramı, bireyin akılcı davrandığı ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Vroom'un kuramına göre, kişi yapacağı bir davranış sonunda neyi tercih edeceğini ve bu beklentiye ulaşmak için farklı performans düzeylerinde hangi hususlara dikkat etmesi gerektiğini bilmektedir.

Porter ve Lawler'ın kuramı, ödüllerin tatmine yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanmaktadır. Porter ve Lawler'e göre ödüller içsel ve dışsal olarak iki çeşittir. Ulaşılan ödül, beklenilenden büyük ve fazla ise tatmin olma söz konusu, aksi durumda ise tatmin olmama durumu ortaya çıkmaktadır.

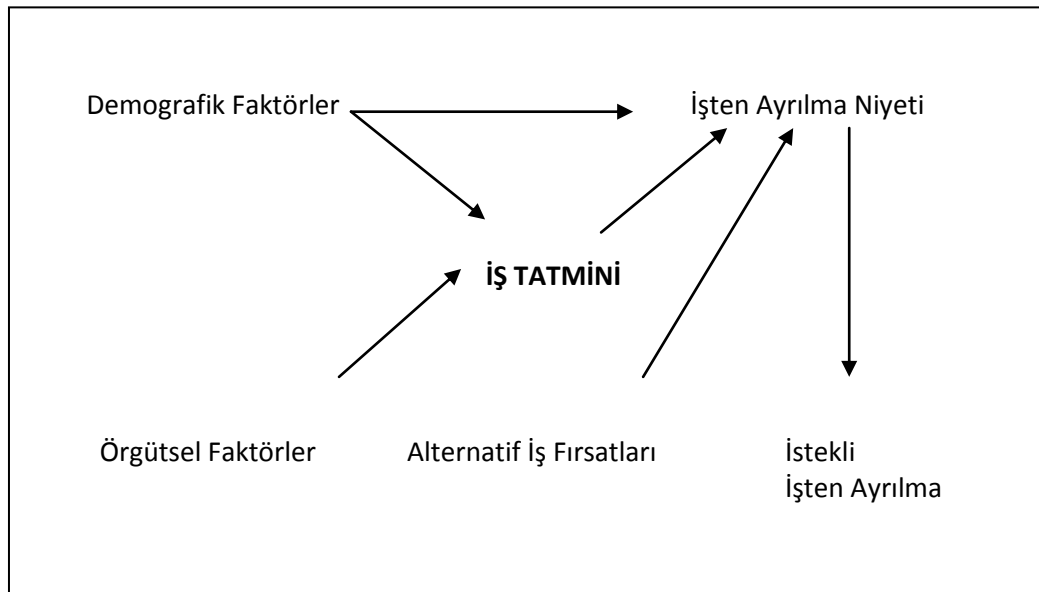
Adams ve Weick tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre, çalışanlar, harcadıkları çabaların karşılığında kendi elde ettikleri sonuçları, diğer çalışanların çabaları ve elde ettikleri ödüller ile karşılaştırırlar. Çalışanlar karşılaştırma sonucunda ödüllerin adaletli dağıtılmış olmasını görmek isterler ve adaletli davranılmış olunmasından tatmin duyarlar.<sup>164</sup>

<sup>164</sup> SARIKAMIŞ Çiğdem, a.g.e., s.64-66

### 2.1.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan tatmin, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatır. Tatmin bireyin mutlu olmasını ve yaşamından, işinden, ilişkilerinden ve çevresinden hoşnutluk duymasını ifade etmektedir. İş tatmini bireyin işine karşı duyduğu tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>165</sup>

İş tatmini etkileyen faktörler yöneticilerin iş tatminini arttırmak için akıllı kararlar almasını sağlamaktadır. Bu nedenle karışık olan insan davranışlarına model geliştirmek için hem direkt hem de dolaylı etkileri hesaba katılmalıdır. İş tatminini etkilediğine inanılan iki temel kategori faktör bulunmaktadır. Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelenmektedir.<sup>166</sup>



Şekil 2.1: İş Tatminini Etkileyen Faktörler ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, LAMBERT Eric G., HOGAN Nancy Lynne, BARTON Shannon M, s. 235

<sup>165</sup>ÖRÜCÜ Edip, YUMUŞAK Sedat, BOZKIR Yasin, **Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl: 2006, Cilt:13, Sayı: 1, s. 40-41

<sup>166</sup>LAMBERT Eric G., HOGAN Nancy Lynne, BARTON Shannon M., **The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers**, The Social Science Journal 38 (2001), s. 234-235

### 2.1.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler; kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminini etkileyebilmektedir. Eğer birey organizasyonda yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş doyum düzeyinde artış görülecektir. Bireyin iş ile ilgili çıkarları da iş tatminini etkilemektedir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkartmak için geçici bir işte çalışan genç bu amacı gerçekleştirdiği ölçüde işinde doyuma ulaşacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışmak zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalabilecektir.<sup>167</sup>

İhtiyaçlar, beklentiler ve çıkarlar kişisel özelliklere göre değişiklik gösterecektir. Bu özellikler arasında kişilik, deneyim, yaş, eğitim ve cinsiyet en belirgin olanlarıdır.

Cinsiyet, yaş ya da kişilik iş tatminini belirleyebilecek faktörler arasında en başta sayılmaktadır. Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş grupları cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir. Yaş ile iş tatmini arasında tam doğrusal olmasa da doğru orantı vardır. Yaş, iş tatminini belirlemede diğer faktörlerden daha fazla bir etkiye sahiptir, Sosyo ekonomik faktörler de iş tatminini belirleyici özelliğe sahiptir.<sup>168</sup>

#### 2.1.5.1.1. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, kadın erkek arasında yüz yıllardır süren toplumsal rol paylaşımına neden olmuştur. Her iki eş de, profesyonel mesleklere sahip olsa bile, çoğunlukla kadının yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Kariyer sahibi kadınlar, bunu çocuk bakıp büyütmeye ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi göstermektedirler. Bir araştırmada; kadınların çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saati ve iş güvencesi değerlerine, erkeklerin de ücret, işte özerklik ve sorumluluk, örgütte etkin bir konuma sahip olma değerlerine önem verdikleri tespit edilmiştir.

<sup>167</sup> ÖRÜCÜ Edip, YUMUŞAK Sedat, BOZKIR Yasin, a.g.m, s. 41

<sup>168</sup> ÖRÜCÜ Edip, ESENKAL Fusun, **Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatmini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:2005, Cilt:8, Sayı: 14, s. 147

Lefkowitz tarafından yapılan araştırma da ise; kadınların iş tatmin düzeyi erkeklere oranla daha düşük bulunmuştur. Bu şekilde kadınların iş tatminini düşük bulan araştırmalarda bu sonuç kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olmasına bağlanmıştır.<sup>169</sup>

İş tatminin bazı çalışanlarda diğerlerine göre daha güçlü etkileri olduğu savunulmaktadır. Yapılan araştırmada iş tatmininde bayan ve üst konumdaki çalışanlar ile bay ve alt konumdaki çalışanlara göre daha güçlü olduğu savunulmuştur.<sup>170</sup>

Yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisine ilişkin net bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Bazı çalışmalar kadınlar daha az iş tatminine sahip olduğunu savunurken bazı çalışmalarda bunun tam tersi erkeklerin iş tatmininin daha az olduğu savunmaktadır. Hatta bazı çalışmalarda erkek-kadın tatmin düzeyleri eşit çıkmaktadır. Bu farklılıkların nedeni birçok araştırmacıya göre meslek ile alakalıdır.<sup>171</sup>

#### 2.1.5.1.2. Yaş

Yapılan birçok araştırmada iş tatmininin yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması, performansın iş tatminine yol açması ile açıklanmaktadır. Buna göre işgörenin tecrübe ve becerisi arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Herzberg'e göre iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki U şeklindeki bir eğriye benzemektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru bu tatmin düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Herzberg'in bu teorisini destekler nitelikteki bir başka araştırma da 1995 yılında Birdi, Warr ve Oswald tarafından gelişmiş batı ülkelerinden on tanesinde yapılmıştır. Bu araştırmada iş tatmininin yaş ile birlikte önce azaldığı ardından yükselişe geçtiği saptanmıştır. 26-31 yaşları arasında en düşük düzeye ulaşan ve ardından yükselişe geçen iş tatmininin açıklaması, artan deneyim ile paralel olarak işe daha iyi uyum sağlamaya bağlanmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır.<sup>172</sup>

<sup>169</sup> KARACA Seçkin, *Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008, s. 82-83

<sup>170</sup> KİM Peter BeomCheol, MURRMANN Suzanne K, LEE Gyumin, a.g.m., s. 158

<sup>171</sup> DEMİR Nevzat, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 121

<sup>172</sup> KÖSE Hüseyin, *Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2009, s. 42-43



### 2.1.5.1.3. Medeni Durum

Yapılan çeşitli araştırmalar evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul çalışanların tatmin düzeyi de evli çalışanlardan daha düşük olmaktadır.<sup>173</sup>

Bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri evlendikten sonra bir artış gösterir. Buna sebep olarak ta evli çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi olması, maddi ödüllere daha çok önem vermesi gösterilmektedir.<sup>174</sup>

### 2.1.5.1.4. Kişilik

Çalışanların kişilik yapılarının iş doyumlarına etkisini inceleyen araştırmalar, tatmin düzeyi yüksek olan kişilerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde tatminsiz olan kişilerin ise amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğunu göstermiştir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanların daha çok tatmin sağladıkları bildirilmektedir.<sup>175</sup>

Çalışanın işinden beklentileri, öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Çalışanların kişisel özellikleri ile yaptığı işin uyum sağlaması iş tatminini arttırmaktadır.<sup>176</sup>

### 2.1.5.1.5. Eğitim

Eğitim düzeyi; iş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yaralandığı ifadeden bir değişkendir. Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan

<sup>173</sup>KILIÇ Esra, **İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008, s. 20

<sup>174</sup> KILIÇ Esra, a.g.e, s. 20

<sup>175</sup> KARACA Seçkin, a.g.e., s 79-80

<sup>176</sup> A.g.e., s 79-80

işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde yüksek öğrenimli iş görenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir.<sup>177</sup>

Klein ve Meher'e göre çalışanlar, eğitimleri ile ilgili bir kıyaslamaya girer. Kendi elde ettikleri ile diğer çalışanların eğitimlerini ve elde ettiklerini kıyaslar. Sonuç eşit yada kendisine yönelik pozitif ise iş tatmini duyar, aksi durumda ise iş tatminsizliği yaşayacaklardır. Bu nedenle, yapılan araştırmalarda eğitim düzeyleri yükseldikçe iş tatminlerinde bir azalma sonucuna ulaşılmıştır. Kişiler öncelikle kendine bir kıyaslama yapacak grup seçer, daha sonra bu grubun şartları ile kendi şartlarını kıyaslayarak tatminini ortaya çıkarır. Örnek olarak üniversite mezunları genelde kendi yöneticilerini ile kendini kıyaslar ve maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıklarından ücret tatminleri düşmektedir.<sup>178</sup>

#### 2.1.5.1.6. Deneyim

Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifade ile aynı alanda veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş deneyimi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni atılan, iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir.

<sup>177</sup>ÖZTÜRK Azim, GÜZELSOYDAN Yavuz Selim, **Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2001, Cilt: 15, Sayı:1-2, s.334

<sup>178</sup>KILIÇ Esra, a.g.e., s. 20

Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş tatmini duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük tatminsizlik kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır.<sup>179</sup>

### 2.1.5.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı işgören tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de işgören tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler.<sup>180</sup>

Ücret, yükselme fırsatları, işin doğası ve niteliği, organizasyonların politika ve prosedürleri ve çalışma şartları tutumların şekillenmesinde beş temel organizasyon faktörü bulunmaktadır. Açık olarak birey her bir faktör üzerinde değişik düzeyde tatmin duymaktadır. Örneğin bir çalışanın aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen organizasyonların diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir.<sup>181</sup>

#### 2.1.5.2.1. Ücret

Ücret, bedeni veya fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin kar ve zararına bağlı olmayan ve girişimci tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelirdir.<sup>182</sup>

Bir işgörenin aldığı ücret onun örgüte yaptığı katkının karşılığıdır. Bir örgüt işgörenin bilgi ve becerileri karşılığında ödemedede bulunur. Yeterli ücret bir işgörenin kendisini işte iyi hissetmesini sağlamaktadır. Yetersiz bir ücret ise işgörenin örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açmaktadır. Bu durum aynı zamanda işgörenin öz benliğini de olumsuz etkilemektedir.<sup>183</sup>

<sup>179</sup> KARACA Seçkin, a.g.e., s 80-81

<sup>180</sup> AKINCI Zeki, a.g.m., s.5

<sup>181</sup> ÖRÜCÜ Edip, YUMUŞAK Sedat, BOZKIR Yasin, a.g.m, s. 41

<sup>182</sup> KANOĞLU Burhan, a.g.e., s.67-68

<sup>183</sup> ÖZDEMİR KÜÇÜK Melda, a.g.e., s. 28

İşgörenin ücret beklentisi, tatmin edici ve adil bir şekilde karşılandığı ölçüde, işten duyduğu tatmin derecesi, işe bağımlılığı ve verimi artmaktadır. İşgörene sağlanan uygun ve adil bir ücret politikası, örgütte işgörenin kendisinden beklenen ve istenen kişisel ve grup performansını göstermesi açısından yaşamsal önem taşımaktadır.<sup>184</sup>

Belli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki ki bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye asıldıktan sonra, iş tatmini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Bireyin kendi düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır. Yani yaptığı işin karşılığı beklendiği ücreti alan kişi iş tatmini duyar.<sup>185</sup>

#### 2.1.5.2.2. İşin Kendisi

İşin çalışan için ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirmesine fırsat vermesi iş tatminini etkileyen faktörlerdendir.

İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil etmektedir. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir. İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin olmaktadır. Bunun yanında fiziksel zorluğun iş tatmini açısından tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkmaktadır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır.<sup>186</sup>

<sup>184</sup> A.g.e., s. 28

<sup>185</sup> GÖZEN DAĞDEVİREN Emine, a.g.e., s. 32

<sup>186</sup> SEVİMLİ Figen, İŞCAN Ömer Faruk, **Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1-2, (Ocak-Temmuz 2005), s.56,57

### 2.1.5.2.3. Yönetimin Yaklaşımı

Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışlar astların tatmininde önemli bir yere sahiptir. Yönetimin başarılı, güven verici, dürüst, adil, sorun çözme yeteneğinin olması, yönetimde çalışanların ilişkilerinin az çatışmalı olması çalışanın tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanlara örnek teşkil etmesi gerekmektedir. Çalışanlar kendilerini yöneticileri ile kıyasladığında yöneticilerini başarısız bulurlarsa bu çalışanlarda iş tatminsizliği yaratmaktadır.<sup>187</sup>

### 2.1.5.2.4. Çalışma Koşulları

Kişinin çalıştığı işyerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşabilmektedir. Bunlar dışında işyerinin mimari ve iç mimari yapısı da iş tatminini etkileyen çalışma koşulları olarak kabul edilebilir. İşyeri öyle olmalıdır ki çalışan evinden çıkıp işyerine geldiğinde huzur içinde bir çalışma ortamı bulabilmelidir.<sup>188</sup>

Çalışanların yaşam koşullarının ve çevrelerinin (lojman, beslenme, sağlık ve eğitim konuları gibi) dikkate alınarak iyileştirilmesi, iş hevesi ve becerisini olumlu etkilemektedir. Ayrıca işgören, sağlığı ve güvenliği için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. İnsanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir iş yerinde çalışmaktan endişe duymazlar ve bu da onları mutlu kılar, tatminlerini yükseltir.<sup>189</sup>

### 2.1.5.2.5. Yükselme Olanakları

Çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları istemektedirler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarının yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek

<sup>187</sup> KILIÇ Esra, a.g.e., s. 23-24

<sup>188</sup> ERONAT Zeynep, **İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2004, s. 17

<sup>189</sup> BAŞARAN İbrahim Ethem, a.g.e., s. 204

yetki ve sorumluluklarda çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır.<sup>190</sup>

Yükselme imkanının olması, belli periyotlarda adil bir şekilde gerçekleştirilmesi ve çalışanın yükselme isteği duyması durumunda iş tatminini arttıran bir faktördür. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı farklı olunca yükselmenin yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da farklı olacaktır.<sup>191</sup>

İşletmenin her kademesindeki çalışan için işinde yükselme imkanı bulunması iş tatminini arttıracak bir faktördür. Eğer kişinin terfi yolu kapalıysa, tüm üst kademeler dolu ise, çalışan başarılı olsa bile yükselmeyeceğini bilir. Bu durum çalışanın iş tatminini azaltacağından, yöneticilerin buna yönelik bir çalışma yapması gerekmektedir.<sup>192</sup>

#### 2.1.5.2.6. Ödüllendirme

Ödüller ve cezalar, bireyin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Yönetim bu araçlar sayesinde bireyin arzu ve ihtiyaçlarını tatmin ederek, onun iş görme arzusunu arttırmaya çalışmalıdır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun, içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olmaktadır.

Organizasyonel ödüller bireyin organizasyondan alacağı içsel ve dışsal tüm ödül türlerini içerir. İçsel ödüller görev ve faaliyetlerin karışımından ortaya çıkar. İş tatmini ve başarı hissi bu tür ödüle örnek gösterilebilir. Dışsal ödüller çoğunlukla kontrol edilebilir ve organizasyon tarafından dağıtılan elle tutulabilen ödüllerdir. Ücret ve sağlık yardımı dışsal bir ödüldür. Sıklıkla dışsal ödülün sağlanması içsel ödülün alınması koşuluna bağlıdır. Bireyler ceza korkusundan çok ödül kazanma isteği ile motive olurlar ve bu durum ise yönetsel kontrol sisteminin ödül odaklı olmasını gerektirir. Yönetimin teşvik ve insani yaklaşım hissi ödül sisteminin önemli bileşenini oluşturmaktadır.<sup>193</sup>

<sup>190</sup> EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 509

<sup>191</sup> BAŞARAN İbrahim Ethem, a.g.e., s. 207

<sup>192</sup> EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 151

<sup>193</sup> SAYLAN Tolga, **Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2008, s. 68-69

### 2.1.5.2.7. Arkadaşlık Ortamı

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar. Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve hayat görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması onun iş tatminini artırıcı bir etki yapmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır.<sup>194</sup>

### 2.1.6. İş Tatminin Etkileri

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün verimliliğini ve başarısını, örgütün çalışma ortamını, çalışanların performansını ve örgütün karlılığını etkileyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre örgütün başarısı insan boyutu ile ölçülmeli ve iş tatmini de örgütler açısından sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır.<sup>195</sup>

Çalışanların iş tatmini düzeyi çalışanların özel yaşamını, sağlığını, yaşam tatminini, motivasyonunu, performansını ve başarısını etkilemektedir. İş tatmininin düşük olması çalışanın işine yabancılaşmasına neden olmakta bunun sonucunda ilgisizlik ve uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır.<sup>196</sup>

İş tatmini ile çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıkları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum uykusuzluk, iştahsızlık, yorgunluk, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olabilmektedir.<sup>197</sup>

<sup>194</sup> BOZKURT Öznur, BOZKURT İlhan, a.g.m., s. 4

<sup>195</sup> SARIKAMIŞ Çiğdem, a.g.e., s. 66

<sup>196</sup> AKINCI Zeki, a.g.m., s. 7

<sup>197</sup> EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 255

İş tatmini çalışanları motive etmeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktördür. İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda motive edilmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. Çünkü tatmin olmuş bir çalışanın motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir.

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin düşmesine, örgütte bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı iş gücü devir oranının, iş kazalarının, iş şikayetlerinin, stresin, çatışmanın ve devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar iş başında görünmelerine rağmen tam kapasite ile çalışmamaktadırlar.<sup>198</sup>

Yüksek iş tatmini olduğunda, örgütsel sonuçlarda olumlu gelişmelerin görüldüğü genel kabul gören bir anlayıştır. Özellikle bu ilişkinin bilincinde olan, örgüt kültürü güçlü işletmelerde, örgütün istenilen hedeflere ulaşmak için işgören iş tatminine büyük önem verilmektedir.<sup>199</sup>

İşinden tatmin olamayan bir kişi en kötüsü diğer çalışma arkadaşlarını da etkilemektedir. Sonuçta, huzursuz bir çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır.<sup>200</sup>

### **2.1.6.1. Devamsızlık ve Çalışan Devir Hızı**

İşlerinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlık, işi terk etme ve hayatlarından zevk alamama problemleri yaygın olarak görülmektedir. İşletmeler için bu problemler, büyük mali kayıplara neden olabilir.<sup>201</sup>

İş tatmininin işe devamsızlık üzerindeki etkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar, iş tatmini arttıkça, devamsızlığın azaldığı yönünde bulguları ortaya koymaktadırlar. Kotter (1979) ise, iş tatmini düşük olan çalışanların devamsızlıklarının yüksek olduğunu söylemektedir. Çalışanları devamsızlık yapmaya iten tatminsizliğin işten kaynaklanan tatminsizlik olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte iş tatmini düşük

<sup>198</sup> AKINCI Zeki, a.g.m., s. 7

<sup>199</sup> ÖZDEMİR KÜÇÜK Melda, a.g.e., s. 35

<sup>200</sup> ERONAT Zeynep, a.g.e., s. 22

<sup>201</sup> İŞCAN Ö. Faruk, TİMURLUOĞLU M. Kürşat, **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yıl: 2007, Cilt:21, Sayı:1, s. 133



olan kişiler, işlerini bırakmaya daha eğilimlidirler. İş tatmini düşük olan çalışanların daha fazla psikolojik ve sağlık sorunları yaşadıkları görülmektedir.<sup>202</sup>

Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan iş tatmini sağlamamak ile işgücü devri arasında da yüksek bir bağıntı bulunmuştur.<sup>203</sup>

Çalışanlar, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğunda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği ise yukarıda belirtildiği gibi, çalışanların verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devrine neden olabilmektedir. Diğer taraftan bu şartlarda çalışanların sağlık durumları da olumsuz etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) ortaya çıktığını ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.<sup>204</sup>

Genellikle, iş tatmini düşük olan bir işletmede işgücü devri devamsızlık yüksek olur ve işler daha fazla sabote edilir. Kronik biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılmaların nedenleri iş tatminsizliğine bağlanmaktadır. İşinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği çalışanlar üzerinde davranış bozuklukları meydana getirmektedir.<sup>205</sup>

Ayrıca iş tatmininin azalması halinde öncelikle işgücü devir oranı artmaktadır. İş tatmini arttıkça işgücü devir oranı alt düzeylere inmektedir, bunun tersi de doğrudur. İş tatmini azaldıkça kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlar, olanak bulan kişi bu baskıların sonucu olarak çalışan işini terk etmektedir.<sup>206</sup>

<sup>202</sup>ŞENGÜL MUTER Canan, **Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E., Doktora Tezi, Manisa 2008, s. 46

<sup>203</sup>KÖK BAYRAK Sebahat, **İş Tatmini ve Örgütsel bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yıl: 2006, Cilt:20, Sayı:1, s. 294-295

<sup>204</sup>KÖK BAYRAK a.g.m., s. 294-295

<sup>205</sup>KOÇ Ahmet, **Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2007, s.33-35

<sup>206</sup>ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:242, İstanbul, 1991, s. 378

### 2.1.6.2. Performans

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Performans değerlendirme, bir grubun veya bireyin işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması, bir çalışanın önceden belirlenmiş standartlarla (hedef, davranış, yetkinlik-beceri) karşılaştırma ve ölçme yoluyla işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. Genel anlamda, performans değerlendirme kişinin yeteneklerini, gizli güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.<sup>207</sup>

Iaffaldona ve Muchinsky'nin araştırmalarına (1985) göre iş tatmini ile performans arasında ilişki olmamakla birlikte bu iki kavram anlamca ilişkilidir. Ve iş tatmininin performansa sebep olduğu performansında iş tatminine sebep olduğu şeklinde durumlarda olduğu belirtilmiştir. Ancak iş tatminin bazı potansiyel sebeplerinin iş performansı olabileceği savunulur. Teorik modeller çalışanın kişisel özelliklerinin hem iş tatmini hem de performansa neden olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>208</sup>

Araştırmalar, birinci olarak iş tatmini ile performans arasında zayıf bir ilişki olduğunu teyit etmektedir. Performans üzerinde iş tatmininden başka faktörler, örneğin personelin yeteneği ve kullanılan teknoloji düzeyi vb. daha etkili olmaktadır. İkinci olarak, performansın, iş tatminine yol açtığını göstermektedir. Performansı iyi olan personele, maddi ve manevi ödüller verilmelidir. İşini başarılı bir şekilde tamamlayan personele, çabalarının bir sonucu olarak daha fazla manevi ödül (başarma hissi vb.), kaliteli iş yapmalarının tanınması olarak da maddi bir ödül ( para, terfi vb.) verilmelidir. Bütün bu ödüllerin adil olarak algılanması neticesinde iyi performans, personelin daha fazla tatminine yol açabilecektir. Bu durumun tersi olarak da performansı düşük olan personel, daha az maaş ve terfi alacak, netice olarak da iş tatminsizliği duyacaktır.<sup>209</sup>

İş tatmini önemli ölçüde bireyin aldığı ödülün miktarından etkilenir. Bireyler aldıkları ödüllerin miktarı standartlara uygunsa tatmin olurlar, standartların altında ise tatmin olmayacaklardır. Burada önemli konu, bireyin bu standardı nasıl belirlediğidir. Bu konudaki

<sup>207</sup>ÇOŞGUN Emine, **Teknik Personelin Performans Değerlendirmesinde Bir Uzman Sistem Modeli**, Teknoloji Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 4, 2004, s. 581

<sup>208</sup>BOWLING A. Nathan, **Is The Job Satisfaction–Job Performance Relationship Spurious? A Meta-Analytic Examination**, Journal of Vocational Behavior, 71, (2007), s. 168

<sup>209</sup>YENİTEPE IŞIKÇI Dudu, **Moral ve Motivasyon İle Kamu Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini**, Yeditepe Üniversitesi E.B.E., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.40

araştırmalara göre birey kendisi ile benzer durumlardakileri standart kabul etmektedir. Ödül karsılaştırması yaptığı kişileri seçerken birey performans, eğitim ve özgeçmiş gibi kendince önemli saydığı kriterleri temel almaktadır. Kısaca bireyler kendi katkı ve kazanımlarını diğerlerinin katkı ve kazanım oranlarıyla karsılaştırırlar.<sup>210</sup>

Performans ödüle neden olmakta, ödül de bireylerde iş tatminine yol açmaktadır. Geleneksel bakış açılarından biri; tatminin performansına neden olduğudur. İkinci bakış açısı ise; tatminin performansın sebebi olmaktan çok, sonuncu olduğudur. Bu durumda performans, belirli bir düzeyde tatminle sonuçlanan ödüle yol açmaktadır. Bu nedenle ödül, performans ile tatmin arasındaki ilişkide gerekli bir aracı değişkendir.<sup>211</sup>

İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir her şeyden önce iş tatmini, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İnsanlar mutlu olursa, daha verimli çalışarak buna karşılık vereceklerdir.<sup>212</sup>

### 2.1.6.3. Saldırganlık

İş tatminin düşük seviyelerde olması, kişinin çalışma yaşamında bazı anormal davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Tatminsizlik durumunda bireyin kişilik yapısında negatif duygulanmalar oluşabilmekte ve anormal tepkilere dönüşebilmektedir. Bu anormal tepkileri saldırganlık ve sabotaj olarak belirtebiliriz. Tatminsizliğin sonucu olarak saldırganlık, örgütlerde grev ve bunun gibi aktiviteler olarak geri dönebilmektedir. Bu gibi durumlarda hem bireylere hem de kurumlara, sosyal ve ekonomik kayıplar yaşatabilmektedir.

Sabotaj da kurumlara ve bireylere oldukça zarar verebilecek bir tepkidir. Ekipman ve ürünlere zarar verildiği veya buna çaba gösterildiği, daha önceleri otomobil endüstrisinde, bilgisayar sektöründe ve askeri araç üretimlerinde bildirilmiştir. Aynı zamanda çalışanın kendine işi aksatmak için bilerek zarar vermesi ve iş kazası meydana getirmesi de bir sabotajdır. Ancak bu durum tam olarak tatminsizliğin neden olabileceği bir durum olmayıp, kişinin kendi psikolojik sorunlarından kaynaklanabileceği belirtilmektedir.<sup>213</sup>

<sup>210</sup> KOÇ Ahmet, a.g.e., s. 70

<sup>211</sup> A.g.e., s. 70

<sup>212</sup> GÖZEN DAĞDEVİREN Emine, a.g.e., s. 68

<sup>213</sup> DUYAN Emin Cihan, *Çalışma Yaşamında Yoga: İş Tatmini ve Stres Yönetiminde Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa, 2008, s. 15-16

#### 2.1.6.4. İş Uyuşmazlıkları

Personelin iş tatminsizliğinin bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler. İşletmeler açısından büyük maddi kayıplara neden olabilecek bu gibi sonuçlar, iş tatminsizliğinin en belirgin göstergelerinden birisidir. Üstelik grev, lokavt gibi eylemler toplum önünde yaşandığından, sadece maddi kayıplar değil, sosyal bir takım olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler, personelin işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlayacak ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır.<sup>214</sup>

#### 2.1.6.5. Bireysel Sonuçlar

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir çalışanın tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.<sup>215</sup>

İş tatmininin davranışlara, fiziksel ve ruhsal sağlığa doğrudan etkileri bulunmaktadır. Yüksek iş tatmini, çalışan mutluluğuna katkıda bulunurken, iş tatmininin düşmesi kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda kişinin psikolojisi bozulmakta ve istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir. Birey bazen kendi iç dünyasına çekilebilmektedir.

İş tatminsizliği gerginlik, baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açmakta ve işlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucu gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlanmaktadır. İş tatminsizliğinin yukarıdaki olumsuz sonuçlarının yanı sıra çalışan üzerinde psikolojik sonuçları da bulunmaktadır. Bu psikolojik sonuçlar arasında saldırgan davranışlar, geriye dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve işi olurlarına bırakma ve örgüte yabancılaşma sayılabilmektedir. Tatminsiz birey ise gitmede çok isteksiz davranmaktadır. İş

<sup>214</sup> ŞAHİN Nilüfer, **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., İzmir, 2007, s. 67

<sup>215</sup> SAYIN Ufuk, **Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum, 2009 , s.33

tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey, bu durumdan normal savunma mekanizmaları ile kurtulmaya çalışmakta, eğer bunu beceremezse kişilik bozuklukları yaşamaktadır.<sup>216</sup>

### 2.1.7. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatminini ölçmek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. İş Tanımlama Ölçeği, Minnesota Doyum Anketi, Porter Gereksinim ve Doyum Anketi, Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi bunlardan bazılarıdır.

**İş Tanımlama Ölçeği:** Ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) JDI'yi geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir. İş Tanımlama Ölçeği en popüler ve geniş kullanıma sahip iş tatmini ölçeği olarak tanımlanabilir, dokuz farklı dile çevrilmiş ve en az 17 ülke de kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Canan Ergin tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır.<sup>217</sup>

**Minnesota Doyum Anketi:** Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçektir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir. 20 tane sorudan oluşmaktadır. Minnesota Tatmin Ölçeği, çalışanların halihazırdaki işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkanları vb. gibi) tatmin edildiklerini ortaya koymaktadır. Bu ölçekte kişiler ne kadar yüksek oranlar ortaya koyarsa, o kadar fazla işleriyle tatmin olduklarını belirtmiş olmaktadır.<sup>218</sup>

**Porter Gereksinim ve Doyum Anketi:** Porter Gereksinim ve Doyum Anketi ile Kovach'ın araştırmasında kullandığı iş ile ilgili ihtiyaçların saptanmasına yönelik ifadelerden yararlanılmıştır. Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş doyumunu boyutlarını kullanarak çalışanın doyum ya da doyumsuzluğunu ölçen bir soru formudur. Ölçek, Maslow'un

<sup>216</sup> SÖYÜK Selma, **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, s. 104-105

<sup>217</sup> KILIÇ Esra, a.g.e., s. 17-18

<sup>218</sup> KÖK BAYRAK Sebahat, a.g.m., s. 295

ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.<sup>219</sup>

**İş Teşhis Anketi:** İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey) Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiştir. Bu ankete verilen cevaplarla beş temel iş özelliği ölçülmektedir. Araştırmacılar bu temel beş özelliği, çalışanın içsel motivasyonunu güçlendirecek potansiyelin tamamını yansıtacak tek bir endekste birleştirerek işin “Potansiyel Motivasyon Skoru”nu belirlemişlerdir. Bütün iş özellikleri, bir işle ilgili olarak değişik oranlarda bulunabilir. Bu nedenle iş özelliklerinin, içsel motivasyon potansiyelini yansıtacak şekilde tek bir indekste birleştirilmesi çok daha bilgi verici olacaktır. Bu amaç doğrultusunda formüle dayalı olarak bir işin Potansiyel Motivasyon Skoru (PMS) elde edilebilir.<sup>220</sup>

**Yüz Çizelgesi:** Kunin’in 1955 yılında geliştirdiği “Yüz Çizelgesi Ölçeği”nde altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır.<sup>221</sup>

## 2.2. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi

Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar için iş tatmini konusunda en önemli noktalardan biri iş motivasyonudur. İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyarıcı güdüleridir. Örgütlerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır. Motivasyon konusu esas itibarıyla; kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışlarını sürdürme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Yönetici, herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına

<sup>219</sup>TOKER Boran, **Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Yıl:2008, Cilt:8, Sayı:1, s. 75

<sup>220</sup>KAŞLI Mehmet, **İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2) 2007, s. 164

<sup>221</sup>YAPRAKLI Şükrü, YILMAZ Mustafa Kemal, **Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum’da Çalışan İlaç Müessesileri Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Ocak 2007 Sayı: 1, s. 161

düşmemelidir. Motivasyon, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutması gereken temel şey, her davranışın bir nedeni olduğudur.<sup>222</sup>

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim içinde olmalarına rağmen şartlara ve durumlara göre değişmektedir. Birbirleri arasındaki ilişki bazen olumlu, bazen nötr, bazen de olumsuz olabilmektedir. Kişinin iç huzurunu ve rahatlığını sağlayan tatmin, kişinin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Tatmin motivasyonla bu noktada ayrılmaktadır. Çünkü motivasyon kişinin davranışını etkileyerek, onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.<sup>223</sup>

İş tatmini iki ana unsura bağlıdır. Bunlardan ilki bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri ve istekleri ile içinde bulunduğu gereksinimler ve bunların şiddet dereceleridir. Bir diğer ifade ile fiziksel, ruhsal ve güvenlik gereksinimi ile bunların öncelikleridir. Bunun nedeni, bireyin motivasyonunun onun ihtiyaçları ve bu gereksinimlerin derecesi ile yakından ilgili olmasıdır. Gereksinimler bireyden bireye farklılık arz eder. Her bireyin gereksinim ve beklentileri, o bireyin yaşı, cinsiyeti, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ortam tarafından etkilenir.

İş tatminini etkileyen ikinci unsur ise, iş koşullarıdır. İşin fiziksel ve ruhsal koşulları ve koşulların iş görenin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Bu karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında, iş tatmini de yüksek olacaktır. Bir diğer ifadeyle, bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Dolayısıyla iş tatmini işin özellikleri ile iş görenlerin isteklerinin uyumudur. Karşılanmayan istek ve gereksinimler, zamanla bireyden gelen ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına yol açtığı gibi, iş verimini de düşürebilmektedir.<sup>224</sup>

İş tatmini çalışanın başarısı için bir motivasyon aracı, örgütsel bağlılığın gerekli olan bir koşulu, personel devir hızını ve devamsızlığını azaltan bir unsur olarak görülebilir. Zira yapılan birçok araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılık yarattığı, işgücü devri ve devamsızlığını azalttığı ve motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir.<sup>225</sup>

<sup>222</sup> SÖYÜK Selma, a.g.e., s. 58-59

<sup>223</sup> EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 3.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s.251

<sup>224</sup> BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul 1996, s. 265

<sup>225</sup> NAKTIYOK Atılhan, KÜÇÜK Orhan, **İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 17, Sayı 1-2 (2003), s. 228

### 2.3. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

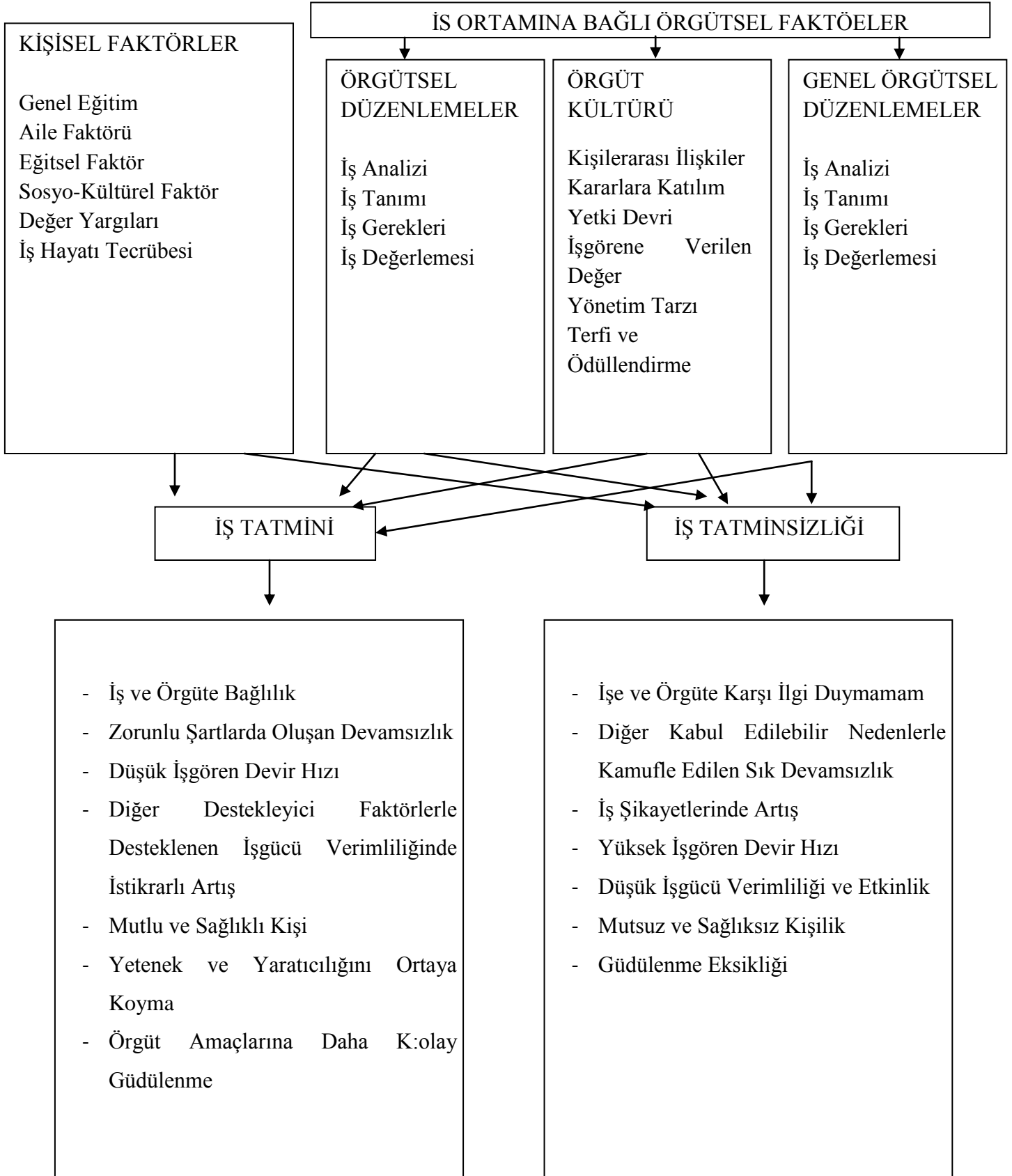
İşten ayrılma niyeti, çalışanın karsısına daha iyi bir iş fırsatı çıktığında işten ayrılma eğilimini ifade etmektedir. Çalışanların iş tatmini düzeyleri, hem çalışanlar hem de çalıştıkları örgütler açısından sosyal ve ekonomik birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların iş tatmin düzeylerinin çalışanların iş performanslarını, işe devamsızlıklarını, işten ayrılma niyetlerini, işten ayrılmalarını, ruhsal ve fiziksel durumlarını etkilediğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak, iş tatmini ile bireylerin işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen araştırmalar, düşük iş tatmin düzeyleri yaşayan bireylerin, sahip oldukları işleri değiştirme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır.<sup>226</sup> Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan organizasyondan ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır.<sup>227</sup>

<sup>226</sup>YURTSEVEN Özlem, **İş – Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2008, s. 43

<sup>227</sup>ÇEKMECELİOĞLU GÜNDÜZ Hülya, **Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma**, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005, s. 23





Şekil 2.1: İş Tatmini Neden Sonuç İlişkisi, AKINCI Zeki a.g.m., s. 6, YURTSEVEN Özlem, a.g.e., s. 44

Şekil 10'da iş tatmininin meydana getirdiği bireysel ve örgütsel sonuçları açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir.<sup>228</sup>

İş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık gibi iş tutumlarını belirleyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş tatmininin düşük olmasıdır. Çalışanlar, yaptıkları iş sonucu beklentilerinin karşılanmaması durumunda tatminsizlik duymakta, bu durumda işten ayrılma eğilimlerinde ve buna bağlı olarak işletmenin işgücü devir hızında artış ortaya çıkmaktadır.<sup>229</sup>

### 2.3.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma eğilimini belirleyen kişisel faktörler arasında bireyin genel anlamda çalışmaya ilişkin tutumu, doğuştan gelen karakteristik özellikleri, cinsiyeti, medeni durumu, yaşı gibi özellikler sayılabilir. Örneğin, yapılan araştırmalarda çalışanların yaşları arttıkça isten ayrılma eğilimlerinde bir azalma olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ülkenin ekonomik durumu, dışarıdaki iş imkanları gibi dışsal çevre faktörleri, de işten ayrılma eğilimlerinde etkilidir. İşin kendisi, çalışma koşulları, ücret, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yönetici ile ilişkiler, kariyer olanakları, sosyal güvence, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek, örgüt iklimi gibi işe ve örgüte ilişkin faktörler de işten ayrılma eğilimine etki etmektedir.<sup>230</sup>

### 2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyetinin fiilen işi bırakma davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma vardır. Bu nedenle işverenlerin işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olan işten ayrılma niyetini önceden sezmeleri gerekmektedir. İşten ayrılmanın neden olduğu engellerden kaçınmak için yöneticilerin uygulaması gereken adımları şöyle sıralanmaktadır.<sup>231</sup>

<sup>228</sup>YURTSEVEN Özlem a.g.e., s. 44

<sup>229</sup> ALICA Esin, **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği**, Kocaeli Üniversitesi S.B.E., Kocaeli, 2008, s. 45

<sup>230</sup> TÛTÛNCÛ Özkan, **Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2000, s. 108-109

<sup>231</sup> ÖKTEN Sultan Süleyman, **Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, S.B.E., Gebze, 2008, s. 40-41

**i.** Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir.

**ii.** Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir. İlk haftalar uzun süreli bağlılığın kurulması için kritik önem taşımaktadır. Bireylerin başarısı için üyelerin birbirine güvendiği bir iş ortamı oluşturulmalıdır.

**iii.** Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir. Büyüme olanakları hissedebilen bireyler örgütte kalmaya daha fazla meyilli olmaktadır.

**iv.** Katılım sağlanmalıdır. Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.

**v.** Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Tatmin anketleri çeşitli programların ölçülmesinde kullanılabilir.

**vi.** Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.

**vii.** Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Şirketin problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması örgüt bireylerinde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.

**viii.** Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

### 3. BÖLÜM

## İŞGÖRENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ İLE İŞ TATMİNİ VE İŞE DEVAM İLİŞKİSİ ÜZERİNE TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, Antalya ilinde Kundu ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırma yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Örneklem

#### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe çalışan işgörenlerin, motivasyonuna etki eden faktörlerin saptanması, mevcut iş tatminlerinin ölçülmesi, iş tatmini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve iş tatmini ve işe devam ilişkisi arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

Araştırmanın genel amacı, söz konusu örnekleme oluşturan birimler arasında anket yoluyla elde edilen verilere dayanarak ilişki aramak ve kurmak, elde edilen sonuçları ise evrene mal etmektir.

İş tatmini ve motivasyon, çalışan memnuniyetinin iki parçasıdır; iki parçanın birleşiminden çalışan memnuniyeti ortaya çıkmaktadır. Bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılabilecek unsur, çalışanların duydukları iş tatmini ve motivasyondur. Araştırma çalışanların motivasyon ve iş tatmin seviyelerini yaş, eğitim, çalışılan departman, işletmede çalışma süresi ve aynı yönetici ile çalışma süresi gibi bağımsız değişkenler ile işlerinden duydukları motivasyon ve tatmin bağımlı değişkenleri ile karşılaştırılmalarından oluşmaktadır.

Turizm sektörü konaklama ve seyahat sektörünü birlikte oluşturan ve bir araya getiren önemli sektörlerden bir tanesidir. Gelir, iş ve vergi gelirlerinin oluşturulmasında, ödemeler dengesi problemlerinin hafifletilmesinde, bölgesel ve ulusal ekonomik gelişmelere katkıda bulunmada rol oynaması ile her geçen gün önemi biraz daha artmaktadır. Bölgesel ve ülkesel kalkınma için önemli bir araç olmaktadır.

Hizmet sektöründe önemli bir unsur olan insan işletme amaçları doğrultusunda yönlendirildiği takdirde işletmeler başarıya ulaşmaktadır. İşletmelerde işgörenlerin verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamak için motive edilmeleri gerekir. Bunun için çalışanlar maddi veya manevi özendiriciler yardımı ile isteklendirilir. Motivasyon, örgütsel amaçlara ulaşmak

için, bir çabayı sürdürmek konusunda bireyin kendi arzu ve istekleri ile davranması şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanların isteklilik derecesini belirleyen ve harekete geçiren; düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu ve korkularıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır. Bir bireyi motive eden bir durum, başka bireyi motive etmeye bilir. Bu nedenle, bireylerin motive edilmesi için kişisel ihtiyaçlarının bilinmesi gerekir.

Ayrıca motivasyon kavramıyla iş tatmin arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim içindedir. Motivasyonun nasıl ve hangi yöntemler aracılığıyla sağlanacağı hiç şüphesiz motive edilmek istenen kişilerin psikolojik, sosyal özellikleri ile eğitim ve refah seviyeleriyle de ilgilidir. Motivasyon ve iş tatmini nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir. Motive olmuş çalışanlarla işletmenin daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı olması kolaylaşmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe çalışanların motive edilmeleri ve iş tatminlerinin sağlanması önem taşımaktadır.

### 3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak, öncelikle literatür araştırmasına yer verilmiştir. Literatürden elde edilen kuramsal bilgilerin ışığında anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için gerekli veriler, hazırlanan üç anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir.

Verileri toplama aracı olarak 36 soruluk bir anket formu hazırlanmıştır. Anket, motivasyon ve iş tatmini konusunda yapılan benzer araştırmalarda kullanılan anketler, araştırmacı tarafından geliştirilerek uygulanmıştır. Anket soruları, Erol Eren'in Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi kitabında yer alan "Motivasyonda Özendirme Araçları İle İlgili Bir Anket Formu"<sup>232</sup> isimli anket soruları araştırma konusuna uyarlanarak hazırlanmıştır.

Birinci bölüm, işgörenlerin demografik özelliklerini, ikinci bölüm motivasyon düzeylerini ve iş tatmini etkileyen faktörleri tespit etmeye yöneliktir. Üçüncü bölüm ise işten ayrılma niyetini ölçmektedir.

Anket formunun birinci bölümü, 6 sorudan oluşmakta ve yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan departman, otelde çalışma süresi, aynı yönetici ile çalışma süresi ile ilgili değişkenleri içermektedir. İkinci bölüm ise 25 sorudan oluşmaktadır. Sorular öncelikli olarak motive edici faktörlerin çalışanlar için önemini ve bu motive edici faktörlerin şuan ki mevcut

<sup>232</sup> EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 508-511

uygulamadaki durumlarını ölçmeye yöneliktir. Üçünü bölümde ise çalışanların işten ayrılma niyetinin ölçülmesine yönelik 5 soruya yer verilmiştir.

Motivasyon, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili sorular beşli Likert tipi ölçekle, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur.

### 3.1.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Kundu ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinden 14 tanesi ile görüşülmüş ancak 5 işletme çeşitli nedenlerle uygulamayı kabul etmemiştir. Oteller araştırmacı tarafından ziyaret edilerek anketler dağıtılmış, insan kaynakları departmanı yöneticisi ile görüşme yapılarak, çalışmanın sağlayacağı faydalar anlatılmış ve işgörenlerin objektif olarak soruları yanıtlamalarına yardımcı olması istenmiştir. Anketler dokuz konaklama işletmesinde çalışan 1500 kişiye insan kaynakları müdürleri tarafından dağıtılmıştır. Bir hafta sonra ilgili konaklama tesislerine gidilip toplam 780 anket geri toplanmıştır. Bu durum %52 oranında bir anket geri dönüş oranını ifade etmektedir. Yapılan incelemelerde 57 anketin eksik işaretlendiği görülmüş ve ilgili anketler değerlendirme dışında bırakılmıştır.

### 3.1.4. Verilerin Analizi

Çalışmada, katılımcı otellerdeki işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 14.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında ele alınmıştır. Bu çerçevede, öncelikle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Verilerin analizinde t-testi, korelasyon ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Motive edici faktörlerle ilgili soruların yapılan güvenilirlik analizinde alfa katsayısı 0,888 hesaplanmıştır. Literatüre göre  $0,80 < \alpha < 1$  ise ölçek oldukça güvenilirdir. Elde edilen güvenilirlik katsayısına göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. İş tatmini ile ilgili soruların yapılan güvenilirlik analizinde alfa katsayısı 0,904 hesaplanmıştır. Literatüre göre  $0,80 < \alpha < 1$  ise ölçek oldukça güvenilirdir. Elde edilen güvenilirlik katsayısına göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. İşten ayrılma niyetini kapsayan 6 önermeye uygulanan geçerlilik analizi sonuçlarında 1. önermenin güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiştir. Bundan dolayı 1. önerme değerlendirmeye alınmamış ve alfa katsayısı 0,783 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu katsayıya göre ölçeğin güvenli olduğu söylenebilir.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerinin belirlenmesi için; Kolmogorov–Smirnov testi uygulanmış ve ölçülerin normal dağılım özellikleri gösterdikleri belirlenmiş ve parametrik testler uygulanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 3.2.1. Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminleri ile İlgili Bulgular

##### 3.2.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Cinsiyet dağılımında erkek katılımcıların oranı %75,4 bayan katılımcıların oranı ise %24,6'dır. Tablo 2'de çalışanların cinsiyete göre frekans dağılımları görülmektedir. Otelde çalışanların büyük çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 3.1: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	178	24,6
Erkek	545	75,4
Toplam	723	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin %25,3'ünü 25 yaş ve altı, %29,7'sini 26-30 yaş arası, %23,4'ünü 31-35 yaş arası, %13,6'sını 36-40 yaş arası, %8'ini de 41 yaş ve üstü çalışanlar oluşturmaktadır. Tablo 3'den, otel çalışanlarının yarısından çoğunun genç işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 2.2: Çalışanların Yaş Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
25 ve altı	183	25,3
26-30 arası	215	29,7
31-35 arası	169	23,4
36-40 arası	98	13,6
41 ve üzeri	58	8,0
Toplam	723	100,0

Eğitim durumuna bakıldığında %40,8'i ilköğretim, %44,4'ü lise, % 7,9'u önlisans, ve %6,5'i de üniversite mezunudur. Lisansüstü eğitimi alan işğören sayısı oldukça az olup bu oran %0,4'tür.

**Tablo 3.3: Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İlköğretim	295	40,8
Lise	321	44,4
Önlisans	57	7,9
Lisans	47	6,5
Lisansüstü	3	0,4
Toplam	723	100,0

Departmanlara göre dağılıma bakıldığında ise ilk sırada %39,5 ile yiyecek içecek departmanında çalışanların yer aldığı, bunu %26,4 ile kat hizmetleri, %9 ile önbüro %8,2 ile teknik servis ve %2,4 ile muhasebe departmanında çalışanların izlediği görölmektedir.

**Tablo 3.4: Çalışanların Departmanlara Göre Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Önbüro	65	9,0
Yiyecek İçecek	278	39,5
Kat Hizmetleri	191	26,4
Teknik Servis	59	8,2
Muhasebe	17	2,4
Diğer	113	35,7
Toplam	723	100,0

Çalışma süresine göre dağılımına bakıldığında çalışanların %16,7'sinin 1-6 ay arası, %13,7'sinin 7 ay-1 yıl arası, %30,4'ünün 2-3 yıl arası, %18,7'sinin 4-5 yıl arası ve %20,5'inin de 6 yıldan daha uzun süredir çalışmakta olduğu görölmektedir. 2-3 yıl arasında



çalışanların oranının %30,4 olması, sektörde çok yüksek işgücü devir hızının olduğunu yönünde değerlendirilebilir.

**Tablo 3.5: Çalışanların Çalışma Süresi Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 - 6 ay	121	16,7
7 ay - 1 yıl	99	13,7
2 - 3 yıl	220	30,4
4 - 5 yıl	135	18,7
6 yıl ve üzeri	148	20,5
Toplam	723	100,0

İşgörenlerin aynı yönetici ile çalışma sürelerine bakıldığında da çalışanların %18,5'inin 1-6 ay arası, %23,1'inin 7 ay-1 yıl arası, %30,2'sinin 2-3 yıl arası, %13,3'ünün 4-5 yıl arası ve %14,9'unun da 6 yıldan daha fazla süredir aynı yönetici ile çalışmakta olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.6: Çalışanların Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 - 6 ay	134	18,5
7 ay - 1 yıl	167	23,1
2 - 3 yıl	218	30,2
4 - 5 yıl	96	13,3
6 yıl ve üzeri	108	14,9
Toplam	723	100,0

### 3.2.1.2. Çalışanların Motivasyonuna Etki Eden Faktörleri Önemi ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki Eşleştirilmiş Örneklem t Testi(Paired-Sample T Test )

Motivasyon ile ilgili faktörlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada garanti bir gelire sahip olmak, ikinci sırada işin sürekli olması, üçüncü sırada yönetim desteği ve diğer çalışanların işlerine saygı duymaları, dördüncü sırada iş yerindeki araç ve gereçlerin durumu, beşinci sırada ise yöneticilerin yaşanan çatışmalardaki uzlaştırıcılık durumu önemli olarak görülmektedir.

**Tablo 3.7: Çalışanların Motivasyonuna Etki Eden Faktör ile İş Tatmin Düzeylerine Yönelik t Testi (Paired-Sample T Test ) Değerleri**

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
Ücret seviyesinin önemi (x1 a) Memnuniyet düzeyi (x1 b)	723	4,56 3,31	0,807 1,159	0,000
Terfi edebilmenin önemi (x2 a) Terfi edebilme şansı (x2 b)	723	4,03 2,29	1,326 1,310	0,000
Kişisel gelişim için fırsatın önemi (x3 a) Kişisel gelişimin imkanı (x3 b)	723	4,44 2,91	0,916 1,205	0,000
Aynı yardımların önemi (x4 a) Yapılan aynı yardım durumu (x4 b)	723	3,95 2,59	1,360 1,410	0,000
İşin sürekliliğinin önemi (x5 a) İşin süreklilik durumu (x5 b)	723	4,75 2,81	0,685 1,355	0,000
Garanti bir gelire sahip olmanın önemi (x6 a) Gelirin garanti durumu (x6 b)	723	4,76 3,16	0,663 1,322	0,000
Yeni ve ilginç bir işin verilmesinin önemi (x7 a) Yeni ve ilginç bir işin verilme durumu (x7 b)	723	3,77 2,46	1,327 1,254	0,000
Özel bir ödül için seçilmiş olmanın önemi (x8 a) Özel bir ödül için seçilme durumu (x8 b)	723	4,34 2,29	1,101 1,319	0,000
Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin önemi (x9 a) Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumu (x9 b)	723	4,59 3,98	0,821 1,143	0,000
Yetki ve inisiyatif durumunun önemi (x10 a) Yetki ve inisiyatif durumu (x10 b)	723	4,17 2,72	1,077 1,171	0,000
Takdir edilmenin önemi (x11 a) Takdir edilme durumu (x11 b)	723	4,54 3,12	0,899 1,221	0,000
İşteki tatil ve izin durumunun önemi (x12 a) İşteki tatil ve izin durumu (x12 b)	723	4,52 3,54	0,859 1,228	0,000
Yapılan işte otorite sahibi olmanın önemi (x13 a) Yapılan işte otorite sahibi olma durumu (x13 b)	723	4,45 3,17	0,918 1,225	0,000
İşyerindeki fiziksel şartlarının önemi (x14 a) İşyerindeki fiziksel şartların durumu (x14 b)	723	4,54 3,62	0,808 1,244	0,000
Diğer çalışanların işe saygı duymalarının önemi (x15 a) Diğer çalışanların işe saygı duyma durumları (x15 b)	723	4,62 3,55	0,768 1,192	0,000

	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olmasının önemi (x16 a)	723	4,12	1,226	0,000
Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olma durumu(x16 b)		3,07	1,264	
Görev dağılımındaki belirginliğin önemi (x17 a)	723	4,52	0,777	0,000
Görev dağılımının belirginlik durumu (x17 b)		3,49	1,169	
İşyerindeki araç gereç durumunun önemi (x18 a)	723	4,58	0,778	0,000
İşyerindeki araç gereç durumu (x18 b)		3,62	1,100	
Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunun önemi (x19 a)	723	4,57	0,769	0,000
Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu (x19 b)		3,66	1,142	
Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin önemi (x20 a)	723	4,43	1,008	0,000
Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin durumu(x20 b)		2,77	1,340	
İşyerindeki eğitim imkanının önemi (x21 a)	723	4,44	0,942	0,000
İşyerindeki eğitim imkanının durumu (x21 b)		2,85	1,299	
Mesleki gelişim imkanlarının önemi (x22 a)	723	4,47	0,925	0,000
Mesleki gelişim imkanlarının durumu (x22 b)		2,99	1,245	
Örgütsel cesaretlendirmenin önemi (x23 a)	723	4,00	1,256	0,000
Örgütsel cesaretlendirme durumu (x23 b)		2,90	1,216	
Yönetimin desteğinin önemi (x24 a)	723	4,62	0,777	0,000
Yönetimin desteğinin durumu (x24 b)		3,20	1,321	
İşyerindeki takım desteğinin önemi (x25 a)	723	4,59	0,816	0,000
İşyerindeki takım desteğinin durumu (x25 b)		3,56	1,229	
Yapılan işin iddialı olmasının önemi (x26 a)	723	4,55	0,856	0,000
Yapılan işin iddialı olma durumu (x26 b)		3,78	1,139	

\* p< 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yapılan t Testi(Paired-Sample T Test ) analizine göre şu bulgular ortaya çıkmıştır:

**Ücret Seviyesi:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların ücreti motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  1a=4,56), ancak örgüt içerisindeki mevcut ücretten orta düzeyde ( $\bar{x}$  1b=3,31) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Ücretin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu (p= 0,000; p<0,05) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Terfi:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların terfi edebilmeyi motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  2a=4,03), ancak örgüt içerisindeki terfi edebilme şansından ( $\bar{x}$  2b=2,29) tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. Terfi edebilmenin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu (p= 0,000; p<0,05) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Kişisel Gelişim:** 3.7'deki değerlerden çalışanların kişisel gelişimleri için fırsat sahibi olmalarını motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  3a=4,44), ancak örgüt içerisindeki kişisel gelişim imkanından ( $\bar{x}$  3b=2,91) orta düzeyde tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Kişisel gelişim için fırsat sahibi olmanın önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Aynı Yardımlar:** Çalışanların yapılan aynı yardımları motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  4a=3,95), ancak örgütte aynı yardımların düzeyinden ( $\bar{x}$  4b=2,59) tatmin olmadıkları tablo 3.7'deki değerlerden anlaşılmaktadır. Yapılan aynı yardımların önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**İşin Sürekliliği:** Tablo 3.17'deki değerlerden çalışanların işin sürekliliğini motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  5a=4,74), ancak işteki süreklilik düzeyinden ( $\bar{x}$  5b=2,81) tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. İşin sürekli olmasının önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Garanti Gelir:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların garanti bir gelire sahip olmalarını motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  6a=4,76), ancak gelirin garanti olma durumundan orta düzeyde ( $\bar{x}$  6b=3,16) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Garanti bir gelire sahip olmanın önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Yeni ve İlginç Bir İşin Verilmesi:** Çalışanların yeni ve ilginç bir iş verilmesini motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  7a=3,77), ancak örgüt içerisindeki yeni ve ilginç bir iş verilme düzeyinden ( $\bar{x}$  7b=2,46) tatmin olmadıkları tablo 3.7'deki değerlerden anlaşılmaktadır. Yeni ve ilginç bir işin verilmesinin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Özel Bir Ödül İçin Seçilmiş Olma:** Çalışanların özel bir ödül için seçilmiş olmayı motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  8a=4,34), ancak örgüt içerisindeki özel bir ödül için seçilme düzeyinden ( $\bar{x}$  8b=2,29) tatmin olmadıkları tablo 3.7'deki değerlerden

anlaşılmaktadır. Özel bir ödül için seçilmiş olmanın önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Bağlı Olunan Yönetici İle İlişki:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların bağlı olunan yönetici ile ilişkiyi motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  9a=4,59), ancak bağlı olunan yönetici ile ilişki durumundan orta düzeyde ( $\bar{x}$  9b=3,98) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Yetki ve İnisiyatif Durumu:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların yaptıkları işte yetki ve inisiyatife sahip olmalarını motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  10a=4,17), ancak örgüt içerisindeki yetki ve inisiyatif durumundan ( $\bar{x}$  10b=2,72) tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. Yapılan işte yetki ve inisiyatif sahibi olmanın önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**İşin İyi Yapmadan Doğan Takdir:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların işin iyi yapılmasından dolayı takdir edilmeyi motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  11a=4,54), ancak örgüt içerisindeki takdir edilme durumundan ( $\bar{x}$  11b=3,12) tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. Yapılan işin iyi yapılmasından doğan takdirin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**İşteki Tatil ve İzin Durumu:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların işteki tatil ve izin durumlarını motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  12a=4,52), ancak örgüt içerisindeki takdir edilme durumundan orta düzeyde ( $\bar{x}$  12b=3,54) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. İşteki tatil ve izin durumunun önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Yapılan İşte Otorite Sahibi Olma:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların yaptıkları işte otorite sahibi olmalarını motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  13a=4,45), ancak örgüt içerisindeki otorite sahibi olma durumundan orta düzeyde ( $\bar{x}$  13b=3,17) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Yapılan işte otorite sahibi olmanın önemi ve bu değişkene ilişkin

memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**İşyerindeki Fiziksel Şartları:** Çalışanların işyerindeki fiziksel şartlarını motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x} 14a=4,54$ ), ancak işyerindeki mevcut fiziksel şartlarından orta düzeyde ( $\bar{x} 14b=3,62$ ) tatmin oldukları tablo 3.7'deki değerlerden anlaşılmaktadır. İşyerindeki fiziksel şartlarının önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Diğer Çalışanların İşe Saygı Duymaları:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların diğer çalışanların yaptıkları işe saygı duymalarını motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x} 15a=4,62$ ), ancak örgüt içerisindeki diğer çalışanların yaptıkları işe saygı duymalarından orta düzeyde ( $\bar{x} 15b=3,55$ ) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Diğer çalışanların yaptıkları işe saygı duymalarının önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Çıkarlarını Gözetebilecek Bir Arkadaşın Olması:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların çıkarlarını gözetebilecek bir iş arkadaşının olmasını motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x} 16a=4,12$ ), ancak örgüt içerisindeki çıkarlarını gözetilen bir iş arkadaşının olmasından orta düzeyde ( $\bar{x} 16b=3,07$ ) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Çıkarlarını gözetebilecek bir iş arkadaşının olmasının önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Görev Dağılımının Belirginliği:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların görev dağılımındaki belirginliği motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x} 17a=4,52$ ), ancak örgüt içerisindeki görev dağılımının belirgininden orta düzeyde ( $\bar{x} 17b=3,49$ ) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Görev dağılımındaki belirginliğin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**İşyerindeki Araç Gereç Durumu:** Çalışanların işyerindeki araç gereç durumunu motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x} 18a=4,58$ ), ancak örgüt içerisindeki mevcut araç gereç durumundan orta düzeyde ( $\bar{x} 18b=3,62$ ) tatmin oldukları tablo 3.7'deki

değerlerden anlaşılmaktadır. İşyerindeki araç gereç durumunun önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Yöneticinin Çatışmalarda Uzlaştırıcılık Durumu:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların yöneticilerin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunu motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  19a=4,57), ancak yöneticilerin çatışmalarda uzlaştırıcı olma durumundan orta düzeyde ( $\bar{x}$  19b=3,66) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunun önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Başarı Takdir ve Ödüllendirme Adaleti:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların başarı takdir ve ödüllendirme adaletini motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  20a=4,43), ancak örgüt içerisindeki başarı takdir ve ödüllendirme adaletinden ( $\bar{x}$  20b=2,72) tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. Başarı takdir ve ödüllendirme adaletinin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**İşyerindeki Eğitim İmkanları:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların işyerindeki eğitim imkanlarını motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  21a=4,44), ancak örgüt içerisindeki eğitim imkanlarından ( $\bar{x}$  21b=2,85) tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. İşyerindeki eğitim imkanlarının önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Mesleki Gelişim İmkanları:** Tablo 3.7'deki değerlerden işyerindeki mesleki gelişim imkanlarını motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  22a=4,47), ancak örgüt içerisindeki mesleki gelişim imkanlarından ( $\bar{x}$  22b=2,99) tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. İşyerindeki mesleki gelişim imkanlarının önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Örgütsel Cesaretlendirme:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların örgütsel cesaretlendirmeyi motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x}$  23a=4,00), ancak örgütsel cesaretlendirme düzeyinden ( $\bar{x}$  23b=2,90) tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır.

Örgütsel cesaretlendirmenin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Yönetimin Desteği:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların yönetim desteğini motivasyonda çok önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x} 24a=4,62$ ), ancak mevcut yönetim desteğinden orta düzeyde ( $\bar{x} 24b=3,20$ ) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Yönetim desteğinin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Takım Desteği:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların takım desteğini motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x} 25a=4,59$ ), ancak örgütteki takım desteği düzeyinden orta düzeyde ( $\bar{x} 25b=3,56$ ) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Takım desteğinin önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

**Yapılan İşin İddialı Olması:** Tablo 3.7'deki değerlerden çalışanların yapılan işin iddialı olmasını motivasyonda önemli bir araç olarak gördükleri ( $\bar{x} 19a=4,55$ ), ancak yapılan işin iddialı olmasından orta düzeyde ( $\bar{x} 19b=3,78$ ) tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Yapılan işin iddialı olmasının önemi ve bu değişkene ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,000$ ;  $p<0,05$ ) yapılan t testi sonuçlarından anlaşılmaktadır.

### 3.2.1.3. Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine yönelik korelasyon analizi sonuçları tablo 3.8'de yer verilmiştir.



Tablo 3.8: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

İş Tatmini Değişkenleri	N	Aritmetik Ortalama	İşten Ayrılma Niyeti (Korelasyon Katsayısı)
Ücret seviyesi	723	3,31	-0,174(**)
Terfi edebilme imkanı	723	2,29	-0,055
Kişisel gelişim fırsatı	723	2,92	-0,129(**)
Aynı yardımlar	723	2,59	-0,085(*)
İşin sürekliliği	723	2,81	-0,112(**)
Garanti gelire sahip olmak	723	3,16	-0,161(**)
Yeni ve ilginç bir iş verilme durumu	723	2,46	-0,036
Özel bir ödül için seçilmek	723	2,29	-0,054
Yönetici ile ilişki durumu	723	3,98	-0,209(**)
Başarıyı etkileyecek yetki ve inisiyatif durumu	723	2,72	-0,057
Takdir edilme	723	3,12	-0,149(**)
İşyerindeki tatil ve izin durumu	723	3,54	-0,152(**)
İşte otorite sahibi olmak	723	3,17	-0,114(**)
İşyerinin fiziksel şartları	723	3,62	-0,195(**)
Diğer çalışanların yaptığınız işe saygı duymaları	723	3,55	-0,161(**)
Çıkarları gözetebilecek bir arkadaşın olması	723	3,07	-0,041
Çalışanlar arasındaki görev dağılımının belirginliği	723	3,49	-0,155(**)
İşyerindeki araç gereçlerin durumu	723	3,62	-0,185(**)
Yöneticinin çatışmalardaki uzlaştırmacılık durumu	723	3,66	-0,148(**)
Başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti	723	2,77	-0,132(**)
Eğitim imkanları	723	2,85	-0,152(**)
Mesleki gelişim imkanları	723	2,99	-0,180(**)
Örgütsel cesaretlendirme	723	2,90	-0,130(**)
Yönetim desteği	723	3,20	-0,221(**)
Takım desteği	723	3,56	-0,184(**)
Yapılan işin iddialı olması	723	3,78	-0,096(**)
İşten ayrılma niyeti	723	2,48	1

\* < 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine yönelik yapılan korelasyon analizine göre şu bulgular ortaya çıkmıştır:

- Tablo 3.8'deki değerlerden ücret seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,174$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden kişisel gelişim fırsatı ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,129$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden aynı yardımların düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,085$ ;  $p < 0,05$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden işteki süreklilik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,112$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden gelirin garanti olma durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,161$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden bağlı bulunulan yönetici ile ilişki durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,209$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden takdir edilme durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,149$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden işteki tatil ve izin durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,152$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden yapılan işte otorite sahibi olma düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,114$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden işyerindeki fiziksel şartların durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,195$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden diğer çalışanların yapılan işe saygı duymaları ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,161$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden görev dağılımının belirginliği ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,155$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden işyerindeki araç gereçlerin durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,185$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden yöneticilerin çatışmalardaki uzlaştırıcılık durumu ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,148$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden başarı takdir ve ödüllendirme adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,132$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden işyerindeki eğitim imkanları ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,152$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.

- Tablo 3.8'deki değerlerden mesleki gelişim imkanları ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,180$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden örgütsel cesaretlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,130$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden yönetim desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,221$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden takım desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,184$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.
- Tablo 3.8'deki değerlerden yapılan işin iddialı olması ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ( $r = -0,096$ ;  $p < 0,01$ ) görülmektedir.

#### 3.2.1.4. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Erkek ve kadın çalışanlara göre motivasyon faktörlerinin önemi arasındaki anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan Bağımsız Örneklem t Testi sonuçlarına Tablo 3.9'da yer verilmiştir.

**Tablo 3.9: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Faktörlerinin Önem Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

		<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
Ücret seviyesinin önemi	Kadın	4,49	0,811	0,220
	Erkek	4,58	0,805	
Terfi edebilmenin önemi	Kadın	4,03	1,297	0,995
	Erkek	4,03	1,336	
Kişisel gelişim için fırsatın önemi	Kadın	4,48	0,845	0,513
	Erkek	4,43	0,939	
Aynı yardımların önemi	Kadın	3,97	1,293	0,856
	Erkek	3,94	1,383	
İşin sürekliliğinin önemi	Kadın	4,81	0,529	0,164
	Erkek	4,73	0,728	
Garanti bir gelire sahip olmanın önemi	Kadın	4,88	0,471	0,007
	Erkek	4,72	0,711	
Yeni ve ilginç bir işin verilmesinin önemi	Kadın	3,77	1,421	0,981
	Erkek	3,77	1,296	
Özel bir ödül için seçilmiş olmanın önemi	Kadın	4,51	0,940	0,018
	Erkek	4,29	1,144	
Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin önemi	Kadın	4,66	0,664	0,212
	Erkek	4,57	0,866	

		<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
Yetki ve inisiyatif durumunun önemi	Kadın	4,12	1,153	0,533
	Erkek	4,18	1,051	
Takdir edilmenin önemi	Kadın	4,72	0,618	0,002
	Erkek	4,48	0,967	
İşteki tatil ve izin durumunun önemi	Kadın	4,60	0,806	0,185
	Erkek	4,50	0,875	
Yapılan işte otorite sahibi olmanın önemi	Kadın	4,37	0,996	0,196
	Erkek	4,47	0,891	
İşyerinin fiziksel şartlarının önemi	Kadın	4,52	0,818	0,788
	Erkek	4,54	0,806	
Diğer çalışanların işe saygı duymalarının önemi	Kadın	4,69	0,638	0,170
	Erkek	4,60	0,805	
Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olmasının önemi	Kadın	3,98	1,323	0,071
	Erkek	4,17	1,190	
Görev dağılımının belirginliğinin önemi	Kadın	4,56	0,720	0,441
	Erkek	4,51	0,795	
İşyerindeki araç gereç durumunun önemi	Kadın	4,63	0,627	0,228
	Erkek	4,56	0,821	
Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunun önemi	Kadın	4,63	0,608	0,258
	Erkek	4,55	0,814	
Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin önemi	Kadın	4,52	0,934	0,179
	Erkek	4,40	1,030	
Eğitim imkanlarının önemi	Kadın	4,46	0,890	0,839
	Erkek	4,44	0,959	
Mesleki gelişim imkanlarının önemi	Kadın	4,45	0,864	0,730
	Erkek	4,48	0,945	
Örgütsel cesaretlendirmenin önemi	Kadın	3,94	1,335	0,461
	Erkek	4,02	1,230	
Yönetimin desteğinin önemi	Kadın	4,61	0,715	0,757
	Erkek	4,63	0,797	
İşyerindeki takım desteğinin önemi	Kadın	4,53	0,903	0,296
	Erkek	4,61	0,786	
Yapılan işin iddialı olmasının önemi	Kadın	4,49	0,818	0,702
	Erkek	4,57	0,868	

\* < 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

• Erkek ve kadın çalışanların garanti bir gelire sahip olmalarının önemine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p= 0,007$ ;  $p<0,05$ ) görülmektedir.

• Erkek ve kadın çalışanların özel bir ödül için seçilmiş olmalarının önemine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,018$ ;  $p<0,05$ ) görülmektedir.

• Erkek ve kadın çalışanların takdir edilmelerinin önemine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,002$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 3.10: Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları**

		<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
Ücretten Memnuniyet düzeyi	Kadın	3,32	1,070	0,862
	Erkek	3,30	1,187	
Terfi edebilme şansı	Kadın	2,12	1,215	0,048
	Erkek	2,35	1,336	
Kişisel gelişimin imkanı	Kadın	2,82	1,170	0,259
	Erkek	2,94	1,216	
Yapılan aynı yardım durumu	Kadın	2,80	1,404	0,021
	Erkek	2,52	1,406	
İşin süreklilik durumu	Kadın	2,80	1,319	0,960
	Erkek	2,81	1,368	
Gelirin garanti durumu	Kadın	3,20	1,277	0,639
	Erkek	3,15	1,337	
Yeni ve ilginç bir işin verilme durumu	Kadın	2,34	1,198	0,159
	Erkek	2,50	1,271	
Özel bir ödül için seçilme durumu	Kadın	2,21	1,248	0,387
	Erkek	2,31	1,341	
Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumu	Kadın	4,02	1,094	0,537
	Erkek	3,96	1,159	
Yetki ve inisiyatif durumu	Kadın	2,53	1,170	0,012
	Erkek	2,78	1,166	
Takdir edilme durumu	Kadın	3,34	1,198	0,004
	Erkek	3,04	1,219	
İşteki tatil ve izin durumu	Kadın	3,55	1,258	0,903
	Erkek	3,54	1,220	
Yapılan işte otorite sahibi olma durumu	Kadın	3,06	1,247	0,148
	Erkek	3,21	1,257	
İşyerinin fiziksel şartların durumu	Kadın	3,53	1,254	0,273
	Erkek	3,65	1,240	
Diğer çalışanların işe saygı duyma durumları	Kadın	3,57	1,164	0,800
	Erkek	3,54	1,202	
Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olma durumu	Kadın	2,94	1,276	0,115
	Erkek	3,11	1,258	
Görev dağılımının belirginlik durumu	Kadın	3,52	1,151	0,653
	Erkek	3,48	1,176	
İşyerindeki araç gereç durumu	Kadın	3,78	1,032	0,028
	Erkek	3,57	1,118	
Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılığı durumu	Kadın	3,76	1,166	0,204
	Erkek	3,63	1,133	
Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin durumu	Kadın	2,94	1,360	0,042
	Erkek	2,71	1,329	

		<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
İşyerindeki eğitim imkanının durumu	Kadın	3,02	1,246	0,042
	Erkek	2,79	1,312	
Mesleki gelişim imkanlarının durumu	Kadın	3,05	1,194	0,457
	Erkek	2,97	1,261	
Örgütsel cesaretlendirme durumu	Kadın	2,74	1,222	0,444
	Erkek	2,82	1,214	
Yönetimin desteğinin durumu	Kadın	3,39	1,276	0,026
	Erkek	3,13	1,331	
İşyerindeki takım desteğinin durumu	Kadın	3,39	1,240	0,739
	Erkek	3,35	1,227	
Yapılan işin iddialı olma durumu	Kadın	3,64	1,181	0,062
	Erkek	3,82	1,122	

Erkek ve kadın çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan Bağımsız Örneklem t Testi (Independent-Sample T Test) sonuçları Tablo 3.10'da görülmektedir. Buna göre;

- Erkek ve kadın çalışanların terfi edebilme şansına ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,048$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.
- Erkek ve kadın çalışanların aynı yardımların düzeyine ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,021$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.
- Erkek ve kadın çalışanların yetki ve inisiyatif durumuna ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,012$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.
- Erkek ve kadın çalışanların takdir edilme durumuna ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,004$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.
- Erkek ve kadın çalışanların başarı takdir ve ödüllendirme adaletine ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,042$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.
- Erkek ve kadın çalışanların işyerindeki eğitim imkanlarına ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,042$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.
- Erkek ve kadın çalışanların yönetim desteğine ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p=0,026$ ,  $p<0,05$ ) görülmektedir.

### 3.2.1.5. Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 3.11: Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Faktörlerinin Öneme İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<i>Ücret seviyesinin önemi</i>			
25 ve altı	4,40	0,963	0,008
26-30 arası	4,62	0,725	
31-35 arası	4,52	0,817	
36-40 arası	4,71	0,678	
41 ve üzeri	4,67	0,685	
<i>Terfi edebilmenin önemi</i>			
25 ve altı	4,16	1,264	0,004
26-30 arası	4,20	1,199	
31-35 arası	3,97	1,274	
36-40 arası	3,84	1,490	
41 ve üzeri	3,55	1,656	
<i>Kişisel gelişim için fırsatın önemi</i>			
25 ve altı	4,48	0,915	0,120
26-30 arası	4,49	0,836	
31-35 arası	4,47	0,860	
36-40 arası	4,37	0,967	
41 ve üzeri	4,16	1,211	
<i>Aynı yardımların önemi</i>			
25 ve altı	3,66	1,488	0,000
26-30 arası	3,90	1,384	
31-35 arası	4,04	1,260	
36-40 arası	4,43	0,974	
41 ve üzeri	4,00	1,475	
<i>İşin sürekliliğinin önemi</i>			
25 ve altı	4,62	0,825	0,200
26-30 arası	4,80	0,563	
31-35 arası	4,83	0,546	
36-40 arası	4,78	0,635	
41 ve üzeri	4,66	0,965	
<i>Garanti bir gelire sahip olmanın önemi</i>			
25 ve altı	4,47	0,694	0,095
26-30 arası	4,74	0,694	
31-35 arası	4,80	0,549	
36-40 arası	4,89	0,503	
41 ve üzeri	4,62	1,006	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilmesinin önemi</i></b>			
25 ve altı	3,80	1,291	0,474
26-30 arası	3,74	1,331	
31-35 arası	3,85	1,299	
36-40 arası	3,80	1,316	
41 ve üzeri	3,48	1,525	
<b><i>Özel bir ödül için seçilmenin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,35	1,085	0,915
26-30 arası	4,34	0,973	
31-35 arası	4,30	1,149	
36-40 arası	4,35	1,253	
41 ve üzeri	4,47	1,173	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,50	0,939	0,201
26-30 arası	4,59	0,826	
31-35 arası	4,59	0,783	
36-40 arası	4,73	0,667	
41 ve üzeri	4,67	0,735	
<b><i>Yetki ve inisiyatifin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,11	1,102	0,341
26-30 arası	4,21	1,018	
31-35 arası	4,21	1,057	
36-40 arası	4,27	1,021	
41 ve üzeri	4,67	1,303	
<b><i>Takdir edilmenin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,50	0,973	0,695
26-30 arası	4,55	0,835	
31-35 arası	4,50	0,939	
36-40 arası	4,65	0,801	
41 ve üzeri	4,55	0,940	
<b><i>Tatil ve izin durumunun önemi</i></b>			
25 ve altı	4,36	1,041	0,052
26-30 arası	4,58	0,719	
31-35 arası	4,57	0,792	
36-40 arası	4,56	0,874	
41 ve üzeri	4,62	0,813	
<b><i>İşte otorite sahibi olmanın önemi</i></b>			
25 ve altı	4,43	0,948	0,947
26-30 arası	4,47	0,885	
31-35 arası	4,41	0,948	
36-40 arası	4,45	1,006	
41 ve üzeri	4,52	0,707	



	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<b><i>İşyerinin fiziksel şartlarının önemi</i></b>			
25 ve altı	4,43	0,906	0,002
26-30 arası	4,60	0,736	
31-35 arası	4,42	0,897	
36-40 arası	4,70	0,541	
41 ve üzeri	4,74	0,739	
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duymalarının önemi</i></b>			
25 ve altı	4,62	0,775	0,891
26-30 arası	4,62	0,726	
31-35 arası	4,59	0,791	
36-40 arası	4,68	0,820	
41 ve üzeri	4,66	0,762	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olmasının önemi</i></b>			
25 ve altı	4,19	1,244	0,595
26-30 arası	4,17	1,177	
31-35 arası	4,02	1,200	
36-40 arası	4,13	1,273	
41 ve üzeri	3,98	1,357	
<b><i>Görev dağılımının belirginliğinin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,48	0,792	0,803
26-30 arası	4,52	0,722	
31-35 arası	4,53	0,779	
36-40 arası	4,58	0,824	
41 ve üzeri	4,57	0,849	
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumunun önemi</i></b>			
25 ve altı	4,52	0,858	0,971
26-30 arası	4,54	0,761	
31-35 arası	4,58	0,695	
36-40 arası	4,58	0,849	
41 ve üzeri	4,60	0,699	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunun önemi</i></b>			
25 ve altı	4,54	0,858	0,428
26-30 arası	4,59	0,761	
31-35 arası	4,50	0,780	
36-40 arası	4,66	0,625	
41 ve üzeri	4,66	0,690	
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,52	0,826	0,147
26-30 arası	4,44	0,984	
31-35 arası	4,27	1,193	
36-40 arası	4,54	0,932	
41 ve üzeri	4,41	1,109	

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanının önemi</i></b>			
25 ve altı	4,49	0,945	0,466
26-30 arası	4,48	0,869	
31-35 arası	4,33	1,044	
36-40 arası	4,49	0,911	
41 ve üzeri	4,43	0,939	
<b><i>Mesleki gelişim imkanlarının önemi</i></b>			
25 ve altı	4,46	0,984	0,788
26-30 arası	4,49	0,869	
31-35 arası	4,47	0,887	
36-40 arası	4,53	0,899	
41 ve üzeri	4,34	1,085	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirmenin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,17	1,179	0,093
26-30 arası	4,07	1,078	
31-35 arası	3,91	1,295	
36-40 arası	3,84	1,462	
41 ve üzeri	3,79	1,542	
<b><i>Yönetimin desteğinin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,59	0,854	0,313
26-30 arası	4,65	0,727	
31-35 arası	4,57	0,766	
36-40 arası	4,74	0,614	
41 ve üzeri	4,66	0,909	
<b><i>İşyerindeki takım desteğinin önemi</i></b>			
25 ve altı	4,59	0,867	0,655
26-30 arası	4,56	0,806	
31-35 arası	4,56	0,837	
36-40 arası	4,63	0,738	
41 ve üzeri	4,72	0,768	
<b><i>Yapılan işin iddialı olmasının önemi</i></b>			
25 ve altı	4,52	0,909	0,428
26-30 arası	4,60	0,784	
31-35 arası	4,46	0,859	
36-40 arası	4,62	0,879	
41 ve üzeri	4,60	0,897	

\*  $p < 0,01$  güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çalışanlar için motivasyon faktörlerinin öneminin yaş değişkenine göre farklı olup olmadığına ilişkinin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.11’de yer verilmiştir. Buna göre;

- Ücrete verilen önem, farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 25 yaş ve altı ( $\bar{x}=4,40$ ) ile 36-40 yaş ( $\bar{x}=4,71$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Terfi edebilme şansına önem, farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 26-30 yaş grubu ( $\bar{x}=4,20$ ) ile 41 ve üzeri yaş grubu ( $\bar{x}=3,55$ ) arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yapılan aynı yardımların önemi, farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 25 yaş ve altı ( $\bar{x}=4,40$ ) ile 36-40 yaş ( $\bar{x}=4,71$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşyerinin fiziksel şartlarına verilen önem, farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 31-35 yaş arası ( $\bar{x}=4,40$ ) ile 41 yaş ve üzeri ( $\bar{x}=4,74$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.12: Çalışanların Yaş Değişkenine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<b>Ücret seviyesinden memnuniyet</b>			
25 ve altı	3,42	1,135	0,377
26-30 arası	3,20	1,149	
31-35 arası	3,27	1,127	
36-40 arası	3,39	1,232	
41 ve üzeri	3,31	1,231	
<b>Terfi edebilme şansı</b>			
25 ve altı	2,39	1,309	0,017
26-30 arası	2,32	1,269	
31-35 arası	2,43	1,362	
36-40 arası	2,00	1,268	
41 ve üzeri	1,95	1,290	
<b>Kişisel gelişim olanağı</b>			
25 ve altı	2,96	1,143	0,102
26-30 arası	2,83	1,192	
31-35 arası	3,09	1,258	
36-40 arası	2,82	1,246	
41 ve üzeri	2,67	1,176	
<b>Yapılan aynı yardımların düzeyi</b>			
25 ve altı	2,67	1,364	0,021
26-30 arası	2,32	1,379	
31-35 arası	2,67	1,490	
36-40 arası	2,80	1,354	
41 ve üzeri	2,71	1,427	
<b>İşteki süreklilik düzeyi</b>			
25 ve altı	2,65	1,329	0,153
26-30 arası	2,75	1,351	
31-35 arası	2,92	1,351	
36-40 arası	2,88	1,379	
41 ve üzeri	3,09	1,393	
<b>Gelirin garanti olma durumu</b>			
25 ve altı	3,18	1,295	0,951
26-30 arası	3,13	1,321	
31-35 arası	3,13	1,361	
36-40 arası	3,20	1,339	
41 ve üzeri	3,26,	1,305	
<b>Yeni ve ilginç iş verilme durumu</b>			
25 ve altı	2,56	1,161	0,245
26-30 arası	2,37	1,271	
31-35 arası	2,58	1,330	
36-40 arası	2,35	1,261	
41 ve üzeri	2,31	1,217	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Özel bir ödül için seçilme durumu</i></b>			
25 ve altı	2,32	1,208	0,441
26-30 arası	2,20	1,297	
31-35 arası	2,25	1,375	
36-40 arası	2,34	1,389	
41 ve üzeri	2,55	1,453	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumu</i></b>			
25 ve altı	3,86	1,210	0,131
26-30 arası	3,91	1,184	
31-35 arası	4,03	1,093	
36-40 arası	4,12	1,124	
41 ve üzeri	4,21	0,874	
<b><i>Yetki ve inisiyatif durumu</i></b>			
25 ve altı	2,54	1,180	0,077
26-30 arası	2,70	1,155	
31-35 arası	2,82	1,146	
36-40 arası	2,78	1,231	
41 ve üzeri	2,97	1,123	
<b><i>Takdir edilme durumu</i></b>			
25 ve altı	3,03	1,238	0,072
26-30 arası	3,10	1,228	
31-35 arası	3,05	1,197	
36-40 arası	3,18	1,246	
41 ve üzeri	3,53	1,096	
<b><i>Tatil ve izin</i></b>			
25 ve altı	3,47	1,313	0,107
26-30 arası	3,43	1,189	
31-35 arası	3,65	1,191	
36-40 arası	3,53	1,237	
41 ve üzeri	3,86	1,148	
<b><i>İşte otorite sahibi olma</i></b>			
25 ve altı	3,04	1,287	0,362
26-30 arası	3,18	1,279	
31-35 arası	3,19	1,225	
36-40 arası	3,23	1,299	
41 ve üzeri	3,41	1,060	
<b><i>İşyerinin fiziksel şartları</i></b>			
25 ve altı	3,59	1,289	0,092
26-30 arası	3,57	1,262	
31-35 arası	3,49	1,254	
36-40 arası	3,82	1,134	
41 ve üzeri	3,91	1,128	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duyma düzeyi</i></b>			
25 ve altı	3,52	1,157	0,212
26-30 arası	3,44	1,247	
31-35 arası	3,54	1,195	
36-40 arası	3,78	1,126	
41 ve üzeri	3,66	1,163	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olması</i></b>			
25 ve altı	3,09	1,228	0,826
26-30 arası	3,00	1,259	
31-35 arası	3,14	1,272	
36-40 arası	3,03	1,264	
41 ve üzeri	3,14	1,395	
<b><i>Görev dağılımın belirginlik durumu</i></b>			
25 ve altı	3,46	1,157	0,245
26-30 arası	3,43	1,150	
31-35 arası	3,54	1,134	
36-40 arası	3,40	1,298	
41 ve üzeri	3,79	1,136	
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumu</i></b>			
25 ve altı	3,54	1,185	0,000
26-30 arası	3,40	1,089	
31-35 arası	3,77	1,018	
36-40 arası	3,73	1,207	
41 ve üzeri	4,09	0,884	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu</i></b>			
25 ve altı	3,57	1,188	0,039
26-30 arası	3,55	1,178	
31-35 arası	3,69	1,171	
36-40 arası	3,94	0,950	
41 ve üzeri	3,83	0,994	
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti</i></b>			
25 ve altı	2,92	1,348	0,045
26-30 arası	2,63	1,293	
31-35 arası	2,78	1,388	
36-40 arası	2,57	1,316	
41 ve üzeri	3,07	1,309	
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanı</i></b>			
25 ve altı	2,81	1,287	0,015
26-30 arası	2,66	1,239	
31-35 arası	3,08	1,336	
36-40 arası	2,78	1,304	
41 ve üzeri	3,09	1,341	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Mesleki gelişim imkanlarını</i></b>			
25 ve altı	3,00	1,254	0,030
26-30 arası	2,87	1,206	
31-35 arası	3,20	1,242	
36-40 arası	2,79	1,294	
41 ve üzeri	3,16	1,211	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirme düzeyi</i></b>			
25 ve altı	2,99	1,209	0,010
26-30 arası	2,80	1,161	
31-35 arası	2,73	1,194	
36-40 arası	2,48	1,212	
41 ve üzeri	2,98	1,395	
<b><i>Yönetimin desteği</i></b>			
25 ve altı	3,16	1,276	0,613
26-30 arası	3,13	1,360	
31-35 arası	3,27	1,344	
36-40 arası	3,17	1,324	
41 ve üzeri	3,40	1,256	
<b><i>İşyerindeki takım desteği</i></b>			
25 ve altı	3,33	1,254	0,158
26-30 arası	3,27	1,193	
31-35 arası	3,40	1,269	
36-40 arası	3,34	1,192	
41 ve üzeri	3,72	1,196	
<b><i>Yapılan işin iddialı olması</i></b>			
25 ve altı	3,70	1,096	0,380
26-30 arası	3,77	1,193	
31-35 arası	3,73	1,173	
36-40 arası	3,92	1,052	
41 ve üzeri	3,97	1,108	

\*p < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır

Çalışanlar için iş tatmin düzeylerinin yaş değişkenine göre farklı olup olmadığına ilişkinin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.12'de yer verilmiştir. Buna göre;

- Terfi edebilme olasılığına ilişkin tatmin düzeyi farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,017; p<0,01). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu tespit etmek için Post Hoc testi

uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 31-35 yaş arası ( $\bar{x}=2,43$ ) ile 41 ve üzeri yaş ( $\bar{x}=1,95$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

- İşyerindeki araç gereç durumuna ilişkin tatmin düzeyi farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 26-30 yaş arası ( $\bar{x}=3,40$ ) ile 41 ve üzeri yaş ( $\bar{x}=4,09$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşyerindeki eğitim imkanına ilişkin tatmin düzeyi farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,015$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 26-30 yaş arası ( $\bar{x}=2,66$ ) ile 41 ve üzeri yaş ( $\bar{x}=3,09$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel cesaretlendirme düzeyine ilişkin tatmin düzeyi farklı yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,010$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 25 ve altı yaş ( $\bar{x}=2,99$ ) ile 36-40 yaş ( $\bar{x}=2,48$ ) grupları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.



### 3.2.1.6. Çalışanların Eğitim Değişkenine Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

**Tablo 3.13: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerinin Öneme İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<b>Ücret seviyesinin önemi</b>			
İlköğretim	4,64	0,790	0,109
Lise	4,53	0,814	
Önlisans	4,37	0,919	
Lisans	4,50	0,658	
Lisansüstü	4,33	1,155	
<b>Terfi edebilmenin önemi</b>			
İlköğretim	3,81	1,492	0,001
Lise	4,12	1,205	
Önlisans	4,39	1,098	
Lisans	4,48	0,983	
Lisansüstü	3,67	1,528	
<b>Kişisel gelişim için fırsatın önemi</b>			
İlköğretim	4,29	1,407	0,001
Lise	4,49	0,795	
Önlisans	4,72	0,840	
Lisans	4,74	0,713	
Lisansüstü	4,00	1,000	
<b>Aynı yardımların önemi</b>			
İlköğretim	4,19	1,250	0,000
Lise	3,83	1,372	
Önlisans	3,84	1,449	
Lisans	3,48	1,574	
Lisansüstü	2,67	1,528	
<b>İşin sürekliliğinin önemi</b>			
İlköğretim	4,74	0,731	0,847
Lise	4,74	0,650	
Önlisans	4,84	0,591	
Lisans	4,70	0,756	
Lisansüstü	3,67	0,577	
<b>Garanti bir gelire sahip olmanın önemi</b>			
İlköğretim	4,75	0,758	0,291
Lise	4,74	0,629	
Önlisans	4,89	0,409	
Lisans	4,85	0,420	
Lisansüstü	4,33	1,155	

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilmesinin önemi</i></b>			
İlköğretim	3,74	1,399	0,039
Lise	3,69	1,284	
Önlisans	4,26	1,203	
Lisans	3,93	1,181	
Lisansüstü	4,22	1,209	
<b><i>Özel bir ödül için seçilmenin önemi</i></b>			
İlköğretim	4,41	1,087	0,162
Lise	4,27	1,121	
Önlisans	4,54	0,803	
Lisans	4,22	1,209	
Lisansüstü	3,67	2,309	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin önemi</i></b>			
İlköğretim	4,63	0,779	0,021
Lise	4,51	0,877	
Önlisans	4,81	0,611	
Lisans	4,65	0,706	
Lisansüstü	3,67	2,309	
<b><i>Yetki ve inisiyatifin önemi</i></b>			
İlköğretim	4,14	1,121	0,014
Lise	4,09	1,067	
Önlisans	4,47	0,966	
Lisans	4,59	0,652	
Lisansüstü	3,67	2,309	
<b><i>Takdir edilmenin önemi</i></b>			
İlköğretim	4,58	0,888	0,234
Lise	4,49	0,919	
Önlisans	4,61	0,840	
Lisans	4,65	0,766	
Lisansüstü	3,67	2,309	
<b><i>Tatil ve izin durumunun önemi</i></b>			
İlköğretim	4,61	0,787	0,058
Lise	4,45	0,890	
Önlisans	4,61	0,796	
Lisans	4,39	1,064	
Lisansüstü	4,00	1,000	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşte otorite sahibi olmanın önemi</i></b>			
İlköğretim	4,40	0,967	0,100
Lise	4,43	0,936	
Önlisans	4,75	0,689	
Lisans	4,54	0,622	
Lisansüstü	4,33	1,155	
<b><i>İşyerinin fiziksel şartlarının önemi</i></b>			
İlköğretim	4,53	0,807	0,174
Lise	4,52	0,848	
Önlisans	4,77	0,535	
Lisans	4,43	0,779	
Lisansüstü	4,67	0,577	
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duymalarının önemi</i></b>			
İlköğretim	4,62	0,816	0,220
Lise	4,60	0,756	
Önlisans	4,84	0,455	
Lisans	4,57	0,807	
Lisansüstü	4,33	1,155	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olmasının önemi</i></b>			
İlköğretim	4,00	1,314	0,010
Lise	4,20	1,152	
Önlisans	4,39	1,082	
Lisans	4,17	1,180	
Lisansüstü	2,33	1,528	
<b><i>Görev dağılımının belirginliğinin önemi</i></b>			
İlköğretim	4,55	0,776	0,159
Lise	4,46	0,821	
Önlisans	4,74	0,583	
Lisans	4,57	0,623	
Lisansüstü	4,33	0,577	
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumunun önemi</i></b>			
İlköğretim	4,60	0,762	0,076
Lise	4,52	0,806	
Önlisans	4,82	0,428	
Lisans	4,50	0,937	
Lisansüstü	4,33	1,155	

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunun önemi</i></b>			
İlköğretim	4,52	0,803	0,017
Lise	4,58	0,738	
Önlisans	4,88	0,381	
Lisans	4,54	0,959	
Lisansüstü	4,00	1,732	
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin önemi</i></b>			
İlköğretim	4,45	1,042	0,369
Lise	4,36	1,022	
Önlisans	4,60	0,799	
Lisans	4,59	0,832	
Lisansüstü	4,00	1,732	
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanının önemi</i></b>			
İlköğretim	4,43	0,926	0,254
Lise	4,40	0,995	
Önlisans	4,70	0,778	
Lisans	4,52	0,809	
Lisansüstü	4,33	1,155	
<b><i>Mesleki gelişim imkanlarının önemi</i></b>			
İlköğretim	4,44	0,949	0,429
Lise	4,47	0,908	
Önlisans	4,68	0,760	
Lisans	4,41	1,045	
Lisansüstü	4,33	1,155	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirmenin önemi</i></b>			
İlköğretim	3,74	1,421	0,000
Lise	4,07	1,442	
Önlisans	4,77	0,567	
Lisans	4,39	0,954	
Lisansüstü	3,67	1,528	
<b><i>Yönetimin desteğinin önemi</i></b>			
İlköğretim	4,62	0,781	0,023
Lise	4,55	0,839	
Önlisans	4,84	0,560	
Lisans	4,87	0,341	
Lisansüstü	4,67	0,577	
<b><i>İşyerindeki takım desteğinin önemi</i></b>			
İlköğretim	4,54	0,887	0,285
Lise	4,60	0,769	
Önlisans	4,79	0,674	
Lisans	4,65	0,795	
Lisansüstü	4,33	1,155	

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
	<i>Yapılan işin iddialı olmasının önemi</i>		
İlköğretim	4,52	0,925	0,702
Lise	4,55	0,832	
Önlisans	4,70	0,654	
Lisans	4,54	0,808	
Lisansüstü	4,67	0,577	

Çalışanlar için motivasyon faktörlerinin öneminin eğitim durumu değişkenine göre farklı olup olmadığına ilişkinin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.13’de yer verilmiştir. Buna göre;

- Terfi edebilme şansına verilen önem farklı eğitim düzeyindeki çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre lisans eğitimi alanlar ( $\bar{x}=4,48$ ) ile lisansüstü eğitim alanlar ( $\bar{x}=3,67$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Kişisel gelişime verilen önem farklı eğitim düzeyindeki çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre lisans eğitimi alanlar ( $\bar{x}=4,74$ ) ile lisansüstü eğitim alanlar ( $\bar{x}=4,00$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yapılan aynı yardımlara verilen önem farklı eğitim düzeyindeki çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre ilköğretim eğitimi alanlar ( $\bar{x}=4,19$ ) ile lisansüstü eğitim alanlar ( $\bar{x}=2,67$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Çıkarları gözetebilecek bir iş arkadaşının olmasına verilen önem farklı eğitim düzeyindeki çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,010$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre önlisans eğitimi alanlar

( $\bar{x}=4,39$ ) ile lisansüstü eğitim alanlar ( $\bar{x}=2,33$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

- Örgütsel cesaretlendirmeye verilen önem farklı eğitim düzeyindeki çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre önlisans eğitimi alanlar ( $\bar{x}=4,77$ ) ile lisansüstü eğitim alanlar ( $\bar{x}=3,67$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.14: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Ücret seviyesinden memnuniyet</i></b>			
İlköğretim	3,25	1,247	0,683
Lise	3,36	1,116	
Önlisans	3,21	1,145	
Lisans	3,40	0,901	
Lisansüstü	3,33	0,577	
<b><i>Terfi edebilme şansı</i></b>			
İlköğretim	2,07	1,300	0,000
Lise	2,38	1,262	
Önlisans	2,77	1,439	
Lisans	2,43	1,264	
Lisansüstü	3,33	2,082	
<b><i>Kişisel gelişim olanağı</i></b>			
İlköğretim	2,73	1,265	0,021
Lise	3,04	1,129	
Önlisans	3,07	1,252	
Lisans	2,98	1,151	
Lisansüstü	2,67	1,528	
<b><i>Aynı yardımların düzeyi</i></b>			
İlköğretim	2,64	1,426	0,813
Lise	2,56	1,420	
Önlisans	2,56	1,363	
Lisans	2,40	1,296	
Lisansüstü	3,00	2,000	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşteki süreklilik düzeyi</i></b>			
İlköğretim	2,75	1,423	0,053
Lise	2,77	1,284	
Önlisans	2,86	1,381	
Lisans	3,30	1,301	
Lisansüstü	4,00	1,000	
<b><i>Gelirin garanti olma durumu</i></b>			
İlköğretim	3,06	1,355	0,107
Lise	3,16	1,288	
Önlisans	3,40	1,334	
Lisans	3,53	1,266	
Lisansüstü	2,67	1,528	
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilme durumu</i></b>			
İlköğretim	2,42	1,309	0,413
Lise	2,43	1,192	
Önlisans	2,72	1,320	
Lisans	2,57	1,193	
Lisansüstü	3,00	2,000	
<b><i>Özel bir ödül için seçilme durumu</i></b>			
İlköğretim	2,31	1,389	0,532
Lise	2,30	1,289	
Önlisans	2,19	1,217	
Lisans	2,11	1,184	
Lisansüstü	3,33	1,528	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumu</i></b>			
İlköğretim	4,06	1,102	0,372
Lise	3,90	1,161	
Önlisans	4,09	1,169	
Lisans	3,85	1,251	
Lisansüstü			
<b><i>Yetki ve inisiyatif durumu</i></b>			
İlköğretim	2,68	1,190	0,792
Lise	2,74	1,157	
Önlisans	2,67	1,258	
Lisans	2,89	1,088	
Lisansüstü			
<b><i>Takdir edilme durumu</i></b>			
İlköğretim	3,26	1,222	0,075
Lise	3,00	1,185	
Önlisans	3,09	1,313	
Lisans	3,00	1,251	
Lisansüstü	3,67	1,528	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Tatil ve izin</i></b>			
İlköğretim	3,67	1,219	0,015
Lise	3,52	1,199	
Önlisans	3,37	1,358	
Lisans	3,04	1,233	
Lisansüstü	3,67	0577	
<b><i>İşte otorite sahibi olma</i></b>			
İlköğretim	3,18	1,257	0,198
Lise	3,17	1,225	
Önlisans	2,93	1,450	
Lisans	3,38	1,190	
Lisansüstü	4,33	0,577	
<b><i>İşyerinin fiziksel şartları</i></b>			
İlköğretim	3,66	1,210	0,711
Lise	3,60	1,246	
Önlisans	3,47	1,428	
Lisans	3,62	1,226	
Lisansüstü	4,33	1,155	
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duyma düzeyi</i></b>			
İlköğretim	3,60	1,153	0,341
Lise	3,47	1,237	
Önlisans	3,51	1,227	
Lisans	3,81	0,992	
Lisansüstü	3,33	2,082	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olması</i></b>			
İlköğretim	3,00	1,264	0,311
Lise	3,11	1,255	
Önlisans	2,91	1,258	
Lisans	3,36	1,309	
Lisansüstü	3,33	1,528	
<b><i>Görev dağılımın belirginliği</i></b>			
İlköğretim	3,53	1,195	0,134
Lise	3,40	1,158	
Önlisans	3,61	1,236	
Lisans	3,66	0,962	
Lisansüstü	4,67	0,577	



	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumu</i></b>			
İlköğretim	3,67	1,142	0,909
Lise	3,58	1,110	
Önlisans	3,63	0,993	
Lisans	3,64	0,919	
Lisansüstü	3,67	0,577	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu</i></b>			
İlköğretim	3,63	1,156	0,498
Lise	3,64	1,287	
Önlisans	3,82	1,297	
Lisans	3,87	1,172	
Lisansüstü	3,33	2,082	
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti</i></b>			
İlköğretim	2,69	1,378	0,673
Lise	2,79	1,326	
Önlisans	2,82	1,297	
Lisans	2,94	1,241	
Lisansüstü	3,33	1,528	
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanı</i></b>			
İlköğretim	2,98	1,308	0,181
Lise	2,77	1,302	
Önlisans	2,70	1,267	
Lisans	2,74	1,242	
Lisansüstü	2,00	1,000	
<b><i>Mesleki gelişim imkanları</i></b>			
İlköğretim	3,08	1,250	0,284
Lise	2,97	1,252	
Önlisans	2,68	1,198	
Lisans	2,96	1,160	
Lisansüstü	3,00	2,000	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirme düzeyi</i></b>			
İlköğretim	2,66	1,232	0,106
Lise	2,89	1,191	
Önlisans	2,96	1,253	
Lisans	2,94	1,169	
Lisansüstü	2,33	1,528	
<b><i>Yönetimin desteği</i></b>			
İlköğretim	3,28	1,347	0,511
Lise	3,17	1,279	
Önlisans	3,09	1,392	
Lisans	2,96	1,382	
Lisansüstü	3,33	0,577	

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<b><i>İşyerindeki takım desteği</i></b>			
İlköğretim	3,37	1,222	0,999
Lise	3,35	1,239	
Önlisans	3,39	1,320	
Lisans	3,34	1,166	
Lisansüstü	3,33	0,577	
<b><i>Yapılan işin iddialı olması</i></b>			
İlköğretim	3,84	1,126	0,069
Lise	3,80	1,136	
Önlisans	3,42	1,322	
Lisans	3,60	0,925	
Lisansüstü	4,33	1,155	

Çalışanlar için iş tatmin düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklı olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.14’de yer verilmiştir. Buna göre;

- Terfi edebilme olasılığına ilişkin tatmin düzeyi farklı eğitim düzeyinde yer alan çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre ilköğretim eğitimi alanlar ( $\bar{x}=2,07$ ) ile lisansüstü eğitim alanlar ( $\bar{x}=3,33$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2.1.7. Çalışanların Çalıştıkları Departmana Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları**

Çalışanlar için motivasyon faktörlerinin öneminin çalışılan departmana göre farklı olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.15’de yer verilmiştir.

**Tablo 3.15: Çalışanların Çalıştıkları Departmana Göre Motivasyon Faktörlerinin Öneme İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Ücret seviyesinin önemi</i></b>			
Önbüro	4,29	0,914	0,019
Yiyecek İçecek	4,55	0,794	
Kat Hizmetleri	4,58	0,769	
Teknik Servis	4,68	0,990	
Muhasebe	4,25	0,775	
Diğer	4,67	0,700	
<b><i>Terfi edebilmenin önemi</i></b>			
Önbüro	4,45	0,969	0,032
Yiyecek İçecek	4,08	1,283	
Kat Hizmetleri	3,85	1,400	
Teknik Servis	3,98	1,358	
Muhasebe	4,50	0,816	
Diğer	3,96	1,463	
<b><i>Kişisel gelişim için fırsatın önemi</i></b>			
Önbüro	4,63	0,601	0,207
Yiyecek İçecek	4,45	0,921	
Kat Hizmetleri	4,32	0,893	
Teknik Servis	4,42	1,117	
Muhasebe	4,69	0,602	
Diğer	4,47	1,001	
<b><i>Aynı yardımların önemi</i></b>			
Önbüro	3,78	1,463	0,416
Yiyecek İçecek	3,88	1,378	
Kat Hizmetleri	4,04	1,273	
Teknik Servis	3,97	1,508	
Muhasebe	3,69	1,250	
Diğer	4,10	1,329	
<b><i>İşin sürekliliğinin önemi</i></b>			
Önbüro	4,77	0,656	0,183
Yiyecek İçecek	4,68	0,746	
Kat Hizmetleri	4,73	0,718	
Teknik Servis	4,90	0,443	
Muhasebe	4,88	0,342	
Diğer	4,82	0,616	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Garanti bir gelire sahip olmanın önemi</i></b>			
Önbüro	4,80	0,474	0,025
Yiyecek İçecek	4,68	0,766	
Kat Hizmetleri	4,77	0,630	
Teknik Servis	4,98	0,130	
Muhasebe	4,94	0,250	
Diğer	4,78	0,691	
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilmesinin önemi</i></b>			
Önbüro	3,78	1,256	0,530
Yiyecek İçecek	3,70	1,314	
Kat Hizmetleri	3,81	1,337	
Teknik Servis	3,88	1,327	
Muhasebe	4,38	0,719	
Diğer	3,72	1,442	
<b><i>Özel bir ödül için seçilmenin önemi</i></b>			
Önbüro	4,23	1,042	0,540
Yiyecek İçecek	4,37	1,039	
Kat Hizmetleri	4,40	1,036	
Teknik Servis	4,25	1,321	
Muhasebe	4,06	1,124	
Diğer	4,34	1,244	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin önemi</i></b>			
Önbüro	4,75	0,434	0,167
Yiyecek İçecek	4,56	0,816	
Kat Hizmetleri	4,52	0,851	
Teknik Servis	4,76	0,773	
Muhasebe	4,81	0,403	
Diğer	4,58	0,989	
<b><i>Yetki ve inisiyatifin önemi</i></b>			
Önbüro	4,38	0,860	0,001
Yiyecek İçecek	4,19	1,041	
Kat Hizmetleri	3,89	1,241	
Teknik Servis	4,27	1,031	
Muhasebe	4,56	0,512	
Diğer	4,37	0,947	
<b><i>Takdir edilmenin önemi</i></b>			
Önbüro	4,55	0,811	0,837
Yiyecek İçecek	4,57	0,779	
Kat Hizmetleri	4,48	0,988	
Teknik Servis	4,47	1,150	
Muhasebe	4,63	0,500	
Diğer	4,59	0,970	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Tatil ve izin durumunun önemi</i></b>			
Önbüro	4,48	0,773	0,593
Yiyecek İçecek	4,46	0,856	
Kat Hizmetleri	4,57	0,855	
Teknik Servis	4,58	0,986	
Muhasebe	4,50	1,033	
Diğer	4,60	0,819	
<b><i>İşte otorite sahibi olmanın önemi</i></b>			
Önbüro	4,49	0,773	0,005
Yiyecek İçecek	4,55	0,821	
Kat Hizmetleri	4,22	1,033	
Teknik Servis	4,49	1,023	
Muhasebe	4,69	0,622	
Diğer	4,51	0,946	
<b><i>İşyerinin fiziksel şartlarının önemi</i></b>			
Önbüro	4,51	0,732	0,233
Yiyecek İçecek	4,52	0,836	
Kat Hizmetleri	4,47	0,832	
Teknik Servis	4,73	0,806	
Muhasebe	4,50	0,632	
Diğer	4,63	0,746	
<b>Aritmetik Ortalama</b>			
<b>Standart Sapma</b>			
<b>P</b>			
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duymalarının önemi</i></b>			
Önbüro	4,69	0,584	0,065
Yiyecek İçecek	4,67	0,688	
Kat Hizmetleri	4,49	0,888	
Teknik Servis	4,76	0,795	
Muhasebe	4,50	0,730	
Diğer	4,64	0,802	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olmasının önemi</i></b>			
Önbüro	4,18	1,074	0,009
Yiyecek İçecek	4,31	1,090	
Kat Hizmetleri	3,94	1,328	
Teknik Servis	3,80	1,399	
Muhasebe	4,13	1,088	
Diğer	4,11	1,312	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Görev dağılımının belirginliğinin önemi</i></b>			
Önbüro	4,86	0,567	0,535
Yiyecek İçecek	4,53	0,773	
Kat Hizmetleri	4,49	0,807	
Teknik Servis	4,61	0,871	
Muhasebe	4,50	0,816	
Diğer	4,47	0,780	
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumunun önemi</i></b>			
Önbüro	4,62	0,764	0,114
Yiyecek İçecek	4,54	0,786	
Kat Hizmetleri	4,52	0,767	
Teknik Servis	4,85	0,407	
Muhasebe	4,69	0,479	
Diğer	4,57	0,934	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunun önemi</i></b>			
Önbüro	4,68	0,640	0,076
Yiyecek İçecek	4,62	0,715	
Kat Hizmetleri	4,44	0,837	
Teknik Servis	4,71	0,527	
Muhasebe	4,63	0,619	
Diğer	4,55	0,935	
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin önemi</i></b>			
Önbüro	4,43	0,749	0,416
Yiyecek İçecek	4,51	0,926	
Kat Hizmetleri	4,30	1,087	
Teknik Servis	4,44	1,178	
Muhasebe	4,56	0,892	
Diğer	4,42	1,100	
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanının önemi</i></b>			
Önbüro	4,51	0,753	0,079
Yiyecek İçecek	4,53	0,906	
Kat Hizmetleri	4,27	1,019	
Teknik Servis	4,41	1,100	
Muhasebe	4,50	1,095	
Diğer	4,50	0,857	
<b><i>Mesleki gelişim imkanlarının önemi</i></b>			
Önbüro	4,45	0,830	0,003
Yiyecek İçecek	4,56	0,829	
Kat Hizmetleri	4,36	0,954	
Teknik Servis	4,80	0,484	
Muhasebe	4,56	0,892	
Diğer	4,28	1,169	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Örgütsel cesaretlendirmenin önemi</i></b>			
Önbüro	4,23	0,996	0,001
Yiyecek İçecek	4,17	1,118	
Kat Hizmetleri	3,74	1,389	
Teknik Servis	3,83	1,452	
Muhasebe	4,63	0,619	
Diğer	3,93	1,341	
<b><i>Yönetimin desteğinin önemi</i></b>			
Önbüro	4,62	0,678	0,251
Yiyecek İçecek	4,65	0,694	
Kat Hizmetleri	4,51	0,870	
Teknik Servis	4,73	0,806	
Muhasebe	4,75	0,775	
Diğer	4,69	0,835	
<b><i>İşyerindeki takım desteğinin önemi</i></b>			
Önbüro	4,71	0,551	0,037
Yiyecek İçecek	4,62	0,797	
Kat Hizmetleri	4,45	0,916	
Teknik Servis	4,81	0,629	
Muhasebe	4,69	1,014	
Diğer	4,57	0,844	
<b><i>Yapılan işin iddialı olmasının önemi</i></b>			
Önbüro	4,49	0,773	0,032
Yiyecek İçecek	4,62	0,782	
Kat Hizmetleri	4,42	0,953	
Teknik Servis	4,80	0,637	
Muhasebe	4,44	0,964	
Diğer	4,53	0,955	

Çalışanlar için motivasyon faktörlerinin öneminin çalışılan departmana göre farklı olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına göre;

- Yetki ve inisiyatif durumuna verilen önem farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=4,56$ ) ile kat hizmetleri departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,89$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

- Yapılan işte otorite sahibi olmaya verilen önem farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,005$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=4,69$ ) ile kat hizmetleri departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=4,22$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Çıkarlarını gözetebilecek bir arkadaşın olmasına verilen önem farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,009$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre yiyecek içecek departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=4,31$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,80$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşyerindeki mesleki gelişim imkanlarına verilen önem farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=4,80$ ) ile diğer departmanlarda çalışanlar ( $\bar{x}=4,28$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel cesaretlendirmeye verilen önem farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=4,63$ ) ile kat hizmetleri departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,74$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 3.16: Çalışanların Çalıştıkları Departmana Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b>Ücret seviyesinden memnuniyet</b>			
Önbüro	3,58	0,917	0,000
Yiyecek İçecek	3,53	1,097	
Kat Hizmetleri	3,26	1,140	
Teknik Servis	2,64	1,270	
Muhasebe	3,59	0,939	
Diğer	2,99	1,236	
<b>Terfi edebilme şansı</b>			
Önbüro	2,63	1,257	0,000
Yiyecek İçecek	2,55	1,361	
Kat Hizmetleri	2,17	1,211	
Teknik Servis	1,69	1,103	
Muhasebe	2,82	1,380	
Diğer	1,90	1,246	
<b>Kişisel gelişim olanağı</b>			
Önbüro	3,20	1,107	0,000
Yiyecek İçecek	3,01	1,219	
Kat Hizmetleri	2,95	1,102	
Teknik Servis	2,34	1,169	
Muhasebe	3,59	1,064	
Diğer	2,60	1,279	
<b>Aynı yardım düzeyi</b>			
Önbüro	2,69	1,368	0,015
Yiyecek İçecek	2,60	1,410	
Kat Hizmetleri	2,66	1,374	
Teknik Servis	1,95	1,395	
Muhasebe	2,88	1,269	
Diğer	2,65	1,462	
<b>İşteki süreklilik düzeyi</b>			
Önbüro	3,05	1,205	0,000
Yiyecek İçecek	2,81	1,382	
Kat Hizmetleri	2,65	1,272	
Teknik Servis	2,36	1,423	
Muhasebe	3,82	0,951	
Diğer	3,02	1,408	
<b>Gelirin garanti olma durumu</b>			
Önbüro	3,54	1,213	0,019
Yiyecek İçecek	3,12	1,317	
Kat Hizmetleri	3,14	1,219	
Teknik Servis	2,81	1,592	
Muhasebe	3,76	0,903	
Diğer	3,19	1,407	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilme durumu</i></b>			
Önbüro	2,46	1,017	0,005
Yiyecek İçecek	2,62	1,265	
Kat Hizmetleri	2,29	1,163	
Teknik Servis	2,24	1,369	
Muhasebe	3,18	1,074	
Diğer	2,35	1,387	
<b><i>Özel bir ödül için seçilme durumu</i></b>			
Önbüro	2,37	1,257	0,002
Yiyecek İçecek	2,47	1,337	
Kat Hizmetleri	2,17	1,327	
Teknik Servis	1,71	1,145	
Muhasebe	2,41	1,326	
Diğer	2,26	1,294	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumu</i></b>			
Önbüro	4,05	1,110	0,451
Yiyecek İçecek	3,90	1,159	
Kat Hizmetleri	3,94	1,152	
Teknik Servis	4,08	1,055	
Muhasebe	4,29	0,772	
Diğer	4,09	1,192	
<b><i>Yetki ve inisiyatif durumu</i></b>			
Önbüro	3,02	0,992	0,006
Yiyecek İçecek	2,84	1,198	
Kat Hizmetleri	2,54	1,080	
Teknik Servis	2,46	1,194	
Muhasebe	3,06	1,197	
Diğer	2,65	1,267	
<b><i>Takdir edilme durumu</i></b>			
Önbüro	3,28	1,053	0,592
Yiyecek İçecek	3,15	1,176	
Kat Hizmetleri	3,15	1,273	
Teknik Servis	2,98	1,266	
Muhasebe	3,06	1,298	
Diğer	2,97	1,292	
<b><i>Tatil ve izin</i></b>			
Önbüro	3,42	1,211	0,568
Yiyecek İçecek	3,50	1,210	
Kat Hizmetleri	3,64	1,236	
Teknik Servis	3,58	1,163	
Muhasebe	3,18	1,551	
Diğer	3,58	1,259	
	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>

<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duyma düzeyi</i></b>			
Önbüro	3,71	1,057	0,023
Yiyecek İçecek	3,63	1,126	
Kat Hizmetleri	3,32	1,213	
Teknik Servis	3,44	1,290	
Muhasebe	4,00	1,061	
Diğer	3,64	1,303	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek arkadaşının olması</i></b>			
Önbüro	3,34	1,203	0,005
Yiyecek İçecek	3,21	1,166	
Kat Hizmetleri	2,84	1,255	
Teknik Servis	2,81	1,224	
Muhasebe	3,41	1,460	
Diğer	3,02	1,458	
<b><i>Görev dağılımının belirginliği</i></b>			
Önbüro	3,69	1,060	0,734
Yiyecek İçecek	3,50	1,130	
Kat Hizmetleri	3,43	1,211	
Teknik Servis	3,41	1,275	
Muhasebe	3,53	1,125	
Diğer	3,49	1,211	
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumu</i></b>			
Önbüro	3,95	0,874	0,000
Yiyecek İçecek	3,43	1,072	
Kat Hizmetleri	3,62	1,190	
Teknik Servis	3,97	1,050	
Muhasebe	4,12	0,697	
Diğer	3,66	1,107	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu</i></b>			
Önbüro	3,89	1,120	0,019
Yiyecek İçecek	3,21	1,057	
Kat Hizmetleri	3,42	1,434	
Teknik Servis	3,80	1,171	
Muhasebe	3,76	1,251	
Diğer	3,75	1,184	
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti</i></b>			
Önbüro	2,97	1,145	0,000
Yiyecek İçecek	2,83	1,296	
Kat Hizmetleri	2,83	1,405	
Teknik Servis	1,92	1,250	
Muhasebe	3,12	1,269	
Diğer	2,78	1,354	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanı</i></b>			
Önbüro	2,86	1,171	0,779
Yiyecek İçecek	2,81	1,268	
Kat Hizmetleri	2,93	1,332	
Teknik Servis	2,66	1,458	
Muhasebe	2,76	1,393	
Diğer	2,90	1,302	
<b><i>Mesleki gelişim imkanları</i></b>			
Önbüro	3,29	1,114	0,349
Yiyecek İçecek	2,96	1,210	
Kat Hizmetleri	3,02	1,265	
Teknik Servis	2,98	1,320	
Muhasebe	3,00	1,275	
Diğer	2,85	1,318	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirme düzeyi</i></b>			
Önbüro	3,22	1,097	0,001
Yiyecek İçecek	2,85	1,189	
Kat Hizmetleri	2,75	1,200	
Teknik Servis	2,34	1,198	
Muhasebe	3,24	0,970	
Diğer	2,71	1,327	
<b><i>Yönetimin desteği</i></b>			
Önbüro	3,26	1,253	0,002
Yiyecek İçecek	3,27	1,256	
Kat Hizmetleri	3,30	1,290	
Teknik Servis	2,51	1,455	
Muhasebe	3,35	1,367	
Diğer	3,13	0,405	
<b><i>İşyerindeki takım desteği</i></b>			
Önbüro	3,69	1,060	0,044
Yiyecek İçecek	3,39	1,187	
Kat Hizmetleri	3,27	1,222	
Teknik Servis	3,54	1,236	
Muhasebe	3,53	1,231	
Diğer	3,13	1,386	
<b><i>Yapılan işin iddialı olması</i></b>			
Önbüro	3,83	1,069	0,539
Yiyecek İçecek	3,85	1,018	
Kat Hizmetleri	3,66	1,216	
Teknik Servis	3,86	1,025	
Muhasebe	3,82	0,809	
Diğer	3,72	1,398	

Çalışanlar için iş tatmin düzeylerinin çalışılan departmana göre farklı olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.16'de yer verilmiştir. Buna göre;

- Ücret seviyesine ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,59$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,64$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Terfi edebilme olasılığına ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,82$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=1,69$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Kişisel gelişim imkanlarının tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,59$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,34$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşin süreklilik durumundan tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,82$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,36$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yeni ve ilginç bir işin verilmesinden tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,005$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar

- ( $\bar{x}=3,18$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,24$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Özel bir ödül için seçilme olasılığına ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,41$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=1,71$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
  - Sahip olunan yetki ve inisiyatif durumuna ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,006$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,06$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,46$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
  - Çıkarları gözetebilecek bir iş arkadaşının olmasına ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,005$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,41$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,81$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
  - İşyerindeki araç gereçlere ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=4,12$ ) ile yiyecek içecek departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,43$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
  - Başarı takdir ve ödüllendirme adaletine ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,12$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=1,92$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

- Örgütsel cesaretlendirmeye ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,24$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,34$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yönetimin desteğine ilişkin tatmin düzeyi farklı departmanlarda çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi departmanlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre muhasebe departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=3,35$ ) ile teknik servis departmanında çalışanlar ( $\bar{x}=2,51$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.1.8. Çalışanların Çalıştıkları Süreye Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 3.17: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Faktörlerinin Öneme İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	P
<i>Ücret seviyesinin önemi</i>			
1-6 ay	4,35	1,030	0,004
7 ay-1 yıl	4,52	0,908	
2-3 yıl arası	4,61	0,705	
4-5 yıl arası	4,53	0,790	
6 yıl ve üzeri	4,72	0,639	
<i>Terfi edebilmenin önemi</i>			
1-6 ay	3,98	1,338	0,552
7 ay-1 yıl	4,16	1,251	
2-3 yıl arası	4,03	1,310	
4-5 yıl arası	4,13	1,239	
6 yıl ve üzeri	3,92	1,464	
<i>Kişisel gelişim için fırsatın önemi</i>			
1-6 ay	4,48	0,886	0,979
7 ay-1 yıl	4,45	0,848	
2-3 yıl arası	4,42	0,965	
4-5 yıl arası	4,44	0,903	
6 yıl ve üzeri	4,43	0,934	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Aynı yardımların önemi</i></b>			
1-6 ay	3,57	1,442	0,000
7 ay-1 yıl	3,93	1,402	
2-3 yıl arası	3,95	1,357	
4-5 yıl arası	3,84	1,492	
6 yıl ve üzeri	4,39	0,986	
<b><i>İşin sürekliliğinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,79	0,566	0,027
7 ay-1 yıl	4,63	0,803	
2-3 yıl arası	4,68	0,824	
4-5 yıl arası	4,78	0,665	
6 yıl ve üzeri	4,87	0,409	
<b><i>Garanti bir gelire sahip olmanın önemi</i></b>			
1-6 ay	4,76	0,671	0,642
7 ay-1 yıl	4,77	0,683	
2-3 yıl arası	4,72	0,704	
4-5 yıl arası	4,74	0,722	
6 yıl ve üzeri	4,83	0,514	
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilmesinin önemi</i></b>			
1-6 ay	3,64	1,322	0,294
7 ay-1 yıl	3,97	1,208	
2-3 yıl arası	3,74	1,398	
4-5 yıl arası	3,87	1,206	
6 yıl ve üzeri	3,68	1,400	
<b><i>Özel bir ödül için seçilmenin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,18	1,176	0,054
7 ay-1 yıl	4,29	1,127	
2-3 yıl arası	4,30	1,129	
4-5 yıl arası	4,37	1,091	
6 yıl ve üzeri	4,56	0,942	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,62	0,756	0,258
7 ay-1 yıl	4,58	0,771	
2-3 yıl arası	4,52	0,950	
4-5 yıl arası	4,57	0,851	
6 yıl ve üzeri	4,71	0,652	
<b><i>Yetki ve inisiyatifin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,16	1,155	0,659
7 ay-1 yıl	4,17	0,980	
2-3 yıl arası	4,12	1,100	
4-5 yıl arası	4,13	1,171	
6 yıl ve üzeri	4,28	0,933	



	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Takdir edilmenin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,45	0,949	0,556
7 ay-1 yıl	4,53	0,885	
2-3 yıl arası	4,52	0,950	
4-5 yıl arası	4,56	0,919	
6 yıl ve üzeri	4,64	0,766	
<b><i>Tatil ve izin durumunun önemi</i></b>			
1-6 ay	4,31	1,017	0,002
7 ay-1 yıl	4,58	0,846	
2-3 yıl arası	4,52	0,890	
4-5 yıl arası	4,45	0,895	
6 yıl ve üzeri	4,73	0,542	
<b><i>İşte otorite sahibi olmanın önemi</i></b>			
1-6 ay	4,30	1,030	0,003
7 ay-1 yıl	4,42	0,809	
2-3 yıl arası	4,36	1,067	
4-5 yıl arası	4,50	0,905	
6 yıl ve üzeri	4,68	0,560	
<b><i>İşyerinin fiziksel şartlarının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,44	0,930	0,078
7 ay-1 yıl	4,46	0,707	
2-3 yıl arası	4,49	0,848	
4-5 yıl arası	4,65	0,716	
6 yıl ve üzeri	4,64	0,739	
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duymalarının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,68	0,686	0,677
7 ay-1 yıl	4,59	0,670	
2-3 yıl arası	4,58	0,834	
4-5 yıl arası	4,63	0,904	
6 yıl ve üzeri	4,67	0,653	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olmasının önemi</i></b>			
1-6 ay	3,98	1,319	0,713
7 ay-1 yıl	4,16	1,131	
2-3 yıl arası	4,14	1,260	
4-5 yıl arası	4,16	1,173	
6 yıl ve üzeri	4,16	1,216	
<b><i>Görev dağılımının belirginliğinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,47	0,914	0,073
7 ay-1 yıl	4,48	0,676	
2-3 yıl arası	4,44	0,846	
4-5 yıl arası	4,61	0,744	
6 yıl ve üzeri	4,64	0,606	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumunun önemi</i></b>			
1-6 ay	4,52	0,786	0,168
7 ay-1 yıl	4,70	0,524	
2-3 yıl arası	4,51	0,885	
4-5 yıl arası	4,56	0,816	
6 yıl ve üzeri	4,66	0,697	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunun önemi</i></b>			
1-6 ay	4,69	0,592	0,260
7 ay-1 yıl	4,55	0,718	
2-3 yıl arası	4,55	0,807	
4-5 yıl arası	4,48	0,921	
6 yıl ve üzeri	4,61	0,715	
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,27	1,111	0,467
7 ay-1 yıl	4,45	0,940	
2-3 yıl arası	4,47	0,969	
4-5 yıl arası	4,44	0,998	
6 yıl ve üzeri	4,48	1,027	
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,45	0,922	0,732
7 ay-1 yıl	4,47	0,812	
2-3 yıl arası	4,45	0,982	
4-5 yıl arası	4,35	1,053	
6 yıl ve üzeri	4,50	0,877	
<b><i>Mesleki gelişim imkanlarının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,51	0,807	0,865
7 ay-1 yıl	4,44	0,785	
2-3 yıl arası	4,50	0,983	
4-5 yıl arası	4,40	1,024	
6 yıl ve üzeri	4,48	0,922	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirmenin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,05	1,146	0,932
7 ay-1 yıl	4,08	1,140	
2-3 yıl arası	3,97	1,335	
4-5 yıl arası	4,01	1,249	
6 yıl ve üzeri	3,97	1,314	
<b><i>Yönetimin desteğinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,54	0,796	0,141
7 ay-1 yıl	4,62	0,634	
2-3 yıl arası	4,61	0,808	
4-5 yıl arası	4,58	0,958	
6 yıl ve üzeri	4,76	0,587	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşyerindeki takım desteğinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,52	0,828	0,516
7 ay-1 yıl	4,51	0,873	
2-3 yıl arası	4,60	0,836	
4-5 yıl arası	4,61	0,855	
6 yıl ve üzeri	4,66	0,699	
<b><i>Yapılan işin iddialı olmasının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,47	0,895	0,537
7 ay-1 yıl	4,54	0,849	
2-3 yıl arası	4,58	0,810	
4-5 yıl arası	4,64	0,797	
6 yıl ve üzeri	4,51	0,944	

Çalışanlar için motivasyon faktörlerinin öneminin çalışılan süreye göre farklı olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.17’de yer verilmiştir. Buna göre;

- Ücret seviyesine verilen önem çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,72$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,35$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yapılan aynı yardımlara verilen önem çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,39$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,57$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşteki tatil ve izin durumuna verilen önem çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,73$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,31$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

- Yapılan işte otorite sahibi olmaya verilen önem çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,68$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,30$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.18: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b>Ücret seviyesinden memnuniyet</b>			
1-6 ay	3,54	1,155	0,002
7 ay-1 yıl	3,44	1,163	
2-3 yıl arası	3,07	1,168	
4-5 yıl arası	3,24	1,082	
6 yıl ve üzeri	3,43	1,162	
<b>Terfi edebilme şansı</b>			
1-6 ay	2,18	1,297	0,309
7 ay-1 yıl	2,47	1,304	
2-3 yıl arası	2,33	1,269	
4-5 yıl arası	2,35	1,357	
6 yıl ve üzeri	2,16	1,339	
<b>Kişisel gelişim olanağı</b>			
1-6 ay	2,90	1,179	0,697
7 ay-1 yıl	3,05	1,063	
2-3 yıl arası	2,90	1,202	
4-5 yıl arası	2,81	1,223	
6 yıl ve üzeri	2,92	1,307	
<b>Aynı yardımların düzeyi</b>			
1-6 ay	2,43	1,383	0,003
7 ay-1 yıl	2,59	1,378	
2-3 yıl arası	2,49	1,463	
4-5 yıl arası	2,44	1,402	
6 yıl ve üzeri	2,99	1,317	
<b>İşteki süreklilik düzeyi</b>			
1-6 ay	2,49	1,266	0,003
7 ay-1 yıl	2,70	1,265	
2-3 yıl arası	2,76	1,371	
4-5 yıl arası	2,92	1,388	
6 yıl ve üzeri	3,11	1,376	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Gelirin garanti olma durumu</i></b>			
1-6 ay	2,95	1,322	0,164
7 ay-1 yıl	3,06	1,252	
2-3 yıl arası	3,22	1,316	
4-5 yıl arası	3,15	1,369	
6 yıl ve üzeri	3,33	1,322	
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilme durumu</i></b>			
1-6 ay	2,56	1,271	0,073
7 ay-1 yıl	2,75	1,164	
2-3 yıl arası	2,41	1,255	
4-5 yıl arası	2,34	1,259	
6 yıl ve üzeri	2,36	1,272	
<b><i>Özel bir ödül için seçilme durumu</i></b>			
1-6 ay	2,22	1,294	0,604
7 ay-1 yıl	2,29	1,303	
2-3 yıl arası	2,21	1,247	
4-5 yıl arası	2,31	1,352	
6 yıl ve üzeri	2,43	1,424	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumu</i></b>			
1-6 ay	4,41	9,86	0,024
7 ay-1 yıl	4,04	1,059	
2-3 yıl arası	3,88	1,227	
4-5 yıl arası	3,78	1,297	
6 yıl ve üzeri	4,13	0,999	
<b><i>Yetki ve inisiyatif durumu</i></b>			
1-6 ay	2,55	1,258	0,012
7 ay-1 yıl	2,70	1,208	
2-3 yıl arası	2,67	1,124	
4-5 yıl arası	2,64	1,156	
6 yıl ve üzeri	3,01	1,119	
<b><i>Takdir edilme durumu</i></b>			
1-6 ay	3,04	1,261	0,441
7 ay-1 yıl	3,29	1,145	
2-3 yıl arası	3,04	1,249	
4-5 yıl arası	3,17	1,261	
6 yıl ve üzeri	3,13	1,150	
<b><i>Tatil ve izin</i></b>			
1-6 ay	3,80	1,280	0,003
7 ay-1 yıl	3,59	1,195	
2-3 yıl arası	3,36	1,308	
4-5 yıl arası	3,37	1,256	
6 yıl ve üzeri	3,72	1,055	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşinde otorite sahibi olma</i></b>			
1-6 ay	3,00	1,291	0,000
7 ay-1 yıl	3,10	1,083	
2-3 yıl arası	2,96	1,306	
4-5 yıl arası	3,31	1,261	
6 yıl ve üzeri	2,55	1,162	
<b><i>İşyerinin fiziksel şartları</i></b>			
1-6 ay	3,79	1,197	0,000
7 ay-1 yıl	3,52	1,173	
2-3 yıl arası	3,38	1,271	
4-5 yıl arası	3,58	1,307	
6 yıl ve üzeri	3,93	1,155	
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duyma düzeyi</i></b>			
1-6 ay	3,59	1,130	0,009
7 ay-1 yıl	3,58	1,161	
2-3 yıl arası	3,37	1,255	
4-5 yıl arası	3,48	1,227	
6 yıl ve üzeri	3,82	1,086	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek arkadaşının olması</i></b>			
1-6 ay	3,01	1,281	0,921
7 ay-1 yıl	3,15	1,248	
2-3 yıl arası	3,08	1,274	
4-5 yıl arası	3,02	1,272	
6 yıl ve üzeri	3,09	1,250	
<b><i>Görev dağılımının belirginliği</i></b>			
1-6 ay	3,45	1,238	0,031
7 ay-1 yıl	3,68	1,067	
2-3 yıl arası	3,37	1,233	
4-5 yıl arası	3,36	1,124	
6 yıl ve üzeri	3,68	1,088	
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumu</i></b>			
1-6 ay	3,70	1,108	0,001
7 ay-1 yıl	3,72	0,990	
2-3 yıl arası	3,40	1,179	
4-5 yıl arası	3,59	1,135	
6 yıl ve üzeri	3,86	0,945	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu</i></b>			
1-6 ay	3,90	1,052	0,001
7 ay-1 yıl	3,81	1,104	
2-3 yıl arası	3,55	1,148	
4-5 yıl arası	3,40	1,241	
6 yıl ve üzeri	3,78	1,079	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti</i></b>			
1-6 ay	2,93	1,330	0,176
7 ay-1 yıl	2,91	1,436	
2-3 yıl arası	2,80	1,326	
4-5 yıl arası	2,60	1,271	
6 yıl ve üzeri	2,64	1,350	
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanı</i></b>			
1-6 ay	2,92	1,327	0,277
7 ay-1 yıl	2,97	1,289	
2-3 yıl arası	2,81	1,317	
4-5 yıl arası	2,65	1,283	
6 yıl ve üzeri	2,93	1,265	
<b><i>Mesleki gelişim imkanları</i></b>			
1-6 ay	2,97	1,024	0,478
7 ay-1 yıl	3,14	1,212	
2-3 yıl arası	2,91	1,297	
4-5 yıl arası	2,93	1,253	
6 yıl ve üzeri	3,08	1,215	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirme düzeyi</i></b>			
1-6 ay	2,88	1,142	0,016
7 ay-1 yıl	3,06	1,236	
2-3 yıl arası	2,63	1,165	
4-5 yıl arası	2,68	1,250	
6 yıl ve üzeri	2,93	1,268	
<b><i>Yönetimin desteği</i></b>			
1-6 ay	3,50	1,232	0,013
7 ay-1 yıl	3,17	1,363	
2-3 yıl arası	3,03	1,303	
4-5 yıl arası	3,07	1,391	
6 yıl ve üzeri	3,33	1,285	
<b><i>İşyerindeki takım desteği</i></b>			
1-6 ay	3,37	1,205	0,425
7 ay-1 yıl	3,51	1,207	
2-3 yıl arası	3,26	1,251	
4-5 yıl arası	3,30	1,277	
6 yıl ve üzeri	3,45	1,286	
<b><i>Yapılan işin iddialı olması</i></b>			
1-6 ay	3,73	1,072	0,778
7 ay-1 yıl	3,81	1,085	
2-3 yıl arası	3,74	1,187	
4-5 yıl arası	3,76	1,192	
6 yıl ve üzeri	3,88	1,112	

Çalışanlar için iş tatmin düzeylerinin çalışma süresine göre farklı olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.18'de yer verilmiştir. Buna göre;

- Ücret seviyesine ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,07$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,54$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Aynı yardımların düzeyine ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=2,99$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=2,43$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşteki süreklilik düzeyine ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=3,11$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=2,49$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşteki tatil ve izin durumuna ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,36$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,80$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Otorite sahibi olmaya ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha fazla çalışanlar ( $\bar{x}=2,55$ )



ile 4-5 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,31$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

- İşyerinin fiziksel şartlarına ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,38$ ) ile 6 yıl ve daha fazla çalışanlar ( $\bar{x}=3,93$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Diğer çalışanların işe saygı duymalarına ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,009$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,37$ ) ile 6 yıl ve daha fazla çalışanlar ( $\bar{x}=3,54$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşyerindeki araç gereç durumuna ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,40$ ) ile 6 yıl ve daha fazla çalışanlar ( $\bar{x}=3,86$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin çatışmalardaki uzlaştırıcılık durumuna ilişkin tatmin düzeyi çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 4-5 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,40$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,90$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.1.9. Çalışanların Çalıştıkları Yönetici İle Çalışma Süresine Göre Motivasyon ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

**Tablo 3.19: Çalışanların Çalıştıkları Yönetici İle Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Faktörlerinin Önemine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Ücret seviyesinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,34	1,054	0,002
7 ay-1 yıl	4,57	0,827	
2-3 yıl arası	4,65	0,643	
4-5 yıl arası	4,50	0,821	
6 yıl ve üzeri	4,70	0,645	
<b><i>Terfi edebilmenin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,00	1,349	0,556
7 ay-1 yıl	4,17	1,199	
2-3 yıl arası	4,05	1,314	
4-5 yıl arası	3,91	1,407	
6 yıl ve üzeri	3,95	1,436	
<b><i>Kişisel gelişim için fırsatın önemi</i></b>			
1-6 ay	4,51	0,856	0,445
7 ay-1 yıl	4,44	0,842	
2-3 yıl arası	4,45	0,926	
4-5 yıl arası	4,28	1,083	
6 yıl ve üzeri	4,46	0,921	
<b><i>Aynı yardımların önemi</i></b>			
1-6 ay	3,55	1,485	0,000
7 ay-1 yıl	4,07	1,291	
2-3 yıl arası	3,92	1,420	
4-5 yıl arası	3,85	1,392	
6 yıl ve üzeri	4,42	0,939	
<b><i>İşin sürekliliğinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,81	0,537	0,089
7 ay-1 yıl	4,72	0,712	
2-3 yıl arası	4,72	0,732	
4-5 yıl arası	4,64	0,908	
6 yıl ve üzeri	4,87	0,412	
<b><i>Garanti bir gelire sahip olmanın önemi</i></b>			
1-6 ay	4,78	0,645	0,569
7 ay-1 yıl	4,73	0,708	
2-3 yıl arası	4,78	0,647	
4-5 yıl arası	4,68	0,761	
6 yıl ve üzeri	4,81	0,549	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilmesinin önemi</i></b>			
1-6 ay	3,49	1,293	0,170
7 ay-1 yıl	4,00	1,176	
2-3 yıl arası	3,71	1,379	
4-5 yıl arası	3,67	1,343	
6 yıl ve üzeri	3,71	1,447	
<b><i>Özel bir ödül için seçilmenin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,22	1,448	0,078
7 ay-1 yıl	4,38	1,082	
2-3 yıl arası	4,30	1,106	
4-5 yıl arası	4,27	1,201	
6 yıl ve üzeri	4,60	0,906	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,63	0,743	0,160
7 ay-1 yıl	4,61	0,720	
2-3 yıl arası	4,51	0,952	
4-5 yıl arası	4,53	0,962	
6 yıl ve üzeri	4,74	0,602	
<b><i>Yetki ve inisiyatifin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,19	1,134	0,290
7 ay-1 yıl	4,21	0,946	
2-3 yıl arası	4,12	1,109	
4-5 yıl arası	4,01	1,261	
6 yıl ve üzeri	4,32	0,915	
<b><i>Takdir edilmenin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,49	0,916	0,334
7 ay-1 yıl	4,54	0,864	
2-3 yıl arası	4,53	0,911	
4-5 yıl arası	4,45	1,045	
6 yıl ve üzeri	4,69	0,755	
<b><i>Tatil ve izin durumunun önemi</i></b>			
1-6 ay	4,37	0,979	0,004
7 ay-1 yıl	4,57	0,781	
2-3 yıl arası	4,52	0,876	
4-5 yıl arası	4,39	0,999	
6 yıl ve üzeri	4,76	0,527	
<b><i>İşte otorite sahibi olmanın önemi</i></b>			
1-6 ay	4,35	0,998	0,008
7 ay-1 yıl	4,48	0,784	
2-3 yıl arası	4,37	1,066	
4-5 yıl arası	4,41	0,890	
6 yıl ve üzeri	4,73	0,485	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşyerinin fiziksel şartlarının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,46	0,907	0,149
7 ay-1 yıl	4,51	0,800	
2-3 yıl arası	4,50	0,816	
4-5 yıl arası	4,63	0,715	
6 yıl ve üzeri	4,69	0,732	
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duymalarının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,68	0,678	0,217
7 ay-1 yıl	4,55	0,782	
2-3 yıl arası	4,64	0,726	
4-5 yıl arası	4,52	1,086	
6 yıl ve üzeri	4,72	0,561	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek iş arkadaşının olmasının önemi</i></b>			
1-6 ay	3,98	1,312	0,192
7 ay-1 yıl	4,30	1,102	
2-3 yıl arası	4,13	1,239	
4-5 yıl arası	4,00	1,240	
6 yıl ve üzeri	4,12	1,251	
<b><i>Görev dağılımının belirginliğinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,46	0,907	0,136
7 ay-1 yıl	4,53	0,719	
2-3 yıl arası	4,47	0,816	
4-5 yıl arası	4,53	0,794	
6 yıl ve üzeri	4,69	0,538	
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumunun önemi</i></b>			
1-6 ay	4,54	0,772	0,009
7 ay-1 yıl	4,67	0,587	
2-3 yıl arası	4,51	0,881	
4-5 yıl arası	4,42	0,959	
6 yıl ve üzeri	4,75	0,582	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumunun önemi</i></b>			
1-6 ay	4,66	0,637	0,005
7 ay-1 yıl	4,60	0,730	
2-3 yıl arası	4,52	0,827	
4-5 yıl arası	4,35	0,962	
6 yıl ve üzeri	4,72	0,609	
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaletinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,29	1,075	0,245
7 ay-1 yıl	4,51	0,872	
2-3 yıl arası	4,46	0,989	
4-5 yıl arası	4,32	1,100	
6 yıl ve üzeri	4,52	1,054	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,43	0,913	0,231
7 ay-1 yıl	4,48	0,872	
2-3 yıl arası	4,44	0,978	
4-5 yıl arası	4,27	1,090	
6 yıl ve üzeri	4,57	0,856	
<b><i>Mesleki gelişim imkanlarının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,51	0,802	0,815
7 ay-1 yıl	4,50	0,882	
2-3 yıl arası	4,47	0,975	
4-5 yıl arası	4,36	1,037	
6 yıl ve üzeri	4,48	1,009	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirmenin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,05	1,185	0,453
7 ay-1 yıl	4,14	1,154	
2-3 yıl arası	3,93	1,277	
4-5 yıl arası	3,88	1,386	
6 yıl ve üzeri	4,01	1,329	
<b><i>Yönetimin desteğinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,54	0,971	0,085
7 ay-1 yıl	4,64	0,780	
2-3 yıl arası	4,64	0,732	
4-5 yıl arası	4,50	0,973	
6 yıl ve üzeri	4,78	0,616	
<b><i>İşyerindeki takım desteğinin önemi</i></b>			
1-6 ay	4,55	0,828	0,737
7 ay-1 yıl	4,63	0,750	
2-3 yıl arası	4,58	0,845	
4-5 yıl arası	4,52	0,940	
6 yıl ve üzeri	4,66	0,726	
<b><i>Yapılan işin iddialı olmasının önemi</i></b>			
1-6 ay	4,50	0,865	0,413
7 ay-1 yıl	4,66	0,743	
2-3 yıl arası	4,51	0,865	
4-5 yıl arası	4,50	0,995	
6 yıl ve üzeri	4,57	0,856	

Çalışanlar için motivasyon faktörlerinin öneminin yönetici ile çalışılan süreye göre farklı olup olmadığına ilişkinin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.19'da yer verilmiştir. Buna göre;

- Ücret seviyesine verilen önem yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,70$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,34$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Aynı yardımlara verilen önem yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,42$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,55$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşteki tatil ve izin durumuna verilen önem yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,76$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,37$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yapılan işte otorite sahibi olmaya verilen önem yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,008$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,73$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,35$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşyerindeki araç gereç durumuna verilen önem yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,009$   $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,75$ ) ile 4-5 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,42$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

- Yöneticilerin çatışmalardaki uzlaştırıcılık durumuna önem yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,005$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,72$ ) ile 4-5 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,35$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.20: Çalışanların Yönetici İle Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b>Ücret seviyesinden memnuniyet</b>			
1-6 ay	3,54	1,154	0,002
7 ay-1 yıl	3,41	1,142	
2-3 yıl arası	3,07	1,448	
4-5 yıl arası	3,29	1,075	
6 yıl ve üzeri	3,34	1,216	
<b>Terfi edebilme şansı</b>			
1-6 ay	2,26	1,343	0,030
7 ay-1 yıl	2,55	1,325	
2-3 yıl arası	2,28	1,263	
4-5 yıl arası	2,06	1,263	
6 yıl ve üzeri	2,16	1,341	
<b>Kişisel gelişim düzeyi</b>			
1-6 ay	2,96	1,182	0,474
7 ay-1 yıl	3,03	1,067	
2-3 yıl arası	2,89	1,211	
4-5 yıl arası	2,79	1,305	
6 yıl ve üzeri	2,81	1,327	
<b>Aayni yardımların düzeyi</b>			
1-6 ay	2,45	1,385	0,026
7 ay-1 yıl	2,72	1,404	
2-3 yıl arası	2,56	1,452	
4-5 yıl arası	2,29	1,383	
6 yıl ve üzeri	2,85	1,338	
<b>İşteki süreklilik düzeyi</b>			
1-6 ay	2,60	1,292	0,030
7 ay-1 yıl	2,78	1,273	
2-3 yıl arası	2,76	1,391	
4-5 yıl arası	2,85	1,451	
6 yıl ve üzeri	3,16	1,355	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Gelirin garanti olma durumu</i></b>			
1-6 ay	3,01	1,286	0,627
7 ay-1 yıl	3,14	1,281	
2-3 yıl arası	3,20	1,346	
4-5 yıl arası	3,27	1,365	
6 yıl ve üzeri	3,19	1,350	
<b><i>Yeni ve ilginç iş verilme durumu</i></b>			
1-6 ay	2,58	1,264	0,092
7 ay-1 yıl	2,63	1,229	
2-3 yıl arası	2,35	1,210	
4-5 yıl arası	2,31	1,308	
6 yıl ve üzeri	2,37	1,294	
<b><i>Özel bir ödül için seçilme durumu</i></b>			
1-6 ay	2,24	1,305	0,714
7 ay-1 yıl	2,26	1,285	
2-3 yıl arası	2,25	1,275	
4-5 yıl arası	2,46	1,399	
6 yıl ve üzeri	2,31	1,402	
<b><i>Bağlı olunan yönetici ile ilişki durumu</i></b>			
1-6 ay	4,16	1,013	0,010
7 ay-1 yıl	4,05	1,043	
2-3 yıl arası	3,80	1,234	
4-5 yıl arası	3,81	1,324	
6 yıl ve üzeri	4,12	1,021	
<b><i>Yetki ve inisiyatif durumu</i></b>			
1-6 ay	2,60	1,257	0,115
7 ay-1 yıl	2,65	1,177	
2-3 yıl arası	2,72	1,103	
4-5 yıl arası	2,71	1,169	
6 yıl ve üzeri	2,98	1,168	
<b><i>Takdir edilme durumu</i></b>			
1-6 ay	3,07	1,242	0,927
7 ay-1 yıl	3,19	1,180	
2-3 yıl arası	3,08	1,238	
4-5 yıl arası	3,14	1,287	
6 yıl ve üzeri	3,11	1,171	
<b><i>Tatil ve izin</i></b>			
1-6 ay	3,78	1,155	0,031
7 ay-1 yıl	3,41	1,281	
2-3 yıl arası	3,42	1,290	
4-5 yıl arası	3,54	1,247	
6 yıl ve üzeri	3,69	1,036	



	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>İşinde otorite sahibi olma</i></b>			
1-6 ay	3,07	1,313	0,001
7 ay-1 yıl	3,11	1,159	
2-3 yıl arası	3,04	1,296	
4-5 yıl arası	3,22	1,291	
6 yıl ve üzeri	3,62	1,125	
<b><i>İşyerinin fiziksel şartları</i></b>			
1-6 ay	3,81	1,164	0,000
7 ay-1 yıl	3,53	1,236	
2-3 yıl arası	3,40	1,271	
4-5 yıl arası	3,55	1,297	
6 yıl ve üzeri	4,01	1,140	
<b><i>Diğer çalışanların işe saygı duyma düzeyi</i></b>			
1-6 ay	3,60	1,131	0,005
7 ay-1 yıl	3,51	1,256	
2-3 yıl arası	3,42	1,197	
4-5 yıl arası	3,40	1,235	
6 yıl ve üzeri	3,97	1,042	
<b><i>Çıkarları gözetebilecek arkadaşının olması</i></b>			
1-6 ay	3,03	1,274	0,771
7 ay-1 yıl	3,12	1,260	
2-3 yıl arası	3,12	1,272	
4-5 yıl arası	2,94	1,288	
6 yıl ve üzeri	3,05	1,233	
<b><i>Görev dağılımının belirginliği</i></b>			
1-6 ay	3,44	1,299	0,046
7 ay-1 yıl	3,54	1,139	
2-3 yıl arası	3,40	1,181	
4-5 yıl arası	3,33	1,194	
6 yıl ve üzeri	3,77	1,056	
<b><i>İşyerindeki araç gereç durumu</i></b>			
1-6 ay	3,74	1,054	0,002
7 ay-1 yıl	3,62	1,107	
2-3 yıl arası	3,41	1,166	
4-5 yıl arası	3,64	1,106	
6 yıl ve üzeri	3,91	0,923	
<b><i>Yöneticinin çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu</i></b>			
1-6 ay	3,85	1,087	0,002
7 ay-1 yıl	3,72	1,140	
2-3 yıl arası	3,54	1,144	
4-5 yıl arası	3,35	1,265	
6 yıl ve üzeri	3,87	1,015	

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>P</b>
<b><i>Başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti</i></b>			
1-6 ay	2,60	1,320	0,141
7 ay-1 yıl	2,93	1,376	
2-3 yıl arası	2,66	1,304	
4-5 yıl arası	2,68	1,334	
6 yıl ve üzeri	2,64	1,363	
<b><i>İşyerindeki eğitim imkanı</i></b>			
1-6 ay	2,88	1,298	0,676
7 ay-1 yıl	2,92	1,273	
2-3 yıl arası	2,81	1,343	
4-5 yıl arası	2,69	1,340	
6 yıl ve üzeri	2,90	1,222	
<b><i>Mesleki gelişim imkanları</i></b>			
1-6 ay	3,00	1,189	0,472
7 ay-1 yıl	3,09	1,246	
2-3 yıl arası	2,90	1,308	
4-5 yıl arası	2,89	1,221	
6 yıl ve üzeri	3,09	1,204	
<b><i>Örgütsel cesaretlendirme düzeyi</i></b>			
1-6 ay	2,92	1,118	0,018
7 ay-1 yıl	2,94	1,240	
2-3 yıl arası	2,65	1,151	
4-5 yıl arası	2,57	1,320	
6 yıl ve üzeri	2,95	1,278	
<b><i>Yönetimin desteği</i></b>			
1-6 ay	3,56	1,198	0,002
7 ay-1 yıl	3,12	1,357	
2-3 yıl arası	3,02	1,302	
4-5 yıl arası	3,05	1,402	
6 yıl ve üzeri	3,35	1,292	
<b><i>İşyerindeki takım desteği</i></b>			
1-6 ay	3,42	1,210	0,728
7 ay-1 yıl	3,38	1,211	
2-3 yıl arası	3,27	1,215	
4-5 yıl arası	3,38	1,355	
6 yıl ve üzeri	3,44	1,202	
<b><i>Yapılan işin iddialı olması</i></b>			
1-6 ay	3,78	1,065	0,138
7 ay-1 yıl	3,90	1,079	
2-3 yıl arası	3,64	1,226	
4-5 yıl arası	3,73	1,165	
6 yıl ve üzeri	3,92	1,095	

Çalışanlar için iş tatmin düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre farklı olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına Tablo 3.20’de yer verilmiştir. Buna göre;

- Ücret seviyesine ilişkin tatmin düzeyi yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,07$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,54$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Bağlı olunan yönetici ile ilişkinin tatmin düzeyi yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,010$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,80$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=4,16$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yapılan işte otorite sahibi olma durumuna ilişkin tatmin düzeyi yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,04$ ) ile 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=3,62$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- İşyerinin fiziksel şartlarına ilişkin tatmin düzeyi yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,40$ ) ile 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=4,01$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Diğer çalışanların yapılan işe saygı duymalarına ilişkin tatmin düzeyi yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,005$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc

testi analizine göre 4-5 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,40$ ) ile 6 yıldan daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=3,97$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

- İşyerindeki araç gereçlere ilişkin tatmin düzeyi yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,41$ ) ile 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=3,91$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yöneticinin yaşanan çatışmalardaki uzlaştırıcılık durumuna ilişkin tatmin düzeyi yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 4-5 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,35$ ) ile 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar ( $\bar{x}=3,87$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.
- Yönetim desteğine ilişkin tatmin düzeyi yönetici ile çalışma süreleri farklı olan çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Post Hoc testi analizine göre 2-3 yıl arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,02$ ) ile 1-6 ay arasında çalışanlar ( $\bar{x}=3,56$ ) arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3.SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü ekonomik olduğu kadar sosyo-kültürel etkileri olan bir sektördür. Yarattığı istihdam etkisi ile birçok iş kolunu da beraberinde etkilemektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörü ve bu sektörün en önemli kollarından olan konaklama işletmelerinde çalışanlar büyük önem arz etmektedir. Ancak konaklama tesislerinde çalışanlara gereken önem verilmemektedir. Kurumsallaşmış bazı otel işletmeleri dışında birçok otel işletmesi insan kaynağını işletmenin en önemli kaynaklarından birisi olduğunun bilinci ile hareket etmemektedir.

Örgütün çalışanlara sunduğu imkanlar çalışanların motive olmasında ve iş tatminlerinin yükseltilmesinde önemli belirleyici olabilmektedir. Çalışanlara sunulan bu olanakların olumlu çıktısı olarak işgörenlerin işletme hedeflerine doğru yöneleceği ve daha verimli çalışacakları öngörülmektedir. Ayrıca motive olmuş bireyin işe devam arzuları da artış göstereceği düşünülmektedir.

Turizm sektöründe işgörenlerin motivasyonuna etki eden faktörlerin saptanması, mevcut iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi ve iş tatmini ile işe devam değişkenleri arasındaki ilişkinin ile iş tatmini ve işe devam ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada şu sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Otel işletmelerinde çalışanların çoğunluğunu genç ve erkek çalışanlar oluşturmaktadır.
- Otel işletmelerinde çalışanların çoğunluğunu lise ve ilköğretim mezunları oluşturmaktadır.
- Otel işletmelerinde çalışanların otelde çalışma süreleri incelendiğinde 2-3 yıl arası çalışanların çoğunlukta olduğu görülmüştür.
- Motivasyona etki eden faktörlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında birinci sırada garanti bir gelire sahip olmak ( $\bar{x}=4,76$ ), ikinci sırada işe sürekli olması ( $\bar{x}=4,75$ ) yer almaktadır.
- İş tatmin düzeyleri incelendiğinde en düşük tatmin düzeyinin özel bir ödül için seçilmiş olma ( $\bar{x}=2,29$ ) ve terfi edebilme şansına ilişkin memnuniyet düzeyinde ( $\bar{x}=2,29$ ) ortaya çıkmaktadır.

- Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler ile iş tatmin düzeylerine yönelik yapılan t testi sonuçlarına göre, motivasyona etki eden tüm değişkenler ile bu değişkenlere ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür.
- Çalışanların iş tatminin ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre bazı değişkenler ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür
- Çalışanların cinsiyet değişkenine göre motivasyon faktörlerinin önem düzeylerine ilişkin yapılan varyans analizine göre erkek ( $\bar{x}=4,72$ ) ve kadın ( $\bar{x}=4,88$ ) çalışanların garanti bir gelire sahip olmanın önemine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.
- Çalışanların cinsiyet değişkenine göre iş tatmin düzeylerine ilişkin yapılan varyans analizine göre erkek ( $\bar{x}=2,79$ ) ve kadın ( $\bar{x}=3,02$ ) çalışanların iş yerinde eğitim imkanlarına ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.
- Çalışanların yaş değişkenine göre motivasyon faktörlerinin önem düzeylerine ilişkin yapılan varyans analizine bazı yaş grupları arasında ücret düzeyi ve terfi edebilme şansının önemine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.
- Genel olarak eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin daha fazla tatmin olduğu görülmektedir.
- 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar için motivasyon faktörlerinin öneminin daha fazla olduğu görülmektedir.
- Aynı yönetici ile 6 yıl ve daha uzun süre çalışanlar için motivasyon faktörlerinin öneminin daha fazla olduğu görülmektedir.
- Muhasebe departmanında çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu, teknik servis departmanında çalışanların ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanlar için motivasyonda önemli olan faktörler ile bu faktörlere ilişkin memnuniyet düzeyleri arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar için önemli olan motivasyon faktörleri ile ilgili değişiklikler yapılarak öncelikle işgören tatmininin yükseltilmesinin gerekli olabileceği görülmektedir. Çünkü tatmin olmayan

işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin artabileceği sonucuna varılmıştır. Çalışanların işletmeler için önemi göz önüne alındığında işgören devir hızının yüksek olması pek istenilen bir durum olmamaktadır. Çalışanlar işletmede ne kadar uzun süre çalışırlar ise onları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmenin ve motive etmenin de o kadar kolay olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanlar garanti bir gelire sahip olmak ve işin sürekli olmasını önemli bir araç olarak görmektedirler. Bu da turizm işletmelerinin bazı bölgelerde sezonluk işletmeler olması ve sezon dışında çalışanların iş konusunda bir takım sıkıntılar yaşamsından kaynaklanıyor olabileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar için yaptıkları işin sürekli olduğunu bilmek motivasyonda önemli bir faktör olduğu için konaklama işletmeleri sezon dışında da işgörenlerin gelirlerinin bir kısmını garanti ederek çalışanları daha çok motive edebileceği düşünülmektedir. Belirsizliğin aynı zamanda iş tatminini de olumsuz etkileyen bir unsur olabileceği göz önüne alınmalıdır.

Çalışanların terfi edebilme şansına ve özel bir ödül için seçilmiş olmalarına ilişkin tatmin düzeyleri düşüktür. Bu nedenle işletmeler çalışanların hem motivasyonunda önemli olan hem de iş tatmininde önemli olan bu faktörler ile gerekli düzenlemeleri yeniden gözden geçirmesi sonucunda motivasyonu etkileyebilecektir.

Yöneticilerin çalışanları nelerin motive ettiği konusu çok iyi bilgili olması gerekmektedir. Yapılan çalışmada da ortaya çıktığı gibi otel işletmelerinde çalışanların motivasyon ve iş tatmin düzeyleri oldukça düşük buna bağlı olarak da bir çok çalışan işten ayrılmayı düşünmektedir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlar için önemli olan motivasyon faktörlerini kullanarak onları işletme amaçları doğrultusunda çalışmaya yönlendirmeli motivasyon ve iş tatmin düzeylerini arttırmalıdır. Yöneticiler çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş tatminlerini arttırmak istiyorsa şu maddelere önem verebilirler:

- Çalışanların ücret ve ek ödemeleri arttırılmalıdır.
- Mevcut terfi sistemi ile ilgili düzenlemeler yapılmalıdır.
- İş yerindeki eğitim imkanları ve mesleki gelişim imkanları arttırılmalıdır.
- Çalışma koşulları iyileştirilmelidir.
- Çalışanlar işi başarılı yapmalarından dolayı takdir edilmelidir.
- İş yerindeki başarı takdir ve ödüllendirme adaleti iyileştirilmelidir.
- Çalışanlara işlerini daha iyi yapmaları için yetki ve inisiyatif durumları yeniden düzenlenmelidir.
- Yönetimin desteği ve örgütsel cesaretlendirme arttırılmalıdır.

- Çalışanların kişisel gelişimi için fırsatlar artırılmalıdır.
- Görev tanımlarına ilişkin yeni düzenlemeler yapılmalıdır.



## KAYNAKÇA

- ABA G., **İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya 2009.
- AKINCI Z., **Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, 2002.
- ALICA E., **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği**, Kocaeli Üniversitesi S.B.E., Kocaeli, 2008.
- BALABAN C., **Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006.
- BALTA A. T., **İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007.
- BARUTÇUGİL İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- BAŞARAN İ. E., **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
- BAYRAKTAR G., KURU E., **Güreş Hakemlerinin Temel Psikolojik İhtiyaçlarının İncelenmesi**, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt1, Sayı1, 2007.
- BİNGÖL D., **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul 1996, s. 265
- BOWLING A. Nathan, **Is The Job Satisfaction–Job Performance Relationship Spurious? A Meta-Analytic Examination**, Journal of Vocational Behavior, 71, (2007), s. 168
- BOZKURT Ö., BOZKURT İ., **İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl: 2008, Cilt:9, Sayı:1.
- BROOKS I., **Organizational Behaviour, Individuals, Groups and Organization**, Third Edition, PearsonPrentice Hall, 2006.
- CAN H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1997.
- ÇAKMAK B. E., **Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Genel İş Tatminine Etkisi, Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı**, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, S.B.E, Ankara, 2005.
- ÇALIŞKAN Z., **İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama**, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005.

ÇAVUŞ M. F., AKGEMİCİ T., **İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008.

ÇEKMECELİOĞLU GÜNDÜZ H., **Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma**, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005.

ÇİÇEK D., **Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi S.B.E., Adana 2005.

ÇOŞGUN E., **Teknik Personelin Performans Değerlendirmesinde Bir Uzman Sistem Modeli**, Teknoloji Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 4, 2004.

DAFT R. L., **Management**, Fourth Edition, Drydan Press, 1997.

DEMİR N., **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.

DOĞAN S., KILIÇ S., **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007.

DUYAN E. C., **Çalışma Yaşamında Yoga: İş Tatmini ve Stres Yönetiminde Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa, 2008.

ERDOĞAN İ., **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:242, İstanbul, 1991.

EREN E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2007.

EREN E., **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

EREN E., **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

EREN E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.

EROĞLU F., **Davranış Bilimleri**, 3.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996.

ERONAT Z., **İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2004.

ERSOY KART M., GÜLDÜ Ö., **Self-Determination Scale: The Adaptation Study**, Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences, Yıl: 2008, Vol: 41, No: 2.

ERTAN H., **Örgütsel Bağlılık İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme**, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi S.B.E., Afyon, 2008.

FIELD R., **Human Behaviour in Organizations: A Canadian Perspective**, Secend Edition, Prentice Hall, Canada, 1998.

GÖZEN DAĞDEVİREN E., **İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2007.

GÜNEY S., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

GÜVEN A., **Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi S.B.E., Tokat, 2007.

HANZADE A., **Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, S.B.E, Ankara, 2006.

HITT A. M., BLACK J. S.t, PORTER W. L., **Management**, PearsonPrentice Hall, 2005.

HODGETTS R. M., **Management: Theory, Process and Practice**, Fifth Edition, HBJ Publishers, 1990.

İNCİR G., **Çalışanları Güdüleyici Bir Araç Etken İletişim**, MPM Yayınları, Ankara 1990.

İŞCAN Ö. F., TİMURLUOĞLU M. K., **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yıl: 2007, Cilt:21, Sayı:1.

KANOĞLU Burhan, **Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAC A.Ş. Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007.

KAPLAN M., **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2007.

KARACA S., **Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008.

KAŞLI M., **İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2) 2007.

KAVİ E., **İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2006.

KESER A., **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.

KESKİN B., **Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi S.B.E., Ankara 2008.

KILIÇ E., **İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008.

KIM P. B., MURRMANN S. K, LEE G., **Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees**, International Journal of Hospitality Management 28 (2009).

KOÇ A., **Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2007.

KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği - Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

KÖK BAYRAK S., **İş Tatmini ve Örgütsel bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yıl: 2006, Cilt:20, Sayı:1.

KÖSE H., **Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2009.

KREINTER R., KINICKI A., **Organizational Behavior**, Fifth Edition, McGraw-Hill, 2001.

KÜÇÜK F., BAYUK N., **Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı**, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 2 (7).

LAMBERT E. G., HOGAN N. L., BARTON S. M., **The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers**, The Social Science Journal 38 (2001).

LUTHANS F., **Organizational Behavior**, MacGraw Hill, New York 1995.

MAKTALAN F. K., **İş Tatminini Etkileyen Etmenlerden İş Güvenliği ve Plastik Profil İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998.

MUTLU B., **Demokratik Liderlik ve İşgören Motivasyonu**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2003.

NAKTİYOK A., KÜÇÜK O., **İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 17, Sayı 1-2 2003.

OKTAY M., **Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayıncılık, İstanbul, 1990.

ÖKTEN S. S., **Güçlendirme İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, S.B.E., Gebze, 2008.

ÖLÇER F., **Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Aralık 2005.

ÖNEN L., TÜZÜN M. B., **Motivasyon**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005.

ÖRÜCÜ E., ESENKAL F., **Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatmini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:2005, Cilt:8, Sayı: 14.

ÖRÜCÜ E., YUMUŞAK S., BOZKIR Y., **Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl: 2006, Cilt:13, Sayı: 1.

ÖZDEMİR KÜÇÜK M., **Turizm Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Antalya, 2006.

ÖZKALP E., KIREL Ç., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996.

ÖZMUTAF N. M., **Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007.

ÖZTÜRK A. GÜZELSOYDAN Y. S., **Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl:2001, Cilt: 15, Sayı:1-2.

PEKEL H. N., **İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi-Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E., 2001.

ROBBİNS S. P., COULTER M., **Management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.

SABUNCUOĞLU Z., **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Kitapevi, Bursa 1995.

SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.

SARIKAMIŞ Ç., **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 2006.

SARIKURT T., **Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi S.B.E., Niğde, 2007.

SAYIN U., **Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum, 2009.

SAYLAN T., **Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2008.

SELAMOĞLU A., **Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru**, Çimento İşveren Dergisi, Ankara, Cilt:12, Sayı:6, Kasım 1998.

SERİNKAN C., **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

SEVİMLİ F., İŞCAN Ö. F., **Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1-2, 2005.

SÖYÜK S., **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007.

ŞAHİN A., **Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2004, Sayı:11.

ŞAHİN N., **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., İzmir, 2007.

ŞEN T., **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2008.

ŞENER B., **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.

ŞENGÜL MUTER C., **Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E., Doktora Tezi, Manisa 2008.

ŞİMŞEK M. Ş., AKGEMİCİ T., ÇELİK A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

ŞİMŞEK M. Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya 2005.

ŞİMŞEK M. Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 4. Baskı, Konya, 1998.

TELMAN N., ÜNSAL P., **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.

TOKER B., **Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Yıl:2008, Cilt:8, Sayı:1.

TÜTÜNCÜ Ö., **Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2000, s. 108-109

YAPAR T., **Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul 2005.

YAPRAKLI Ş., YILMAZ M. K., **Çalışanların İş Stresi Algularının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da Çalışan İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Ocak 2007 Sayı: 1.

YAYLI A., TEMİRELİYEVA K., **Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl: 2006 Sayı: 1.

YENİTEPE IŞIKÇI D., **Moral ve Motivasyon İle Kamu Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini**, Yeditepe Üniversitesi E.B.E., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

YURTSEVEN Ö. **İş – Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya, 2008.

YÜKSEL Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 1998.

<http://www.tumgazeteler.com> Erişim Tarihi: 25.10.2009

<http://www.turkpdr.com> Erişim Tarihi: 25.10.2009

**EK-1:**

Değerli Katılımcı,

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrencisiyim. *“İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama” Fethiye Yöresinde Bir Araştırma*” konulu yüksek lisans tezim üzerinde çalışmaktayım.

Ekteki anket bu konu hakkındaki görüşlerinizi değerlendirmek için tasarlanmış bir çalışmadır. Cevaplar yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Bize sağladığınız tüm bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruların tümüne cevap vermeniz araştırmanın ciddiyeti açısından önemlidir. Araştırma ile ilgili sorularınız için aşağıdaki iletişim araçlarını kullanabilirsiniz.

Zamanınızı ayırdığınız için sonsuz teşekkürler.

Saygılarımla,

***Pınar Çelik***

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Öğrencisi  
Tel: +9 0 252 611 06 82  
Faks:+9 0 252 611 38 37  
Email:pinarcelik@akdeniz.edu.tr



Lütfen aşağıdaki sorularda ilgili seçeneği işaretleyiniz:

- 1) Cinsiyetiniz?  
Kadın  Erkek
- 2) Yaşınız?  
25 ve altı  26-30 arası  31-35 arası  36-40 arası  41 ve üzeri
- 3) Eğitim durumunuz?  
İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Lisansüstü
- 4) Hangi departmanda çalışıyorsunuz?  
Önbüro  Yiyecek-İçecek (F&B)  Kat Hizmetleri  Teknik Servis   
Muhasebe  Halkla İlişkiler  Diğer: Lütfen belirtiniz.....
- 5) Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?  
1-6 ay  7 ay-1 yıl  2-3 yıl  4-5 yıl  6 yıl ve üzeri
- 6) Kaç yıldır aynı yönetici ile çalışıyorsunuz?  
1-6 ay  7 ay-1 yıl  2-3 yıl  4-5 yıl  6 yıl ve üzeri
- 7) **İşinizdeki ücret seviyesi**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Ne kadar memnunsunuz (hiç) 1 2 3 4 5 (çok fazla)
- 8) **İşyerinizde terfi edebilme şansınız**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Şuan ki terfi şansınız (çok düşük) 1 2 3 4 5 (çok yüksek)
- 9) **Kişisel gelişiminiz için fırsat sahibi olmak**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Adına ne kadar fırsatınız oluyor (hiç) 1 2 3 4 5 (çok fazla)
- 10) **İşyerinizde ücret dışı yapılan aynı yardımlar (Yiyecek ve giyecek yardımları)**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Ne kadar yardım yapıyor (hiç) 1 2 3 4 5 (çok fazla)
- 11) **İşinizin sürekli olduğunu bilmek**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
İşiniz sürekliliğinden emin misiniz (çok düşük) 1 2 3 4 5 (çok yüksek)
- 12) **Garanti bir gelire sahip olmak**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Gelirinizin ne kadarını garanti (hiç) 1 2 3 4 5 (çok yüksek)
- 13) **İşyerinde size yeni ve ilginç bir işin verilme durumu**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Yeni ve ilginç iş verilme oranı (çok düşük) 1 2 3 4 5 (çok yüksek)
- 14) **Özel bir ödül için seçilmiş olmanız**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Ödül için seçilme sıklığınız (çok düşük) 1 2 3 4 5 (çok yüksek)
- 15) **Bağlı olduğunuz yönetici ile ilişki durumunuz**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Ne kadar memnunsunuz (hiç) 1 2 3 4 5 (çok fazla)
- 16) **İş yerinde çalışma başarınızı etkileyecek insiyatif ve yetki durumunuz**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Ne kadar insiyatif ve yetkiye sahipsiniz (çok düşük) 1 2 3 4 5 (çok yüksek)
- 17) **İşinizi iyi yapmanızdan dolayı takdir edilmeniz**  
Sizin için ne kadar önemli (önemsiz) 1 2 3 4 5 (çok önemli)  
Ne kadar takdir ediliyorsunuz (hiç) 1 2 3 4 5 (çok fazla)

**18) İşinizdeki tatil ve izin durumu**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar memnunsunuz	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**19) Yaptığınız işte otorite sahibi olmak**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar otorite sahibisiniz	(çok düşük)	1	2	3	4	5 (çok yüksek)

**20) İşyerinizin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, vb bakımdan)**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar memnunsunuz	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**21) Diğer çalışanların (meslektaşlarınızın) size ve işinize saygı duymaları**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar saygı duyuyorlar	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**22) Çıkarlarınızı gözetebilecek bir arkadaşınızın olması**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Arkadaşlarınızın çıkarlarınızı gözetme durumu	(çok düşük)	1	2	3	4	5 (çok yüksek)

**23) İş yerinde çalışanlar arasında görev dağılımının belirginliği**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar belirgin	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**24) İş yerinde çalışma verimizi etkileyecek araç ve gereçlerin durumu**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar yeterli	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**25) Bağlı olduğunuz yöneticinin iş arkadaşlarınız ve müşteriler ile olan anlaşmazlık ve çatışmalarda uzlaştırıcılık durumu**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar uzlaştırıcı	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**26) İşletmenizdeki başarı, takdir ve ödüllendirme adaleti**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar adaletli uygulanıyor	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**27) İşyerinizdeki eğitim imkanları**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar fırsatınız oluyor	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok yüksek)

**28) İşyerinizde mesleki gelişim imkanlarınız**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Adına ne kadar fırsatınız oluyor	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**29) Örgütsel cesaretlendirme**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar memnunsunuz	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**30) Yönetimin desteği**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Yönetim sizi ne kadar destekliyor	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**31) İşyerinizde takım desteği**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
Ne kadar memnunsunuz	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

**32) Yaptığınız işin iddialı olması**

Sizin için ne kadar önemli	(önemsiz)	1	2	3	4	5 (çok önemli)
İşiniz ne kadar iddialı	(hiç)	1	2	3	4	5 (çok fazla)

<i>Lütfen aşağıdaki seçeneklerden sizin için en uygun olanı işaretleyiniz.</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Tamamen Katılmıyorum</i>
33) Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kuruluştta çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.					
34) Gelecekte mesleğime başka bir kuruluştta devam etme düşüncesi aklıma gelir.					
35) Başka bir işe geçmeyi sık sık düşünüyorum					
36) Önümüzdeki yıl içerisinde aktif olarak yeni bir iş aramayı düşünüyorum.					
37) Eğer imkanım olsaydı, işimden ayrılırdım.					
38) Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					

## **Ö Z G E Ç M İ Ş**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı Soyadı : Pınar ÇELİK  
Doğum Yeri ve Tarihi : Antalya / 17.08.1981  
Medeni Hali : Bekar

### **EĞİTİM**

Lise : Antalya Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesi 1995–1999  
Lisans : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşl. Ve Otel. Y.O.  
Konaklama İşletmeciliği 1999–2003  
Yükseklisans: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşl. Ve Otel. A.B.D. 2004-

### **YABANCI DİL ve BİLGİSAYAR BİLGİSİ**

İngilizce İyi  
Almanca Orta  
Rusça Orta  
MS Office İyi  
SPSS İyi  
Fidelio İyi  
Logo İyi

### **BİLİMSEL FAALİYETLERİ**

#### **Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler**

YILDIZ Sevcan, , ÇELİK Pınar, TETİK Nilüfer, “Hizmet İşletmeleri İçin Müşteri Karlılık Analizi” III. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi, 25–28 Mayıs 2006, Çanakkale, Türkiye

YILDIZ Sevcan, ALTINTAŞ Volkan, ÇELİK Pınar, “Conflict Management in Tourism Sector in Turkey: A Sample From Antalya”, Progress in Tourism and Hospitalitr Present & Future Challenges, 1-4 June 2006, Thessaloniki, Greece

YILDIZ Sevcan, , ÇELİK Pınar, DEMİR Çiğdem, “Foreign Capital Concept in Tourism Sector” Contrmporary Trendes in Tourism, Hotel Management and Gastronomy, 13 October 2006, Novi Sad, Serbia

GÜZELLER Cem Oktay, ÇELİK Pınar, YILDIZ Sevcan, “Communication Problems in the Redsidece Management an Aplication on a 5 Star Hotel in Central Antalya” 24th EuroCHRIE Congress, 25-28 October 2006, Thessaloniki, Greece

YILDIZ Sevcan, , ÇELİK Pınar, DEMİR Çiğdem, “Bilimsel Araştırmalarda Etik” II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi, 18–20 Ekim 2006, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, Türkiye

## **PROFESYONEL DENEYİM**

18.02.2009-	Muğla Üniversitesi Fethiye A.S.M.K. M.Y.O	Öğretim Görevlisi
01.09.2005 – 30.05.2008	Akdeniz Üniversitesi Serik Meslek Yüksek Okulu	Öğretim Görevlisi
10.06.2003 – 30.08.2005	Aydınbey Relax Hotel	Önbüro
07.07.2002 – 30.10.2002	Porto Bello Hotel	Önbüro
01.06.1999 – 01.09.1999	Dedeman Antalya	Stajyer
01.05.1998 – 30.09.1998	Dedeman Antalya	Stajyer
01.05.1997 – 30.09.1997	Dedeman Antalya	Stajyer

Adres: Muğla Üniversitesi Fethiye A.S.M.K. Meslek Yüksek Okulu  
Taşyaka Mah. Fethiye/ MUĞLA

Telefon: 0 252 611 06 82 (130)  
0 532 408 46 94 (GSM)

E Posta: [pinarcelik@akdeniz.edu.tr](mailto:pinarcelik@akdeniz.edu.tr)