

**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YENİ TEKNOLOJİLERİN İŞ DOYUMU VE  
MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
İsmail SAKALLI**

**Tez Danışman  
Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**KARABÜK  
EYLÜL/2019**

**T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YENİ TEKNOLOJİLERİN İŞ DOYUMU VE  
MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**İsmail SAKALLI**

**Tez Danışman**

**Prof. Dr. Yahya FİDAN**

**KARABÜK**

**EYLÜL/2019**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	11
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	12
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	12
GİRİŞ .....	13
BİRİNCİ BÖLÜM .....	14
TEKNOLOJİ KAVRAMI VE YENİ TEKNOLOJİLER.....	14
1.1. Yeni Teknolojilerin Özellikleri .....	17
1.2. Yeni Teknolojilerin Avantajları.....	18
1.3. Yeni Teknolojilerin Dezavantajları.....	21
İKİNCİ BÖLÜM.....	23
İŞ DOYUMU KAVRAMI .....	23
2.1. İş Doyumu Önemi .....	25




2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	28
2.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler .....	30
2.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	39
MOTİVASYON KAVRAMI .....	39
3.1. Motivasyon Önemi .....	41
3.2. Motivasyon Araçları .....	43
3.2.1. Ekonomik Araçlar .....	43
3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar .....	47
3.2.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar .....	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	55
YENİ TEKNOLOJİLERİN İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	55
4.1. Yeni Teknolojiler ve Vasıf .....	57
4.2. Kontrol ve Denetim .....	60
4.3. Esnek Çalışma: .....	62
4.4. Mali Duruma Etkiler: .....	63
4.5. İş yoğunluğu: .....	64
4.6. Ergonomik Etkiler .....	65
4.7. Hiyerarşi: .....	66
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	69
YENİ TEKNOLOJİLERİN İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN UYGULAMA .....	69
5.1. Araştırmaya Gereksinim Duyulma Nedeni .....	69
5.2. Araştırmanın Amacı .....	69
5.3. Araştırmanın Hipotezi .....	69

<b>5.4. Katılımcılar .....</b>	<b>70</b>
<b>5.5. Ölçüm Araçları.....</b>	<b>73</b>
<b>5.6. Uygulama .....</b>	<b>74</b>
<b>5.7. İstatistiki Analiz .....</b>	<b>74</b>
<b>5.8. Bulgular.....</b>	<b>74</b>
<b>5.8.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları.....</b>	<b>74</b>
<b>5.8.2.Faktör Analizi Bulguları.....</b>	<b>75</b>
<b>5.8.3. Frekans Analizi Bulguları.....</b>	<b>83</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>101</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>111</b>
<b>EK - ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....</b>	<b>113</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>115</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

### Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İsmail SAKALLI'ya ait "Yeni Teknolojilerin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerindeki Etkileri" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı ve Danışmanı	: Prof. Dr. Yahya FİDAN	
Üye	: Doç. Dr. Ferudun KAYA	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN	

Tez Sınavı Tarihi: 27/09/2019

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yaptığımı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: İsmail SAKALLI**

**İmza :**



## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında yeni teknolojilerin iş doyumu ve motivasyon üzerindeki etkileri incelenmek istenmiştir. Tez çalışmasının planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Yahya FİDAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.





## ÖZ

21. yüzyılın son çeyreğinden itibaren teknoloji alanındaki gelişmeler yeni bir çağı başlatmıştır. Bilgi çağı adı verilen bu çağın en önemli özelliği yeni teknolojilerin her alanda yoğun bir şekilde kullanılmasıdır. Bilgi toplumuna geçişin en önemli faktörü yeni teknolojilerdir.

Sürekli gelişen teknolojilerin meydana getirdiği yeni süreçlere ayak uydurabilmek ve rekabet ortamında yer alabilmek için örgütler var olan insan kaynaklarına yatırım yapmaktadır. İşletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme ve başarıya ulaşabilmelerindeki en önemli etken çalışanların iş doyumu ve motivasyonlarının artırılmasıdır.

Bu çalışmada yeni teknolojiler, iş doyumu ve motivasyon unsurları ele alınmış ve yeni teknolojilerin iş doyumu ve motivasyon üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bir kamu kurumunda yapılan örnek uygulama ile teorik bölümde incelenen konuların desteklenmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelime:** Yeni Teknolojiler; İş Doyumu; Motivasyon

## **ABSTRACT**

From the last quarter of 21st century, technological developments started a new era. The most important feature of this era which also called as the information age is the intensive use of new technologies in all areas. The most important factor in the transition into information society is new technologies.

Organizations are investing on their existing human resources in order to keep up with the new processes created by continuously developing technologies and to take part in the competitive environment. The most important factor in realizing the goals and objectives and achieving success for enterprises is increasing the job satisfaction and motivation of the employees.

In this study, new technologies, job satisfaction and motivation elements are discussed and the effects of new technologies on job satisfaction and motivation are tried to be explained. With the sample application which made in a public institution, aimed to support the subjects which examined in the theoretical section.

**Keywords:** New Technologies; Job satisfaction; Motivation

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Yeni Teknolojilerin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerindeki Etkileri
<b>Tezin Yazarı</b>	İsmail SAKALLI
<b>Tezin Danışmanı</b>	Prof. Dr. Yahya FİDAN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	27.09.2019
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme
<b>Tezin Yeri</b>	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	115
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Yeni Teknolojiler; İş Doyumu; Motivasyon

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Effects Of New Technologies On Job Satisfaction And Motivation
<b>Author of the Thesis</b>	İsmail SAKALLI
<b>Advisor of the Thesis</b>	Prof. Dr. Yahya FİDAN
<b>Status of the Thesis</b>	Master (B.Sc.)
<b>Date of the Thesis</b>	27.09.2019
<b>Field of the Thesis</b>	Business Administration
<b>Place of the Thesis</b>	Karabük University Social Sciences Institute
<b>Total Page Number</b>	115
<b>Keywords</b>	New Technologies; Job satisfaction; Motivation

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Yeni teknolojiler artık günümüzün vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir ve bireyler çalışma hayatında sürekli artarak devam eden yeni teknolojileri kullanma eğilimine girmişlerdir. İş görenlerin çalışma şekillerinde, davranış ve tutumlarında değişiklik yapmalarını teknolojik gelişme zorunlu hale getirmiş iş gören ile örgüt arasındaki etkileşimi değiştirmiştir. Örgütsel verimlilik ve performansı etkilemesi bakımından iş görenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırılması büyük önem kazanmıştır.

Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler yardımıyla yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkileri incelenmiş bu bilgiler ışığında araştırma da örnek seçilen üniversite çalışanları üzerinde, yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın amacı örneklem kapsamında erkek ve kadın çalışanların yeni teknolojileri kullanma sonucunda iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkilerini belirlemektir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evrenini, Karabük Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Kesinleştirilen anket formu 2014 yılında Karabük Üniversitesinde görev yapan toplam 758 personele elden teslim edilerek dağıtılmış, dağıtılan 758 anketten ancak 185 tanesi geri alınabilmiştir. Bunun sebebi araştırıldığında bazı katılımcıların isteksiz oldukları bazılarının da anketi doldurmayı unuttukları tespit edilmiştir. 185 adet anket incelendiğinde eksiksiz doldurulan ve analize uygun toplam 172 tane anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

## **Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmada literatür taramasının yapılarak teori kısmının oluşturulmasının ardından yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkilerini saptamak için anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette demografik sorular ile birlikte 20 soru bulunmaktadır. Demografik sorular kapalı uçlu, iş doyumunu ve motivasyon etkilerini saptamak için belirlenen sorular ise likert tipinde sunulmuştur.

## **Analiz Yöntemi**

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde, açıklayıcı faktör analizi uygulanarak faktörler oluşturulmuş ve oluşturulan bu faktörler, doğrulayıcı faktör analizi ile teyit edilmiştir. İç tutarlılığı belirlemeye yönelik Cronbach Alpha Analizi yapılmıştır. Analizler %5 önemlilik düzeyine göre değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan ve adının “Statistical Package For Social Sciences” (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) ilk harflerinden alan SPSS versiyon 25 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır.

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ**

Yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırma ile ilgili oluşturulan hipotez;

H<sub>1</sub>: Yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyonu arttırmada olumlu etkisi vardır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Çalışmanın evrenini Karabük Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Bu itibarla yapılan analizler neticesinde elde edilen bulguların geçerliliği söz konusu kurum için geçerlidir. Farklı kurumlara yapılacak benzer çalışmalar ile farklı bulgular elde edilebilir. Ayrıca araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiş olup yapılan bu araştırma elde edilen bu verilerin analiz sonuçları ile sınırlıdır.

## GİRİŞ

18. yüzyılda sanayi devrimine geçiş ile birlikte teknoloji alanında büyük bir devrim gerçekleşmiş ve hala günümüzde bu gelişim devam etmektedir. Yeni teknolojiler ile artık bilginin küresel bir şekilde paylaşılmasına olanak sağlanmış ve buna dayalı olarak bilginin örgüt içerisinde en etkin bir şekilde kullanılmasında yeni teknolojiler çok önemli bir araç haline gelmiştir. Bu sayede bilginin oluşturulması, dağıtılması ve muhafazası hızla ön plana çıkmıştır.

Yeni teknolojiler bir taraftan toplumsal ve ekonomik sistemi değiştirirken, diğer taraftan örgüt yapıları ile amaç ve hedeflerinin de değiştirmesi, çalışanların iş süreçlerini de önemli ölçüde değiştirmiştir.

Yeni teknolojilere bağlı olarak insan-teknoloji arasındaki etkileşim sayesinde ve uygulanan yeni üretim ve yönetim teknikleri işletmelerde çalışan boyutuna önem verilmesini gerekli kılmış ve bazı kavramlardan söz edilmesine neden olmuştur. Bunların en önemlileri motivasyon ve iş doyumunu kavramlarıdır. Çalışan motivasyonu ve iş doyumunun artırılması işletmelerde verimlilik ve performans artırılması açısından çok büyük bir önem arz etmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde teknoloji kavramı ve yeni teknolojilerin tanımı yapılmış, yeni teknolojilerin özellikleri ile avantaj ve dezavantajları açıklanmıştır. İş doyumunu kavramı ve tanımının yapıldığı ikinci bölümde iş doyumunun öneminden bahsedilmiş ve iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyon kavramı ve tanımı yapılmış, motivasyonun önemi yanında genel kabul görmüş motivasyon araçları olan ekonomik, psiko-sosyal ile örgütsel ve yönetsel araçlar açıklanmıştır. Yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkilerinin incelendiği dördüncü bölümde bu etkiye neden olan vasıf, kontrol ve denetim, esnek çalışma, mali duruma etkiler, iş yoğunluğu, ergonomik etkiler ile hiyerarşi faktörleri açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkilerine ilişkin Karabük Üniversitesi çalışanlarına yönelik bir anket çalışmasına yer verilerek elde edilen bulgulara yönelik sonuçlar değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEKNOLOJİ KAVRAMI VE YENİ TEKNOLOJİLER

20. yüzyılın en önemli olgularından biri olan değişim, aynı zamanda içinde bulunduğu çağı ve gelecekte insanoğlunun karşılaşılabileceği önemli problemlerin de temel kaynağını oluşturmaktadır. İktisadi, sosyal ve siyasi birçok yönü olan değişim olgusunun günümüzde daha çok ön planda teknoloji yer almaktadır. Toplum da yer alan bireylerin ve kurumların içerisinde yer aldıkları çevreyi daha iyi anlamaları, bu çevreyi daha iyi değerlendirmeleri, en iyi şekilde ihtiyaçlarını giderip amaçlarına ulaşabilmeleri ancak bir çeşit bilgi yöntem ile araçların var oluşu ve bu araçların kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir (Güvenli, 2006:1).

Teknoloji kavramı yeni bir ürün veya var olanların daha kaliteli ve ekonomik bir biçimde elde edilmesine katkı veren her türlü buluş, yenilik, süreç ve yöntemler olarak ifade edilmektedir (Sosyal, 2005:16).

Teknoloji farklı bir ifade ile; bir düşünüş, bir kültür, bir bilgi birimi ve bir davranışın ürüne yansımaları, özetle belirlenmiş amaçlara erişmek için, bilgi birikiminin çeşitli aşamalarda geliştirilerek üretim süreçlerine uygulanmasıdır.

Teknoloji kelimesi eski Yunanca 'da ustalık anlamı olan "techne" ve bilgi anlamına gelen "logy" kelimeleri bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Beceriye dayanan, fayda sağlayan, günümüzde teknoloji olarak ifade edilen yöntem ve uygulamalar antik çağlardan asrımıza kadar bilimden bağımsız, ampirik olarak gelmiştir.

Aralarında bir bağ kurulmadan ve etkileşim olmadan bilim ve teknoloji sanayi devrimine kadar bağımsız gelişmiştir. Doğayı ve bilinmeyeni öğrenmeyi hedefleyen bilimin pratik amacı olmamıştır. Tecrübeye dayalı gelişen teknolojinin ise bilimsel bir tabanı olmamıştır. Aralarında etkileşim sanayi devrimi ile başlamıştır.

Buhar gücüyle üretimi birleştiren teknoloji sayesinde sanayi devrimi sonrasında üretim patlaması görülmüştür. Yeni bir teknoloji dönüşümü II. Dünya savaşı sonrasında başlamıştır. Etkilerini 20. yüzyılın son çeyreğinde gösteren söz konusu dönüşümün ana kaynağı 1964'de transistörler yerine mikro ve entegre devrelerin



kullanılmaya başlanmasıdır. Güvenirliği ve hızı arttıran bu değişim maliyetlerde önemli ölçüde azalma sağlamıştır. Bilgi teknolojileri ve mikro bilgi-işlem teknolojileri olarak ifade edilen günümüzdeki yeni teknolojiler; bilgisayarlar, mikro elektronik, uydu ve video sistemleri, telekomünikasyon, bilgisayar esaslı kontrol sistemleri, bilgisayarla çizim, bilgisayar destekli eğitim, kablolu TV, bilgi bankası ve elektronik postalama gibi çeşitli alanlarda çok geniş bir uygulama alanına sahiptir (Güloğlu ve Sertkan, 2003:3).

Mikro-elektronik, bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri bilgi teknolojisi ile ifade edilmektedir. İlk zamanlar birbirinden bağımsız olarak gelişen bu üç teknoloji elektronik teknolojisinde sağlanan gelişme ile tek bir akım halinde bir bütünleşmiştir.

Bilginin işlenmesi, toplanması, muhafazası, sürekli olduğunda çağırılması ve iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknoloji olarak ifade edilen bilgi teknolojisi, ürün ve üretim süreci yenilikleri barındıran, hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, işletmelerde verimliliğin artması ve maliyetin azalmasını sağlayan, ulusal ve uluslararası sektörlerde rekabet avantajı ve üstünlüğü ortaya çıkaran yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır (Tokol, 2002:2).

Tarih de ilk defa insanoğlu kendi ortaya çıkardığı makinenin gerisinde kalmıştır. Bilgisayar döneminin ilginç bir yönü de karmaşık olmasına karşın basit bir kullanım imkânına sahip olmasıdır. Teknolojik yenilik ve yeteneklerin devamlı artması ve maliyetlerin sürekli gerilemesi bilgi teknolojilerinin en ilginç özelliğidir. İletişim teknolojisi alanındaki ilerlemeler bilgi ve buna bağlı süreçlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde iletilmesine imkan sağlamıştır.

Başkan Lincoln'un 1865 yılında gerçekleşen ölümü Londra da 12 gün sonra ancak duyulabilmiştir. Bugünler de ise bütün bilgi ve haberler farklı iletişim vasıtalarıyla anında farklı yerlere iletilebilmektedir. Ülkelerin bütün borsaları 24 saat birbirleriyle etkileşim ve iletişim halindedir. Elektronik olarak bir saniyeden daha kısa zaman da 30. ciltlik olan Encyclopaedia Britannica'yı bir yerden başka bir yere aktarmak mümkündür (Güloğlu ve Sertkan, 2003:5).

Yeni teknolojiler, teknolojik değişimin günümüzde ulaştığı son aşamadır. Toplumsal yapı ile ekonomideki etkileşim ve değişimlerle teknolojik gelişmeler önce

sanayileşmeye, sanayileşmeden de günümüzdeki yeni teknoloji aşamasına ulaşmıştır (Tokol, 2002:1).

Yeni teknolojiler, farklı sektörler arasında genişleyerek uygulama alanı bulan, işletmelerde verimliliğin artarak maliyetlerin azaltan, yeni üretim süreçleri ve ürün içeren, küresel piyasalarda rekabet avantajı sağlayan yeni bir teknolojik sistemi olarak isimlendirilmiştir.

Başka bir deyişle yeni teknolojiler, mevcut ürünlerin üretilmesinde yeni ve farklı yöntemlerin geliştirilmesi, yeni özellikte ürünlerin üretilmesi ve yönetim tekniklerinde gelişme ve yenilik olarak görülen sistemlerdir. Kısa tabirle var olan üretim teknolojilerindeki ilerlemelerdir (Güvenli, 2006:29).

Günümüzde yeni teknolojilerin yayılma hızı sürekli bir şekilde artış göstermektedir. Bazı araştırmacılar, teknolojik değişme ve ilerlemelerin buluş ve uygulama safhaları arasındaki sürenin giderek azaldığı görüşünü benimsemektedirler.

Bu görüşün iki ana nedeni vardır. Birinci neden, yeni teknolojilerin ekonomide kullanılmasını sağlayacak son teknik düzenlemeler ile ilk teknik tasarım arasındaki zaman azalmaktadır. İkinci neden ise, yeni teknolojilerin kullanılarak ortaya çıkarılan ürünlerin (elektronik aygıtlar, uydu sistemleri, bilgisayar, data sistemleri vb.) küçük firmalar tarafından da satın alınabilmektedir (Dosi, 1988:1153).

Yeni teknolojilerin diğer bir faydalı getirisi de iletişim ile bilişimi kaynaştırması olmuştur. Bilgi teknoloji ve modern iletişim, nerede yer alırsa alsın, ne zaman istenirse istensin en yararlı bir şekilde bilgiye erişilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Yayıncılık, iletişim ve bilgi işlem teknolojisinin bir araya gelmesi ile yayıncılık ve iletişim sektörleri de bilgi teknolojilerinin bütünleşik bir parçası haline gelmiştir.

Günümüzde veri, ses ve video görüntüler önceleri gibi ayrı fiziksel şebekeler vasıtasıyla değil ortak tek bir merkezden kontrol edilebilen, paylaşılmış bir altyapı, içerdikleri ne olursa olsun, sayısal veri bileşenleri barındıran bu sinyalleri rahatlıkla taşıyabilmektedir. Son 30 yılda dünya da üretilen toplam bilgi hacmi, bundan önceki 5000 yılda üretilen bilgi hacminden fazladır. Haftalık New York Times baskısında

üretilebilen bilgi, 17.yüzyılda yaşayan bir insanın tüm yaşamı boyunca edinebileceğı bilgi içeriğinden fazladır (Güloğlu ve Sertkan, 2003:6).

Sonuç olarak farklı kavramsal süreçleri de göz önünde bulundurduğumuz da yeni teknolojileri bu şekilde kavramsallaştırmak mümkündür; uygulama alanı ve yayılma hızı sebebiyle firmalarda rekabet etme gücü ve verimlilik artırarak maliyetlerin düşmesini sağlayan, var olan ürünlerin kalitesini arttıran, üretimin safhalarını esnekleştiren ve toplumsal, ekonomik ve organizasyonel yapıya farklılık ve yenilik getiren sistemlerdir.

### **1.1. Yeni Teknolojilerin Özellikleri**

Yeni temel teknolojilerin başlıca özellikleri şunlardır (Aktan, 2003:1).

- ✓ Bilgi işlem teknolojisi, bilgi işlemde yazılım ve donanım teknolojilerinin kullanımı;
- ✓ Uydu teknolojisi, uydular aracılığıyla bilgi aktarımı;
- ✓ Mikro elektronik teknolojisi, daha hızlı ve hassas işlem birimlerinin geliştirilmesine yönelik bilim ve teknolojiler;
- ✓ Telekomünikasyon teknolojileri, iletişim alanında geliştirilmiş yeni teknolojiler (dijital teknoloji, fiber optik teknolojisi, lazer teknolojisi, akıllı terminal, internet, tele işlem, videotex, faks, CD-Rom ve video-disk);
- ✓ Enerji teknolojileri, doğal kaynakları enerjiye dönüştürülebilen bilim ve teknolojileridir.

Teknolojik gelişmeler son zamanlarda teknoloji sektörünün küresel ekonomi içerisindeki payının büyük ölçüde artmasını sağlamıştır. Zaman içinde teknoloji sektörünün zaman içinde ilerlemesini ve gelişmesini izlemek için teknolojiye yapılan harcamaların gayri safi yurtiçi hasıla oranına bakıldığında, teknolojik harcamaların bu oranın büyük bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir (Müslümov ve Aras, 2002:1).

Bilgi toplumuna geçişte etken olan bilgisayarlar ve getirdiğı teknolojiler sürekli gelişmektedir. Bilginin bir araya sistemli olarak getirilmesi, muhafaza edilmesi, işlenmesi, kullanımı ve nakledilmesi bilgisayarlar ile daha hızlı ve kolay olmaktadır.

İnsanlar bu yeni teknolojik gelişmeler sayesinde her geçen gün yeni bir bilgi ve teknoloji ile karşı karşıya kalmaktadır. Yoğun bir bilgi trafiği içinde olan günümüzdeki örgütler, muhasebe, üretim, haberleşme ve ofis otomasyonları gibi işlemler için bilgisayarlardan faydalanmaktadır. Günümüzün en avantajlı, başarılı ve rekabetçi örgütleri bu yeni teknolojik ilerlemeleri takip eden, bu ilerlemeleri yapılarına entegre eden örgütler olmaktadır (Acar, 2006:52).

Yeni teknolojilerin istihdam, ekonomik ilerleme ve ücretler üzerinde etkisi bulunmakta ve bu etki, üç yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Dünya genelinde süratli yaygınlaşmak suretiyle endüstriyel ilerlemenin koşullarını belirlemektedir; bilgisayar, mikroelektronik ve telekomünikasyon teknolojilerinin hızlı bir şekilde ilerlemesi, ulusal ekonomilerin küresel ekonomi ile bütünleşmesini hızlandırmaktadır; yeni teknolojilerin üretim teknikleri ve çeşitli alanlardaki kullanımı, kişisel becerilere olan ilgiyi değiştirmekte ve üretimle istihdam arasındaki bağı etkilemektedir. Bu üç yönlü belirleme şekli bilgi teknolojilerinin özelliğinden kaynaklanmaktadır (Erdut, 1998:8).

Mikroelektronik, bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin birlikte ifade edildiği bilgi teknolojisi, önceleri birbirinden ayrı olarak gelişen bu üç teknolojinin elektronik teknolojisindeki gelişmenin etkisi ile tek bir akım halinde birleşmesidir. Bilgi teknolojisi, bilginin işlenmesi, muhafazası, saklanması ihtiyaç olduğunda çağırılması ve başka yere ulaştırılmasında köklü yenilikler ortaya çıkaran bir teknolojidir (Tokol, 2002:2).

## **1.2. Yeni Teknolojilerin Avantajları**

Bilgi teknolojisi, şirketler arasında hızlı bir şekilde yaygınlaşan, üretim yenilikleri barındıran, işletmelerde verimliliğin yükselmesine ve maliyetlerin önemli ölçüde düşmesini sağlayan, ulusal ve küresel piyasalarda rekabet avantajları getiren bir teknoloji olarak ortaya çıkmaktadır (Erdut, 1998:9).

Bilgi günümüzde her kesim ve herkes için en çok değer barındıran bir unsurdur. Öyle ki bilginin artış göstermesi, sürekli üretilebilmesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, paylaşılabilir ve bölünebilir olması ile toprak, sermaye ve emeği ikame edebilmektedir. Özellikle toplulaşmış bilginin sinerjik etkisi, üretkenlik ve verimliliği arttırmaktadır.

Sonu gelmez ve sınırsız değişimlerle yaşanan her alanda toplam bilgi potansiyelin devamlı arttığı, diğer taraftan da bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle, bilgiye olan erişim ve bilgi paylaşımının herkes için oldukça basitleştiği bir gerçektir. Bu mana da bilgiyi toplamak, işlemek, üretmek, muhafaza etmek ve ağlar içinde başka yerlere ulaştırılması açısından bilgi teknolojileri tüm kişi ve örgütler açısından önemli bir fırsat ve vazgeçilemez bir vasıta olduğu rahatlıkla vurgulanabilir (Doğan, 2004:2).

Mikro-elektronik teknolojiler olarak ifade edilen yeni teknolojiler emeği azaltan ve katlanılan maliyetten tasarruf eden, programlanabilir, çok çeşitli ürünleri aynı anda üretme ve farklı işlemleri art arda yapabilme becerisine sahip teknolojiler olarak tanımlanır. Bu imkan kabiliyetleriyle makinelerin boş durdukları zaman düşürülerek verimliliğin artmasına ve bir ürünün üretimden diğer safhaya hızlı bir şekilde geçerek ürün esnekliğine imkan sağlamaktadır. Ayrıca, daha az sayı parça içeren yeni sistemin, mamul tasarım ve üretim süreçlerini bütünleştirmesi, görülen işlem sayısını düşürmesi ve bilgisayar destekli üretim/tasarım/kontrol cihazlarının kullanımı yoluyla, geniş mesleki eğitime sahip, farklı görevleri alabilecek nitelikli işgücüne olan ihtiyacın artmasına sebep olduğu tespit edilmektedir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003:93).

Çağımızda toplum yaşamının tüm evrelerinde bilişim teknolojisi varlığını hissettirir hale gelmiştir. Bilgisayara uzanan bir kökeni olan bu sürecin bir politik devrimden daha çok bir teknoloji akım olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu düşüncenin ana nedeni bilgisayarların endüstri ve toplumdaki eğitim açığı ve ihtiyacının kapatılmasında çok büyük bir katkısı olmakta, teknoloji ve bilimin ilerlemesi yönünden de çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Batılı ülkelerde bilgisayar ve sistemlerinin üstlendiği bu rol, aile yaşamından eğitim kurumlarına, iletişim araçlarından işletme teknolojilerine kadar birçok alanda etkindir (Nair, 2001:334).

Bilişim teknolojileri kullanımının işletme yönetimine sağlayacağı avantajlar şu şekilde özetlenebilmektedir (Tekin vd., 2005:179):

- ✓ İşletme ile alakalı tüm bilgiler kolay erişilebilir ve daha düzenli bir biçimde olacağından yöneticiler, ihtiyaç duydukları bilgileri istedikleri biçim ve zamanda edinebileceklerdir.
- ✓ Hızlı haberleşme becerisi, merkezi bilgi bankası ve bu işleri icra edebilecek hazır programlar yardımıyla işletme yöneticilerinin talep ettikleri bilgi daha hızlı bir şekilde karşılanabilecektir.
- ✓ Yöneticilerin yönetsel planların dayandığı ve geleceğe ait öngörülerine ait kararlarının doğruluk derecesinde ve tutarlılığında bir yükselme olacaktır.
- ✓ İşletmenin departmanları arasındaki koordinasyon, iş birliği ve bilgi alışverişi artmasına dayalı olarak, daha düzenli bir yönetim anlayışı oluşacaktır.
- ✓ Diğer işletmelere oranla piyasa etkinlikleri yönünden, bilgisayar iletişim teknolojisi kullanan işletmeler avantajlı hale geleceklerdir.
- ✓ İşletmenin personel ihtiyaçlarını daha süratli bir şekilde izleyerek gerekli bölümün dikkatini çekmek, personel maliyetlerinde düşüşü sağlayacaktır.
- ✓ Rakiplerin uyguladıkları stratejilerin daha yakından takip edilmesi ve uyguladıkları stratejilere daha süratli bir tepki verilmesi işletmelerin rekabet gücüne de pozitif bir etki yaratacaktır.
- ✓ Bilgilerin çok hızlı ulaştırılması sebebiyle zaman tasarrufu sağlanacak, bu sayede yöneticilere başka yönetim konularıyla uğraşmak için daha fazla imkân doğacaktır.

Örgütler açısından teknolojik değişim konusu hala ilk sırada yer almakta, hatta ülkelerin de siyasal, kültürel, sosyal gelişimlerinde, ekonomik kalkınma ve büyümelerin de, dünya üzerinde söz sahibi ve güçlü olmalarında temel etken olarak göze çarpmaktadır. İlerleyen zamanlar da ülkelerin askeri, sosyal, politik ve ekonomik alanlardaki üstünlüklerinin belirlenmesinde teknolojinin çok önemli bir unsur olacağı kaçınılmazdır.

21 yüzyıl, her durumda ücret-verimlilik ilişkisi kuran, çalışma hayatına barış, fiyat artışlarını makul düzeyde kalmasını sağlayan, yasalara esneklik getiren ve teknolojinin isteklerine uygun insanı yetiştiren ülkelerin olacaktır. Bunu sağlayamayan ülkelerin, dünya teknoloji ve sermaye akımlarının dışına çıkarak kalkınma ve büyüme yarışından ayrılmaları, yoksulluk, fazla işsizlik ve baskı altında siyasal, sosyal ve ekonomik çalkantılara doğru savrulmaları sürpriz olmayacaktır (Güvenli, 2006:50).

### 1.3. Yeni Teknolojilerin Dezavantajları

Yeni teknolojilerin kullanılmasının kısa sürede toplumda yarattığı en önemli etki istihdam üzerinde görülmüş, mikro-elektronik teknolojisi, istihdamın mesleki yapısını ve sektörel dağılımını değiştirmiştir.

1980'li yıllardan itibaren endüstrileşmiş ülkelerde yeni teknolojilerin kullanımını ile işsizliğin artma sürecine girmesi ve yapısal bir değişiklik kazanması aynı döneme denk gelmektedir (Erdut, 1998:9).

Yaşanan teknolojik gelişme ve ilerlemeler dünya genelinde yaygın işsizliğe neden olacağı endişesi giderek artmaktadır. Bu endişeler, özellikle alınan tüm önlemlere rağmen işsiz sayısının bir türlü azaltılamadığı ve on sekiz milyondan fazla işsiz bulunduğu Avrupa'da dile getirilmektedir. Ancak Avrupa ortalamasının yarısı düzeyinde işsizlik oranının bulunduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde bile dört işin üçünün robotlar ve bilgisayarlar tarafından yapılacağını öne sürenler bulunmaktadır (DPT, 2000:82).

Yeni teknolojilerin kullanılmasının sonucu yeni alternatif ve esnek çalışma türleri ile çalışma süreleri giderek artmaktadır. Gece vardiyaları ile alışılmadık çalışma saatleri artarak yaygınlaşmaktadır.

Bu etkenlerin oluşturduğu yorgunluk ve uykusuzluk çalışma sırasında dikkat toplama ile ilgili önemli sorunlara neden olmakta, bunlar da hata, kaza riski ve düşük verimliliğe yol açmaktadır (Önal, 2001:11).

Teknolojiyi kullanmanın doğal çıktısı olarak işin otomatikleşmesi, iş sürecinde çalışmanın tek bir hareket haline gelmesi ve bunun sonucunda yorgunluğun ve bıkkınlığın artması, çeşitli fiziksel hastalıkların ortaya çıkarak işçinin ruhsal ve zihinsel varlığına olumsuz etki yapmasına neden olabilmektedir.

Diğer yönden iş hayatı veya günlük hayatta hızlı bir şekilde insanların vazgeçemeyeceği bir unsur haline gelen yeni teknolojilerin başka bir olumsuz etkisi, sosyal insan olgusunu ortadan kaldırarak, ilerleyen zamanlar da insanı yalnız bir varlık

durumuna düşüreceği bilim adamları ve araştırmacılar tarafından sürekli dile getirilmektedir.

Sürekli teknolojidenden yararlanan insanın, işyerinde, evde, sokakta ve diğer toplu yaşanan alanlarda ondan ayrılmadan yaşamını sürdüreceğine inandığından dolayı, değerlerini ve inançlarını paylaşacağı, yardım isteyebileceği, ortak ilişkiler kurabileceği, geleceğe dair aynı amaçlara yönelik kişiler bulmakta zorluk çekeceğinden yalnızlaşacak ve yabancılaşma hissine sürüklenebilecektir (Sosyal, 2005:16).

Yeni teknolojilere uyum sağlamada sorun yaşayan ülkeler ve örgütler rekabet edebilme potansiyellerini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Diğer taraftan yeni teknolojiler yetkinlik ve vasıflı sahibi bireylere talebi arttırırken, düşük becerili ve vasıfsız bireylere olan talebi düşürmekte ve bunun sonucunda bir ayrışma yaratmaktadır. Bu konu da avantajlı olmayan kesimler için işsizlik, sosyal dışlanma ve gelir dağılımı gibi olumsuz süreçler baş gösterecektir.

İş gücü piyasası dışında kalmak veya geliri düşük ve hiçbir güvencesi olmayan işlerde geçici olarak çalışma seçimi yeni teknolojilerin getirdiği vasıflara sahip olmayan kişilerin karşılaşacağı sorunlardır. Bu durumdan en çok hizmet sektöründe niteliksiz işlerde çalışan gençler, yaşlılar, azınlıklar ve kadınlar etkilenmektedir (Güvenli, 2006:53).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU KAVRAMI

İş, örgütsel ortamda belirli bir süre içerisinde gerçekleşen ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doymum ise duygusal bir tepki şeklidir. Çalışma yaşamı süresince çalışanlar, yaptıkları işe, çalıştıkları firmaya ve buldukları iş ortamına dair pek çok konuda deneyim sahibi olmaktadır. Çalışma yaşamı süresince çalışanların yaşadıkları, kazanımları, üzüntüleri ve mutlulukları olmaktadır. Tüm bu duygu ve kazanılan bilgilerin sonucunda çalıştığı örgüte veya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. Bu tutumların genel sonucu olan iş doymumu, çalışanların zihinsel ve fiziksel olarak kendisini iyi durumda bulunmasını ifade etmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:56).

Kavram olarak iş doymumu, ilk olarak 1920'li yıllarda incelemeye başlanmış, 1940'lı yıllarda konunun önemi ancak tam olarak anlaşılmıştır. Çalışma hayatı, çalışanların yaptıkları işlerle alakalı deneyimler kazandırmasının yanında, çalışılan her iş gününde çeşitli duygu ve düşüncelerin birikimine de neden olmaktadır. Yapılan işe yönelik negatif birikimlerin var olması durumunda işyerinden ve işten memnun olmayan isteksiz ve mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların işe ve yaptıkları işe ilişkin koşullardan memnun olmaları sonuçta işle ilgili doymuma ulaşmaları gerçekte istenilen ve hedeflenen bir durumdur. Çalışanın iş doymumu, yapılan işle alakalı birden çok faktörlerden etkilenecek meydana gelmektedir. İşe ilişkin bir tutum belirleme ve işe ilişkin faktörleri değerlendirme ise çalışanın tamamen kendisi ile ilgilidir. Bu sebeple bir iş yerinde çalışan iki bireyden biri iş ile ilgili doymumsuzluk hissederken, diğerinin iş doymumu yaşamaması söz konusu olmaktadır (Eğinli, 2009:36).

Herhangi bir örgütte çalışan bir kişi, bir zaman sonra genellikle iş doymumu gibi genel bir kavram çerçevesinde düşünülebilecek bir takım davranış ve tutumlar kazanmaya başlar. Diğer tutumlar gibi iş doymumu da bireyin bilgisel, davranışsal ve duygusal özelliklerinin bir karışımı olarak ifade edilmektedir.

İş doyumunu farklı etkenlerden kaynaklanır. Bireylerin birtakımı eylemlerini etkileyebilir, gerginliğini ve devamlılığını değiştirebilir. Tüm bu açıklanan ifadeler ışığında iş doyumunu bireylerin yaptıkları işlere karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin kavram olduğu söylenebilir.

Bazı araştırmacılar iş doyumunu; “bir bireyin işini ya da işle alakalı yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” olarak tanımlamıştır. İş doyumunu, çalışanların işlerinde önemli gördükleri olgular içinde elde ettikleri algıların bir sonucudur (Çetinkanat, 2000:1).

Bazı araştırmacılar iş doyumunu, iş görenlerin işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişkinin belirlediğini savunmaktadırlar. Kısaca iş doyumunu bireyin ne aldığı ile ne hak ettiği farkın kıyaslanmasından ortaya çıkmaktadır. Bireyin inandığı ve hak ettiği hususları kazanamaz ise iş doyumsuzluğu söz konusu olabilmektedir.

Başka bir ifade iş doyumunu, ile fiziki ve sosyal şartlar göz önünde bulundurularak iş görenin işindeki görevlerine karşı duygusal bir cevabı olarak tanımlanabilir. Kişinin işindeki beklentilerinden ne kadar doyum sağlamanın bir göstergesi olarak da ifade edilmektedir (İmamoğlu vd., 2004:169).

İş doyumunu kavramı ile farklı tanımlar mevcuttur. Tüm bu tanımların ortak noktası, iş doyumunun işle ilgili bir duygusal karşılık olduğudur. Çalışanların beklentileri ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması ile iş doyumunun düzeyi oluşur.

Çalışanların gereksinimlerine göre farklılık gösteren iş doyumunu, işler iş görenlerin beklentilerine cevap vermediği zaman negatif yönde tepkiler gösterirken, işler beklenene cevap verdiği ölçüde ise iş görenlerin verimliliklerinin düzeyinde artış görülmektedir.

Çalışanların yaptıkları işler, buldukları iş ortamı ve çalışma arkadaşları ile ilgili oluşan ve işlerine yönelik bütüncül bir tutumların ifadesidir iş doyumunu. Çalışanların isteklerine, yeteneklerine uygun ve hedeflerine yönelik işlerde çalışması iş doyumunun sağlanmasını gerçekleştirebilir (Akkuş, 2012:17).

İş doyumunu ile ilgili literatürdeki tanımlar incelendiğinde iş doyumunun üç ana özelliği göze çarpmaktadır. Bunların ilki; iş ortamında meydana gelen durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir iş doyumunu. Bu duygusal tepkinin ölçülebilme zorluğundan dolayı iş doyumunu hakkında araştırmaların kesin yargılar barındırmasından uzak olması olgusunu gündeme getirmektedir. İkincisi iş doyumunu derecesidir. Çalışanın iş arkadaşları ile ilişkileri, işten elde ettiği maddi kazanımlar ve eser meydana getirmenin verdiği haz derecesine bağlıdır. Başka bir söylemle belirli bir zamanda doyum hissi veren öge, şartlar ve olgular değiştiği zaman özelliğini yitirebileceğinden farklı organizasyon ve kültürlerde yapılan incelemelerin birbiri ile çelişkili ve farklı sonuçlar verme ihtimali vardır. Üçüncü ve sonuncusu iş doyumunu birden çok sayıda işle alakalı tutumları temsil eder (Baş, 2002:20).

İş görenlerin değer yargılarına göre tatmin ya da tatminsizlik ile ilgili duyguları oluşmaktadır. Bu nedenle iş görenler, iş doyumunun belirli boyutlarına karşı pozitif tutumlara sahipken, diğerlerine karşı negatif tutumlara sahip olabileceklerinden genel iş doyum ölçütleri tutumların farklılıklarını ölçmede yetersiz kalabilmektedir.

Tatmin ya da tatminsizlik ile ilgili duygular özellikle değer yargılarına göre oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, iş doyumunun belirlenmiş bir takım boyutlara karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabileceklerinden genel iş doyum ölçütleri bu tutum farklılıklarını ölçmede yetersiz kalabilmektedir (Kalay, 2009:31).

## **2.1. İş Doyumu Önemi**

Örgütler ve çalışanlar açısından iş doyumunun önemli boyutları vardır. Çalışanlar arasında iş doyumunu yüksek olanlar, çalıştıkları işte pozisyonlarının gerektirdiği işlerin yanında görevlerini en iyi şekilde yapabilmek için gayret gösterirler. İş doyumundaki azalmalar ise bireyin hayatın meydana gelen olumsuzluklarla, gündelik sıkıntılarıyla ve bireysel özellikleri ile birleşince, genellikle, gerginlik, huzursuzluk, öfke, yorgunluk ve depresyon gibi öznel duygulanmalar ve alerjik reaksiyonlar, soğuk algınlıklarında artış, gastroentestinal rahatsızlıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla bağlantılı görülmektedir. Bu meydana gelen sorunların iş yaşantısına yansımaları da, fiziksel olarak geri çekilme (işten kaçmalar,

izinsiz dışarı çıkmalar, işten erken ayrılmalar veya geç gelmeler, çok sık rapor almalar, uzun süreli çay molaları vb.), psikolojik olarak geri çekilme (iş yaparken çeşitli hayallere dalma vb.), konsantrasyon da azalma, verim de düşme, hatalarda artış, vurdumduymazlık, hoşgörüde azalma, kişiler arası ilişkilerde çatışmalar hatta saldırganlık gibi davranış bozuklukları şeklinde kendini göstermektedir (Yıldırım, 2007:255).

Kişiler bakımından iş doyumunun önemi, öncelikle bireyin kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirme amaçlarından kaynaklanmaktadır. Bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlayan iş doyumunu, elde edilememesi halinde hayal kırıklığına uğrattır. Düşük iş doyumunu, işten soğumaya, düşük verimliliğe, moral bozukluklarına ve bunların sonucunda sağlıksız bir topluma yol açar (Dil, 2005:62-63).

İş doyumunu sağlayamayan örgütler birden çok problemlerle karşı karşıya kalabilecekleri için iş doyumunun örgütler açısından önemi büyüktür. İş doyumunu sağlayamayan örgütlerin karşılaşılabileceği problemler aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Tengilimoğlu vd., 2007:320):

- İşten ayrılışların fazlalığı,
- Çalışanların devamsızlığının fazlalığı,
- Çalışanların firma bağlılığının düşüklüğü,
- İçinde yer aldığı örgüte yabancılaşma, iş stresi, çalışanlar arası huzursuzluk, kırınglıkları yükselmesi,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık vakalarında artış,
- İş yerindeki cihazlara zarar verme,
- Daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık.

Üç noktada önem kazanan iş doyumunun ilki; iş doyumunu ile yaşam doyumunu çok yakın ilişkilidir. Kişinin iş dışı yaşam doyumunu yüksek olsa bile iş doyumunu düşük

olması bireyin genel yaşam doyumunu düşürecektir. Bu olgu kişinin iş yaşamının tüm yaşamı içinde önemli rolünün olmasının sonucudur.

İkincisi ise; kişinin iş doyumunu yaşam felsefesi ile yakından ilişkilidir. Kişinin yaşamına ilişkin belirlediği hedefleri ve bunların bir parçası olarak kariyer planları, kişinin iş yaşamı vasıtasıyla karşılaşmayı umduğu gereksinimlerinin öncelik ve önem derecelerini ortaya koyar. Benzer özelliklere sahip olan bir işten, yüksek bir beklenti içinde olan çalışan az, düşük bir beklenti içinde olan çalışan daha fazla doyum sağlayabilir.

Üçüncü ve son olarak; iş doyumunu kişisel uzmanlaşma yönetimiyle ilişkilidir. Örgütler iş doyumunu arttırmak için birden çok farklı teknik uygulayabilirler. Fakat hiçbir teknik, yaptığı işin gereğinden fazla ya da az yetkinlikleri bulunan ya da sevmediği bir işi yapan çalışanın yüksek iş doyumunu kazandırmasını sağlayamaz (Tengilimoğlu vd., 2007:321).

Günümüzde insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle iş doyumunun önemi daha da artmıştır. Doyumu sağlayan unsurların, çalışanın iş çevresindeki: promosyon imkanları, ödemeler, denetim teknikleri ve biçimi, işin kendisi ve çalışma arkadaşları gibi şahsi durumlara karşı hissettikleri gerçeğinden yola çıkarak iş verenlerin iş doyumunu ile ilgilenmelerinin sebeplerini şu şekilde açıklamak mümkündür. Birincisi, verimlilik ile iş doyumunu arasında bir bağın olabilirliği, ikincisi; devamsızlık ve iş gören devir oranı ile iş doyumunu arasında olumsuz bir ilişki bulunması olasılığı ve sonuncu olarak da, iş verenlerin iş görenlere güdümleyici ve içsel şekilde ödüllendirici işler sağlama konusunda insani yükümlülükleri olduğu söylenebilir (Çırakoğlu, 2010:26).

İş doyumunu sağlamanın çalışan ve işletmeler yönünden başka bir önemli sonucu da, çalışanın iş doyumunu sağlayan işletmelerin çalışacak birey bulmakta güçlük çekmedikleri ve çalışanların işe karşı sorumluluk ve süreklilik gösterdiği bilinirken, iş doyumunu karşılamayan veya doyumsuzluğa yol açan etkenlerin var olduğu işletmelerin ise çalışacak birey bulmakta güçlük çektikleri ve çalışanların olumsuz örgütlenmelere giriştikleri bilinmektedir.

Anlatılanlardan özetle, iş doyumunun önemi kişi, örgüt ve yönetici açısından aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

- **Kişi açısından**, iş doyumunu düşüklüğünün iş görenin işine yabancılaşmasına, bununla ilişkili olarak iş görende uyumsuzluk ve ilgisizlik ortaya çıkacağı, yükselmesinin ise iş görenin mutluluğuna katkı da bulunacağı düşünülmektedir.

- **Örgüt açısından**, iş görenlerin beklentilerine cevap veren örgütlerin çalışacak birey bulmakta zorlanmadıkları, iş görenlerin işle alakalı verimlilik ve süreklilik gösterdiği, iş doyumunu beklentilerini karşılamayan örgütlerin ise çalışacak birey bulmakta zorlandıkları, iş gören devamsızlıkları arttığı ve buna bağlı olarak da verimliliğin düşmesine yol açtığından dolayı, iş doyumunun örgütler açısından ne kadar önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

- **Yönetici açısından**, iş görenlerin işlerine karşı tavırları verimlilik ve performans etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumunun neden olduğu genel davranışlar; devamsızlık, performans düşüklüğü, işten ayrılmalar, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulmalar, sendikalaşma şeklinde görülmektedir (Eker, 2006:62-63).

## 2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş görenlerin yaptıkları işten duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutluk durumunu ifade eden iş doyumunu, bir mana da iş ile alakalı koşullara yönelik geliştirilen olumlu tutumu açıklamaktadır. Bu çerçevede, yüksek iş doyumunu bireyin işini, iş ortamını ve iş arkadaşlarını sevmesi başka bir ifade ile yapılan işe ilişkin olumlu bir tutum geliştirmesi ile alakalıdır. Diğer taraftan, bireyin iş ile alakalı mevcut durum ve koşullara karşı olumsuz bir tutum geliştirmesi ise, iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır (Eğinli, 2009:37).

Bireylerin davranışları çok karmaşık ve anlaşılması çok güç olduğundan dolayı iş doyumunu hususunda belirli ilkeler geliştirmek kolay değildir. Bireyler arası kişisel farklılık özellikleri bu durumu yaratan önemli etkenlerdendir. İş doyumunu belirleyen ve etkileyen etkenler konusunda yazarlar ve araştırmacılar arasında çok farklı görüşler vardır. İş doyumunu iş görenin yaptığı işe karşı genel bir tutumu olarak görüldüğüne

göre, işe karşı pozitif tutumları oluşturan etmenleri iş doyumunu yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır.

İş doyumunun çok boyutlu mu yoksa tek boyutlu mu olduğu iş doyumunu konusunda tartışılan konulardan birisidir. Tek boyutlu olan iş doyumunu, kişinin yaptığı işten dolayı ya tatmin olması ya da tatminsizlik yaşaması anlamına gelmektedir. Boyutun çokluğundan söylenmek istenen ise kişinin işinden çeşitli nedenlerden ötürü tatmin olurken, diğer bazı sebeplerle tatminsizlik duymasıdır. Örnek olarak işin kendi yapısıyla ilgili boyutundan tatmin olurken, iletişim veya yönetim boyutundan dolayı tatminsizlik yaşayabileceği kastedilmektedir. Bu doğrultuda bir çalışanın işin sadece bir unsurundan veya özelliğinden dolayı tatminsizlik yaşaması yani iş doyumunun tek boyutlu olduğunu söylemek pek fazla doğru değildir. Bunun tersine iş doyumunu, çalışanın işin birbirinden çeşitli, farklı boyutlarından elde ettiği tatmin düzeyinin bir fonksiyonudur. Farklı bir ifade ile çalışanın işle ilgili çeşitli boyutlardan elde ettiği tatmin düzeyleri toplam iş doyumunu ifade etmektedir (Kış, 2009:46-47).

Çalışanların örgüt içerisinde iş tatminlerinin yüksek olması yöneticiler tarafından istendiği bir gerçektir. Bu nedenle iş tatminini sağlamak ve bunu yükseltmek için de yöneticiler tecrübelerine ve olanaklarına göre çaba harcar. Örgütsel ve bireysel hedefleri gerçekleştirebilmek için önemli bir unsur olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında doğru bir bilgi sahibi olunmalıdır.

Çalışanların işlerine karşı genel tutumlarını etkileyen faktörler birbirleri ile yakından ilişkilidir. Belirli bir faktör çalışan iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamayacaktır. Çalışanların tatminlerini etkileyen faktörler örgütsel ve bireysel olarak inceleyebilir (Akıncı, 2002:4).

İş doyumunu kompleks bir değişken serisi olarak gösteren bir çok araştırmacı ve bilim adamı vardır. Mesela, denetimden çok memnun olduğunu tutumları ile yansıtan iş görenler, şirket politikasına karşı kayıtsız kalabilirler veya yönetimin izlediği ücret politikasından son derece rahatsız olabilirler. Bu boyutlardan sadece biri çalışanın iş doyumunu düzeyini belirlemede yeterli bir etken olamamaktadır. Bu sebeple

iş doyumunu tek bir boyuttan çok, birden çok boyutun birleşmesi ile meydana gelen bir grup olarak düşünülmelidir.

Bundan dolayı iş doyumunu faktörleri literatürde genelde aynı faktörler olmak üzere, farklı yazar ve araştırmacılar tarafından farklı isimler altında gruplandırılmaktadır. Sonuç olarak iş doyumuna bireysel, toplumsal, örgütsel ve psikolojik pek çok etken etkide bulunmaktadır (Kalay, 2009:32).

### **2.2.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler**

Çalışanlar üzerinde farklı etkileri olan iş doyumunu etkileyen birçok etken vardır ve bu etkenlerin kişiler üzerindeki etkileri birbirinden farklıdır. Bazı kişilerin iş doyumuna etki etmeyen etken, başka bir kişinin iş doyumuna katkıda bulunabilir. Bazı bireylerin işiyle ilgili yükselme imkânı doyum sağlarken bazılarında ücret doyum sağlar. Bu bireyin kişilik özelliklerine bağlı bir durumdur.

Bu çerçevede bireyin kişisel özellikleri iş doyumunu üzerinde çok önemli bir yere sahiptir. İş doyumunu üzerinde çalışanların, iş tecrübesi, aile faktörü, genetik ve biyolojik yapısı, eğitim düzeyi, içinde yaşadığı sosyal çevre ve sosyal yapı, sahip olduğu değer yargıları önemli rol oynarlar. Bu kişisel faktörler, her çalışana diğer çalışandan ayırır. Bunları yanında bireyin yaşam tarzını belirleyen kişisel özellikler de bireyin örgüte karşı takınacağı tutum ve davranışları ile beklentilerinin karşılamasında olumlu veya olumsuz bir katkı sunar. Çalışanın sahip olduğu kişisel özelliklerin etkisi dış etkenlerin algı ve değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Sarı, 2011:53-54).

Çalışanın cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, hizmet süresi, kişiliği ve medeni durumu gibi iş doyumuna etki eden bireysel faktörler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Cinsiyet:** Cinsiyet bireyin iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardandır. İş görenlerin cinsiyetleri işin değerlendirilmesinde ve işe karşı sergiledikleri tutumların oluşmasında farklılıklar oluşturabilir. Cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusundaki araştırma sonuçlarına bakıldığında bu görüşü destekleyen verilerin yanı



sıra erkek ve kadın iş görenlerin çalışma koşulları aynı olduğunda iş doyumunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir

Clark (1993), erkek ve kadın iş görenlerin iş doyumunu arasındaki farkları incelediği araştırma sonuçlarında kadınların erkeklere oranla iş doyumunun daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanın da erkek iş görenlerin iş yaşamlarında kendilerini kanıtlamaları ve kendilerini daha iyi ifade etmeleri için daha fazla fırsat yakalaması, çalıştıkları işlere verdikleri değerin artmasına ve bunun sonucunda iş doyumlarının artması sağlanmaktadır.

Centres ve Bugental'ın (1966) yaptıkları iş doyumundaki araştırmalarına göre, kadınların çalıştıkları işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermelerinden dolayı iş doyumlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Kadın iş görenlerin iş doyumlarının düşmesinin nedeni olarak kariyer yaşamlarındaki engellemelerin var olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, kadın iş görenlerin aile ve ev ile ilgili sorumlulukları sebebi ile çatışma yaşaması da iş doyumlarını düşürmektedir.

Garcia ve arkadaşlarının (2005) cinsiyet ve iş doyumundaki araştırma sonuçlarında iş yerindeki kişisel gelişim, ekonomik getiri, çalışma koşulları ve kişilerarası ilişkiler olmak üzere dört farklı faktöre erkeklerin ve kadınların verdikleri cevapları değerlendirmişlerdir. Araştırma neticesinde, çalışma koşulları faktörünün kadın iş görenlerin iş doyumunun oluşmasında etkili iken, erkek iş görenler için çok önemli olmadığı, kişilerarası ilişkiler faktörünün ise kadın iş görenler için önem teşkil etmediği erkekler için ise bu faktörün doyumda önemli olduğu görülmüştür (Aşık, 2010:39).

**Yaş:** Bireyin içerisinde yer aldığı yaş ve yaşam dönemi, bireyin davranışları, kararları ve tutumları üzerinde önemli bir belirleyici rol üstlenmektedir. Bu sebeple bireyin çalıştığı işe karşın tutum ve düşüncelerinin içerisinde bulunduğu yaşa göre farklılıklar göstermesi mümkündür. Konu ile alakalı yapıla araştırmalar da, iş doyumunu ile yaş arasında U şeklinde bir bağın var olduğunu göstermektedir. İş doyumunu ve yaş arasındaki bağ, bireyin biliş düzeyi ve ihtiyaçları ile alakalıdır. Başka bir deyişle, yaşın

ilerlemesi ile birlikte iş gören deneyimleri de sürekli artmakta ve bununla beraber doyum düzeyinde de bir yükselme görülmektedir.

Glenn ve ark. (1977) iş doyumunu ve yaş arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmaya göre; genç çalışanların yaşı daha büyük çalışanlara göre iş doyumlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise genç çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesinden dolayı çalıştığı işlerden beklentilerinin arttığı bundan dolayı iş doyumlarının daha az olduğu ifade edilmiştir.

Mottaz'ın (1987) iş doyumunu ile farklı yaş grupları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonuçlarında, yaşı büyük olan iş görenlere göre genç iş görenlerin iş değiştirme düşüncesini, içsel motivasyona daha çok önem verdiklerinden dolayı daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı büyük olan iş görenlerin ise dışsal motivasyon etkenlerini daha çok önemsedikleri, bununla ilişkili olarak iş yerinden sağlanan olanakların varlığı ile elde ettiği kazançlarda artışa bağlı olarak iş doyumunun arttığı ifade edilmektedir. İş görenlerin yaşlarının ilerlemesi işle ve yaşamla ilgili beklentilerinin büyük bir kısmını gerçekleştirmiş olması sebebiyle iş doyumunu düzeylerinin yaşın ilerlemesine paralel olarak arttığı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra iş görenlerden emeklilik yaşı yaklaşanların iş doyumlarında düşme olduğu, bu olgunun iş görenin işlerinden ayrıldığı sonrasın da zaman ne yapacağı korkusu ile alakalı olduğu açıklanmaktadır.

Luthans ve Thomas (1987) yaş ve iş doyumunu ile alakalı gerçekleştirdikleri araştırma sonuçların da yaşı daha büyük olan iş görenlerin iş doyumsuzluğu yaşamasına sebep olan faktörlerin, fazla iş yükü, üretim ve performansla dair ölçümler, teknolojiye ki değişiklikler olduğu açıklanmaktadır. Genç iş görenlere göre yaşlı iş görenlerin teknolojiye meydana gelen gelişme ve değişimlere daha güç uyum sağladıkları ve var olan düzenin değişiminden memnun olmadıkları için iş doyumlarında düşme meydana geldiği belirtilmektedir (Eğinli, 2009:39).

**Eğitim Düzeyi:** İş doyumunu ve eğitim düzeyinin birbiriyle ilişkisini belirlemeye çalışan araştırmalar incelendiğinde eğitim durumunun iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin daha az eğitim görmüş iş

görenlere göre oranla genel iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Batmaz, 2012:75).

Eğitim seviyesi arttıkça işe devam olgusunun artacağı ifade edilebilir. Bu olgunun gerekçesi ise alt düzeyde öğrenim görmüş iş görenlere verilen işlerin niteliğinin kısıtlı ve dar bir uzmanlık alanı ile alakalı olmasına ve iş görene bıkkınlık ve tekdüzellik vermesine dayandırılmaktadır.

Bunların yanı sıra, eğitim düzeyinin artması, iş görenin dar olan uzmanlık alanını arttırmaktadır. Ayrıca birden fazla çalışan ve iş ile meşgul olma, iş göreni dinlendirerek tekdüzellikten kurtarmaktadır. Kısaca iş görenin bilgi düzeyi ve öğrenim seviyesi arttıkça sorumluluk alma, daha bağımsız karar alıp verme ve uygulama olanağı ile inisiyatif kullanma olanağı artmaktadır. Bu durum iş görenlerin bıkkınlık ve tekdüzellik durumlarını ortadan kaldırarak yapılan işleri benimsemelerine yardım etmekte ve bunun sonucunda iş doyumlarının yükselmesini sağlayabilmektedir (Ersoy, 2006:93).

İş görenlerin ücretleri ile eğitim düzeyinin olumlu ve dolaylı bir bağı vardır. Fakat verilen ücret herkes için aynı olduğunda bu doğrudan negatif bir etkiye dönüşmektedir. Yapılan araştırmalara istinaden iş gören ücretlerindeki artış iş doyumunu artırmaktadır. Diğer bir taraftan bu bulgular, iş gören ücretleriyle alakalı eğitim seviyesi etkisinin ve bu nedenle de iş doyumunun yüksek eğitimli kişilerin daha az eğitimli kişilere oranla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel bir ifade ile eğitim seviyesi yükseldikçe doyum da yükselmektedir. Fakat bu ifade için dikkat edilmesi gereken yerler de vardır. Örneğin; eğitim düzeyi yüksek bir kişinin düşük ücretle çalışması başlı başına bir doyumsuzluk sebebidir. Yani eğitim seviyesi yüksekliğinin ücret artışı ile desteklenmesi gerekmektedir (Eker, 2006:69).

**Hizmet Süresi:** Çalışanların hizmet süreleri arttıkça meslekte bulunan sorunların genel de büyük oran da çözüme kavuşabildiği, gelecekte duyulan kaygının azaldığı bu sebeple de iş doyumlarının arttığı bilinmektedir.

Bu olguyu inceleyen araştırmacıların konu hakkındaki bazı araştırmaları incelendiğinde, hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da yükseldiği saptanmıştır. Yaşın

da hizmet süresi ile birlikte arttığı düşünülürse bu iki olgunun birbirlerini etkilediği ve birbirlerine bağımlı değişkenler olduğu unutulmamalıdır. Araştırmalarında hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığını saptamışlardır. Hizmet süresinin artmasıyla yaşın da arttığı düşünülürse bu iki değişkenin birbirini etkilediği ve birbirine bağımlı değişkenler olduğu unutulmamalıdır. (Yıldız vd., 2003:39).

Diğer bir ifade ile hizmet süresinin fazla olması, bireyin örgüt içinde kendisini daha rahat hissetmesine, çalıştığı yer bakımından önemli olduğu hissine neden olur. Bu bakımdan uzun bir süre bir iş yerinde çalışan bireylerin mesleklerine karşı tutumları olumlu olmakta ve işlerine bağlılıkları artmaktadır. Mesleğe yeni başlayanlar da mesleğe bağlılık duygusu hemen gelişmez. Kendilerini özerk hissetmediklerini, kendilerine karşı daha fazla denetim olduğunu, sisteme ayak uyduramadıklarını ve daha rutin iş yaptıklarını hissettikleri için doyum sağlayamayabilirler (Gürbüzler, 2004:140).

**Kişilik:** İş doyumunu ile kişilik arasındaki ilişki hakkında yapılan çalışmalar iş görenin işi ve kişiliği arasındaki yüksek uyumun, daha fazla iş doyumuna yol açtığını göstermektedir. Bu olgunun ana teması, iş görenlerin seçtikleri işler ile kişilik tipi birbirine uyan bireylerin, çalıştıkları işlerinin gerektirdiği beceri ve doğru yeteneklere sahip oldukları, bundan dolayı da işlerinde başarılı olacaklar ve iş doyumuna ulaşacaklardır. Bu yönde yapılan araştırmalar; iş görenin kişiliğiyle alakalı olarak, benlik saygısı düşük bireylere oranla benlik saygısı yüksek olan bireylerin işlerinden memnun oldukları hususunu ortaya koymaktadır.

Diğer yandan, daha az pozitif öz değerlendirmeye sahip olan bireylerin iş doyumlarının pozitif değerlendirmeye sahip bireylerden daha düşük düzeyde olduğu söylenmektedir (Ceyhun, 2006:61).

Holland'ın geliştirdiği teori olan iş uyumu – kişilik teorisine göre, iş görenlerin yaptıkları işler ile kişilik yapıları arasındaki uyum, yüksek düzeyde iş doyumunu sağlamaktadır. Kişilik yapılarına uygun bir işi seçen iş gören, işlerine kolay şekilde ve kısa sürede uyum sağlar. Kendilerinden istenilenleri yeteneklerini kullanarak çok iyi şekilde yaparak işlerinden başarılı olurlar (Aydın, 2008:44).

**Medeni Durumu:** İş doyumu ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da iş doyumu ile medeni duruma arasında çok güçlü olmasa da bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Bu konu da yapılan araştırmalara göre evli iş görenlerin bekâr iş görenlere göre iş doyumları daha fazladır. Bunun nedeni bireyin evliliğin getirmiş olduğu sorumlulukları ve bunun sonucunda da iş yerini ve işini benimsenmesinden kaynaklanmaktadır. Fakat bazı araştırmacılar erkeklerde medeni durumun iş doyumunda bir etken olmadığını, kadınlarda bu durumun farklılaştığı sonucunu yansıtmışlardır (Artık, 2009:48).

### 2.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Belirli bir zaman diliminde belirli bir örgüt içerisinde görev olarak algılanan iş, iş görenin yer aldığı iş yerine sağladığı bir değer ya da katkı olarak da tanımlanabilir. Budogrultuda iş görenin iş doyumu ifade edildiğinde iş ortamına ve yaptığı işe yönelik birçok değişkenin etkisi ile değişen tutum ve davranışları söz konusu olmaktadır. Bu bahsedilen değişkenler işin iş görene sağladığı ekonomik ve sosyal çıkarlar ve işin gerektirdiği beceri ve bilgi düzeyine kadar uzun bir liste halinde değerlendirmek mümkündür (Eğimli, 2009:41).

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler arasında yer alan, ücret, çalışma koşulları, işin niteliği, iletişim, denetim, terfi olanakları gibi faktörler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Ücret:** Bireyler bir örgüte, maddi, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını temin ve tatmin etmek amacıyla katılır. Bireyin maddi ihtiyaçlarını gideren ücret önemli bir iş doyumu faktörüdür. Ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algı iş görenlerin ücretleri konusunda ki doyum düzeyini belirleyen en önemli faktördür.

Adalet kavramını örgütler de ilk araştıranlardan Jacques, işgörenler arasındaki ücretlerin adil olmaması durumunda, bu değişikliğin sebebi ne olursa olsun kişi de bir çeşit dengesizlik durumu oluşturacağı sonucuna varmıştır. Kişinin maddi anlamda yaşadığı doyumsuzluğu, işine olan performans ve verimliliğini düşürmekte, devamsızlık ve istifa ihtimallerini arttırmakta ve bunun sonucunda işi ile alakalı doyumsuzluk seviyesi düşmektedir (Kalay, 2009:34).

Ücret, iş görenin ekonomik bir getiri elde etmesinin yanında, iş yerine sunmuş olduğu katkıların bir karşılığı ve emeğinin bir değeri olarak görülmektedir. Ücret bundan dolayı iş doyumunu ile yakından ilişki içerisinde olan bir değişkendir.

İş görenin ücret ile alakalı beklediklerinin tam olarak karşılık bulmaması, hatta aynı statüdeki bireyler arasında bir karşılaştırma yapıldığında daha az ücret almanın iş doyumunu negatif yönde etkilediği izlenmektedir. Diğer taraftan ücretin yüksek ya da düşük değerlendirilmesi iş görenin yaptığı işlere karşılık olarak hakkını almaması / almasına yönelik algı ile doğru orantılıdır (Eğinli, 2009:41).

**Çalışma Koşulları:** İş görenlerin iş yerindeki fiziksel koşulları ve çalışma ortamı verimlerini etkileyen önemli faktörler arasında gösterilebilir. Bu faktörlerin en uygun düzeye ulaşması iş görenlerin örgütle bütünleşmesini sağlayacağı ve moral yapısını etkileyebileceği dolayısıyla iş doyumunu da basitleştirecektir. Bu sebeple çalışma ortamı fiziksel koşullarının iş görenlerin çalışma isteğini ve temposunu arttıracak bir şekilde düzenlenmesine gidilmektedir. Özetle fiziksel koşulların iş görenlere göre uyumlaştırılması ve iyileştirilmesi iş doyumlarını arttırmaktadır (Eker, 2006:70).

Örgüt içindeki çalışma süreleri, iş süreç ve dizaynları ve uygulamaları gibi etkenler de iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma şartlarının yapılan işin zaman gerekliliğine göre ve kalite standartlarına uygun iyileştirilmesi sayesinde hem iş doyumunu düzeyi yükseltilebilir hem de iş görene değer verilerek iş görenin verimliliğinin artması sağlanabilir (Omarov, 2009:72).

İş görenin iş dışı yaşamına çalışma koşulları da etki etmektedir. Uzun çalışma süreleri, fazla mesailer iş görenlerin hem sosyal ilişkileri hem de aileleri ile olan ilişkilerine yansıtmakta ve kendilerini farklı alanlarda yenilemeleri için gerekli zamanı da ortadan kaldırmaktadır ve bu da iş görenin iş doyumuna negatif yönde bir etkiye neden olmaktadır (Karadoğan, 2010:50).

**İşin Niteliği:** İş görenler kendi yetenek ve becerilerini kullanma imkanı sunan işleri tercih ederlerken bunun yanın da işi nasıl daha iyi yerine getireceklerine dair imkan veren işlere, yani bağımsız hareket edebileceğine olanak sağlayan işleri tercih

etme eğilimindedirler. İş doyumunu düzeyi tekrar eden işlerin sayısında azalma meydana geldikçe genellikle artmaktadır.

İş görenler, kendilerine emir verilmesinden, sürekli işlerine karışılmasından ve baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar. İş görenlerin büyük bir kısmı kişisel gelişim süreçlerini yükseltmek ve benlik duygularını tatmin etmek amacıyla inisiyatif kullanma ve bağımsız çalışma gereksinimine önem vermektedir. Bireyler kendilerinin yeteneklerini kullanabildiği, özel ve çok yönlü nitelikler gerektiren işler yaptıkça, başarılı oldukları hususun da kendilerine geri dönüş oldukça işlerinden tatmin olurlar (Çırakoğlu, 2010:31).

**İletişim:** Örgütlerde yer alan iş görenler arasındaki iletişim de bir iş doyumunu nedenidir. Sağlıklı iletişim iş görenlerin düzenli rapor oluşturması, bilgi aktarımı ve bilgi ve birikim bütünlüğünün sağlanmasıdır. İletişimin çalışma ortamında iş görenler arasında iyi olması iş doyumunu arttıran etkenlerdendir (Ormancı, 2013:23).

Örgütlerde olması gereken iletişimin önemi ve sağlıklı bir şekilde uygulanabildiğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:3);

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Etkinlik ve karı arttırır. Daha az hataların ortaya çıkması ve bunun sonucunda giderlerin azalmasına imkan sunar.
- Örgütsel değişim sürecini hızlandırır ve değişime karşı güven oluşturur.
- Örgütsel iş birliği ve faaliyetlerin istikrar içinde gerçekleşmesini sağlar
- İş ortamındaki baskı ve sürtüşmeleri en aza indirir.
- İş görenlerin paylaşımlarını arttırır
- Yöneticilerin almış olduğu kararlar iş görenler tarafından algılanır ve uygulamaya dönüştürmesi sağlanır.
- İşgörenlerin örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- Örgüte bağlılık, iş doyumunu ve motivasyon gibi iş görenlerin davranışları üzerinde pozitif etkiler oluşturarak örgütsel performansı yükseltir.

**Denetim:** Denetim, örgütler amaçlar çerçevesinde iş görenin ne yaptığının ve örgütsel davranışların ne değerinde olduğunu ortaya çıkarmak maksadıyla yapılır. Yöneticilerin, örgütün işlerini uygulama biçimi ve yönetişimi gerçekleştirme tarzları farklıdır. Bu farklılıklar, farklı iş gören denetimi biçimleri yaratmıştır. Ancak araştırmalar iş doyumunu ile denetim arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların aşırı ölçüde kontrol edildiği sıkı denetim mekanizmaları, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluk, hiyerarşi içinde birbirlerine bağlı yöneticiler arasında da yaşanabilmektedir.

Yöneticilerin astlarına güven duymadığı, işlerin yapılabilmesi için korku ve cezanın kullanıldığı iş merkezli denetim, iş doyumunu konusunda oldukça negatif sonuçlar vermektedir. Ancak, astlara güven duyulan, adem-i merkezi yönetim anlayışındaki, çalışanların fikirlerini söyleyebildiği ve kararlara katılabildiği yapıdaki örgütlerde kullanılan işgören odaklı denetim mekanizmaları iş doyumunu konusunda pozitif sonuçlar verdiğini göstermiştir (Ertürk, 2011:52).

**Terfi Olanakları:** Terfi, iş görenin statü, sorumluluk ve yetki bakımından ileri bir seviyeye çıkarılmasıdır. Bu sebeple iş görenlerin iş yerlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırıcı bir olguya sahiptir. İş görenler terfi imkanları buldukları takdirde iş doyumları artacaktır (Mert, 2010:123).

Verilen ödüllerin ve iş yerindeki terfi olanaklarının iş görenlerin iş doyumları üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfi olanaklarının bir temele dayanması ve herkes için eşit olması iş görenler bakımından önemlidir. Bunun yanın da iş görenler yaptıkları işin karşılığında da kendilerinin takdir edilmesini beklemektedirler. İş doyumunu ve meslek düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:58).

Terfi olanakları kimi birey için daha çok maddi getiri, daha yüksek bir statü iken, kimisi içinde psikolojik bir gelişmedir. Terfi, iş görenin sosyal statüsünü yükseltmekte, elde ettiği kazancı arttırmakta ve kişinin toplum içerisindeki yerini olumlu değiştirmektedir. İş görenlerin başarılı olduklarında terfi imkanı bulmaları işyerindeki doyumunu yükseltecektir. Adil şekilde uygulanan terfi olanakları da iş görenlerin iş doyumlarının artmasına katkı sağlayacaktır (Akkuş, 2012:24).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYON KAVRAMI

1880’li yıllarda ABD ve İngiltere’deki psikologların ilk olarak yazılarında kullandıkları motivasyon terimi Latince “movere” yani “hareket ettirme, hareketlendirme” anlamına gelen kelimedenden türemiş olup Türkçe’de ise çoğu zaman isteklendirme, özendirme, güdülenme biçiminin de yer bulan bir kavram olarak ifade edilebilmektedir.

Kavram olarak motivasyon, genel bir ifade ile insan organizmasını davranışa yönlendiren, bu davranışın enerji ve şiddet düzeyini belirleyen, davranışlara belirli bir yön tayin eden ve devamını getiren çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır (Çakıroğlu, 2013:166).

Bireylerin farklı ihtiyaçlarını gidermek için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma süreci de motivasyon olarak ifade edilmektedir. Bu süreç içinde, bir taraftan birey davranışlarında farklılık oluştururken diğer taraftan da birey ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Değişimin bu sürekliliği motivasyonun dinamiğini oluşturmaktadır (Acuner, 2010:35).

Diğer bir ifadeyle motivasyon, kişinin belirli bir hedefe odaklanabilmesi, harekete geçebilmesi ve bu hedefe ulaşabilmesi için gerekli özveri ve isteğe sahip olması manasına gelmektedir (Aslan, 2004:5).

Motivasyonu bir sonuç olarak ele alan araştırmacıların yanında bazı araştırmacılar motivasyonu bir belirti olarak tanımış ve değerlendirmişlerdir. Bunu yanı sıra her iki taraftan birleşen bir ifadeyle motivasyon, “Bir iş yada hedefle ilgili davranışı başlatan, davranışın şeklini, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerden oluşan algılar bütünü” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım hem kişinin içinde yer alan dürtülerinin hem de örgütsel güçlerin, onun davranışı üzerindeki etkilerini kabul etmektedir (Bilsel, 2013:52).

Motivasyon kavramı üzerinde yapılan tanımlamaların genel üç unsur içerdiği görülmektedir. Bu unsurlar kanalizasyon, harekete geçirmek ve davranışı sürdürmek

şeklinde ifade edilebilir. Hangi çeşit olursa olsun tüm örgütlerin ortak hedefi bireylerin çabalarını amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Yapılan iş ne olursa olsun sonuçta istenilen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise bireyin istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Acuner, 2010:35).

Motivasyon ile ilgili araştırmalar incelendiğinde üç aşamalı bir süreci olduğu görülmüştür. Bunlar ihtiyaç, dürtü ve hedef olarak sınıflandırılmaktadır.

**İhtiyaç:** Aşamanın ilkinin oluşturan ihtiyaç, bireyin bedeni ile alakalı veya sonradan edinilen bir gereksinimin olmaması veya eksikliği durumlarında ortaya çıkar. İhtiyaçlar sosyonejik veya biyojenik şeklinde olabilir. Sosyojenik ihtiyaçlar sosyalleşme sürecinde saygınlık kazanma, öğrenme yoluyla elde edilen kabul görme ve buna benzer ihtiyaçları, biyojenik ihtiyaçlar ise susuzluk, açlık, cinsellik ve buna benzer ihtiyaçları kapsamaktadır.

**Dürtü:** Belirli bir hedefe doğru organizmayı harekete geçirmeye sevk eden itici bir güç olan dürtü, organizmanın harekete geçip geçmemesini etkiler. Bu meydana gelen gücün derecesiyse ihtiyacı tatmin edecek varlığın elde edilebilir olup olmamasına ve bu ihtiyacın ne derece fazla olduğuna bağlıdır.

**Hedef:** Hedefler ihtiyaçların doyurularak dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır hedef. Bundan dolayı pekiştiricidirler. Örgüt bağlılığından iş gören memnuniyetine, kaliteden verimliliğe kadar birden çok konuda motivasyonun katkısı vardır. Genel kaniya göre, bireylerin kazanç elde etmek için çalıştıklarından dolayı motivasyon sorununun kazanç artışları, prim ve ödüllerle çözüme kavuşturulacağı düşünülür. Ancak yapılan araştırma sonuçları göstermiştir ki insanlar asgari geçimlerini sağladıktan sonra, paranın çalışma güdülerini arasında dördüncü sıradadır ve insanlar şu nedenlerden dolayı çalışmaktadırlar:

- ✓ Başarı ihtiyacı
- ✓ Güç sahibi olma ihtiyacı
- ✓ Büyük bir topluluğa ait olma ihtiyacı

Başarma güdüsü, birey de başarılı olma arzusuyla ve iyi bir performans gerçekleştirme ile kendini gösterir. Birey kendisinin belirlediği yol gereği dış faktörlerden etkilenmeyerek yüksek standartlara erişebilmek için usanmadan ilerler. Başarılı bireyler sorumlulukları gereği aldıkları kararların sonuçlarını da taşırlar. Başarılı sonuçlar doğurması onlar için en büyük ödüdür.

Bireylerde çalışma arzusu yaratan, yapılan işe duyulan kişisel istek, ilgi ve işin bireye sağladığı kişisel tatmindir. Motivasyon bu bireylerin yapılan işin yerine getirilmesi için tek başına bir kaynaktır. Bu bireylerin çalışma arzusunu tetikleyen dış faktör yoktur ve birey çalışarak en zor işleri başarmaktan keyif alır, birey için bu mücadele bir ödüdür.

İş görenlerin ilk beklentilerinin ücret olmaması, ücrete dayalı ödüllere ihtiyaç duymadığı anlamına gelmemektedir. Tabii ki de kar eden bir örgüt iş görenlerle karı paylaşmalı ve gerekli çalışma ortamını sağlamalıdır. Fakat ikramiye, ücret, prim vb. ödemeler iş göreninin çalışma isteklerini arttıran, iş göreni çalışmaya teşvik eden bir etken değildir. Bu sayılanlar gibi dış motivasyon faktörleri belirli bir zaman için iş görenlerin motivasyonlarına etki eder, memnuniyet duygusu oluşturur fakat belirli bir zaman sonra motivasyon düzeyi eskiye döner.

Bireyin içerisinde bulunduğu toplumsal yapı, toplumsal adalet ve kültür ile o bireyin ruhsal ve duygusal yapısının etkisiyle motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler biçimlenir. Bireyin bağlantı kurduğu tüm nesnelere motivasyon yakından ilişkilidir (Tiryaki, 2008:67-68).

### **3.1. Motivasyon Önemi**

Motivasyon örgütler bakımından önemli bir kavramdır. Çalışanın verimlilik ve etkinliğinin yükseltilmesi, çalışana teşvik eden etkenlerin araştırılması gerekir ve bu etkenlerin en önemlisi motivasyondur. Çalışanların başarısı, iş yapma gücü ve verimliliği yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır (Koçel, 2003:473).

Örgütlerin kullandığı teknolojisi insan dışında ki özellikleri ne kadar ilerlemiş olursa olsun, amaçlarına ulaşması insan unsurunun istenilen nitelikte olmadığı sürece mümkün değildir. Çünkü insan gücü örgütün parasal gücünü ve teknik davranışlarını

kullanacak bir unsurdur. Bundan dolayı insan en önemli unsurdur. Bilgili, yetenekli, birikimli insanları toplamak ne derece önemli ise bunları da motive etmek o derece önemlidir.

Örgüt içinde iş göreninin motivasyonunu yüksek tutmak çok önemlidir. Çünkü örgüte inanmamış, inançlarını benimsememiş yani motive olamamış bir iş gören şüphesiz insana zarar verecektir (Gündüz, 2009:71).

Yöneticiden, kişiden, süreçten ve kurum gibi faktörlerden etkilenen motivasyonun karmaşık yönleri bulunmaktadır. Bundan dolayı motivasyon sorunlarını teşhis ederken olaylara bu geniş açıdan bakmak gerekmektedir. Başarılı yöneticiler vücut dilini çözebilen, bireylerin söylemediklerini işitebilen duygusal zekası yüksek ve olgun yöneticilerdir.

Yaşam doyumu ile motivasyon doğrudan ilişkilidir. Motivasyon da yaşam doyumuna ilintili olarak farklılıklar görülebilir. Bunun yanında motivasyon ile alakalı araştırmalar, iş görenlerin işe katılımları, parasal ödüller, görevlerinin belirginliği, yapılan işin doğası bireylerin etkin kullanılabilmesi gibi çok çeşitli etkenlerin iş tatminini etkilediği göstermektedir.

Motivasyonun düşük olması bir örgütte şartların bozulmuş olduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biridir. Bireyin doğasında yenilik arama, isteme ve isteklerini arttırma vardır. Üstelik bireyin davranışlarına yön veren istekler kolay şekilde elde edilebilirlikten çok, bir katlanım ve gayret gerektirenler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bireyin hayal kırıklığı ve mutsuzluğu, arzuları ile bazı durumlarda fizyolojik ihtiyaç haline getirdiği ihtiyaçları veya psikolojik ihtiyaçları karşılanmaz ise ortaya çıkmaktadır (Altok, 2009:26).

Motivasyonun amacı, çalışanların daha çok çalışmayı istemelerini sağlayacak faktörleri bulmak ve bunları karşılamaktır. Bireylerin harekete geçirilmeleri için onların düşünceleri, beklentileri, inançları, istekleri, ihtiyaçları ve korkularını bilmek ve bunları göz önünde bulundurarak güdüleme yapmak gerekir. Bireylerin istek ve ihtiyaçları tatmin edilmediğinde ruhsal gerilim ve dengesizlikler oluşur. İhtiyaçların yerine getirilmesiyle bireyin gerginliğinde azalma veya kaybolma olur. Kişinin motive edilmesi için ise ona kendisini belirli bir işi yapmaya itecek gücün ihtiyaçları

doğrultusunda sağlanması gerekir. Bu gücün onun ihtiyaçlarını karşılamasından öte onu memnun etmesi gerekir.

Motivasyonda kullanılan faktörler bireyi olumlu ve olumsuz olarak etkileyebilir. Motivasyon faktörleri olumsuz olduğunda ve kişilerin ihtiyaçlarına tam olarak cevap veremediğinde kişilerin sadece verimliliğini ve performansını zorunlu olarak artırırken, olumlu ve ihtiyaçlara uygun faktörler kullanıldığında verimlilik ve performansın yanında huzuru da artırır (Akgül, 2010:33).

### **3.2. Motivasyon Araçları**

Örgütlerde iş görenlerin kurum hedefleri doğrultusunda gayret göstermelerini sağlamak motivasyonun temel amacıdır. Bu nedenle çeşitli teşvik unsurları, iş görenlerin kurum amaçları doğrultusunda davranma isteklerini arttırmak için kullanılmaktadır. Her yer de ve her zaman bu teşvik unsurları aynı etkiyi göstermez. Çünkü her birey ve bu bireylerin ihtiyaçları farklıdır. Bundan dolayı bir birey için teşvik unsuru olan araç, başka bir birey de aynı etkiyi göstermeyebilir. Teşvik unsurlarının etkililiği, gereksinimlere bağlı olduğu kadar bir bakıma eğitim düzeyine, değer yargılarına, çevresel öğeye ve toplumsal düzeye de bağlıdır (Konya, 2013:44).

Motivasyona araçlarını, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olmak üzere üç ana başlıkta incelemek mümkündür. Bu başlıklarla ilgili ayrıntılı açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

#### **3.2.1. Ekonomik Araçlar**

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik araçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

**Ücret:** Kişilerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılama da ilk sırada yer alan ücretin bunu karşılayan bir araç olmasının yanında, iş veren yönünden performansın nasıl değerlendirildiği, iş görenin işe yaptığı katkıları ve önemini belirleyen önemli bir etkidir. Kişi açısından ücret; kişisel ihtiyaçları giderme, yetenekleri değerlendirme, amaçlara ulaşma ve kendini güvende hissetme aracı olarak görülür. Bir geri bildirim

aracı olan ücret bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya yetmiyor ise tatminsizlik yaratır ve motivasyonu negatif yönde etkiler (Yüksel, 2007:197).

Bireylerin emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemeler çalışma isteğinin önemli bir sebebidir. Her iş gören çalıştığı iş yerine bilgi, beceri ve yetkinlikleri belli katkılarda bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak da hak ettiği bir ücret istemektedir. İş görenlerin bilgi ve becerileri ile bunları kullanabileceği ortam sağlayan örgüt ise bunların yanında iş görenlere emeklerinin karşılığı olan ücret vermektedir. İş görenlerin etkinlik ve verimliliğini ve örgüte bağlılığını artırma ve güçlendirme için adil bir ücret politikası önemli bir oynar. Çünkü her bir iş gören kendisini benzer konumdaki diğer iş görenlerle kıyaslar ve bu kıyaslama sonucunda kendi katkısına bir değer biçmektedir. Bir örgütte aynı türde işleri yapan ve ücretlerin farklı ödendiğini gören iş görenin şüphesiz bulunduğu yerden memnun olması istenemez. Başarı ile ilişkili olup olmadığına göre ücretin motive edici rolü değişir. Bir örgütte eğer, performans ile ücret arasında bir bağ kurulmamışsa ücrette yapılacak bir artış bir başarı artışı sağlamayabilir. Bu durumun nedeni az çalışana da çok çalışana da aynı ücretin ödenmesidir. Bireylerin yaptıkları işler için ödenen ücretin miktarının artması bireylerin daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Daha ileri düzeyde gereksinimler, gereken ihtiyaçları giderecek kadar zorunlu gereksinimler giderildikten sonra kendini hissettirmeye başlamaktadır.

İş görenleri motive etmek için ücret artışı yapılması önemli bir unsur olacaktır. Bunun yanın da önemli olan bu artışı doğru zaman, miktar ve biçimde yapmaktır (Acuner, 2010:49).

**Primli Ücret:** İş görenlerin mevcut aldıkları ücretin yanında daha etkin, verimli çalıştırmak için verilen ek ödemeye prim denilmektedir. İş görenlere ücret arttırıcı çabaları ve verimli çalışmalarından dolayı bazı işletmeler bu çabaların karşılığı olarak prim vermektedirler. Bu verilen primin hesabında parça başı ve zaman hesabı temelinde dayanılmaktadır. Ancak prim sisteminin işletmelerde uygulamaya konulması ölçümü basit olmayan durumla da zorluklar meydana getirir. Diğer yandan primli ücret bu ücret çalışanları daha çok iş yapmaya özendirirken, iş kazalarının artmasına, iş görenlerin daha çok yıpranmasına ve kalitenin düşmesine yol açabilir (Yumuşak, 2008:243).

Çok değişik türlerde uygulanan primli ücret sistemlerinin ortak yönleri, bir yandan çalışanların verimliliğini ödüllendirmek diğer yandan ise işletmenin karlılığı yükseltmektir. Çoğu örgütte uygulanan primli ücret sistemlerinde kullanılan diğer bir ortak nitelik de; öncelikle parça ya da zaman esasına dayanan temel bir ücretin verilmesi ve daha sonrasında üretimde meydana gelen artışları ödüllendiren bir primlerin dağıtılmasıdır (Acuner, 2010:49).

**Ekonomik Ödüller:** Başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan en önemli araçlardan biri de ekonomik ödüllerdir. Ödüllendirme, örgütler için manevi ve maddi bir değer taşıyan hizmetlerin yerine getirilmesinden dolayı bedelinin ödenmesi ve bu uygulama yöntemiyle iş görenlerin motive edilmesidir. İşletmeler için maddi ve manevi değer taşıyan hizmetlerin bedelinin ödenmesini ayrıca bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir. Ödül, başarılı veya verimli bir hizmet ve işe karşılık olarak bunu gerçekleştiren grup ve kişilere verilen değerli hediyeleri içermektedir.

Ödüllendirilen iş görenlerin daha performanslı, başarılı ve verimli çalışmaya motive eden ödül aynı zaman da diğer iş görenleri de bu yöntemle motive edici bir etkililiğe sahiptir. İş görenler başarılarından dolayı takdir edilmeleri ya da bu başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri durumunda verimli çalışacakları gibi daha da çabalarını arttıracaklarıdır (Yılmaz, 2010:7).

İş görene öneriyle verilecek ödül arasında geçen süre uzun olmamalı ve ödül, ürün ve hizmet arasında bir denge olmalıdır. Bireyin yaptığı ile ödül arasında kurulan ilişki zayıf olursa, iş gören ödülün verilmiş gayesini unutabileceği gibi, bu ödülün de iş gören açısından motive edici bir etkisi de olmayacaktır.

İş görenlerin başarılarından dolayı takdir edilmesi veya çeşitli ödüller verilmesinde ki beklenti çabalarını arttırmaları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ancak şu koşullarda ödüller işe yarar (Naldöken, 2008:48-49):

- Verilen ödül, ek bir çaba göstermeye değerli ve gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalıdır.
- Ortaya konulan ek performans nesnel bir şekilde ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.

- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

**Kâra Katılma:** İş görenin gösterdiği performansa dayalı oluşan kardan pay alma, örgütün meydana gelen karına ortak olmasıdır. İş gören örgüte sağladığı katkısının artması için daha performanslı ve verimli çalışmakta ve daha çok motive olmaktadır. İş gören bağlı bulunduğu örgütüne ne kadar getiri sağlarsa doğal olarak örgütün karı artmakta bu da kara katılan iş gören için gelir artışı sağlamaktadır. Bu uygulanan sistemin amacı; karın oluşmasında ve artmasında emeği geçen iş görene karın dağıtılması ile aynı zaman da iş görene örgüt için önemli bir etken olduğu duygusu yaratarak iş görenin örgüte olan bağlılığın artırılması ve bunun sonucunda da iş gören motivasyonunun artırılmasıdır.

Kara katılma sisteminin diğer ekonomik motivasyon araçlarında da olduğu gibi bazı olumlu ve olumsuz durumları söz konusudur. Karın artırılması konusunu benimseyen iş görenler verimin ve üretimin artması için işlerine daha sıkı sarılıp çaba gösterirler. Örgüte ve yaptıkları işlere olan bağlılık ve sevgileri artar. Ancak kara katılma şekli konusunda ortak bir görüşe varılamadığı zaman bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Mesela, karın dağıtımını nasıl yapılacaktır? Eğer bir kısım iş görene dağıtım yapılacaksa diğer iş görenlerin bu verdiği tepki nasıl olacaktır? Ya da verim ve üretim konusunda bir çabası olmayan iş görenlerin dağıtılacak kara ortak olması, başarılı iş görenler tarafından nasıl karşılanacaktır? Diğer taraftan her yıl karın dağıtıldığına alışan iş gören, zarar edildiği yıl kar alamayınca yöneticilerin karı dağıtmamak için sakladığını düşünerek motivasyonunda bir düşüş görülebilir. Bu tür güvensizlik duygularının zamanla hoşnutsuzluğa sebep olacağı unutulmamalıdır (Tiryaki, 2008:73).

**Ekonomik Güvenlik:** Kişisel çabalar bakımından oldukça önemli olan ekonomik güvenlik, iş görenlerin hastalık, kaza, hayat ve işsizlik sigortası, emeklilik gibi geliri hayatı boyunca sürekli sağlayacak ekonomik korunma unsurları günümüzde oldukça gelişmiştir. Sayılan güvenlik tedbirlerinden bazıları devlet tarafından yasal zorunluluk haline getirilmiştir. Örgütte bu politikaları daha yararlı biçimde iş görene sunabilir ve bu politikaları teşvik aracı olarak da kullanabilir.



İş görenlere, kaza ve ölüm yardımı, işsizlik sigortası, kaza sigortası, iş güvenlik önlemleri, kıdem tazminatı, yıpranma primi, örgüt içerisinde anlaşmalı doktor ve revir hizmetleri, yangın önlemleri, fiziksel imkanların iyileştirilmesi sağlanarak da güvenli bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Bununla birlikte iş görenlerin motivasyon ve memnuniyet düzeylerinin artırılmasında katkı sağlanabilir (Acuner, 2010:50).

### **3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal araçları; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, sosyal statü, çevreye uyum, öneri sistemi olarak sıralamak mümkündür;

**Çalışmada Bağımsızlık:** İş görenlerin büyük bir kısmı kişisel gelişimlerini arttırmak veya benlik duygusunu tatmin etmek nedeniyle inisiyatif kullanma ve bağımsız çalışma ihtiyaçlarını önemser. Bir birey yer aldığı grup içerisinde değeri olan ve bir şeyi yapma gücünde hissedebilmesi özgürlük içinde yetişmesine bağlıdır. Her iş görenin istediğini yapması çalışma da bağımsız olma anlamını taşımaz. Eğer buna benzer bir uygulama var ise örgütsel yapının otoritesinden ve varlığından söz edilemez. Yöneticilerin bu hususlarda yapması gerektiği şey, iş görenleri yetenek ve ilgi duyduğu konularda saptayıp, hiç değilse sadece belirlenen alanlarda çalışma bağımsızlığı sağlamasıdır. Bu tür uygulama sonucunda yaratıcı düşünce, yapıcı güç ve kişisel yetenekler ortaya çıkabilir.

Her bir çalışanı veya yöneticilerin amirleri ile aynı ortamda çalışması yerine, onlardan biraz daha uzakta, amirlerinin süreli kontrol ve gözetimlerinden uzak bir yer de çalışmayı ve yöneticilik yapmak istemeleri normal karşılanmalıdır. Böyle bir durum da sorumluluk ve yetkileri artan, inisiyatif kullanma ve kendini gösterme imkanı bulan çalışanların motivasyon düzeyleri de olumlu yönde değişecektir. Bundan dolayı çalışana bağımsız bir çalışma ortamı ve imkanı sunmak önemli bir motivasyon kaynağı olarak ifade edilebilir (Çiçek, 2005:43).

**Sosyal Katılım:** İş gören, işletmenin var olan ilişkiler sistemine kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca dahil olur. Diğer iş görenler ile üstlenilen göreve göre beraber çalışır. Yalnız başına bir iş görenin bir ilişkiler sisteminden bağımsız çalışma

şansı yok denecek kadar düşüktür. Organizasyonel yapısına göre örgütlerin geliştirilen bir örgütsel işleyiş ve ilişkiler sistemi vardır.

Genel de örgüt içerisindeki işler üyelerin aralarında yakın bir ilişki olduğu gruplar tarafından yerine getirilir. Bu bakımdan farklı ihtiyaçları olan kişilerin bu ihtiyaçlarını tek tek tatmin etmek yerine, dahil olduğu grupları motive etmek ve onları örgütün amaçları ile bütünleştirmek motivasyon konusunda önemli yaklaşımdır (Ünlüöner vd., 2007:12).

**Sosyal Statü:** Bir bireye toplum içinde başka kişilerin atfettikleri değerler olarak ifade edilen statü, daha çok saygıyla birlikte bulunur. Kısaca, gerçek bir statüye sahip birey bu statü karşılığında iş çevresi veya iş dışında ki ilişkili olduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan konum ne olursa olsun, yerine getirilen işin takdir edilmesi, kalifiye bir birey olarak çevre tarafından kabul edilme hemen her bir birey için büyük bir tatmin duygusudur. Herkesçe bilinen bir örgütte çalışma ya da önemli sayılan bir görevde bulunma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde pozitif etkiler oluşturur.

İş veren tutum ve davranışlarının da statünün kazanılmasında etkisi büyüktür. Üstlerin sevgi ve saygısını kazanabilmek için astlar, önemli fedakarlık ve çabadan kaçınmayacaklardır. Yaptığı işlerin karşılığında terfi alan ve saygı gören iş gören daha performanslı olarak çalışmasına devam edecektir. Buda motivasyonun yükselmesine olumlu bir katkı sağlayacaktır (Acuner, 2010:51).

**Çevreye Uyum:** İş görenleri örgüte bağlayan önemli unsurlardan biri de iş görenin çalıştığı işletme içerisindeki çevrenin fiziksel durumlarının iyi bir şekilde düzenlenmesidir. Isı, gürültü, aydınlatma, uygun araç ve gereçler gibi işletme içindeki fiziksel koşulların yanında sosyo-psikolojik koşullar iş görenin etkin bir performans göstermesinde oldukça etkindir. Örgüte yeni katılan iş görenlerin işine ve diğer iş görenlere de mutlak uyum sağlaması gerekir. Bu sağlanamaz ise başarılı olma durumu çok zayıftır. Katıldığı örgütteki yeni iş arkadaşlarını bir grup olarak düşünürsek iş görenin bu yapıya katılmak için çaba göstermesi gerekmektedir. Kendisini grup üyelerine tanımalı ve onları da en iyi şekilde tanımalıdır. Eğer iş gören dışlanıp grup içine alınmaz ise çok önemli sorunlar ortaya çıkacaktır.

En önemli rol burada yönetici kesiminindir. Yer değiştiren veya yeni gelen iş görenlere yöneticiler her konu da yardımcı olmalı, yeterli ve gerekli bilgileri aktarmalı, çalışma arkadaşları ile en kısa sürede kaynaşmasını sağlayarak böylece yeni katılan iş görenin grup dışında kalmasını önleyici tedbirleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır (Altok, 2009:98).

**Öneri Sistemi:** Öneri sistemi, psiko-sosyal açıdan iş görenleri çalışmaya özendirilecek bir diğer araç sistemidir. Aynı zaman da, demokratik yönetimin en önemli göstergelerinden biri olan öneri sisteminde, iş görenler öneri ve düşüncelerini özgür bir şekilde ortaya koyabiliyor ve bu düşünceler dikkate alınarak uygun bulunanlar hayata geçiriliyor ise, bu işletmede iletişim sürecinin iyi bir şekilde başladığı söylenebilir. Birlikte yönetim anlayışına böylelikle ilk adım atılmış olur. Bu türde bir uygulamanın yönetimde etkinliğini arttıracığı şüphesizdir. Yönetici ile iş gören arasında kurulan bu ilişki, önerinin kabulü veya geri çevrilmesiyle sonlandırılmamalı; aksine bu fırsat ile ortaya çıkan bağın devamlılığı için çaba gösterilmelidir.

İş görenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılayan öneri sisteminin olumsuz yönü ise, faydasız, gereksiz, düşüncelerle üst yönetimin zamanını boşa geçirmek olduğu söylenebilir. Diğer yandan gerçekten gerekli ve faydalı olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikirleriymiş gibi aktarılması veya kendi mevcut pozisyonlarında gerileme yaratacağı için sümen altı edilmesi gibi olumsuzlukları da bulunmaktadır. Bunların yanı sıra yeni öneri getirenlere ilgisiz kalınması da orta ve uzun vadede yeni gelecek önerilerin önünü kesecektir (Ünlüönen vd., 2007:14).

**Sosyal Uğraşlar:** İş görenlerin yaptıkları işler iş yeri içerisinde veya iş yeri dışında düzenlenecek aktiviteler ile eğlenceli hale getirilerek iş görenlerin stres düzeylerinin düşürülmesi sağlanabilir. Günümüzde birçok profesyonel yönetici, işe eğlence katma kabiliyetine sahip olan şirketlerin verimliliklerinin artacağı görüşündedirler. Çalışanlar arasında düzenlenecek sportif faaliyetler, özel gün ve eğlenceler, oluşturulacak kütüphaneler ve geziler, personelin aile bireyleri ile birlikte katılacağı için iş ortamındaki olası gerginliğin ve monotonluğun giderilebilmesi için güzel bir imkan olabilmektedir.

Bu yönde yapılan etkinlikler sayesinde iş görenler arasında kaynaşma ve birbirine destek olma ruhu gelişebilmekte bunun yanında bu aktivitelere katılan iş görenler arasında başarıları ve performansları takip edilen liderlerin ortaya çıkarılabilmesi için bir imkan yaratılabilmektedir.

İki yönlü önemi olan sosyal uğraşılardan ilki; iş görenlerin işlerinden arta kalan zamanlarını değerlendirerek hem yönetici ve işverenleriyle hem de kendi aralarında ki kaynaşmayı sağlamaktadır. İkinci önem ise; sosyal uğraşılara katılan ve destek veren iş görenlerden doğal liderler saptanmaktadır. Bu doğal liderlerin çalışma saatleri içerisinde diğer iş görenleri olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebileceklerini de unutmamak gerekir. Açıklamaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde sosyal uğraşılar hangi konuda olursa olsun, iş görenleri örgüte bağlayan ve motive eden geleneksel araçlar arasında sayılabilir (Acuner, 2010:53).

### 3.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel ve yönetmel araçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

**Hedef Belirleme:** Hedef belirleme sistemi çalışanların motivasyon düzeylerinin arttırılmasında önemli bir faktördür. Bu yöntemde iş görenlerin görev yaptığı bölüme ait gerçekleştirilmesi gereken hedeflerden kendine düşeni belirlemektedir. Bu yöntemle bölüm yöneticileri ile iş görenler birlikte kendi paylarına düşen hedefler için neler yapmaları gerektiği üzerinde karar verirler. İş gören açısından bu hedeflerin belirlenmesi belirsizlikleri ortadan kaldırarak, gayret ve davranışlarına açıklık getirerek, ödüllerin hedefe ulaşma oranına göre bireyselleştirilmesini sağlayarak iş gören beklentilerini açıklığa kavuşturduğu ve sürekli olarak, iş görenlerin motivasyon düzeylerini yükselterek performanslarına katkı sunmaktadır.

İş görenlerin örgütle bütünleşebilmesi hedeflerin belirgin olması ve paylaşılmasına bağlıdır. Çünkü iş gören hangi işi ne zaman ve nasıl yapacağını öğrenirse bu konudaki belirsizlikler kaybolmuş olur. Bundan dolayı iş gören ilerleyen zaman içerisinde rahat olarak hareket etme kabiliyetine kavuşur. Bu da iş görenin motivasyonunu arttırır. Hedefler bir işin yerine getirilebilmesi için yol gösterici bir unsurdur. Bu yöntemle iş gören stres ve sıkıntıları azaltılır.

**Yetki ve Sorumluluk Devri:** Yetki ve sorumluluk devri, iş görenlerin tanınma ve saygı ihtiyaçlarını giderecek çok önemli motivasyon unsurlarındandır. Yetki ve sorumluluk devri üstlerin görev ve sorumluluklarının bir kısmının astlara devredilmesi olarak ifade edilebilir. Bu yöntem ile iş görenin özgüveni arttırmakta ve örgüte olan inanç ve bağlılığını arttırmaktadır. Yine bu yöntem sayesinde iş gören kendisinin örgütte önemli bir yeri olduğuna ve değer gördüğünü düşünecek ve daha fazla motive olacaktır.

İşletmelerde iş görenlere yetkinin ve sorumluluk devredilmesi sonucunda iş gören elde edilecek başarıyı kendi başarısı, başarısızlıktan doğan sorumluluğun da kendisine yönelteceğini bildiği için bu yöntem iş gören için çok güçlü bir motivasyon kaynağıdır.

Yöneticinin daha az doğrudan katılımı ile yetki ve sorumluluk devri daha olumlu sonuçlar verir. Bunun yanın da iş zenginliğinin, maliyet etkinliğinin, daha az karışıklık ile yüksek moralin ve daha girişimci takım üyelerinin gelişmesine olanak sağlar. Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde yöneticilerin başarısızlıklarının ana sebeplerinin görevlendirme (yetki aktarımı) konusundaki eksiklikler olduğu tespit edilmiştir (Aydoğan, 2002:63).

**Eğitim ve Yükselme İmkanları:** Genel de işletmelerin motivasyon politikalarıyla birlikte yürütülen ve iki kavram olan eğitim ve yükselme politikasının amaçları benzerdir ve birbirlerini aratmazlar. Yükselmede ki gaye daha üst görevlere yeni bilgi ve yetenek kazanarak gelmektir. Çoğu kez eğitim yükselme olanağı için bir vasıta yada basamaktır. İşlerine devam ettikçe iş görenler yükselme imkanlarına sahip olmak ister. Çünkü iş gören yeterince tecrübe kazanıp işleri çok iyi öğrendikçe yaptığı iş sıradanlaşacak, sahip oldukları konumları ve sorumlulukları yetersiz bulacaklardır. Bundan dolayı daha yüksek sorumluluk ve yetki verilmesini isteyeceklerdir. Yükselme seçenekleri ortadan kalkan iş görenlerin şevk ve gayretleri azalacaktır. İş görenlere yükselme olanağı gibi teşvik aracı sunan yönetici hedeflerini gerçekleştirebilmek için plan ve programları uygulamaya koyacak ve iş birliği yapacak bir destek mekanizması kurmuş olur.

Örgütlerde kendini geliştirme ve yükselme aracı olan eğitimin, son yıllarda çıkarılan yönetici atama yönetmeliklerine bakıldığında puan değeri en yüksek kriter olarak görülmektedir. İş görenlerin kendilerini geliştirdiğinin bir ölçütü olarak kabul edilen eğitim, yükselme kapsamında yapılan değerlendirmelerde göz önüne alınmaktadır. Bunun da yükselmeyi isteyen kişilerin eğitim etkinliklerine dahil olmasını beraberinde getirmektedir (Gündüz, 2009:126).

**Kararlara Katılma:** Örgütlerde en çok üzerinde durulan teknikler arasında kararlara katılma yer almaktadır. Bu yöntemle iş görenler kendilerini ilgilendiren ve etkileyen konularda kararlara katılarak bu konuda daha etkin bir görev alırlar.

Karara katılan iş gören sorunun kaynağını daha ayrıntılı şekilde anlayabilir ve verilen kararları benimseyerek daha iyi destekleyebilir. İş görenlerin kararlara katılması isteniyorsa bunun göstermelik değil etkin bir şekilde uygulanması gerekir. Çünkü yöneticiye iş görenlerin düşüncelerini küçümsemek bir fayda sağlamaz. Ancak; bu düşünceleri dinlemek, söz konusu konuyu birlikte tartışarak karara varmak ve bu düşünceleri saygıyla karşılamak, önce etkinlik ve verimlilik açısından örgüte, sonra da ise iş gören yönetici arasında sağlıklı ve güçlü bağ kurulmasına olanak sağlar

Kişilere sorumluluk yüklemek bazı araştırmalara göre onların başarılarını artırır. Örgütte eğer bireylerin kararlara katılmasına müsaade edilmeyip onlara sorumluluk verilmiyorsa, bu durumda iş görenlerde yaptıkları işe karşı yabancılaşma görülür.

Bu durumda birey aşağıdaki sorunlarla karşılaşılacaktır;

- Devamsızlık, grevler ve direnişler
- En başarılı çalışanların işi bırakması
- Gizli tatminsizlik,

Kararlara katılımcı bir yönetim sisteminin oluşturulması bu problemlerin en aza indirilmesi bakımından ve iş görenlerin motivasyonu açısından önemlidir (Şahin, 2012:110).

**Takım Çalışması:** İşletmelerde takım çalışmalarına önem verilmesinin amacı, belirlenen hedefler doğrultusunda iş görenlerin yüksek performans göstermelerini ve motivasyonlarını sağlamaktır. Fakat günümüze kadar yapılan birçok araştırma sonuçları incelendiğinde takım çalışmasının başarılı bir şekilde uygulamaya konulmadığı, takım çalışmasıyla ortaya çıkan sinerjik gücü doğru kullanamamaya yeterince faydalanılmadığını ve bir takım hataların yapıldığı görülmüştür. Takım çalışmasını sağlıklı bir şekilde uygulayabilen işletmeler de görülen sonuçların bir kısmı aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Maliyetin azalması
- Üretim ve kalitenin yükselmesi
- Gözle görülür yeniliklerde artış görülmesi
- Teknolojinin yakından takip edilmesi
- Karar alma süreçlerinde hızlanma
- İş görenlerin daha güvenli ve rahat bir ortamda çalışmasının sağlanması
- Etkinlik, verimlilik ve motivasyonun artması sonucu işgücü devir hızının ve işe gelmeme oranlarının gerilemesi

İşletmeler de performansın ana unsurlarından birisini esnek yapısı ile daha fazla üretken bir süreç olan takımlar oluşturmaktadır. İş görenlerin yeteneklerinin artırılması, motive edilmesi, bilgilerini paylamalarını sağlamaları ve takım çalışmalarına önem verilmesi günümüz işletmelerinde adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Küçük, 2008:173).

**Yaratıcılığın Kullanılması:** Motivasyonu arttıracak diğer bir unsur ise örgütlerde yaratıcılığın kullanılmasıdır. Yaratıcılık kavramı var olan sorunları farklı bakış açısı ve farklı metotlar kullanarak anlama kabiliyeti olarak tanımlanabilir.

İşletmeler de yaratıcılığı özendirme amacıyla çalışan herkesi yeni fikirler üretmeye ve bunları çekinmeden söyleyebilmeyi teşvik etmeli, zamanla ortaya çıkan yaratıcılığın kaybolmaması için ortaya çıkan fikirleri değerlendirme ve bunlara uygulama alanı bulmak, iş görenleri bu konuda yetkilendirmek, sınırları belirli bir karar verme imkanı sunmak gerekir. Bunun yanın da iş görenlerin çalışma ortamlarında tehlikelerden arındırmak, iletişimin niteliğini arttırmak, duygusal tepkimelere neden olacak söylemlerden kaçınmak, başarılı olacaklarına inanmak ve

inandırmak ve onlara güvenmek başarı olasılığı arttıracaktır. Yaratıcılığın işletmelerde en sağlıklı olanı, bireyin örgüt içindeki vasfı ne olursa olsun kendisine en uygun bireysel özgürlüğü ve toplumsal alanda kendisini en iyi şekilde gerçekleştirmesini sağlayandır (Cengiz vd., 2007:101).

**İletişim ve Geribildirim:** Belirsizlik bilgi yetersizliğinden kaynaklanırken, iletişim bilginin paylaşılmasını ve kullanımını içerir. Rekabet üstünlüğü sağlanmasında iş görenler çok önemli bir role sahiptir. Bundan dolayı iş görenlerin motivasyonlarına örgütler büyük önem verirler. Çünkü iş görenlerin motivasyonun yüksek olması, işletmeler için düşük düzeyde işgücü devir oranı ve devamsızlık sağlanması anlamına gelir. İşletmelerde etkin iletişim uygulama çabaları iş görenin bilgisizliğini ve belirsizliğini azaltacak bundan dolayı iş motivasyonlarında pozitif yönde bir etki yapacaktır (Karcıoğlu vd., 2009:67).

İş görenlere açık iletişim olanakları sağlanıp görüş ve önerileri alınarak hedeflere daha etkin ulaşmak için iş süreçlerini geliştirerek maliyet ve zaman tasarruf imkanı suna öneriler de bulunmaları sağlanacaktır. Bu da doğal olarak örgütün performansını ve genel motivasyon düzeyini arttıracaktır. Ancak iletişim ve geri bildirim uygulanmaz ise iş görenler tarafından işletmenin algılanması zorlaşacaktır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YENİ TEKNOLOJİLERİN İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Birçok nedenden dolayı 20.yüzyılın sonları dünya tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Teknoloji ve bilim de bu dönem de büyük değişimler yaşanmış ve küresel ticarete kapsamlı ve hızlı ilerlemeler meydana gelmiştir. İletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler ile dünya ticareti önündeki engellerin azalması dünyayı küçülmüş ve rekabet olgusunu küreselleştirmiştir. Bir başka deyişle, yerel rekabetten küresel rekabete 1980’li yıllardan sonra önemli hale gelen küreselleşmeyle geçiş yaşanmıştır. Bundan dolayı iç pazarlar da sürekli artan rekabete ek olarak, dış pazarlarda da rekabet yok edici bir hal almıştır. Söz konusu dönemde uluslararası faaliyet gösteren şirketler, üretim ve ürün teknolojisindeki ilerlemeler, hızlı pazar değişiklikleri ve rekabet koşullarından büyük miktarda etkilenmeye başlamışlardır (Bilgin, 1999:3).

İş görenlerin rol ve görevlerinde teknolojik gelişmelerden dolayı köklü değişiklikler yaşanmaktadır. İş görenlerin çalışma şekillerinde, davranış ve tutumlarında değişiklik yapmalarını teknolojik gelişme zorunlu hale getirmiş iş gören ile örgüt arasındaki etkileşimi değiştirmiştir.

İş güvencesi, katılımcılık, mesleki ilerleme ve gelişim, kurumsal hedefler çizgisinde çalışma, karara katılma, yönetici ilgisi, yeni teknoloji ve yeni yöntemler ile esnek çalışma, bilgi çağı çalışanlarının kurumlarından ve yöneticilerinden beklentileri, buna karşın; yenilikçi düşünce, süreç ve ürünleri sürekli geliştirme, müşteri için değer oluşturma, değişikliklere uyum ise bilgi çağı organizasyonlarının iş görenlerden beklentileri olarak sıralanabilir (Kalay, 2009:68).

Örgüt yapısında, nitelikli işgücü temininde, iş süreçlerinde ve hizmetlerin ulaştırılması noktasında yeni teknolojilerin kullanımı bir takım değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir.

Ekonominin genel yasalarının değişikliğinden çok yeni ekonomi, makro ve mikro birimlerde anlayış ve zihniyetlerin değişikliği imasını gütmektedir. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişim, üretim, pazarlama, satış ve genel yönetim sitemlerinde

meydana getirdiđi yenilikleri içeren yeni ekonomi, bir yandan yeni meslek ve iřler yaratarak iřsizliđi dūřurecek, diđer taraftan da örgütlenmemiř ve etkisizleřtirilmiř kiřilerin korunmasız bir biçimde istihdam edilmelerine neden olacaktır.

Sunmuş olduğu tüketim alternatifleri ve yeni talepler ile teknoloji, üretim süreçlerinde yeni durumlar oluşturmakta bu da istihdam Şekillerine yansıdağıa yaşam biçimlerini de değiştirmektedir (Aksoy, 2012:402).

Yeni teknolojilerin yoğun olarak kullanılması durumu; çalışanların zihinsel, psikolojik ve sosyal özelliklerinin dikkate alınmasını ve çalışanların bu teknolojiler ile olan etkileşimin her tür iş süreci tasarımımda dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bilgisayar karşısında çalışan insan kaynaklarının beklentilerine uygun tasarlanan yazılım (software), donanım (hardware), yaratıcılık, özerklik, otonomi, kararlara katılma, eğitim, gelişme, kariyer gibi iş ile ilgili bileşkeler, bilişim teknolojilerinden azami derecede fayda sağlamaya etki edecek Őartları hazırlayacaktır. Ergonomik prensiplere uygun tasarlanan program kullanıcı ara yüzleri (interface) ve işin özelliğine uygun bireysel bilişsel yeteneklerin iş tasarımı sürecinde insan bilgisayar etkileşiminde dikkate alınması verimliliği arttırmada önemli bir faktör olacaktır.

Bir sistem veya teknoloji teknik olarak ne kadar mkemmел olursa olsun çalışanların iş doyumunu ve iş motivasyonunu etkileyecek faktörleri veya çalışanların davranışsal özellikleri dikkate alınmadan tasarlanmışsa başarılı olması mümkün değildir (Kalay, 2009:76).

Kurumsal, ekonomik ve sosyal faktörlerden ayrı dūřnlemeyen yeni teknolojik gelişmeler hem bu faktörlerden etkilenen hem de onları yeniden Őekillendiren tarafilele ele alınmalıdır. Tabi ki yeni teknolojiler bilgileri toplayan, verileri işleyen, iletişimin hızını arttıran, bilgileri toplayıp arşivleyen imkânlarıyla kendisini kullanan bireylerin iř süreçlerinde ve iř çevrelerinde çok büyük etkiler yaratmaktadır. Bundan dolayı toplumsal anlamda ve çalışma ilişkileri anlamında yeni durum ve problemlerden dolayı yeni teknolojilerin çalışma yaşamıyla ilişkisine dair değerlendirme ve analizler önem kazanmaktadır (Aksoy, 2012:408).

Çalışma yaşamına göre pozitif yönde yeni roller ve fırsat sunan yeni teknolojideki gelişmeler aynı zaman da bireyin var olma niteliklerine zarar

vermektedir. Birey düşünme, üretme, karşılaştırma gibi nitelikleri yeni teknolojileri mi devretmektedir? Eğer bu nitelikler yeni teknolojilere devrediliyor ise bu olgu yanında hangi koşulları oluşturur ne tür sorunlar ortaya çıkarır? Bireyin özgürce düşünme yeteneği zarar görmekte midir? Yoksa enformasyon toplumu bilimcilerinin iddia ettiği gibi bilgisayar gibi yeni teknolojiler insan zihnine yardımcı olacak teknolojik bir araç mıdır? vb. soru ve sorunlar çokça tartışılan konular arasındadır (Kalay, 2009:77).

Yeni teknolojilerin, iş doyumu ve motivasyona etki eden unsurları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

#### **4.1. Yeni Teknolojiler ve Vasıf**

Yeni teknolojilerin gerek üretim süreçlerinde kullanılması gerekse ofis içerisinde veri alışverişi, muhafazası ve iletilmesi gibi bireylerin tarafında yapılan işlevleri üstlenmesi örgütlerde istihdam edilen iş gören sayısında görece bir azalma meydana getirmektedir. Bunun yanı sıra yeni teknolojilerin örgütlere dahil olmasıyla bazı sektörlerde istihdam kaybı yaşatırken kimi sektörlerde ise istihdam olanakları yaratırken bir nevi denge sağlanmaktadır.

Yeni teknolojilerin işletmelerde kullanılmasıyla işgücü niteliklerinde değişimler meydana gelmiştir. Yeni teknolojilerin kullanımı için farklı yetkinliklerde iş gücü gerekirken yeni teknolojiler ile ortadan kalkan iş gücü yerine daha vasıfsız iş görenler çalıştırılmaktadır. Bu bakımdan yeni teknolojilerin işletmelerde kullanılmasıyla endüstriyel ilişkilerde varlığı kabul edilmiş eski modellerin işlevselliklerini yitirdikleri görülmektedir. Mesela işletmelerde iletişim olanakları gelişmesi ve bilgisayar kullanılmasının artması büyük değişim meydana getirmiştir. Tüm bu açıklanan veriler ışığında anlaşılacağı gibi yeni teknolojiler işletmelerde değişimi başlatan ve bu değişimi biçimleyen önemli bir rolü üstlenmektedir (Turunç, 2006:118).

Yeni teknolojilerin iş görenleri vasıfsızlaştırıp ya da vasıfsızlaştırmaması üzerinde tartışılacak önemli bir konudur. Enformasyon toplumu bilişim teknolojilerinin çalışanları vasıfsızlaştırıp vasıfsızlaştırmadığı konusu önemli bir tartışma konusudur. Bilginin iki yoldan çalışmayı etkileyeceğini varsayan enformasyon toplumu kuramcılarına göre bunun ilki; yeni teknolojilerin iş görenin

sahip olduğu vasfı almak yerine bu vasfa değer katması anlamında olan bir bilginin kalitesinin yükselmesidir. Diğeri ise; enformasyon işçilerinin ekonomide başarısına katkı yapacak biçimde bilgi sektöründe yeni işlerin ortaya çıkması ve bu işlerin genişletilmesidir (Kalay, 2009:78).

Günümüz bilişim toplumlarında yer alabilmenin en önemli gereği, yeni teknolojileri yaşamın her yerinde kullanılabilen bir vasıtaya dönüştürmek, yönetim bilgi araçlarından en üst seviyede yararlanmaktır. Yeni teknolojileri özümseyip kullanan iş gücünün istihdam edilmesi bunun gereği için çok önemlidir.

İşletmelerin fark yaratması ve rekabet üstünlükleri sağlaması için, iş görenlerin yeni teknolojilere entegre olmasını sağlayacak unsurları tespit edip bu doğrultudaki yenilikçiliğin uygulamaya konulması en önemli parametrelerdendir. Yeni teknoloji kullanılması yalnız teknik manada yaşanan bir değişim olmamakta, aynı zaman da zihinsel dönüşümü de kavramsal mana da gerekli hale getirmektedir. İş görenler ile yeni teknolojiler arasındaki bağı bu tarafla göz önünde bulundurmak gerekir. Yeniliğe açık olmak, iş görenler ve yöneticiler açısından yeni teknolojilerin benimsenmesinde ilk zorunlu koşuldur. İş gören ve yönetici tarafından benimsenip anlaşılan ve kullanılan yeni teknolojiler vasıflara değer katacaktır (Aksoy ve Kara, 2013:2).

Otomasyon kullanımının, yeni teknolojiler geliştikçe tam anlamına kavuşması ve ciddi bir şekilde artışı insan zihninin iş süreçlerine dahil edilmesiyle gerçekteşmektedir. İşletmeler de daha derin ve daha kapsamlı kullanım alanı bulan yeni teknolojiler ile, işin tüm basamaklarında karar alıp verme konusunda istekli, özerk iş görenlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer taraftan günümüzde hizmet sektöründe hizmet veren işletmelerin yürüttüğü işlerde artık daha fazla bilgi yazılımların içirişine yerleşmiştir. Bu tür yeni teknolojilere entegre edilen bilgiler sayesinde elektronik takip kullanımının artması, müşterilere verilen hizmet süreçlerinin ciddi mana da tek düze hale gelmesine ve işin vasıfsızlaştırılmasına ve bunun bir çıktısı olarak da insani yönünü kaybetmesine neden olmaktadır (Aksoy, 2012:403).

Yeni teknolojilerin etkisiyle bazı işlerin tamamen ortadan kalktığı, bazı işler için gereken vasıf düzeyinin azalmış olduğu ve bazı iş kategorilerinde de vasıf

gereksiniminin arttığı muhakkaktır. Bu üç faktör; iş kaybı, vasıfsızlaşma ve vasfin yükseltilmesi teknolojik değişim sürecinin parçalarıdır. Teknolojik gelişme ile vasıf/vasıfsızlaştırma ve diğer çalışma koşulları arasındaki ilişkiyle ilgili olarak bilimsel çevrelerce iyimser, kötümser ve kutuplaşma tezinden oluşan üç ayrı tez öne sürülmektedir (Kalay, 2009:79-80);

**I) İyimser tez:** Çalışma yaşamında otomatikleşme arttıkça işlerin gerektiği gibi yapılabilmesi için çalışanlarda aranan nitelikler de artma eğilimindedir. Monoton, insanın zihinsel potansiyellerini kullanabilmesine izin vermeyen iş öğelerinin makinalarca üstlenilmesi, işi daha insancıl bir yapıya kavuşturmaktadır.

**II) Kötümser tez:** Bu tezin savunucuları, otomatikleşme arttıkça standartlaşmış, işbölümünün yüksek düzeyde olduğu işlerin oranının artacağını, aranan vasıfların düşeceğini ve tek yönlü olacağını söylemektedirler. Teknolojik gelişme, çalışan insandan beklenen vasıf düzeyi açısından bir kutuplaşmaya neden olmaktadır. Teknolojik gelişmeye dayalı rasyonelleşme sonucu, çalışanların küçük bir azınlığı için vasıf düzeyi yüksek, yaratıcılık isteyen işler ortaya çıkarken, çoğunluk düşük vasıf isteyen, monoton işlerde çalışmak durumunda kalmaktadır.

**III) Kutuplaşma Tezi:** Yeni teknolojiler, aynı nasıl dövülürse öyle şekil alan bir demir gibi bir nitelik taşımakta, insan davranışını çok yönlü olarak etkileyecek geniş yelpazede bir dizi etkinlikte kullanılabilir. Bilgi çağında yüksek dereceli beceriye sahip işgücüne olan talepteki artış yeni teknolojilerin beceri sapsmalı niteliğiyle ilişkilendirilmektedir. Zira bilgi ekonomisinde yüksek beceri düzeyine sahip işgücüne talep sürekli artarken beceri gereksinimleri ve standartları sürekli bir değişim halindedir.

Teknoloji konusundaki gelişmelerin düşük vasıflı işgücü durumunu olumsuz etkilediği, diğer yandan yüksek vasıflı işgücü lehine sapma gösterdiğine ilişkin çok fazla araştırmalar mevcuttur, hatta teknoloji konusunda yaşanan gelişmeler sonucunda sadece düşük vasıflı işgücü değil aynı zaman da yüksek vasıf düzeyine sahip bazı iş gücü de bu yaşanan süreçte kendilerinde var olan becerileri ile önem kazanan beceriler arasındaki uyumsuzluklardan dolayı olumsuz yönde etkilenmektedirler (Kelleci, 2003: 37).

Genel kabul görmüş bir ifadeyle belirli bir vasıf gerektiren yeni teknolojiler yüksek seviyede vasıflı olmayı klasik anlamdakine göre düşürmekte, ayrıca yeni tür vasıflı çalışana ihtiyaç duyulmaktadır. Üç ana yönde belirlenen iş gücünün niteliğindeki genel eğilimlerden ilki; program, tasarım ve analiz, üretim ve bakımda yeni teknoloji destekleri, teşhis ve yönlendirme gibi yüksek vasfa doğrudur. İkinci eğilim ise, elektrik, makine mühendisliği, sistem ve belirleme analistliği, robotların bakımı gibi geniş bir alana doğrudur. Üçüncü ve son eğilim ise esnekliğin artırılması yönündedir. Bu belirtilen eğilimde ye alan işlerde, üretim ve üretime bağlı süreçlerin yapılışı birleştirilerek, istihdam oranı düşürülüp, yapılan işler kolaylaştırıldığından, iş görenlerin daha farklı işleri yapabilecek biçimde esnekliği sağlaması gerekmektedir. Fonksiyonel esneklik bu durum da karşımıza çıkmaktadır (Tokol, 2002:6).

#### **4.2. Kontrol ve Denetim**

Bilişim teknolojileri kullanılarak çalışanlar üzerinde yapılan “denetim ve kontrol”, “elektronik gözetleme” kavramıyla da açıklanmaktadır. Elektronik gözetleme; bireylerin, grupların ve daha büyük organizasyonel birimlerin iş verimi ve iş yetersizliği ile ilgili bilgilerin elektronik ortamlarda gözetlenmesi ve toplanmasını ifade eder.

Bilgisayar çalışanlarının yaptıkları işler (çıktıları) bilgisayar tarafından sürekli olarak gözetlenebilmektedir. Bazı firmalar bu gözetimleri saat başına yapmaktadırlar. Yapılan işin miktarı (işlem sayısı), telefon konuşmalarının içeriği ve uzunluğu kaydedilebilmekte veya işlemin/mesajın kendisi gözetlenebilmektedir. Bu veriler işyerlerinde disiplin, terfi, ödüllendirme veya isten çıkartma amaçlı kullanılabilir (Kalay, 2009:83).

Daha önceki dönemlerde teorik yönden göz ardı edilen konulardan biri elektronik gözetim konusuydu. Ancak yeni teknolojiler gözetim alanını genişletirken gözetim oranını da yükseltmiştir. Bundan dolayı günümüzde yeni teknolojilerin tekrar gözetime yoğunlaşmasına neden olmuştur. İş görenlerin tarihin hiçbir döneminde bu kadar yoğun gözetime tabi tutulduğu görülmemiştir.

Gözetim kelimesinin kullanılması günümüz modern örgütler için güvensizlik, şüphe, emirlere uymama gibi olumsuz bir takım fikirleri akla getirmektedir. İroni

olarak görülebilecek olan bu durumun sebebi; modern örgütlerde takım çalışması, karşılıklı güven sağlama ve güçlendirme gibi olumlu davranışlar yükseltilmeye çalışırken, bu sayılan unsurlarla bir çelişki oluşturan gözetimden kaynaklanır (Yılmaz, 2005:2).

İş görenler ürün ve hizmet üretirken işletmenin çeşitli ekipmanlarını kullandıklarından dolayı işverenlerin bir çoğu onları takip etmeyi kendilerinin doğal bir hakkı olduğunu düşünmektedir. İş görenler ise bu takip sonucunda küçük düşüklerini ve aşağılandıklarını hissederler. Bundan dolayı elektronik izlemenin iş yerlerinde iş memnuniyetinin azalmasına, yoğun strese, kalitenin düşmesine yol açtığı savunulmaktadır.

İş görenler izlenmeyi kişisel hayatlarına müdahale edilmekte hissine kapılmakta ve ayrıca bunun yasal ve etik olmadığını düşünmektedirler (Büyük ve Keskin, 2012:59).

Başka bir sorun da yeni teknolojilerin, bireylerin işçi olarak konumlarıyla ilgili çok miktarda bilginin elde edilmesine yol açabilmesidir. Bilgisayar başında geçirilen zaman, çalışma hızı, hata oranı, işlem sayısı gibi çalışanların performansı ile ilgili bilgilerin toplanmasını mümkün kılar.

İş performansı, disiplin, iş saatlerine uyum gibi bilgilerle birlikte, sendikal faaliyetlerle ilişki, özel yaşam, siyasi düşünce gibi daha geniş kapsamlı konulardaki bilgilerin birleştirilebilmesi imkânı, kişisel dokunulmazlık ve özgürlük alanları üzerindeki denetimi arttırıcı araçlardır. Bu durum çalışanlar açısından, çalışma stresinin ve iş doyumsuzluğunun artmasına yol açacaktır (Kalay, 2009:84).

İşletmeler açısından bakıldığında elektronik izlemenin verimliliği denetlemek amacıyla kullanılan bir sistem olmasının yanında, iş görenlere yönelik psikolojik ve fiziksel şiddet, taciz ve hırsızlık olaylarını belirlemek, yeni teknolojilerin işle alakalı olmasını sağlamak ve entegre etmek, internet kullanımının iş yeri politikası doğrultusunda kullanımını sağlamak, niyeti kötü bireylerin işyeri bilgisayar sistemine zarar vermesini engellemek, mahkemeye intikal etmiş olaylarda savunmaya delil sunulmasını sağlamak, müşteri ilişkilerini izlemek gibi amaçları barındırmaktadır (Büyük ve Keskin, 2012:62).

### 4.3. Esnek Çalışma

Günümüzde bilişim teknolojilerinin etkisiyle çalışma süreleri de esnekleşmektedir. Fiziki ortamda yapılan işlerin bilgisayar ve internet gibi araçların yardımıyla bağımsız bir hal aldığı süreç ortaya çıkmıştır (Kelleci, 2003:28).

Esnek çalışma olarak ifade edilen istihdam şeklinin ana kaynağı bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve rekabet unsurudur. Bu unsurlar diğer bir neden gibi görülen olguların (örneğin işsizliğin tüm ülkelerde yükselme eğiliminde olması) aslında gerçek nedenidir. Üretim süreçlerinde yeni fırsatlar oluşturan teknoloji, diğer yandan tüketicilere tüketim alternatifleri ve yeni talep imkanı sunmaktadır. Bundan dolayı yeni teknolojiler ile tüketim döngüsü ve rekabet herkesi kapsamakta, yaşama biçimi sürekli biçimde bir durumdan diğer duruma çeşitlenerek dönüşmektedir.

Yukarıdaki açıklanan unsurların özellikle iş yeri bakımından etkisi sonucu, üretimin, verimliliğin ve kalitenin artırılması gerçeği, işgücünün yeniden organize edilmesi, işyeri düzeyinde yeni yapılanmalar, yeni yönetim biçimleri gibi bunlara dayalı olarak iş hayatının da esnek hale getirilmesi, emeğin daha esnek bir şekilde kullanımı işverenler bakımından yeni istihdam biçimlerinin gündeme alınmasına sebep olmuştur.

Diğer bir araştırmacıya göre bu durum kapitalist ekonomi ve üretim görüşünün bir çıktısı olup, endüstri ilişkilerinin yeni bir şekil almasına etki eden unsurlar, koşulların baskısı altında kapitalistler tarafından geliştirilmiştir. İşletmenin var olma amacı kar etmektir ve bundan dolayı işgücü, bu tarz istihdam tercihlerinin kendisi için olumlu olduğu hususunda ideolojik beyin yıkama ile ikna edilmektedir (Eryiğit, 2001:9).

Emek piyasasında esnek çalışma biçimlerinin hem firmalara hem de işçilere yarar sağladığını savunanlar olduğu gibi bu çalışma biçimlerini özellikle işçilerin cephesinden bakarak değerlendirmeye alanlar, esnek çalışmanın işçiler için birçok olumsuzluğa neden olacağını düşünmektedirler.

Yeni istihdam biçimlerinin olumlu sonuçlar doğuracağını savunanlara göre; yeni çalışma biçimleri firma açısından ele alındığı zaman rekabet üstünlüğünü



sağlamaktadır. İşgücü verimliliğini arttırmakta, üretim araçlarının tam kapasite kullanılmasını olanaklı hale getirmekte ve ana maliyetleri düşürmektedir. Ayrıca firmanın işçi temin etmesi daha kolay hale gelmekte ve işgücü devri azaltmaktadır. İşçiler özel yaşamlarını düzenleyebilme serbestisine kavuşmakta, kendilerine daha fazla zaman ayırabilir hale gelmektedirler. Başta kadınlar ve öğrencilere gibi iş dışında da sorumluluk ve yükümlülükleri olanlara iş imkanı sunulmaktadır.

Karşıt görüşlüler ise; işçilerin iş güvencesi olmadığı için sürekli işten çıkarılma tehlikesi ile karşı karşıya kaldıklarını, sigortasız ve sosyal yardımlardan yoksun çalıştıklarını, ücretler üzerinde belirleyici pazarlık güçlerinin kalmadığını ve fazla mesainin de azaltması ile çalışma yaşamını etkileyen birçok olumsuz faktörün ortaya çıktığını bunun da çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu olumsuz etkilediğini savunmaktadırlar (Kayhan, 2009:37).

Esnek üretim sisteminin işgücü piyasasına getirdiği esnek istihdam modelleri Yılmaz ve Çetin'e göre; sermayeyi iş gücü sosyal maliyetlerinden kurtarma, kar oranını yükseltme olanağı sağlamaktadır, bu durum ise işçilerin geçici çalıştırılması ve işten çıkarma gibi unsurları beraberinde getirmiş ve işsizlik üzerinde etki sağlamıştır (Yılmaz ve Çetin, 2007:9).

İş görenlerin haklarının korunması esneklik artırılırken göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Bu sebeple “güvenceli esneklik” olarak bu kavramın algılanması önem arz etmektedir (DPT, 2007:70).

#### **4.4. Mali Duruma Etkiler**

İş görenlerin uzmanlıklarında ve bilgi seviyelerinde yeni teknolojilerin etkisiyle gözle görülür bir farklılık meydana gelmiştir. Yapılan işlerin büyük bir kısmını özellikle bilgi uzmanları ve bilgi çalışanları yerine getirmektedir. Örgütün ücret politikası da meydana gelen bu değişiklikle etkilenmektedir. Diğer çalışanlara oranla bilgi uzmanları ve bilgi çalışanların aldığı ücretlerde belirgin farklar oluşmakta ve diğer çalışanlar ise daha az ücretle çalışmak zorunda bırakılmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ait olma ve bağlılık hissi, teknolojiye ayak uyduramayanlara uygulanan ücret politikasından dolayı ortadan kalkmaktadır. Ayrıca uygulanan bu

ücret politikası örgüt içinde sınıflaşmalara, doğal bir çatışma ortamına sebep olmaktadır (Höçük, 2007:80).

#### 4.5. İş yoğunluğu

Emek yoğun olan sektör ve hizmetlerde sermaye yoğunluğunun artmasına yeni teknolojiler yol açar. Yeni teknoloji araçlarının veya bu araçlarla ilişkili sermaye yoğun diğer cihazların daha yoğun kullanılması isteği, işin hızını arttıran baskılara ve vardiyalı çalışma gibi daha yoğun çalışma biçimlerinin başlatılmasına da neden olabilir. Zira sermaye mallarının maliyeti, yönetimlerin bunları sürekli olarak çalışır durumda tutmalarına neden olmaktadır.

Yeni teknolojiler hız ve kapasite gibi özelliklerinden dolayı işin hızını arttırmaya yönelik baskı oluşturmaktadır. Örneğin, daktilo yazımı işinden kelime işlemci bilgisayar programlara geçme; işin yoğunluğunu arttırabilir. Kelime işlemci yazılımın kullanılması; yeniden yazma, düzeltmeler ve kâğıt takma işlemleriyle harcanan zamanı azaltarak daktilocunun fiziksel verimliliğini arttırabilir.

İş örgütlenmesi aynı olduğunda, bir kelime işlemci operatörü, geleneksel daktilo makinesini kullanan bir daktilocunun yazdığından iki kat fazla yazı yazabilir. Bu ise, insani ilişki fırsatlarının azaldığı ve işteki sosyal yalıtılmışlık ve yoğunluğun arttığı anlamına gelir. Bu tarz bir insan-makine ilişkisi iş hızının artmasına, değişebilirlik özelliğinin azalmasına ve iş motivasyonunun düşmesine yol açabilir. Bununla birlikte, işletmenin örgütlenme biçimine ve ademi-merkeziyetçi durumuna göre, kelime işlemci yazılımın; geleneksel daktilo kullanarak harcanan zamanın azaltılması ve diğer idari görevlere ayrılacak zamanın arttırılması yönünde kullanılabilirliği gerçeği de vardır. Böylesi bir değişiklik hem daktilo yazımı işinin niteliğinin artması hem de iş yoğunluğunun azalmasıyla sonuçlanabilir.

İnsan-makine ilişkisinin getirdiği problemlerden dolayı iş koşullarının bozulması tümüyle iş hızının artmasından kaynaklanmaz; bu iş hızının yavaşlamasından da kaynaklanabilir. Örneğin bankanın bilgisayarlı bilişim sistemini kullanan ön banka personeli, masasının önünde bekleyen bir müşteriye havale gelip gelmediğini öğrenmek için bilgisayara soru sormak zorundadır. Eğer, bilgisayar

sistemine aşırı yük binmesinden ya da teknik bir problemden dolayı beklenen cevap anında alınmazsa iş son derece can sıkıcı hale gelebilir (Kalay, 2009:80-81).

#### **4.6. Ergonomik Etkiler**

Ergonomi, yeni teknolojilerin iş görenlere etkilerinin incelenmesinde ilk sıralarda ele alınması gereken bir konudur. Bilgisayar ve bilgisayara dayalı sistemler bilişim teknolojilerinin alt yapı sistemlerini oluşturmaktadır. Bu teknolojileri kullanan bireylere göre bu teknolojilerin uyumu ergonomik bir takım çalışmalar sonucu belirlenmektedir. İşin bireye hazır hale getirilmesi ya da iş dizaynı anlamına gelen ergonomi, iş görenin eksiklikleri ve yetenekleri göz önüne tutularak işin hazırlanması hususuna dayanmaktadır.

İş gören ve iş yaklaşımındaki geleneksel oryantasyon süreci, iş görenin çalışma çevresine uyumunu sağlamayı amaçlarken, ergonomik yaklaşımlar ise iş görenin işe uyumlaştırılması yerine, işin iş görene uyumlaştırılmasını amaçlamaktadır (Höçük, 2007:77).

Yeni teknolojileri kullanmanın işletmelere yaptığı büyük faydaların yanında son zamanlar da bu teknolojileri kullananlara çok çeşitli sağlık sorunları da ortaya çıkmıştır. Özellikle bilgisayar kullanan iş görenlerin uzun süren ekran önündeki çalışmalarından dolayı yaşadığı göz rahatsızlıkları, bunun yanı sıra bel, sırt, boyun rahatsızlıkları, el ve bilek ağrıları ve baş ağrıları gibi problemlerle karşılaştıkları görülmüştür. Bu tür yaşanan rahatsızlıkların nedeni çalışma ortamlarının ergonomik kriterlere göre dizayn edilmemesinden kaynaklanmaktadır (Tamer ve Koç, 2010:722).

Kazanma gücü ve işten kalma kayıpları, yapılan iş ile alakalı iskelet-kas rahatsızlıkları yeni teknolojilerin kullanımı ile birlikte yaşanan sağlık sorunlarından dolayı iş görene ödenen tazminatların en önemli sebeplerindendir. ABD’de tüm iş kazaları ve meslek hastalıklarının üçte birisini, işle alakalı kas-iskelet hastalıkları oluşturmakta ve buda ortalama her sene 626.000 çalışan personel de işgücü kaybına sebep olmaktadır. Bu yaşanan durumun tazminat olarak yıllık maliyeti 15-20 milyar dolar olup bunlara dolaylı maliyetler de ilave edilince bu tutar yaklaşık 45-60 milyar dolara kadar yükselmektedir (TBMM, 2012:625).

Fiziksel çevre koşulları, ara yüz tasarımı, teknik özellikler, kullanıcının bilgi düzeyinin durumu gibi koşullar yeni teknolojilerin kullanımında ergonomik özellikler olarak dikkate alınması gerekir. Yazı karakterleri, büyüklük ve aralık, klavye tasarımı, titreşim düzeyi, radyasyon, ekran parlaklığı, görüntünün renkleri gibi özellikler gösterge ekranı ile ilgili ergonomik etmenlerdir. Kullanılan mobilya, aydınlanma, kullanılan ekipman, kırtasiye, ışık ve parıltı, genel durum gibi özellikler ise çalışma ortamı ile ilgili ergonomik etmenlerdir.

İnsani ilişkileri ve dinlenmeye fırsat verecek bir biçimde düzenli sürelerle cihazın başında kalabilme olanağı ise diğer önemli ergonomik etmendir. Eğer bu olanak sağlanmaz ise bilgisayarı kullanan iş gören, iş yaşamının tümünü, gerçekliğin kendisi yerine, ekran görüntüsüne bakarak ve onunla ilişki içerisinde olarak geçirme olanağı yüksektir. Bu da çok önemli psikolojik ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir (Kalay, 2009:85).

#### **4.7. Hiyerarşi**

Yeni teknolojilerin getirdiği değişim sayesinde işletmeler, daha çok bilgi odaklı, işlerin alanında uzman bireyler tarafından ve daha yassı şekilde yapıldığı, daha çok görev odaklı örgütler haline dönüşmeye başlamıştır. Bu nedenle örgütteki görev ve sorumluluklar bireysellikten uzak, takım haline yapılmaya başlamıştır.

Örgütlerde, katı hiyerarşi piramidi kullanımının yerine yeni teknolojilerin kullanımı ile daha esnek olan örgüt tipleri tercih edilmeye başlamış ve dikey bölünme gün geçtikçe azalmıştır. Orta kademe yöneticilerinin görev alanlarında bilgisayarların kullanılması sonucu hiyerarşi de bir azalma olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise orta kademe de görev yapan yöneticilerin yerine getirdikleri görevlerin çoğu yeni teknolojiler ve özellikle bilgisayarlar sayesinde hem daha süratli hem daha az maliyetli bir şekilde icra edildiği gözlemlenmektedir. Bu yaşanan durum 1960 ve 1970 yıllarında he ne kadar da görülmemiş ise 1980’li yıllarda gittikçe kendini belirginleştirmiştir. Birçok işletmenin orta yönetici kademesinin bu yıllarda azalması gözlemlenmiştir.

Günümüzde orta kademe de yer alan yöneticileri aradan çıkararak, daha fazla adem-i merkezîyetçiliğe yer veren, basık, hiyerarşiyi en aza indiren ve daha çok

katılıma imkan veren yönetim şekilleri etkinlik kazanmaktadır (Sancak ve Güleç, 2009:163).

Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre varsayılan başka bir yaklaşım da yeni teknolojilerin orta kademe de görev yapan yöneticilere yaptığı etkidir. Bununla alakalı iki görüşten bahsedilebilir. Bunlardan ilki; orta kademe de görev yapan yöneticilerin görev ve sorumlulukların azalacağını belirtirken, ikincisi ise; ilk görüşün tam tersine, orta kademe de görev yapan yöneticilerin görev ve sorumluluklarının artacağı yönündedir. Orta kademe de görev yapan yöneticilere ilişkin görüşler de farklılık olmasına rağmen, araştırmacıların bulunduğu ortak nokta, tüm örgüt çalışanlarını etkileyen yeni teknolojilerin orta kademe de görev yapan yöneticileri de etkilediğidir.

Bu husus günümüz modern yönetim anlayışına göre; örgütün en üst kademesi ile en alt kademesi arasında bulunan mesafenin en aza indirilmesi ve ara da ye alan kademe sayılarının düşürülmesini anlatan “kademe azaltma” kavramıyla incelendiği görülmektedir (Kurulgan, 2006:199).

Diğer bir anlatımla, işletmeler de yaygın olarak kullanılmaya başlayan yeni teknolojilerin kullanımı sonucu en çok değişimden etkilenen orta kademe yöneticileridir. İşlev olarak orta yöneticiler, üst yöneticilerin meydana gelen iş ve işlemleri izleyebilmeleri ve aşağıya doğru işleri yerine getiren personele talimatları iletebilmeleri için bir bilgi kanalı şeklinde hizmet vermektir. Yen teknolojiler ve bilgisayar ağlarının kullanımının artması ile orta kademe yöneticilerinin icra ettiği görevlere ihtiyaç kalmamıştır. İş görenler eğer gerçekleştirmeleri gereken işler konusunda bir karara varırlarsa ve doğru karar verirlerse orta kademe yöneticilerine daha az gereksinim duyulacaktır. Bunun nedeni ise bilgisayar ağları, yapılan iş süreçleri ile ilgili çok çeşitli bilgileri insanlardan daha etkili ve verimli bir şekilde istenilen yere ulaştırabilmektedir. Fakat her işletmede yeni teknolojilerin kullanımı orta kademe yöneticisinin sayısının azaltmamıştır. Orta kademe de görev yapan yöneticilerin yeni teknolojiler kullanımı sayesinde rutinlikten uzak kompleks kararları neticesinde, rahatça kararlara katılan bir unsur haline gelir ve sürecin bir parçası olurlar. Yeni teknolojiler Adem-i merkezi olan işletmelerde asla orta kademe yöneticilerin yerine alamaz. Bunun yanında orta kademe de görev yapan yöneticiler

yeni teknolojilerin kullanımında fazla kontrol ve denetime sahiplerse bu da yeni teknolojileri kendi yerlerini alacak şekilde değil de, kendi mevkilerini daha da sağlamlaştıracak şekilde belirlerler. Bunların yanı sıra bazı işletmelerde yeni teknolojilerin kullanımı ile birlikte bazı departmanlar da uzman kadroları ihdası, hatta yeni birimleri oluşturma ihtiyacı doğmakta, bundan dolayı orta kademe yöneticilerine yeni görev ve sorumluluklar verilmektedir.

Anlatılanlardan özetle; otoriter bir karar merkezine sahip örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı ile bu araçların orta kademe yöneticilerinin yerini alabileceği, görülürken, adem-i merkezi olan örgütler de ise bu araçların orta kademe yöneticinin lehine bir etki yarattığı söylenebilir.

Yeni teknolojilerin kullanımına bağlı olarak hiyerarşik kademelerdeki değişme kamu kurumlarında gözlemlenmeyebilir. Bunun nedeni kamu kurumları çevresel değişime hızlı bir şekilde tepki verememektedir. Kamu kurumlarında personel istihdam şeklinin katı olması, orta kademe yöneticilerin görev ve sorumlulukları azalsa bile çalışmaya devam etmektedirler. Çünkü bir nedenden dolayı çalışanın işin son vermek yasalara bağlıdır ve ayrıca çok uzun bir süre almaktadır (Sancak ve Güleç, 2009:164).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YENİ TEKNOLOJİLERİN İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN UYGULAMA

#### 5.1. Araştırmaya Gerekksinim Duyulma Nedeni

Yeni teknolojiler artık günümüzün vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir ve bireyler çalışma hayatında sürekli artarak devam eden yeni teknolojileri kullanma eğilimine girmişlerdir. İş görenlerin çalışma şekillerinde, davranış ve tutumlarında değişiklik yapmalarını teknolojik gelişme zorunlu hale getirmiş iş gören ile örgüt arasındaki etkileşimi değiştirmiştir. Örgütsel verimlilik ve performansı etkilemesi bakımından iş görenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırılması büyük önem kazanmıştır.

Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler yardımıyla yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkileri incelenmiş bu bilgiler ışığında araştırma da örnek seçilen üniversite çalışanları üzerinde, yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

#### 5.2. Araştırmanın Amacı

Örneklem kapsamında erkek ve kadın çalışanların yeni teknolojileri kullanma sonucunda iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkilerini belirlemektir.

#### 5.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırma da yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkilerinin neler olduğunun açıklanması amaçlanmış ve daha önce yapılan araştırmalar ışığında, örnek seçilen Karabük Üniversitesi çalışanlarına yönelik yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon arttırmada olumlu bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla anket hazırlanarak uygulanmış ve anket sonuçları düzenlenerek analizi yapılmıştır.

Araştırma ile ilgili oluşturulan hipotez;

H1: Yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyonu arttırmada olumlu etkisi vardır.

#### 5.4. Katılımcılar

Yapılan araştırmada kurum da çalışan akademik ve idari personele ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 1. Göreve Göre Dağılım**

GÖREV	SAYI	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Akademik	45	26,2	26,2
İdari	127	73,8	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 1’de görüldüğü üzere ankete katılan personelin %26,2’si (45 kişi) akademik, %73,8’i (127 kişi) idari personeldir.

**Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım**

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kadın	53	30,8	30,8
Erkek	119	69,2	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların %30,8’i (53 kişi) kadın, %69,2’si (119 kişi) erkektir.

**Tablo 3. Yaşa Göre Göre Dağılım**

YAŞ GRUPLARI	SAYI	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
-25,00	19	11,0	11,0
26-35	97	56,4	67,4
36-45	39	22,7	90,1
46-	17	9,9	100,0
Toplam	172	100	

Tablo 3’te görüldüğü üzere katılımcıların yaş dağılımı, 25 yaşından küçük %11 (19 kişi), 26-35 yaş arası % 56,4 (97 kişi), 36-45 yaş arası %22,7 (39 kişi) ve 46 yaş üzeri ise %9,9 dur (17 kişi). Katılımcıların en yüksek olduğu grup 97 kişi ile 26-35 yaş arası ve en düşük olduğu grup ise 17 kişi ile 46 yaş üzeridir.



**Tablo 4. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım**

EĞİTİM	SAYI	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
İlköğretim	0	0,0	0,0
Ortaöğretim	5	2,9	2,9
Önlisans	34	19,8	22,7
Lisans	83	48,3	70,9
Lisansüstü	50	29,1	100,0
Toplam	172	100	

Tablo 4'te görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde çoğunluğu %48,3 (83 kişi) ile lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Ortaöğretim mezunu %2,9 (5 kişi), ön lisans mezunu %19,8 (34 kişi) ve lisansüstü 29,1'dir (50 kişi). İlkokul mezunu katılımcı bulunmamaktadır.

**Tablo 5. Hizmet Yılına Göre Dağılım**

Hizmet Yılı	Sayı	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1-3 Yıl	52	30,2	30,2
4-6 Yıl	53	30,8	61,0
7-9 Yıl	13	7,6	68,6
10-12 Yıl	10	5,8	74,4
13-15 Yıl	14	8,1	82,6
16-18 Yıl	6	3,5	86,0
19-21 Yıl	8	4,7	90,7
21 Yıl üzeri	16	9,3	100,0
Toplam	172	100	

Tablo 5'te görüldüğü üzere katılımcıların hizmet yılı incelendiğinde büyük çoğunluğu 1-3 yıl %30,2 (52 kişi) ile 4-6 yıl %30,8 (53 kişi) kişinin oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca 7-9 yıl %7,6 (13 kişi), 10-12 yıl %5,8 (10 kişi), 13-15 yıl %8,1 (14 kişi), 16-18 yıl %3,5 (6 kişi), 19-21 yıl %4,7 (8 kişi) ve 21 yıl üzere %9,3'lük (16) bir katılımcı gözlenmektedir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Teknoloji Araçlarını Kullanma Durumu

<b>Teknoloji Araçları</b>	<b>Kullanıyor (%)</b>	<b>Kullanmıyor (%)</b>
Bilgisayar	100,0	0,0
Faks	64,0	36,0
İnternet	94,2	5,8
İntranet/Extranet	15,1	84,9
Projeksiyon	40,1	59,9
Yazıcı	95,3	4,7
Tarayıcı	78,5	21,5
Video Konferans	7,0	93,0
Akıllı Telefon	97,7	2,3

Tablo 6’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %100’ü yani tamamı çalıştığı kurumda bilgisayar kullanmaktadır. Araştırmaya katılanların, %64’ü çalıştığı kurumda faks kullanırken %36’sı çalıştığı kurumda faks kullanmamakta, %94,2’si internet kullanırken %5,8’i kullanmamakta, %15,1’i intranet-extranet kullanırken %84,9’u kullanmamakta, %40,1’i projeksiyon kullanırken %59,9’u kullanmamakta, %95,3’ü yazıcı kullanırken %4,7’si kullanmamakta, %78,5’i tarayıcı kullanırken %21,5’i kullanmamakta ve araştırmaya katılanların sadece %7’si çalıştığı kurumda video konferans kullanırken %93’ü çalıştığı kurumda video konferans kullanmamaktadır. Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların %97,7’si akıllı telefon kullanırken %2,3’lük kısmı kullanmamaktadır.

Görüldüğü gibi, bilgisayar ve akıllı telefondan sonra en çok ve yüksek oranda kullanılan bilişim teknolojileri araçları internet ve yazıcıdır. Bu sonuç, internet ve yazıcının vazgeçilmez bir unsur olduğunu göstermektedir. Yine Tablo 6’ya göre, tarayıcı ve faks da araştırmaya katılan çalışanların yarıdan fazlasının kullandığı bir yeni teknolojik araçtır. Yeni teknolojik araçlarda %7 ile en düşük paya sahip olan video konferanstır.

**Tablo 7.** Katılımcıların Yeni Teknoloji Araçlarının Kullanımını Öğrendiği Yer

<b>YENİ TEKNOLOJİ ARAÇLARININ KULLANIMININ ÖĞRENİLDİĞİ YER</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Kendi Kendine Öğrenenler	60	34,9	34,9
Okuldan Öğrenenler	7	4,1	39,0
Özel Kurslardan Öğrenenler	8	4,7	43,6
Birden çok yerden Öğrenenler	97	56,4	100,0
Toplam	172	100	

Tablo 7’de katılımcıların yeni teknoloji araçlarını kullanmayı nereden öğrendiklerini içeren dağılımlar yer almaktadır. Bu dağılımlar, katılımcıların yeni teknoloji araçlarını kullanmayı nereden öğrendiklerini göstermektedir. Tablo 7’ye göre, çalışanların %34,9’u bilişim teknolojilerini kullanmayı kendi kendilerine, %4,7’si özel veya hizmet içi eğitim kurslarından, %4,1’i okuldan, %56,4’ü ise yeni teknolojileri kullanmayı birden fazla yerden öğrenmiştir. Görüldüğü gibi, yeni teknoloji araçlarını kullanmayı birden çok yerden öğrenenler çoğunluktadır. Tek kaynaktan öğrenenlerin dağılımına bakıldığında; kendi kendine öğrenenler çoğunlukta, onu kurslardan öğrenenler takip etmektedir. Tablo 7’ye göre araştırmaya katılan çalışanların yeni teknolojileri kullanımını en düşük oranda okuldan öğrendikleri görülmektedir.

### **5.5. Ölçüm Araçları**

Çalışmada literatür taramasının yapılarak teori kısmının oluşturulmasının ardından yeni teknolojilerin iş doyumu ve motivasyon üzerindeki etkilerini saptamak için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket hazırlanırken, Urun (2010), Turaç (2011), Arslan (2011), Höçük (2007), Ünsal (2008), Akgül (2010) ve Güvenli (2006) tarafından hazırlanmış olan araştırmalardan faydalanılmıştır. Ankette demografik sorular ile birlikte 20 soru bulunmaktadır. Demografik sorular kapalı uçlu, iş doyumu ve motivasyon etkilerini saptamak için belirlenen sorular ise likert tipinde sunulmuştur.

## **5.6. Uygulama**

Kesinleştirilen anket formu 2014 yılında Karabük Üniversitesinde görev yapan toplam 758 personele elden teslim edilerek dağıtılmış, dağıtılan 758 anketten ancak 185 tanesi geri alınabilmektedir. Bunun sebebi araştırıldığında bazı katılımcıların isteksiz oldukları bazıların da anketi doldurmayı unuttukları tespit edilmiştir. 185 adet anket incelendiğinde eksiksiz doldurulan ve analize uygun toplam 172 tane anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Örneklem niceliğinin ana kütleinin en az %10 olması veya 30'dan büyük 500'den küçük olması araştırma için yeterli olacağı değerlendirilir (Altunışık vd., 2017: 143).

## **5.7. İstatistik Analiz**

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde, açıklayıcı faktör analizi uygulanarak faktörler oluşturulmuş ve oluşturulan bu faktörler, doğrulayıcı faktör analizi ile teyit edilmiştir. İç tutarlılığı belirlemeye yönelik Cronbach Alpha Analizi yapılmıştır. Analizler %5 önemlilik düzeyine göre değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan ve adını "Statistical Package For Social Sciences" (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) ilk harflerinden alan SPSS versiyon 25 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır.

## **5.8. Bulgular**

### **5.8.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları**

Güvenilirlik, ölçmelerin tekrarlanması halinde ortaya çıkan tutarlı sonuçlardır (Nakip, 2006:123). Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir. Güvenilir olmayan bir ölçek yardımıyla elde edilen veriler faydasızdır (Altunışık vd., 2010:122).

Cronbach's Alpha değerinin 0,60 ve 0,80 aralığında olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Cronbach's Alpha değerinin 0,80 ve 1,00 aralığında olduğu durumlarda ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilir (Saritepe, 2014:74).

Yeni teknolojilerin iş doyumu ve motivasyon üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılan güvenilirlik analizi sonuçları için tablo 8'e bakıldığı zaman Cronbach's Alpha değeri 0,687 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeği güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8.**Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,687	20

### 5.8.2.Faktör Analizi Bulguları

**Tablo 9.** Verilerin Faktör Analizine Uygunluğunun İncelenmesi

KMO(Kaiser- Meyer-Olkin)	0,871	
Bartlett testi	Ki-Kare değeri	1228,944
	S.d	190
	P	0,000

Tablo 9 incelendiğinde KMO katsayısı 0,871 olduğundan araştırmadaki örnek büyüklüğü yeterlidir. Bartlett testi (Bartlett Test Of Sphericity) sonucunda önem düzeyi (olasılık)  $p(\text{sign})= 0,000 < 0,05$  olduğundan veriler çoklu normal dağılım varsayımını sağlamakta (Yıldız, 2018:78) ve faktör analizinin yapılabilişliğini teyit etmektedir.

Faktör sayısını belirlemede değişik yöntemler bulunmaktadır. Bu çalışmada özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmiştir. Tablo 10 da özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 4 faktör bulunmaktadır.

**Tablo 10.** Yeni Teknolojilerin İş Doymu Ve Motivasyon Üzerindeki Etkilerine İlişkin Faktör Sayısı Ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Bileşen	Başlangıç özdeğeri			Yük kareleri toplamının çıkarılması			Yük kareleri toplamının dönüştürülmesi		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% varyans	% Kümülatif
1	6,516	32,580	32,580	6,516	32,580	32,580	3,407	17,036	17,036
2	1,770	8,852	41,432	1,770	8,852	41,432	2,837	14,183	31,219
3	1,477	7,387	48,819	1,477	7,387	48,819	2,493	12,465	43,684
4	1,299	6,496	55,315	1,299	6,496	55,315	2,326	11,631	55,315
5	,966	4,832	60,148						
6	,852	4,258	64,406						
7	,819	4,093	68,498						
8	,785	3,927	72,425						
9	,704	3,518	75,943						
10	,660	3,301	79,245						
11	,583	2,914	82,158						
12	,564	2,818	84,976						
13	,502	2,510	87,486						
14	,477	2,386	89,872						
15	,438	2,190	92,061						
16	,405	2,025	94,086						
17	,358	1,790	95,876						
18	,313	1,563	97,439						
19	,296	1,478	98,917						
20	,217	1,083	100,000						

Araştırma modelinde yer alan Yeni teknolojilerin iş doymu ve motivasyon üzerindeki etkilerinin örneğe uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan keşfedici faktör analizinin varimax dönüştürmesi sonucunda ortaya çıkan faktör matrisleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

20 maddelik yeni teknolojilerin iş doymu ve motivasyon üzerindeki etkilerine, açıklayıcı faktör analizi olarak, temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesi uygulanmıştır. Tablo 10'da görüleceği gibi, 20 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %55,315'ini açıklayan ve öz değerleri 1'in üzerinde olan 4 faktörlü

bir yapı ortaya çıktığı belirlenmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %32,580'ini, ikinci faktör toplam varyansın %8,852'sini, üçüncü faktör toplam varyansın %7,387'sini ve dördüncü faktör toplam varyansın %6,496'sını açıkladığı belirlenmiştir.

**Tablo 11.** Rotasyona Tutulmuş Faktör Yükleme Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
Yeni teknolojileri kullanmak işime anlam katmaktadır	,752			
Yeni teknolojilerin kullanımı motivasyonumu arttırmaktadır.	,746			
Yeni teknolojilerin kullanımı iş tatminimi arttırmaktadır.	,693			
Yeni teknolojilerin kullanımı performansına olumlu etki yapmaktadır.	,661			
Yeni teknolojilerin kullanılmasıyla işimdeki faaliyetlerin çoğu zevkli, heyecanlı hale gelmiştir.	,594			
Yeni teknolojiler sayesinde işlerim daha güvenli hale gelmiştir.	,502			
Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde, daha az kaynak kullanıyorum.	,369			
Yeni teknolojiler sayesinde daha az emek harcayarak daha çok iş yapabiliyorum.		,752		
Yeni Teknolojileri kullandığımda iletişimin hızı artıyor.		,679		

Yeni teknolojiler ile iş süreçlerinde iyileşme sayesinde daha önce uzun süre harcadığım işleri daha kısa sürede tamamlamaktayım.		,632		
Yeni teknolojileri kullandığımda işim üzerindeki kontrolümün arttığını hissediyorum.		,516		
Yeni teknolojiler sayesinde diğer insanlarla daha çok bilgi paylaşabiliyorum.			,722	
Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde hata oranı azalmıştır.			,684	
Yeni teknolojiler sayesinde ihtiyacım olan tüm bilgilere çok daha etkin ulaşabiliyorum.			,590	
Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde, hizmet alanların daha memnun olduklarını görüyorum.			,459	
Yeni teknolojilerin kullanımını bende sağlık sorunları ortaya çıkarmıştır.				,741
Yeni teknolojilerin kullanılması sonucu işimdeki faaliyetlerin çoğu tek düze ve sıkıcı hale gelmiştir.				,668
Yeni teknolojiler iş yükümü arttırmıştır.				,623
Yeni teknolojileri kullanarak çalışma kendimi gerçekleştirmemi engellemektedir.				,606
Yeni teknolojiler ile yaptığım işler daha karmaşık hale gelmiştir.				,511



Tablo 11 incelendiğinde faktör analizi koşulları sağlandıktan sonra yapılan analizde ölçeğin dört boyutta açıklandığı tespit edilmiştir. Ölçek, toplam varyanstaki değişimin %55,315'ini açıklamaktadır. Yani soru grupları, cevaplayıcıların %55,315'si tarafından birbirleri ile ilişkili bulunarak 4 temel boyutta ve 0,752- 0,369 aralığında faktör yükü ile toplandığı görülmektedir.

**Faktör 1:** Yeni teknolojilerin kullanımın olumlu yanı,

Birinci faktör 7 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan maddeler şöyledir;

S.10: Yeni teknolojileri kullanmak işime anlam katmaktadır.

S.13: Yeni teknolojilerin kullanımı motivasyonumu arttırmaktadır.

S.12: Yeni teknolojilerin kullanımı iş tatminimi arttırmaktadır.

S.14: Yeni teknolojilerin kullanımı performansına olumlu etki yapmaktadır.

S.3: Yeni teknolojilerin kullanılmasıyla işimdeki faaliyetlerin çoğu zevkli, heyecanlı hale gelmiştir.

S.18: Yeni teknolojiler sayesinde işlerim daha güvenli hale gelmiştir.

S.2: Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde, daha az kaynak kullanıyorum.

**Faktör 2:** Yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi

İkinci faktör 4 maddeden oluşmaktadır ve bu maddeler şöyledir;

S.6: Yeni teknolojiler sayesinde daha az emek harcayarak daha çok iş yapabiliyorum.

S.8: Yeni Teknolojileri kullandığımda iletişimin hızı artıyor.

S.1: Yeni teknolojiler ile iş süreçlerinde iyileşme sayesinde daha önce uzun süre harcadığım işleri daha kısa sürede tamamlamaktayım.

S.9: Yeni teknolojileri kullandığımda işim üzerindeki kontrolümün arttığını hissediyorum.

**Faktör 3:** Yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi

Üçüncü faktör 4 maddeden oluşmaktadır ve bu maddeler şöyledir;

S.19: Yeni teknolojiler sayesinde diğer insanlarla daha çok bilgi paylaşabiliyorum.

S.20: Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde hata oranı azalmıştır.

S.4: Yeni teknolojiler sayesinde ihtiyacım olan tüm bilgilere çok daha etkin ulaşabiliyorum.

S.5: Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde, hizmet alanların daha memnun olduklarını görüyorum.

**Faktör 4: Yeni teknolojilerin olumsuz etkisi**

Dördüncü faktör 5 maddeden oluşmaktadır ve bu maddeler şöyledir;

S.15: Yeni teknolojilerin kullanımı bende sağlık sorunları ortaya çıkarmıştır.

S.17: Yeni teknolojilerin kullanılması sonucu işimdeki faaliyetlerin çoğu tek düze ve sıkıcı hale gelmiştir.

S.16: Yeni teknolojiler iş yükümü arttırmıştır.

S.11: Yeni teknolojileri kullanarak çalışma kendimi gerçekleştirmemi engellemektedir.

S.7: Yeni teknolojiler ile yaptığım işler daha karmaşık hale gelmiştir.

**Tablo 12.** Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Değişken sayısı	Cronbach alpha
Yeni teknolojilerin kullanımının olumlu yanı	7	0,818
Yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi	4	0,732
Yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi	4	0,726
Yeni teknolojilerin olumsuz etkisi	5	0,692

Tablo 12 incelendiğinde faktörler arasında yapılan güvenilirlik analizinde önemli bir sorun bulunmamaktadır. Yeni teknolojilerin kullanımının olumlu yanı 0,818, Yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi 0,732, Yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi 0,726, Yeni teknolojilerin olumsuz etkisi 0,692 oranında

güvenli bulunmuştur. Faktörlerin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 13.** Faktörlere İlişkin Cinsiyete Göre Bağımsızlık Grupları İçin t Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Yeni teknolojilerin kullanımının olumlu yanı	KADIN	53	3,8491	,67497	-114	,909
	ERKEK	119	3,8607	,59441		
Yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi	KADIN	53	4,3019	,53340	420	,675
	ERKEK	119	4,2626	,57935		
Yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi	KADIN	53	4,1085	,51072	-339	,735
	ERKEK	119	4,1408	,60247		
Yeni teknolojilerin olumsuz etkisi	KADIN	53	2,4566	,63896	-258	,796
	ERKEK	119	2,4874	,75493		

Tablo 13 deki t testi bulgularına göre “ yeni teknolojilerin kullanımının olumlu yanı” ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ )

Tablo 13 deki t testi bulgularına göre “ yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi” ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ )

Tablo 13 deki t testi bulgularına göre “ yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi” ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ )

Tablo 13 deki t testi bulgularına göre “ yeni teknolojilerin olumsuz etkisi” ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ( $p>0,05$ )

**Tablo 14.** Faktörlere İlişkin Yaş Gruplarına Göre One-Way Anova Testi

Faktörler	Yaş grubu	Ortalama	Standart sapma	F	P
Yeni teknolojilerin kullanımının olumlu yanı	25	3,9173	,58962	,098	,961
	26-35	3,8380	,63975		
	36-45	3,8681	,54189		
	46	3,8739	,73172		
Yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi	25	4,3816	,47411	1,629	,185
	26-35	4,2887	,59330		
	36-45	4,1218	,56158		
	46	4,4265	,43986		
Yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi	25	4,1184	,47411	1,359	,257
	26-35	4,1314	,58195		
	36-45	4,0321	,60746		
	46	4,3676	,53120		
Yeni teknolojilerin olumsuz etkisi	25	2,6737	,72176	1,305	,275
	26-35	2,5031	,73093		
	36-45	2,3026	,64051		
	46	2,5176	,80018		

Tablo 14 incelendiğinde yeni teknolojilerin kullanımının olumlu yanı ile yaş değişkeni karşılaştırıldığında P değeri 0,961 ile 0,05 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni ile yeni teknolojilerin kullanımının olumlu yanı arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Sonuç olarak yaş değişkeni ile yeni teknolojilerin kullanımının olumlu yanı arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi ile yaş değişkeni karşılaştırıldığında P değeri 0,185 ile 0,05 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni ile Yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Sonuç olarak yaş değişkeni ile Yeni teknolojilerin zaman yönetimine olumlu etkisi arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi ile yaş değişkeni karşılaştırıldığında P değeri 0,257 ile 0,05 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni ile Yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Sonuç olarak yaş değişkeni ile Yeni teknolojilerin bilgi aktarımına olumlu etkisi arasında anlamlı bir fark yoktur.

Yeni teknolojilerin olumsuz etkisi ile yaş değişkeni karşılaştırıldığında P değeri 0,275 ile 0,05 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni ile Yeni teknolojilerin olumsuz etkisi arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Sonuç olarak yaş değişkeni ile Yeni teknolojilerin olumsuz etkisi arasında anlamlı bir fark yoktur.

### 5.8.3. Frekans Analizi Bulguları

Ankette katılımcılara yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki nasıl bir etkisi olduğunu ve katılımcıların yeni teknolojilere bakış açılarına yönelik sorular sorularak elde edilen yanıtların frekans dağılımları alınmıştır.

Yeni teknolojilerin iş süreçlerine nasıl bir katkı sağladığı belirleyebilmek için katılımcılara “Yeni teknolojiler ile iş süreçlerinde iyileşme sayesinde daha önce uzun süre harcadığım işleri daha kısa sürede tamamlamaktayım” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 15’de gösterilmektedir.

**Tablo 15.** Yeni Teknolojiler İle İş Süreçlerinde İyileşme Sayesinde Daha Önce Uzun Süre Harcadığım İşleri Daha Kısa Sürede Tamamlamaktayım

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	99	57,6	57,6
Katılıyorum	66	38,4	95,9
Kararsızım	6	3,5	99,4
Katılmıyorum	1	0,6	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %57,6 (99 kişi) ile kesinlikle katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %38,4 (66 kişi) ile katılıyorum, %3,5 (6 kişi) ile kararsızım ve %0,6 ile katılmıyorum cevabı takip etmektedir

Yeni teknolojiler sayesinde bilginin oluşturulması, iletilmesi ve saklanması daha basit bir hale gelmiştir. Buda yeni teknolojileri kullanan çalışanlara büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Katılımcıların %95,9’unun yeni teknolojilerin iş süreçlerine getirdiği iyileşme sayesinde yapılan işlerin daha kısa sürede tamamlandığını

düşüncesine katıldığı görülmektedir. Bu durumun katılımcılar açısından yeni teknolojilerin iş süreçlerine olumlu bir katkısı olduğu söylemek mümkündür.

Yeni teknolojilerin kullanılması ile yapılan işlerde daha az kaynak kullanılıp kullanılmadığını belirleyebilmek için katılımcılara “Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde daha az kaynak kullanıyorum” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 16’da gösterilmektedir.

**Tablo 16.** Yeni Teknolojileri Kullanarak Yaptığım İşlerde Daha Az Kaynak Kullanıyorum

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	66	38,4	38,4
Katılıyorum	72	41,9	80,2
Kararsızım	20	11,6	91,9
Katılmıyorum	9	5,2	97,1
Kesinlikle katılmıyorum	5	2,9	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %41,9 (72 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %38,4 (66 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %11,6 (20 kişi) ile kararsızım, %5,2 (9 kişi) ile katılmıyorum ve %2,9 (5 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojik araçlar yapılan işte zaman, daha az araç-gereç kullanımı gibi avantajlar sağlamaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun verdiği cevaba göre yeni teknolojilerin sağladığı katkı sayesinde daha az kaynak kullanıldığını anlaşılmaktadır. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların yeni teknolojiler sayesinde daha az kaynak ve buna bağlı olarak daha az emek harcayarak işlerini kolaylaştırdıkları göstermektedir.

Yapılan işler ile ilgili faaliyetlerin çalışanlar tarafından ilgili ve heyecanlı hale gelmesinde yeni teknoloji araçlarının katkısını ölçmek için katılımcılara “Yeni teknolojilerin kullanılmasıyla işimdeki faaliyetlerin çoğu zevkli, heyecanlı hale gelmiştir” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17.** Yeni Teknolojilerin Kullanılmasıyla İşimdeki Faaliyetlerin Çoğu Zevkli, Heyecanlı Hale Gelmiştir

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	39	22,7	22,7
Katılıyorum	83	48,3	70,9
Kararsızım	38	22,1	93,0
Katılmıyorum	9	5,2	98,3
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,7	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 17 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %48,3 (83 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %22,7 (39 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %22,1 (38 kişi) ile kararsızım, %5,2 (9 kişi) ile katılmıyorum ve %1,7 (3 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yapılan literatür taramalarında yeni teknolojileri kullanan çalışanların işlerini daha severek ve sıkılmadan yaptıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların %70,9'unun (122 kişi) verdiği cevaba göre yeni teknolojilerin kullanılması sonucunda işlerindeki faaliyetlerin çoğunun zevkli ve heyecanlı hale geldiği görülmektedir. Bu durum da araştırmaya katılan çalışanlar için yeni teknolojileri kullanmanın, işlerin tek düzelikten ve sıkıcı olmaktan uzak olmasında olumlu bir katkısı olduğunu göstermektedir.

Yeni teknolojilerin kullanılmasıyla çalışanların ihtiyacı olan verilere çok emek sarf etmeden ve zorlanmadan ulaşabildiğini ölçmek için katılımcılara “Yeni teknolojiler sayesinde ihtiyacım olan tüm bilgilere çok daha etkin ulaşabiliyorum” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 18’de gösterilmektedir.

**Tablo 18.** Yeni teknolojiler sayesinde ihtiyacım olan tüm bilgilere çok daha etkin ulaşabiliyorum

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	95	55,2	55,2
Katılıyorum	73	42,4	97,7
Kararsızım	2	1,2	98,8
Katılmıyorum	0	0,0	98,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,2	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %55,2 (95 kişi) ile kesinlikle katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %42,4 (73 kişi) ile katılıyorum, %1,2 (2 kişi) ile kararsızım ve %1,2 (2 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojiler sayesinde çalışanlar istedikleri bilgiyi çok kısa sürede detaylı bir şekilde temin edebilme olanağına kavuşmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların tamamına yakınının verdiği cevap neticesinde yeni teknolojilerin kullanılmasıyla elde edilmek istenen bilginin erişimi noktasında kendilerine çok büyük kolaylık ve fayda sağlandığı görülmüştür. Bu durum da yeni teknoloji araçları kullanmanın araştırmaya katılan çalışanlar üzerinde olumlu bir katkısı olduğunu göstermektedir.

Çalışanların yaptıkları işler neticesinde hizmet alanların yeni teknoloji araçlarının kullanılmasıyla daha memnun olduklarının tespiti amacıyla katılımcılara “Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde hizmet alanların daha memnun olduklarını görüyorum” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 19’da gösterilmektedir.

**Tablo 19.** Yeni Teknolojileri Kullanarak Yaptığım İşlerde Hizmet Alanların Daha Memnun Olduklarını Görüyorum

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	52	30,2	30,2
Katılıyorum	85	49,4	79,7
Kararsızım	30	17,4	97,1
Katılmıyorum	5	2,9	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %49,4 (85 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %30,2 (52 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %17,4 (30 kişi) ile kararsızım ve %2,9 (5 kişi) ile katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojiler sayesinde hizmet kalitesi artmış, bu süreçteki katlanılan zaman gittikçe azalmış ve bu sayede hizmeti alan kişilerin memnuniyetleri artmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %79,7’sinin (137 kişi) verdiği cevaba göre yeni teknolojilerin kullanılması sonucunda üretilen işlerle ilgili hizmet alan kişilerinde



memnun olduklarını hizmeti üreten çalışanlar tarafından gözlemlenmiştir. Bu durum da araştırmaya katılan çalışanların yeni teknoloji araçların kullanmanın sağladığı faydaya inandıklarını göstermektedir.

Yeni teknolojileri kullanmanın çalışanlar için en büyük katkısı şüphesiz daha az girdi ile daha fazla çıktı elde etmek olduğu düşünülmektedir. Bu düşüncüyü doğru kılabilmek için katılımcılara “Yeni teknolojiler sayesinde daha az emek harcayarak daha çok iş yapabiliyorum” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 20’de gösterilmektedir.

**Tablo 20.** Yeni Teknolojiler Sayesinde Daha Az Emek Harcayarak Daha Çok İş Yapabiliyorum

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	73	42,4	42,4
Katılıyorum	79	45,9	88,4
Kararsızım	14	8,1	96,5
Katılmıyorum	5	2,9	99,4
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 20 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %45,9 (79 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %42,4 (73 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %8,1 (14 kişi) ile kararsızım, %2,9 (5 kişi) ile katılmıyorum ve %0,6 (1 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir

Yeni teknolojiler örgütlere ve bireylere daha kısa zamanda ve daha az emek harcayarak işlemlerini yapabilme kolaylıkları getirmiştir. Önceleri saatler hatta günler alan işlemler bilgisayarlar yardımıyla birkaç dakikada neticelenebilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %88,4’ünün (152 kişi) verdiği cevaba göre yeni teknoloji araçlarını kullanma neticesinde daha az emek ve daha kısa sürede daha çok iş yaptıkları bunun neticesinde verimliliklerinin arttığı görülmektedir. Bu durum da yeni teknolojileri kullanılmasının araştırmaya katılan çalışanlar için büyük bir katkı sağladığını göstermektedir.

Yeni teknoloji araçlarını kullanmanın işleri daha zor, içinden çıkılmaz bir hale getirip getirmediğini tespit etmek için katılımcılara “Yeni teknolojiler ile yaptığım işler

daha karmaşık hale gelmiştir” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 21’de gösterilmektedir.

**Tablo 21.** Yeni Teknolojiler İle Yaptığım İşler Daha Karmaşık Hale Gelmiştir

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	5	2,9	2,9
Katılıyorum	19	11,0	14,0
Kararsızım	25	14,5	28,5
Katılmıyorum	79	45,9	74,4
Kesinlikle katılmıyorum	44	25,6	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 21 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %45,9 (79 kişi) ile katılmıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %25,6 (44 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum, %14,5 (25 kişi) ile kararsızım, %11 (19 kişi) ile katılıyorum ve %2,9 (5 kişi) ile kesinlikle katılıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojileri kabullenmeyen veya kullanılmasını benimsemeyen bazı çalışanlar, işlerin daha karmaşık ve zor bir yapıya dönüşmesinde yeni teknolojilerin sebep olduğu fikrini benimsemektedirler. Araştırmaya katılan çalışanların %71,5’i (123 kişi) yeni teknoloji araçlarının kullanılması sebebiyle yapılan işlerin karmaşık hale geldiğine inanmamaktadırlar. Bu durum da işlerin karmaşık hale gelmesinde yeni teknoloji kullanımının araştırmaya katılan çalışanlar için çok fazla bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Yeni teknolojileri kullanılmasının çalışanların iletişimine katkı sağladığını tespit etmek için katılımcılara “Yeni teknolojileri kullandığımda iletişimin hızı artıyor” sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 22’de gösterilmektedir.

**Tablo 22.** Yeni Teknolojileri Kullandığımda İletişimin Hızı Artıyor

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	74	43,0	43,0
Katılıyorum	84	48,8	91,9
Kararsızım	11	6,4	98,3
Katılmıyorum	1	0,6	98,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,2	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %48,8 (84 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %43 (74 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %6,4 (11 kişi) ile kararsızım, %0,6 (1 kişi) ile katılmıyorum ve %1,2 (2 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yapılan literatür taramasında yeni teknolojiler sayesinde iletişim artık anlık yaşandığı, bilgi alış verişinin çok kısa sürede sağlandığı görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu olan %91,9'u (158 kişi) yeni teknoloji araçlarının kullanılması sonucu kurulan iletişimin hızın arttığına inanmaktadırlar. Bu da araştırmaya katılan çalışanların yeni teknolojik araçların kullanmanın iletişim kurma da kolaylık sağladığını ve bu süreçte harcanan sürenin kısaldığına inandıklarını göstermektedir.

Çalışanların işleri üzerindeki kontrollerinin yeni teknolojiler sayesinde arttığını tespit edebilmek amacıyla katılımcılara “Yeni teknolojileri kullandığımda işim üzerindeki kontrolümün arttığını hissediyorum” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar tablo 23’de gösterilmektedir.

**Tablo 23.** Yeni Teknolojileri Kullandığımda İşim Üzerindeki Kontrolümün Arttığını Hissediyorum

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	52	30,2	30,2
Katılıyorum	78	45,3	75,6
Kararsızım	32	18,6	94,2
Katılmıyorum	7	4,1	98,3
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,7	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %45,3 (78 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %30,2 (52 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %18,6 (32 kişi) ile kararsızım, %4,1 (7 kişi) ile katılmıyorum ve %1,7 (3 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojiler sayesinde iş üzerindeki kontroller basitleşmiş, yapılan işle alakalı hata oranı gittikçe azalmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %75,6'sının (130 kişi) ankete verdiği cevaplar incelendiğinde; yeni teknolojiler kullanılması sayesinde yapılan işler üzerindeki kontrolün arttığına inandıkları anlaşılmaktadır. Bu

durum da araştırmaya katılan personeller için yeni teknolojileri kullanmanın iş kontrolü üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Yeni teknolojileri kullanmanın çalışanlar tarafından yapılan iş üzerinde anlam katıp katmadığını tespit etmek amacıyla katılımcılara “Yeni teknolojileri kullanmak işime anlam katmaktadır” sorusu sorulmuştur Elde edilen bulgular tablo 24’de gösterilmektedir.

**Tablo 24.** Yeni Teknolojileri Kullanmak İşime Anlam Katmaktadır

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	34	19,8	19,8
Katılıyorum	84	48,8	68,6
Kararsızım	38	22,1	90,7
Katılmıyorum	14	8,1	98,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,2	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %48,8 (84 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %22,1 (38 kişi) ile kararsızım, % 19,8 (34 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %8,1 (14 kişi) ile katılmıyorum ve %1,2 (2 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir

Yeni teknolojik araçlar sayesinde iş süreçleri belirginleşmiş, bu süreçlerin nasıl ilerlediğini izleyebilme potansiyeli artmış, yaşanan aksaklıkların nerede kaynaklandığı hızlı bir şekilde tespit edilebilmiş ve müdahale etme kabiliyeti artmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmının (118 kişi) ankete verdiği cevaba göre yeni teknolojileri kullanmanın yaptıkları işe anlam kattığını ifade etmişlerdir. Bunun da araştırmaya katılan çalışanlar açısından; yeni teknolojileri kullanmanın yapılan işe bir anlam, değer yüklediği yapılan işin ne olduğunu ve nasıl ilerlediğinin anlaşıldığı söylenebilir.

Yeni teknolojileri kullanmanın çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini engellediklerini yani bir kısıtlayıcı unsur olup olmadığını tespit etmek amacıyla katılımcılara “Yeni teknolojileri kullanarak çalışma kendimi gerçekleştirmemi engellemektedir” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 25’de gösterilmektedir.

**Tablo 25.** Yeni Teknolojileri Kullanarak Çalışma Kendimi Gerçekleştirmemi Engellemektedir

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	4	2,3	2,3
Katılıyorum	19	11,0	13,4
Kararsızım	32	18,6	32,0
Katılmıyorum	77	44,8	76,7
Kesinlikle katılmıyorum	40	23,3	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 25 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %44,8 (77 kişi) ile katılmıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %23,3 (40 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum, %18,6 (32 kişi) ile kararsızım, %11 (19 kişi) ile katılıyorum ve %2,3 (4 kişi) ile kesinlikle katılıyorum cevabı takip etmektedir.

Yapılan incelemeler sonucunda, yeni teknolojileri kullanmanın bazı çalışanlar açısından yapılan işi sıradanlaştırdığı, işle ilgili katkı sağlamanın zorlaştığı ve buda kişisel gelişim için olumsuz bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %68,1'inin (117 kişi) verdiği cevaba göre yeni teknolojilerin kullanılmasının kendilerini gerçekleştirme de bir engel teşkil etmediğini ankete verdikleri cevaba göre ifade etmişlerdir.

Yeni teknoloji araçlarını kullanmanın çalışanların iş tatminini katkısını tespit etmek amacıyla “Yeni teknolojilerin kullanımı iş tatminimi arttırmaktadır” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 26’da gösterilmektedir.

**Tablo 26.** Yeni Teknolojilerin Kullanımı İş Tatminimi Arttırmaktadır

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	32	18,6	18,6
Katılıyorum	84	48,8	67,4
Kararsızım	46	26,7	94,2
Katılmıyorum	7	4,1	98,3
Kesinlikle katılmıyorum	3	1,7	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %48,8 (84 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %26,7 (46 kişi) ile kararsızım, %

18,6 (34 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %4,1 (7 kişi) ile katılmıyorum ve %1,7 (3 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojilerin sağladığı büyük kolaylıklar ve faydalar sayesinde çalışanların iş tatminini arttırdığı yapılan literatür taramasında da görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu olan %67,4'ünün (116 kişi) verdiği cevaba göre yeni teknolojileri kullanmanın iş tatminini arttırdığına inandıklarını görmektedir.

Yeni teknolojilerin çalışanın motivasyonuna katkısı olup olmadığını anlamak için katılımcılara “Yeni teknolojilerin kullanımı motivasyonumu arttırmaktadır” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 27’de gösterilmektedir.

**Tablo 27.** Yeni Teknolojilerin Kullanımı Motivasyonumu Arttırmaktadır

	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle katılıyorum	37	21,5	21,5
Katılıyorum	79	45,9	67,4
Kararsızım	42	24,4	91,9
Katılmıyorum	12	7,0	98,8
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,2	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 27 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %45,9 (79 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %24,4 (42 kişi) ile kararsızım, % 21,5 (37 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %7,0 (12 kişi) ile katılmıyorum ve %1,2 (2 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojilerin kullanımının sağladığı büyük kolaylıklar ve faydalar sayesinde çalışanların motivasyonlarında olumlu etkiler yarattığı gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu olan %67,4'ünün (116 kişi) verdiği cevaba göre yeni teknolojileri kullanmanın motivasyonlarını arttırdığına inandıklarını görmektedir.

Yeni teknolojileri kullanmanın çalışan performansına katkısını anlayabilmek için katılımcılara “Yeni teknolojilerin kullanımı performansına olumlu katkı yapmaktadır” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28.** Yeni Teknolojilerin Kullanımı Performansına Olumlu Etki Yapmaktadır

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Kesinlikle katılıyorum	48	27,9	27,9
Katılıyorum	91	52,9	80,8
Kararsızım	24	14,0	94,8
Katılmıyorum	9	5,2	100,0
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 28 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %52,9 (91 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %27,9 (48 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %14,0 (24 kişi) ile kararsızım ve %5,2 (9 kişi) ile katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojiler kullanımı sayesinde de girdi miktarı azalmış ve çıktı miktarı gözle görülür bir şekilde artmıştır. Çalışanlar daha az emek harcayarak daha çok iş üretme potansiyeline sahip olmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu olan %80,8'i (139 kişi) yeni teknolojileri kullanmanın performanslarına olumlu etki sağladığına inandıklarını göstermektedir.

Yeni teknolojileri kullanmanın çalışanlarda sağlık sorunlarına yol açıp açmadığını tespit etmek için katılımcılara “Yeni teknolojilerin kullanımı bende sağlık sorunları ortaya çıkarmıştır” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 29’da gösterilmektedir.

**Tablo 29.** Yeni teknolojilerin kullanımı bende sağlık sorunları ortaya çıkarmıştır

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Kesinlikle katılıyorum	21	12,2	12,2
Katılıyorum	37	21,5	33,7
Kararsızım	49	28,5	62,2
Katılmıyorum	48	27,9	90,1
Kesinlikle katılmıyorum	17	9,9	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 29 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %28,5 (49 kişi) ile kararsızım seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %27,9 (48 kişi) ile katılmıyorum, %21,5 (37 kişi) ile katılıyorum, %12,2 ile (21 kişi) kesinlikle katılıyorum ve %9,9 (17 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojilerin kullanımının çalışanlarda bir takım sağlık sorunları yaratabildiği bilinen bir gerçektir. Bunlar biyolojik rahatsızlıklar olarak ön plana çıkmaktadır. Araştırma ya katılan katılımcıların büyük kısmı bu konuya katılma eğiliminde bir cevap vermiştir.

Yeni teknolojilerin çalışanlarda daha fazla iş yükü oluşturup oluşturmadığını anlamak için katılımcılara “Yeni teknolojiler iş yükümü arttırmıştır” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 30’da gösterilmektedir.

**Tablo 30.** Yeni Teknolojiler İş Yükümü Arttırmıştır

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Kesinlikle katılıyorum	12	7,0	7,0
Katılıyorum	27	15,7	22,7
Kararsızım	32	18,6	41,3
Katılmıyorum	75	43,6	84,9
Kesinlikle katılmıyorum	26	15,1	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 30 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %43,6 (75 kişi) ile katılmıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %18,6 (32 kişi) ile kararsızım, %15,7 (27 kişi) ile katılıyorum, %15,1 (26 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum ve %7,0 (12 kişi) ile kesinlikle katılıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojilerin kullanımı sayesinde katlanılan zaman ve harcanan emek azalmıştır. Fakat yeni teknolojilere adapte olamayan çalışanlarda bu iş yükünün artma nedeni olarak görülebilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun verdiği cevaba göre yeni teknolojilerin iş yükünü arttırdığı düşüncesine katılmadıkları görülmüştür.

Yeni teknolojileri kullanmanın çalışmada monotonluk, tekdüzelik oluşturup oluşturmadığını anlayabilmek için katılımcılara “Yeni teknolojilerin kullanılması sonucu işimdeki faaliyetlerin çoğu tek düze ve sıkıcı hale gelmiştir” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 31’de gösterilmektedir.



**Tablo 31.** Yeni Teknolojilerin Kullanılması Sonucu İşimdeki Faaliyetlerin Çoğu Tek Düzeye Ve Sıkıcı Hale Gelmiştir

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Kesinlikle katılıyorum	7	4,1	4,1
Katılıyorum	19	11,0	15,1
Kararsızım	37	21,5	36,6
Katılmıyorum	83	48,3	84,9
Kesinlikle katılmıyorum	26	15,1	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 31 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %48,3 (83 kişi) ile katılmıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu %21,5 (37 kişi) ile kararsızım, %15,1 (26 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum, %11,0 (19 kişi) ile katılıyorum ve %4,1 (7 kişi) ile kesinlikle katılıyorum cevabı takip etmektedir

Yapılan literatür taramalarında, bazı çalışanlar da yeni teknolojilerin kullanımı sonucunda işlerin monoton ve tekdüze haline geldiği ve bununda yapılan işlerde bıkkınlık yaratabileceği bilinmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu yeni teknolojileri kullanmanın yapılan işte tekdüzelik ve bıkkınlık yarattığı düşüncesine katılmadığını göstermektedir.

Yeni teknolojilerin işlerin daha güvenli yapılmasını sağladığını anlamak için katılımcılara “Yeni teknolojiler sayesinde işlerim daha güvenli hale gelmiştir” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 32’de gösterilmektedir.

**Tablo 32.** Yeni Teknolojiler Sayesinde İşlerim Daha Güvenli Hale Gelmiştir

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Kesinlikle katılıyorum	33	19,2	19,2
Katılıyorum	72	41,9	61,0
Kararsızım	47	27,3	88,4
Katılmıyorum	19	11,0	99,4
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 32 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %41,9 (72 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu % 27,3 (47 kişi) ile kararsızım, %19,2 (33 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %11,0 (19 kişi) ile katılmıyorum ve %0,6 (1 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yapılan bir işte yeni teknolojilerin kullanımı, yapılan işle ilgili bilginin oluşmasında, iletilmesinde, muhafazasında çalışanlara büyük kolaylık sağladığı bilinen bir gerçektir. Bilginin saklanması ve istenildiğinde geri çağırılması yeni teknolojiler sayesinde daha basit ve güvenli hale gelmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlarında çoğunluğu yeni teknolojiler sayesinde işlerinin daha güvenli hale geldiğine inandıklarını belirtmişlerdir.

Yeni teknolojilerin daha çok bilgi paylaşımına katkı sağlayıp sağlamadığını tespit etmek için katılımcılara “Yeni teknolojiler sayesinde diğer insanlarla daha çok bilgi paylaşabiliyorum” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar tablo 33’de gösterilmektedir.

**Tablo 33.** Yeni Teknolojiler Sayesinde Diğer İnsanlarla Daha Çok Bilgi Paylaşabiliyorum

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Kesinlikle katılıyorum	57	33,1	33,1
Katılıyorum	88	51,2	84,3
Kararsızım	18	10,5	94,8
Katılmıyorum	8	4,7	99,4
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 33 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %51,2 (88 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu % 33,1 (57 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %10 (18 kişi) ile kararsızım, %4,7 (8 kişi) ile katılmıyorum ve %0,6 (1 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojilerin bilginin daha hızlı ve daha fazla iletilmesine katkı sağladığı bilinmektedir. Önceleri fiziki olarak çalışanın diğer insanlarla paylaştığı bilgiler artık bilgisayar ve internet yardımıyla daha hızlı ve yoğun şekilde paylaşılabilir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun yeni teknolojilerin kullanılmasının daha çok bilgi paylaşımına katkı sağladığına inandıkları görülmektedir.

Yeni teknolojilerin işler üzerinde yapılan hataları azaltılması yönünde katkı sağladığını anlamak için katılımcılara “Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde hata oranı azalmıştır” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular tablo 34’de gösterilmektedir.

**Tablo 34.** Yeni Teknolojileri Kullanarak Yaptığım İşlerde Hata Oranı Azalmıştır

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Kesinlikle katılıyorum	34	19,8	19,8
Katılıyorum	92	53,5	73,3
Kararsızım	30	17,4	90,7
Katılmıyorum	15	8,7	99,4
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,6	100,0
Toplam	172	100,0	

Tablo 34 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %53,5 (92 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmüştür. Bunu % 19,8 (34 kişi) ile kesinlikle katılıyorum, %17,4 (30 kişi) ile kararsızım, %8,7 (15 kişi) ile katılmıyorum ve %0,6 (1 kişi) ile kesinlikle katılmıyorum cevabı takip etmektedir.

Yeni teknolojiler ile yapılan işle alakalı raporlama, analiz etme, olasılık hesaplama gibi işlemler hızlı ve hatasız bir şekilde yapılabilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu yeni teknolojiler ile yapılan işlerde hata oranların azaldığına inandıklarını göstermektedir.

## SONUÇ

Son çeyrek asırda teknoloji alanındaki ilerlemeler yeni üretim süreçlerini beraberinde getirmiş, ekonomik ve toplumsal yapıyı kökünden etkileyerek değiştirmiştir. Esnek üretim sistemlerinin oluşmasıyla kendini gösteren yeni teknolojiler sayesinde çalışanların iş yükleri hafiflemiş ve verimliliklerinde gözle görülür bir artış meydana gelmiştir. Yaşanan bu teknolojik dönüşüm sayesinde yeni fırsat ve olanaklar yaratılmış, çalışanların yaşam ve istihdam biçimleri yeni bir yapıya bürünmüştür. Standart çalışma şekli yerine, çalışanların saatlerinin esnetilebildiği, çalışma ortamının değişebildiği çalışma yöntemleri uygulamaya konulmuştur. Nitelikli bilgiye dayalı istihdam şekli emek piyasasının yerini almış ve bu nedenle yeni meslek grupları meydana gelmiştir. Bundan dolayı teknoloji odaklı bu dönüşüm yeni bir toplumun ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yaşanan bu teknolojik dönüşüm hizmet ve sanayi sektörlerinde çeşitli farklılıklara sebep olurken, çalışma yaşamının sil baştan oluşturulmasını kaçınılmaz kılmıştır. İşletmelerin küresel pazarda rekabet gücünün var olabilmesi için yeni üretim ve yeni yönetim şekillerinin benimsenip uygulamaya konulmasını için şarttır.

İşletmeler bakımından sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurma konusu hala ilk sırada yer almakta ve hatta ülkelerin de siyasal, kültürel, sosyal gelişimlerinde, ekonomik kalkınma ve büyümelerinde, dünya üzerinde yeterince güçlü ve söz sahibi olmalarında temel faktör olarak göze çarpmaktadır. İlerleyen zamanlarda ülkelerin askeri, sosyal, politik ve ekonomik alanlardaki üstünlüklerinin belirlenmesinde teknolojinin çok önemli bir unsur olacağı kaçınılmazdır.

Sunmuş olduğu yeni tüketim alternatifleri ve talepler ile yeni teknolojiler, üretim safhalarında yeni yöntemler geliştirilmesini sağlamakta ve bu da istihdam şekillerine yansıkça yaşam biçimlerini de değiştirmektedir.

Yeni teknolojiler vasıtasıyla elde edilen bilgileri toplayan ve bu bilgileri tasnifleyerek işleyen, iletişimi çabuklaştıran, bilgileri toplayıp arşivleyen imkânlarıyla kendisini kullanan çalışanların iş süreçlerinde ve iş yaşamlarında çok büyük farklı etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle toplumsal anlamda ve çalışma ilişkileri anlamında

yeni olgu ve problemlerden dolayı yeni teknolojilerin çalışma yaşamıyla ilişkisine dair analiz ve değerlendirmeler önem kazanmaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının her alanda stratejik unsur haline gelmesi, insan-teknoloji arasındaki karşılıklı etkileşim, uygulanan yeni üretim ve yönetim teknikleri bazı kavramlardan söz edilmesine neden olmuştur. Bunlar en önemlileri motivasyon ve iş doyumunu kavramlarıdır.

Çalışma hayatı boyunca bireylerin iş hayatındaki yaşantılarının sonucu; kazanımları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu duygu ve kazanılan bilgilerin sonucunda çalıştığı örgüte veya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. Bu tutumların genel sonucu olan iş doyumunu, çalışanların zihinsel ve fiziksel olarak kendisini iyi durumda bulunmasını ifade etmektedir. İş doyumunu yeterince sağlayamayan örgütler çok çeşitli problemlerle karşı karşıya kalacakları için iş doyumunun örgütler açısından önemi çok büyüktür.

Çalışanın etkinlik ve verimliliğinin artırılması için çalışanı teşvik eden unsurların bilinmesi gerekir ve bu unsurların da en önemlisi motivasyondur. Çalışanların başarısı, verimliliği ve iş yapma gücü yöneticisinin başarısı ile doğru orantılıdır. Örgütlerin üretim süreçlerinde kullandığı teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesi için insan unsurunun istenilen nitelikte olmasına bağlıdır. Çünkü insan gücü örgütün teknik davranışını ve parasal gücünü kullanacak bir etkidir. Bu nedenle insan en önemli faktördür. Yetenekli, bilgili, birikimli insanları toplamak ne kadar önemli ise bunları da motive etmek o kadar önemlidir. Örgütün amaçlarına inanmamış, örgütü benimseyememiş yani motive olamamış bir çalışanın örgüte faydasından çok zararı dokunacaktır.

Yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerinde birçok olumlu etkileri bulunmaktadır. Yeni teknolojiler ile iş süreçlerinde meydana gelen iyileşme sayesinde uzun süre harcanan işler daha kısa sürede ve daha az kaynak kullanarak tamamlanmakta, ihtiyaç duyulan bilgilere çok daha kısa sürede etkin bir şekilde ulaşılabilen, işlerin karmaşıklığı azaltılarak iş üzerindeki kontroller artıp hata oranı azalmakta ve iş yükü hafiflemektedir. Bunun yanı sıra yeni teknolojiler sayesinde hizmet alan insanların memnuniyet dereceleri artmakta ve insanlarla daha çok bilgi

paylaşılabilir. Tüm bunlar çalışanın iş doyumunu ve motivasyonu üzerinde olumlu bir etki oluşmasını sağlamaktadır. Karabük Üniversitesi personellerine yapılan anket çalışması ile de bahsedilen konuları doğrular nitelikte bulgular elde edilmiş olup bu doğrultuda araştırmanın hipotezi kabul edilmiştir.

Yeni teknolojilerin çalışanda meydana getirdiği bir takım olumsuz etkilerden de söz etmek mümkündür. Bunların en başında sağlık sorunları ve yeni teknolojilere uyum sağlama güçlüğüdür.

İş yaşamında çalışanların kendi işleri üzerinde söz sahibi olması ve yetkilendirilmesi ile yönetime katılabilme imkânları, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonları üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Bu doğrultuda yeni teknolojilerin kullanımı arttırılmalı, katılımcı bir organizasyon oluşumlarına yer verilmelidir. Yeni teknoloji kullanımından kaynaklanan sağlık sorunlarını önlemek için de gerekli fiziki tedbirler alınmalı ve çalışma ortamı bu tedbirler ve iyileştirmeler göz önüne alınarak dizayn edilmelidir.

## KAYNAKÇA

Acar, Sami(2006), “*Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Ofis Sistemleri Üzerindeki Etkisi ve Ofislerde Görsel Otomasyon*”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı 1, Ankara.

Acuner, Akın Şebnem(2010), “*Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*”, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No 713, Ankara.

Akkuş, Baran(2012), “*Ticaret Bankalarında Çalışanların İş Doyumu: Şanlıurfa Örneği*”, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.

Akıncı, Zeki(2002), “*Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Akdeniz Üniversitesi.

AKTAN, Coşkun Can(2003), “*Yeni Temel Teknolojiler*”, [http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgitoplumu/yeni\\_temel\\_teknolojiler.htm](http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgitoplumu/yeni_temel_teknolojiler.htm), Erişim: 08.04.2014.

Akgül, Elif(2010), “*Örgütlerde Amaç Dışı Bilgi Teknolojileri Kullanımının Çalışan Motivasyonu İlişkisi Ve Bir Uygulama*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Aksoy, Beyhan(2012), “*Bilgi Teknolojileri Ve Yeni Çalışma İlişkileri*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 12, Sayı 3.

Aksoy, Ramazan ve Kara Aslı(2013), “*Bilgi Teknolojilerinin Çalışanlar Tarafından Benimsenmesi: Karadeniz Ereğli’de Kobi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl 5, Sayı 10.

Altok, Tuğba(2009), “*Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Artık, Selçuk(2009), “*Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E.(2010). “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Altunışık, R., Coşkun, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Örnekleme Yöntemleri*. Sakarya : Sakarya Yayıncılık.

Arslan, Emine(2011), “*Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Aslan, Leyla(2004), “*Motivasyon*”, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul.

Aşık, Akşit Nuran(2010), “*Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*”, Türk İdare Dergisi, Sayı 467.

Aydın, Esra(2008), “*Formel Ve Enformel Kadın Çalışanların İstihdam Edilme Biçimlerinin İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aydoğan, İsmail(2002), “*Etkili Yönetim*”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 13.

Bakan, İsmail ve Büyükbeşe Tuba(2004), “*Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 7, Sayı 1-30, Antalya.

Baş, Türker(2002), “*Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, İzmir.

Batmaz, Mert(2012), “*Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*”, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.



Bilgin, Mehmet Hüseyin(1999), “*Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye*”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 13, Sayı 6.

Bilsel, Mehmet Ali(2013), “*Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans Ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Büyük, Köksal ve Keskin Uğur(2012), “*Panoptikon’un Elektronik Dirilişi: Etik Bir Sorun Olarak İşyeri İzleme*”, İş Ahlakı Dergisi, Cilt 5, Sayı 10.

Cengiz, Ekrem, Acuner Taner ve Baki Birdoğan(2007), “*Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 1.

Centers, R. Ve Bugental, P.(1966), “*Intrinsic and Extrinsic Job Motivations Among Different Segments Of The Working Population*”, Journal of Applied Psychology, 50, 193-197.

Ceyhun, Gökçe Çiçek(2006), “*Gemiadamlarının Stres Düzeyleri Ve İş Doyumları Arasındaki İlişki: Bir Denizcilik Şirketinde Uygulama*”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Clark, A.E.,(1997), “*Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work*” Labour Economics, 4, 79.

Çakıroğlu, Emine(2013), “*Özel Eğitim-Öğretim Kurumlarında Ders Aracı Olarak Blog Kullanımının Öğrencinin Motivasyonuna Etkisi*”, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çetinkanat, Canan(2000), “*Örgütlerde Güdüleme ve İş doyumunu*”, Anı yayıncılık, Ankara.

Çırakoğlu, Hediye(2010), “*Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Çiçek, Dursun(2005), “*Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.

Eğimli, Temel Ayşe(2009), “*Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı3, Erzurum.

Eker, Gülden(2006), “*Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

ERDUT, Tijen(1998) “*Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

Ersoy, Berkan(2006), “*Toplumsal Değerler ve Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Uygulama*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Ertürk, Sinan(2011), “*Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı İle Kişilik, İş Doyumu Ve Stres İlişkisi*”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Eryiğit, Süleyman(2001), “*Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma*”, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf>, Erişim: 18.04.2014.

Dil, Meltem(2005), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Doğan, Hulusi(2004), “*Bilgi Teknolojileri Örtülü Bilgi İçin Bir Fırsat Mı, Tehdit Mi?*”, *Bilgi Teknolojilerinin Örtülü Bilgi Bağlı Kullanım Stratejileri*”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı 1, Ankara.

DPT(2000), “*Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*”, Küreselleşme Özel İhtisas Raporu, Ankara.

DPT (2007), “*Dokuzuncu (2007–2013) Kalkınma Planı: İş Gücü Piyasası*”, Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara,

Dosi, Giovanni (1988), "*Sources Procedures and Mikroeconomic Effects of Innovation*", Journal of Economic Literature, Vol.16.

Garcia-B., J., Gargallo-C.A., Marzo- N.M., Rivera T.P. (2005). “*Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences*”, Women In Management Review, Vol. 20, No. 4, 286-297.

Güloğlu, Tuncay ve Sertkan Melih(2003), “*Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri*”, Kamu-İş Dergisi, Cilt 7, Sayı 2.

Gündüz, Ayvaz(2009), “*Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gürbüzler, Yasemin(2004), “*Stres Kaynaklarının İş Doyumuna Etkileri: Kütahya İlk Ve Orta Öğretim Kurumlarında Uygulama*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Güvenli, Gökçe F.(2006), “*Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Glenn N.D., Taylor R. D. , Weaver C.N. (1977) “*Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study*”, Journal Of Applied Psychology, Vol. 62, Pp.190-193

Höçük, Özden(2007), “*Bilişim Teknolojilerinin Büro Faaliyetleri Üzerine Etkisi*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İmamoğlu, Salih Zeki, Keskin Halit ve Erat Serhat(2004), “*Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 11, Sayı1, Manisa.

Kalay, Faruk(2009), “*Bilişim Teknolojilerinin İş Stresi ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri: Kuram ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Karadoğan, Nilüfer(2010), “*Yöneticilerin Sosyal Zeka Seviyelerinin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Karcioğlu, Fatih, Timuroğlu M.Kürşat ve Çınar Orhan(2009), “*Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi - Bir Uygulama*”, Yönetim Dergisi, Yıl 20, Sayı 63.

Kayhan, Zeynep Işıl(2009), “*Yeni Teknolojilerin Kadın İstihdamı Üzerine Etkisi: Türk Tekstil Sektörü Örneği*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kış, Elem(2009), “*Geleneksel Ve Sanal Ofislerde İş Doyumu*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Koçel, Tamer(2003), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınevi, 9. Baskı, İstanbul

Kurulgan, Mesut(2006), “*Bilgi Toplumunun Kütüphaneler Üzerine Etkisi*”, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-19.pdf>,

Kelleci, Mehmet Ali(2003), “*Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler*”, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara.

Küçük, Ferit(2008), “*Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik(İnnovasyon) Üzerine Etkileri*”, Kamu-İş Dergisi, Cilt 10, Sayı 1.

Lordoğlu, Kuvvet ve Özkaplan Nurcan,(2003), “*Çalışma İktisadi*”, Der Yayınları, İstanbul.

Luthans F., Thomas L.T. (1987) “*The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note*”, Personel Review, Vol. 18, No.1, Pp. 23-26

Mert, İbrahim Sani(2010), “*İş Doyumu Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*”, Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt 9, Sayı 10.

Mottaz C.J. (1987) “*Age And Work Satisfaction*”, Work And Occupations, Vol.14, No.3, Pp. 389-408

Müslümov, Alövsay ve Aras Güler(2002), “*Dünyada Yüksek Teknoloji Sektörünün Gelişimi ve Türkiye Teknoloji Sektörü Üzerinde Etkisi: Finansal Bir Yaklaşım*”, Bilgi Teknolojileri Kongresi, Denizli.

Nair, Güney(2001), “*Bilginin Değişen Anlamı ve Kavram Tartışmaları*”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Doç. Dr. Feramuz Aydoğan’ın Anısına, Cilt:2, Sayı:1, Sivas

Nakip, M.(2006), “*Pazarlama Araştırmaları, Teknikler Ve SPSS Destekli Uygulamalar*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Naldöken, Ümit(2008), “*Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma*”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Omarov, Azad(2009), “*Örgütsel Güven Ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Ormancı, Serkan Bahadırhan(2013), “*Belediye Çalışanlarının İş Doyumları Ve Müşteri Memnuniyetinin Karşılaştırılması*”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Önal, Buhara(2001), “*Küreselleşmenin İş Sağlığına Etkisi*”, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ocak Sayısı.

Sancak, Özkan Hatice ve Güleç Sevcan(2009), “*Küreselleşme-Bilgi Teknolojileri Değişim: Türkiye’de Kamu Örgütlerinde Örgüt Yapısı Açısından Bir İnceleme*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, VII. Kamu Yönetimi Forumu (Kayfor) II. Kitap-Küreselleşme Karşısında Kamu Yönetiminde Eğitim ve Araştırma.

Konya, Enes Veysel(2013), “*Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*”, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Sarı, Seda(2011), “*Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler Bankacılık Sektörü Antalya Örneği*”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Sarıtepe Önder(2014), “*Reklam Ve Doğrudan Pazarlama Faaliyetlerinin Destinasyon Tercihine Etkisi; Sivas İlinde Bir Uygulama*”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İŞCAN(2005), “*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, sayı 1.

Sosyal, Abdullah(2005), “*Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütlerde Yaşanan Teknolojik Yabancılaşma*”, Çimento İşveren Dergisi, Mayıs 2005.

Şahin, Şenol(2012), “*Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu Ve İşletme Başarısına Etkisi: Pvc Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Tamer, Suzan Lema ve Koç Mustafa(2010), “*Bilgisayar Laboratuvarlarının Fiziksel Ergonomik Kriterler Açısından Değerlendirilmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 7, Sayı 10.

TBMM(2012), “*Bilgi Toplumu Olma Yolunda Bilişim Sektöründeki Gelişmeler İle İnternet Kullanımının Başta Çocuklar, Gençler Ve Aile Yapısı Üzerinde Olmak Üzere Sosyal Etkilerinin Araştırılması*”, Meclis Araştırması Komisyonu Raporu, Ankara.

Tekin, Mahmut, Güleş, Hasan Kürşat ve Ögüt, Adem(2005), “*Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*”, Nobel Yayın, 2 Baskı, Ankara.

Tengilimoğlu, Dilaver, Özsoy Arzu ve Uslu Dilek(2007), “*Yönetici – Sekreterlik İlişkilerinin Sekreter İş Doyumu ve Tükenmişliğine Etkisi*”, VI. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Ankara.

Tiryaki, Ayça(2008), “*İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tokol, Ayşen(2002), “*Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri*”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.

Turaç, Berat Tolga(2011), “*Bilişim Teknolojileri Kullanımı İle Verimlilik Arasındaki İlişki: Kayseri Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde Bir Araştırma*” Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Turunç, Ömer(2006), “*Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

Urun, Öznur(2010), “*Bilişim Teknolojilerinin Büro Çalışanları Üzerindeki Etkisi*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ünlüöner, Kurban, Ertürk Müjdat ve Olcay Atınç(2007), “*Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara Ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 19.

Ünsal, Hüseyin(2008), “*Örgütlerde İletişim Kalitesinin İyileştirilmesinde Bilişim Teknolojilerinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldırım, Fatma(2007), “*İş Doymu İle Örgütsel Adalet İlişkisi*”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 62, sayı 1, Ankara.

Yıldız, Neziha, Yolsal Nuray, Ay Pınar ve Kıyan Aysu(2003), “*İstanbul Tıp Fakültesinde Çalışan Hekimlerde İş Doymu*”, İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası, 66:1.

Yıldız, Zafer(2018), “*Şehir Hastanelerinde Hasta Memnuniyeti Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi*”, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sivas.

Yılmaz, Avşar Leyla(2010), “*Motivasyon Araçlarının Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi: Türk Telekom Personeli Üzerinde Bir Uygulama*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Yılmaz, Ali Sırrı ve Çetin, Beyzade Nadir (2007), “*Küreselleşmenin İşsizlik Üzerine Etkileri*”, e-Journal of New World Sciences Academy, Vol 3, Num 1.

Yılmaz, Gözde(2005), “*Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar Ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri*”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 4, Sayı 7.

Yumuşak, Sedat(2008), “*İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 13, Sayı 3.

Yüksel, Öznur(2007), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Gazi Kitabevi, Ankara.



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Göreve Göre Dağılım.....	70
<b>Tablo 2.</b> Cinsiyete Göre Dağılım .....	70
<b>Tablo 3.</b> Yaşa Göre Göre Dağılım .....	70
<b>Tablo 4.</b> Eğitim Durumlarına Göre Dağılım .....	71
<b>Tablo 5.</b> Hizmet Yılına Göre Dağılım.....	71
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Teknoloji Araçlarını Kullanma Durumu .....	72
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Yeni Teknoloji Araçlarının Kullanımını Öğrendiği Yer .....	73
<b>Tablo 8.</b> Güvenilirlik Analizi .....	75
<b>Tablo 9.</b> Verilerin Faktör Analizine Uygunluğunun İncelenmesi.....	75
<b>Tablo 10.</b> Yeni Teknolojilerin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerindeki Etkilerine İlişkin Faktör Sayısı Ve Açıklanan Varyans Yüzdesi .....	76
<b>Tablo 11.</b> Rotasyona Tutulmuş Faktör Yükleme Matrisi.....	77
<b>Tablo 12.</b> Faktörlerin Güvenilirlik Analizi .....	80
<b>Tablo 13.</b> Faktörlere İlişkin Cinsiyete Göre Bağımsızlık Grupları İçin t Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 14.</b> Faktörlere İlişkin Yaş Gruplarına Göre One-Way Anova Testi .....	82
<b>Tablo 15.</b> Yeni Teknolojiler İle İş Süreçlerinde İyileşme Sayesinde Daha Önce Uzun Süre Harcadığım İşleri Daha Kısa Sürede Tamamlamaktayım .....	83
<b>Tablo 16.</b> Yeni Teknolojileri Kullanarak Yaptığım İşlerde Daha Az Kaynak Kullanıyorum .....	84
<b>Tablo 17.</b> Yeni Teknolojilerin Kullanılmasıyla İşimdeki Faaliyetlerin Çoğu Zevkli, Heyecanlı Hale Gelmiştir.....	85
<b>Tablo 18.</b> Yeni teknolojiler sayesinde ihtiyacım olan tüm bilgilere çok daha etkin ulaşabiliyorum .....	85
<b>Tablo 19.</b> Yeni Teknolojileri Kullanarak Yaptığım İşlerde Hizmet Alanların Daha Memnun Olduklarını Görüyorum.....	86
<b>Tablo 20.</b> Yeni Teknolojiler Sayesinde Daha Az Emek Harcayarak Daha Çok İş Yapabiliyorum .....	87
<b>Tablo 21.</b> Yeni Teknolojiler İle Yaptığım İşler Daha Karmaşık Hale Gelmiştir.....	88
<b>Tablo 22.</b> Yeni Teknolojileri Kullandığımda İletişimin Hızı Artıyor .....	88
<b>Tablo 23.</b> Yeni Teknolojileri Kullandığımda İşim Üzerindeki Kontrolümün Arttığını Hissediyorum .....	89

<b>Tablo 24.</b> Yeni Teknolojileri Kullanmak İşime Anlam Katmaktadır .....	90
<b>Tablo 25.</b> Yeni Teknolojileri Kullanarak Çalışma Kendimi Gerçekleştirmemi Engellemektedir .....	91
<b>Tablo 26.</b> Yeni Teknolojilerin Kullanımı İş Tatminimi Arttırmaktadır.....	91
<b>Tablo 27.</b> Yeni Teknolojilerin Kullanımı Motivasyonumu Arttırmaktadır .....	92
<b>Tablo 28.</b> Yeni Teknolojilerin Kullanımı Performansıma Olumlu Etki Yapmaktadır93	
<b>Tablo 29.</b> Yeni teknolojilerin kullanımı bende sağlık sorunları ortaya çıkarmıştır ..	93
<b>Tablo 30.</b> Yeni Teknolojiler İş Yükümü Arttırmıştır.....	94
<b>Tablo 31.</b> Yeni Teknolojilerin Kullanılması Sonucu İşimdeki Faaliyetlerin Çoğu Tek Düze Ve Sıkıcı Hale Gelmiştir .....	95
<b>Tablo 32.</b> Yeni Teknolojiler Sayesinde İşlerim Daha Güvenli Hale Gelmiştir .....	95
<b>Tablo 33.</b> Yeni Teknolojiler Sayesinde Diğer İnsanlarla Daha Çok Bilgi Paylaşabiliyorum .....	96
<b>Tablo 34.</b> Yeni Teknolojileri Kullanarak Yaptığım İşlerde Hata Oranı Azalmıştır .	97

## EK - ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

### YENİ TEKNOLOJİLERİN İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ARAŞTIRMASI ANKET FORMU

Bu anket yeni teknolojilerin iş doyumunu ve motivasyon üzerindeki etkilerini tespit etmeye yöneliktir. Elde edilen bilgiler gizli tutulacak ve yüksek lisans tezi için bilimsel değerlendirme amacıyla kullanılacaktır.

Lütfen aşağıdaki sorularda ilgili yerleri işaretleyiniz, boşlukları doldurunuz veya gerekli açıklamayı yazınız. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

İsmail SAKALLI  
Araştırmacı

- 1. Kurumdaki Göreviniz / Ünvanınız nedir? .....**
- 2. Cinsiyetiniz:**       Kadın       Erkek
- 3. Yaşınız :**       ...-25       26-35       36-45       46-...
- 4. Eğitim Durumunuz:**  İlköğretim  Ortaöğretim  Önlisans  Lisans  Lisansüstü
- 5. Hizmet Yılıınız:**       1-5 Yıl       6-10 Yıl       11-15 Yıl  16-20 Yıl  21+...
- 6. Kurumda hangi yeni teknoloji araçlarını kullanıyorsunuz?**  
 Bilgisayar       Faks       İnternet       İnternet/Extranet  
 Projeksiyon       Yazıcı       Tarayıcı       Video Konferans  Akıllı Telefon
- 7. Yeni teknoloji araçlarının kullanımını nereden öğrendiniz?**  
 Kendi Kendime  Okuldan       Özel kurslardan       Hizmet içi eğitim kurslarından  
 Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

	<b>Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</b>	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Yeni teknolojiler ile iş süreçlerinde iyileşme sayesinde daha önce uzun süre harcadığım işleri daha kısa sürede tamamlamaktayım.					
2	Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde, daha az kaynak kullanıyorum.					
3	Yeni teknolojilerin kullanılmasıyla işimdeki faaliyetlerin çoğu zevkli, heyecanlı hale gelmiştir.					
4	Yeni teknolojiler sayesinde ihtiyacım olan tüm bilgilere çok daha etkin ulaşabiliyorum.					
5	Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde, hizmet alanların daha memnun olduklarını görüyorum.					
6	Yeni teknolojiler sayesinde daha az emek harcayarak daha çok iş yapabiliyorum.					
7	Yeni teknolojiler ile yaptığım işler daha karmaşık hale gelmiştir.					
8	Yeni Teknolojileri kullandığımda iletişimin hızı artıyor.					
9	Yeni teknolojileri kullandığımda işim üzerindeki kontrolümün arttığını hissediyorum.					
10	Yeni teknolojileri kullanmak işime anlam katmaktadır.					
11	Yeni teknolojileri kullanarak çalışma kendimi gerçekleştirmemi engellemektedir.					
12	Yeni teknolojilerin kullanımı iş tatminimi arttırmaktadır.					
13	Yeni teknolojilerin kullanımı motivasyonumu arttırmaktadır.					
14	Yeni teknolojilerin kullanımı performansıma olumlu etki yapmaktadır.					
15	Yeni teknolojilerin kullanımı bende sağlık sorunları ortaya çıkarmıştır.					
16	Yeni teknolojiler iş yükümü arttırmıştır.					
17	Yeni teknolojilerin kullanılması sonucu işimdeki faaliyetlerin çoğu tek düze ve sıkıcı hale gelmiştir.					
18	Yeni teknolojiler sayesinde işlerim daha güvenli hale gelmiştir.					
19	Yeni teknolojiler sayesinde diğer insanlarla daha çok bilgi paylaşabiliyorum.					
20	Yeni teknolojileri kullanarak yaptığım işlerde hata oranı azalmıştır.					

## ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Adana’ da doğdum, ilköğretim ve liseyi Adana’da okudum ve Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme bölümünden mezun oldum. Üniversite de öğrenim görürken özel şirketlerde mali danışman olarak görev yaptım. Üniversiteden mezun olduktan sonra Karabük Üniversitesine atandım ve daha sonra Başbakanlık Müsteşar Yardımcısı danışmanı olarak görev yaptım. Halen Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesinde görev yapmaktayım.

