

TC
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DENETİM ODAĞI İLE İŞ
DOYUMLARI VE İŞ MOTİVASYONLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜLFET UZUNKOCA

15 11 07 112

Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. Levent Önen

İstanbul, Şubat 2017

TC
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DENETİM ODAĞI İLE İŞ
DOYUMLARI VE İŞ MOTİVASYONLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜLFET UZUNKOCA

15 11 07 112

Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. Levent Önen

İstanbul, Şubat 2017

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

27.02.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Ülfet UZUNKOCA'ya ait "Çalışanların Denetim Odağı ile İş Doyumları ve İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji (Endüstri ve Örgüt Psikolojisi) Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği/Oy Çokluğuyla Kabul Edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Levent ÖNEN
(Başkan) Danışman



Prof. Dr. Nursel TELMAN
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)

YEMİN METNİ

27/02/2017

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum " Çalışanların denetim odağı ile iş doyumları ve iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin "Kaynakça"da gösterilenlerden oluştuğunu, "Kaynakça"da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

15 11 07 112

Ülfet Uzunkoça



ÖZET

Bu araştırmanın amacı “çalışanların denetim odağıyla iş doyumları ve iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesidir”. Araştırmada katılımcıların denetim odağı, iş doyumunu ve iş motivasyonlarının yaş, eğitim, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Bu amaçla İstanbul’da ücretli bir işte değişik kademelerde beyaz yakalı yönetici olarak çalışmakta olan 217 çalışan, örneklem olarak alınmıştır. Araştırmanın verileri “Demografik Bilgi Formu”, “Rotter Denetim Odağı Ölçeği”, “Minnesota İş Doyumu Ölçeği”, ve “Motivasyon Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin çözümünde betimsel istatistikler, basıklık çarpıklık testi, bağımsız (ilişkisiz) grup T testi, tek yönlü varyans analizi Anova ve Kruskal Wallis- H ile Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre denetim odağıyla iş doyumunu arasında orta düzeyde negatif yönlü, iş motivasyonu ile arasında ise zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: çalışan, denetim odağı, iş doyumunu, iş motivasyonu

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between locus of control, job satisfaction and work motivation in among employees. Participants' locus of control, job satisfaction and work motivation are also examined with their age, educational level, marital status and gender. For this purpose, 217 employees working as white-collar managers in different levels in a paid job in İstanbul were taken as sample. Data were gathered through "Personal Information Form", "Rotter's Locus of Control Scale", "Minnesota Job Satisfaction Scale" and "Motivation Scale. Descriptive Statistics, Skewness and Kurtosis Test, Independent T Test, One Way ANOVA, Kruskal Wallis- H Test and Pearson Correlation Test analyses were used in the analysis of the data. Findings of the study suggest a moderate negative relationship between locus of control and job satisfaction. Also, results suggest a negative weak relationship between locus of control and work motivation.

Key Words: employee, locus of control, job satisfaction, work motivation

ÖNSÖZ

Araştırmam boyunca desteğini esirgemeyen ve her daim yol gösterici olan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Levent Önen'e;

Araştırma yapmayı sevmeme vesile olmuş, bilgi ve deneyimlerini paylaşan tüm öğretmenlerime ve değerli yüksek lisans hocalarıma;

Ankete katılarak destek veren tüm katılımcılara;

Yaşamım boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli aileme;

Teşekkürlerimi sunarım.

Şubat 2017

Ülfet UZUNKOCA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
EK LİSTESİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Denetim Odağı Kavramı	2
1.1.1 Denetim Odağı Kavramı Teorik Geçmişi	3
1.1.2 Denetim Odağı Kavramının Geçerliğı.....	8
1.1.3 Denetim Odağı İle İlgili Yapılan Diğere Çalışmalar	9
1.2 İş Doyumu Kavramı ve Tanımı	11
1.2.1 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	13
1.2.1.1 İşin Kendisi.....	14
1.2.1.2 Ödeme	14
1.2.1.3 Promosyon – İşte İlerleme (Kariyer) İmkanları	15
1.2.1.4 Süpervizyon- Amirle Olan İlişkiler	15

1.2.1.5	Çalışma Arkadaşları	16
1.2.2	İş Doyumunu Etkileyen Diğer Faktörler	16
1.2.2.1	Yaş ve Kıdem	16
1.2.2.2	Cinsiyet ve Medeni Durum	17
1.2.2.3	Eğitim	17
1.2.2.4	Kişilik Özellikleri.....	18
1.2.2.5	Çalışma Koşulları	19
1.2.3	İş Doyumuyla İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar	19
1.3	Motivasyon Kavramı ve Tanımı -----	20
1.3.1	Motivasyon Teorileri	23
1.3.1.1	Kapsam Teorileri	24
1.3.1.1.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	24
1.3.1.1.2	Herzberg Modeli	25
1.3.1.1.3	ERG Modeli	26
1.3.1.1.4	Başarı İhtiyacı Modeli:.....	27
1.3.1.2	Süreç Teorileri.....	28
1.3.1.2.1	Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	28
1.3.1.2.2	Eşitlik Teorisi.....	29
1.3.1.2.3	Bekleyiş – Beklenti Teorileri (Expectancy)	30
1.3.1.2.3.1	Vroom'un Ümit Teorisi	30
1.3.1.2.3.2	E. Lawler ve L. Porter Ümit Teorisi	31
1.3.1.2.4	Amaç Teorisi.....	31
1.3.2	Motivasyon Araçları	32

1.3.3	Motivasyonla İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar.....	32
1.4	Araştırmanın Amacı	33
1.5	Araştırmanın Önemi	34
1.6	Araştırmanın Hipotezleri	34
1.6.1	Araştırmanın Soruları	34
1.7	Araştırmanın Sınırlılıkları	35
1.8	Araştırmanın Varsayımları	35
İKİNCİ BÖLÜM		36
2.	Araştırmanın Yöntemi	36
2.1	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	36
2.2	Araştırmanın Modeli	38
2.3	Veri Toplama Araçları	39
2.3.1	Demografik Bilgi Formu.....	39
2.3.2	Rotter Denetim Odağı Ölçeği	39
2.3.3	Minnesota İş Doyumu Ölçeği	41
2.3.4	Motivasyon Ölçeği.....	42
2.4	Veri Çözümleme Yöntemleri	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		45
3.	Araştırmanın Bulguları	45
3.1	Araştırma Grubuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	45
3.2	Denetim Odağı, İş Doyumu ve İş Motivasyonuna Ait Demografik Kriterlere İlişkin Bulgular	47
3.2.1	Cinsiyet Demografik Kriterine İlişkin Bulgular	47

3.2.2	Medeni Durum Demografik Kriterine İlişkin Bulgular	51
3.2.3	Yaş Demografik Kriterine İlişkin Bulgular.....	54
3.2.4	Eğitim Demografik Kriterine İlişkin Bulgular.....	59
3.3	Araştırma Grubunun Denetim Odağı, İş doyumu ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular -----	65
3.3.1	Denetim Odağı ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	65
3.3.2	Denetim Odağı ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	66
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	67
4.	Sonuç ve Tartışma	67
4.1	Denetim Odağı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki -----	67
4.2	Denetim Odağı ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki-----	70
4.3	Denetim Odağı ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki-----	72
4.4	İş Doyumu ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki-----	74
4.5	İş Motivasyonu ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki-----	77
5.	ÖNERİLER	80
6.	KAYNAKÇA	82
7.	EK.....	96
ÖZGEÇMİŞ.....	97

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 Araştırma Grubunun Cinsiyet Durumuna Ait Demografik Özellikler

Tablo 2.2: Araştırma Grubunun Yaş Durumuna Ait Demografik Özellikler

Tablo 2.3: Araştırma Grubunun Medeni Durumuna Ait Demografik Özellikleri

Tablo 2.4: Araştırma Grubunun Eğitim Durumuna Ait Demografik Özellikleri

Tablo 2.5: Rotter Denetim Ölçeği Güvenirlik Analizi

Tablo 2.6: Minnesota İş Doyumu Ölçeği Güvenirlik Analizi

Tablo 2.7: İş Motivasyonu Ölçeği Güvenirlik Analizi

Tablo 3.1: Denetim Odağı Ölçek Puan Dağılımı

Tablo 3.2: Minnesota İş doyumunu Ölçek Puan Dağılımı

Tablo 3.3: İş Motivasyonu Ölçek Puan Dağılımı

Tablo 3.4: Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre denetim odağına ait bulgular

Tablo 3.5: Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre iş doyumuna ait bulgular

Tablo 3.6: Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre iş motivasyonuna ait bulgular

Tablo 3.7: Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre denetim odağına ait bulgular

Tablo 3.8: Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre iş doyumuna ait bulgular

Tablo 3.9: Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre iş motivasyonuna ait bulgular

Tablo 3.10: Araştırma grubunun yaş değişkenine göre denetim odağına ait bulgular

Tablo 3.11: Araştırma grubunun yaş değişkenine göre iş doyumuna ait bulgular

Tablo 3.12: Araştırma grubunun yaş değişkenine göre iş motivasyonuna ait bulgular

Tablo 3.13: Araştırma grubunun eğitim düzeyi değişkenine göre denetim odağına ait bulgular

Tablo 3.14: Araştırma grubunun eğitim düzeyi değişkenine göre iş doyumuna ait bulgular

Tablo 3.15: Araştırma grubunun eğitim düzeyi değişkenine göre iş motivasyonuna ait bulgular

Tablo 3.16: Denetim odağı ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan korelasyon testi tablosu

Tablo 3.17: Denetim odağı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan korelasyon testi tablosu

EK LİSTESİ

Ek 1: Demografik Bilgi Formu



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüzde özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte küreselleşen dünyada işletmeler rekabette öne çıkabilme ve konumlarını koruyabilmeye yönelik çeşitli yönetim ve üretim sistemleri geliştirmektedir. Bu yönetim ve üretim sistemlerine örnek olarak tam zamanında üretim (JIT) (Kara, 2011), toplam kalite yönetimi (TQM) (Liker ve Hoseus, 2008), toplam üretken yönetimi (TPM) (Kalder, 2016) ve inovasyon yönetimi (Uzkurt, 2010) verilebilir.

Verimliliğin artırılmasına yönelik yapılan tüm bu çalışmalarla ürün maliyetleri belirli bir noktaya kadar indirilebilmektedir. Bu sayede sistemin kendisinden kaynaklanan maliyetler sabitlenebilmekte ve minimumda kısmen tutulabilmektedir. Tüm paydaşların katılımını teşvik eden bu yönetim sistemlerinde her seviyede çalışanın katılımının sağlanması işletmeler için önemli hale gelmiştir.

Bu yönde personelinin verimliliğinin neyin arttırdığına yönelik birçok çalışma yapılmakta olup Furnham (2009) da iş bağlamında artık bireysel farklılıkların öneminin işletme ve yönetsel literatürde açıkça ortaya konduğunu ifade etmektedir. Kişilik araştırmalarının temel değişkenlerinden biri olan denetim odağının (Dağ, 2002) katılımcı ortamlarda performans ve iş doyumu üzerindeki etkisini göstermiş olduğu belirtilmektedir (Byrne, 2011). Watson ve Baumal (1967) da bireylerin tercih etmiş olduğu denetim odağı ile mevcut çevresel denetim odağı durumları örtüşüğünde bireylerin performansı için daha etkili olduğunu belirtmektedir.

Bireylerin hayatlarını ne derecede kontrol edebildiklerine inancı olarak tanımlanabilen (Keenan, 2015) denetim odağı kavramında karşılaştıkları olaylar üzerinde kendi etkilerinin az olduğunu düşünen bireylerin düşük iş doyumuna sahip oldukları ve düşük motivasyona sahip oldukları görülmektedir (Dailey, 1980). İş doyumunu kişinin işinden memnuniyetini (Fisher, 2010) ifade ederken motivasyon kişiyi harekete geçiren güdüyü (Tınaz, 2013) ifade etmektedir.

Bu bağlamda örgüt beklentilerinin ve kaynaklarının çalışanların beklentileriyle uyumlu olması, gelişim programları ve özendirici araçlarının verimli şekilde kullanılması önemli hale gelmektedir. Örgüt kaynaklarının çalışan beklentileriyle uyumu işe olan motivasyonlarını olumlu etkileyecek ve kişilerin iş doyumunu destekleyecektir. Bu durum gelişim programlarının ve özendirici araçların da beklentiye uygun tasarlanmasıyla insan kaynağından beklenen enerjinin sürekliliğini ve verimliliğini sağlayacaktır. Dolayısıyla rekabet ortamında örgütlerin kendilerini güncel tutmalarına, rakiplere karşı sahip oldukları gücü korumalarına ve arttırmalarına yardımcı olacaktır. Bu amaçla bu araştırmada çalışanların denetim odağı ile iş doyumları ve iş motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir.

1.1 Denetim Odağı Kavramı

Denetim Odağı kavramı sosyal öğrenme kavramını ortaya ilk koyan Amerikalı sosyal psikolog Julian B. Rotter tarafından (1916-2014) 1954'de ilk kez bu kuram içinde kullanılmıştır (Spector, 1982).

Denetim odağının İngilizcesi 'locus of control' olup 'locus' kelimesi Latince' de 'yer' anlamına gelmektedir (Wallston, 1997).

Kişilik psikolojisinde ise denetim odağı bireylerin kendi hayatlarını ne derecede kontrol edebildiklerine ve hayatları üzerinde kendi güçlerinin etkisine ne derece inandıklarını ifade etmektedir (Keenan, 2015).

Julian B. Rotter lise yıllarında Freud ve Adler psikoanalizinden etkilenmiş olup o yıllarda bunu oyun olarak ele alıp arkadaşlarının rüyalarını yorumlamaya başlar ve psikolog olmak ister. Ancak psikologlar için yeterli iş imkanı olmadığını düşündüğünden Brooklyn' de Kimya okur. Orada Alfred Adler ile tanışması sonrası yönünü psikolojiye çevirir ve çalışmalarında Adler'den etkilenir. İkinci Dünya savaşında Amerikan ordusunda psikolog olarak hizmet verir ve sonrasında klinik psikoloji programının direktörü George Kelly'nin olduğu Ohio State üniversitesinde öğretici pozisyonunda göreve başlar. Burada kişilikle ilgili olarak sosyal-öğrenme yaklaşımı üzerine çalışmaya başlar. Çalışmalarında ailesiyle birlikte yaşamış olduğu Büyük Buhranda yaşanan sosyal adaletsizlik ve çevresel etkilerin insanlar üzerindeki tesirlerinden de etkilenmiştir (Schultz ve Schultz, 2015).

2014 yılında ölen J. Rotter yirminci yüzyılın en seçkin 100 psikologu arasında yer alır ve 2002 yılında yapılan bir araştırma sonucu Rotter'ın makalelerine atıf sıklığıyla onsekizinci sırada yer aldığını göstermektedir (Haggbloom, 2002).

1988'de Amerikan Psikologlar Derneği tarafından 'Seçkin Bilimsel Katkı Ödülü'nü alır (Schultz ve Schultz, 2015).

1.1.1 Denetim Odağı Kavramı Teorik Geçmişi

Eğitim ve psikoloji alanında önemli yere sahip olan sosyal öğrenme kuramı insan davranışını bilişsel, davranışsal ve çevresel belirleyiciler arasında iki yönlü etkileşim yönüyle ele alır (Milne, 2010). Bu bağlamda sosyal öğrenme kuramı öğrenmenin bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda gerçekleştiğini öne sürer.

İnsanların birbirlerinden öğrenmesine dikkat çeken ilk psikologlardan biri John Dewey ve Rus psikolog Lev Vygotsky olmakla birlikte ilk sosyal öğrenme kavramı olarak Julian Rotter tarafından kullanılmıştır (Bayrakçı, 2007).

Rotter'ın sosyal öğrenme kuramının ortaya attığı dönemlerde öğrenme yaklaşımları bireylerin fizyolojik temelli güdüler tarafından motive edildiği üzerine dayalı olan güdü teorilerine dayanmaktaydı. Rotter ise sosyal öğrenme kuramını geliştirirken içgüdü-tabanlı psikoanalizden ayrılır. Fizyolojik güdülere dayanmadan davranışçılığı ve kişilik çalışmalarını birleştirir. Sosyal öğrenme teorisi kişiliğin çevresiyle olan etkileşimin birleşmesiyle oluştuğuna dayanmaktadır.

Kuram içinde ilk defa kullanmış olduğu denetim odağı kavramı bu bağlamda pekiştireçlerin bireyler tarafından algılanma biçiminde önemli rol oynar.

Pekiştireç; uyarıcının bir tepkiyle uygun zamansal bir ilişkiyle ortaya çıktığı durumda tepkinin, uyarıcı- tepki bağlantısı veya uyarıcı-uyarıcı bağlantısı etkinliğini koruma veya tepkinin kuvvetini arttırma eğilimi olan uyarıcı bir olaydır (Hulse, Egeth ve Deese, 1980).

Pekiştireç genel anlamda olayın veya durumun tekrarlanma sıklığını veya olasılığını arttıran veya azaltan her türlü ceza veya ödül olarak tanımlanabilir (Budak, 2005). Rotter'ın (1966) kuramında da pekiştireç bir olayın veya davranışın gelecekte ilgili pekiştireç ile takip edileceğinin beklentisinin güçlendirilmesi olarak hareket eder.

Rotter'a (1966) göre bilgi ve becerilerin kazanılmasında bu pekiştireçlerin, ödül veya duyulan hazların rolü önemli bir yer tutar. Bireyler bazen bir olayı ödül veya pekiştireç olarak algılarken diğer insanlar aynı olayı ödül veya pekiştireç olarak görmeyip daha farklı algılayabilir.

Bu algılamanın belirleyicisi kişinin ödülü ne derecede kendi davranışlarının veya niteliklerinin sonucuna dayandığına karşılık ödülün ne derecede kendi dışındaki güçler veya kendi eylemlerinden bağımsız olduğuna inanma derecesi olmaktadır.

Davranışların ardından gelen pekiştirecin etkisi kişinin kendi davranışı ve ödül arasında nedensel bir ilişki algılayıp algılamadığına bağlı olmaktadır.

Birey bir pekiştireci kendi davranışının sonucuna bağlamadığında bunu genellikle şans, talih, kader veya diğer güçlü başka insanlara bağlı olduğu gibi algılamakta veya kendini çevreleyen güçlerin karmaşıklığı nedeniyle pekiştireçleri öngörülemez olarak algılamaktadır.

Rotter (1966) bireyin pekiştireçleri bu şekilde yorumladığında 'dış denetim' olarak tanımlamaktadır. Tam tersine birey pekiştireci kendi davranışının sonucu olarak yorumlaması durumunda ise Rotter bireyin bu yorumlamasına 'iç denetim' demektedir.

Bireylerin pekiştireçlerin kendi davranışlarının sonucu olduğuna dair inançları ve pekiştireçlerin kendi davranışlarının dışındaki diğer insanlara veya güçlere bağlı olduğu inancı kavramına ise 'denetim odağı' denilmektedir (Schultz ve Schultz, 2015).

Rotter (1966) tarafından iç denetim odağı ve dış denetim odağı olarak iki ayrı yönelim olarak tanımlanan bu iki eğilimde herkeste bulunmaktadır. Bununla birlikte bireylerin ikisinden birine daha fazla eğilimi bulunmaktadır (Latham, 2007). Bireyler başlarına gelen olayların sebeplerini algılama açılarından birbirlerinden farklılaşmaktadır (Forte, 2005).

İç denetim odağına daha yakın bireyler pekiştireçlerin kendi kontrolleri altında olan davranış ve yeteneklerine bağlı olarak aldıklarına inanmaktadırlar. Dış denetim odağına yakın bireyler ise almış oldukları ödülleri, pekiştireçleri diğer insanlara bağlı olarak veya şans, kader, talih gibi diğer güçlerin kontrolü altında aldıklarına inanmaktadırlar (Schultz ve Schultz, 2015).

- İç denetim odağı eğilimli bireylerin özellikleri

İç denetim odağı eğilimi fazla olan bireyler yaşamlarında karşılaştıkları olayların sonuçlarını doğrudan kendi çabalarının ve davranışlarının bir sonucu olarak görmektedir (Keenan, 2015).

Bu durum bireylerin bir pekiştirmenin veya çıktının kendi yeteneklerine bağlı olarak oluştuğu şeklinde algıladıkları anlamına gelmektedir. Karşılaştıkları olayları kendi davranışlarının sonucuna bağlarlar (Haybattollahi ve Gyekye, 2014).

Kendi yaşamlarında kontrole sahip olduğuna inanırlar ve bu şekilde davranırlar. Yeteneklerine güvenirlir ve çevrelerinde gelen işaretleri takip ederek davranışlarını yönlendirirler (Schultz ve Schultz, 2015).

Hayatları üzerinde kendi beceri, bilgi, hayal gücü ve seçimlerini kullanma yoluyla etkiye sahip oldukları inancına sahiptirler (Darshani, 2014).

Pekiştireçler üzerinde tam kontrolleri olduklarına inanmaktadırlar (Wallston, 1997).

İç denetim odaklılar kendileriyle çalışan yöneticilerinden daha katılımcı bir yaklaşım beklemektedirler ve aynı zamanda kendileri de astlarıyla olan ilişkilerinde kişisel iknalarına daha çok güvenirlir. Daha az sosyal yönelimli olmakla birlikte daha çok görev yönelimlidirler (Spector, 1982).

Dış denetimli odaklı bireylere göre iç denetim odaklı bireyler çevrelerinde hoşnut olmayan durumları değiştirmeye ve buna bağlı olarak daha fazla eylemde bulunmaya meyillidirler (Sönmez, 1984).

Phares (1976) de iç denetimlilerin dış denetimlilere göre çevrelerini kontrol etme çabalarının daha fazla olduğunu, bilgiyi daha fazla aramaya meyilli olduklarını, durumun sosyal taleplerinden çok bilginin kendisiyle daha fazla ilgilendiklerini, bilgiyi

daha iyi kullandıkları ve öğrenme davranışını daha çok sergilediklerine işaret etmiştir (aktaran; Spector, 1982).

İç denetim odağına eğilimli bireyler için en uygun ortam olaylar üzerinde kendi kontrollerinin olduğu ortamlardır (Byrne, 2011).

İç denetim odağına sahip bireyler fiziksel sağlıklarına dış denetim odaklı bireylerden daha fazla dikkat etmektedir. Sağlık problemleriyle karşılaştıklarında sağlık profesyonelleriyle dış denetim odaklılara göre daha fazla iş birliği içinde bulunmakta ve hastalığı yenebileceklerine dair daha güçlü inançları olmaktadır (Marshall, 1991).

Başarı ve başarısızlık sebeplerini kendi içlerine dayandıran iç denetim odaklı bireyler, dış denetim odaklılara oranla daha fazla yaratıcı ve üretken olmalarının yanında aynı zamanda kendilerine özgü potansiyeli daha fazla kullanmaktadırlar (Forte, 2005).

- Dış denetim odağı eğilimli bireylerin özellikleri

Dış denetim odağı eğilimi daha fazla olan bireyler yaşamlarında karşılaştıkları olayları kendi kontrollerinin dışında gerçekleştiğine inanma eğilimindedirler (Keenan, 2015).

Dış denetim odaklı bireyler bir pekiştirmenin veya çıktının kendi davranışlarının dışında diğer güçler tarafından belirlendiğine inanmaktadır (Haybattollahi ve Gyekye, 2014).

Dışarıdaki güçler karşısında yapacakları birşey olmadığına inanmaktadırlar. Karşılaştıkları pekiştireçlerin üzerinde kendi yetenek ve davranışların hiç bir etkisi olmadığına inanmaları durumlarını iyileştirme yönünde çaba sarfetmelerini önemsiz görmelerine neden olmaktadır. Şimdi veya gelecekteki olayları kontrol

edebileceklerine dair beklentilerinin olmaması nedeniyle çaba göstermeye gerek duymamaktadırlar (Schultz ve Schultz, 2015).

Pekiştiriciler üzerinde bir kontrollerinin olmadığı algısına sahiptirler (Wallston, 1997).

Dış denetim odaklı bireyler doğrudan yöneten, net talimatlar, emir veren yöneticileri tercih ederken kendileri de baskıcı bir yönetim stilini benimsemektedirler. Bununla birlikte dış denetim odaklı bireyler işin görev yönünden çok sosyal yönüyle ilgilenirler (Spector, 1982).

Dış denetim odağına eğilimli bireyler için en uygun ortamlar olayların sonuçlarının dış güçlere bağlı olduğu çevreler olmaktadır (Byrne, 2011).

1.1.2 Denetim Odağı Kavramının Geçerliliği

Yapılan çeşitli yurt içi ve yurt dışı çalışmalarla iç denetim ve dış denetim kavramının geçerliliği ve denetim odağı kavramının bireyler arası ayırt edici niteliğini ortaya konmuştur.

Rekabet oyunu içeren bir laboratuvar oyunuyla yapılan bir çalışma iç denetimlilerin görev çıktılarının sonuçlarının şans eseri olarak belirlendiği durumda bile rakiplerinin deneyimlerinden çok kendi becerilerine güvendiklerini göstermektedir (Julian ve Katz, 1968).

Diğer yapılan bir çalışmada bireylerin iş bulmadaki şans algılarıyla denetim odağı puanları aralarında ilişki bulunmuştur. Araştırmada olaylar üzerinde kontrole sahip olduklarını düşünen düşük puanlı denetim odağına sahip bireyler yani iç denetim odaklılar şans yerine iş bulmalarının daha çok kendi eylemlerinin sonucu olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir (Roark, 1978).

IQ ve diğer bilişsel dürtüsellikleri kontrol altına alınarak öğrencilerle yapılan bir çalışmada notlarının kendi çaba ve yeteneklerine bağlı olduğuna inanan iç denetim odaklı öğrencilerin, notlarının dışarıdaki diğer faktörlerden etkilendiğine inanan dış denetim odaklı öğrencilere oranla daha yüksek olduğunu göstermiştir (Messer, 1972).

Sönmez'de (1984) yapmış olduğu çalışma sonucu iç denetim odaklıların dış denetim odaklılardan daha fazla çevrelerindeki ipuçlarını değerlendirerek, değiştirmeye yönelik daha fazla faaliyette bulduklarını ve daha etkin olduklarını belirtmiştir.

1.1.3 Denetim Odağı İle İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar

Denetim odağı teorisi klinik psikolojisindeki gözlemlerden ve araştırmalardan ortaya çıkmakla birlikte örgütsel bağlamlarda tutumsal, motivasyonel ve davranışsal değişkenlerle de ilgili olarak da bir çok çalışma yapılmıştır (Spector, 1982).

Yapılan bir çalışmada iç denetim odaklı çalışanların yaptıklarıyla işle ilgili karşılaştıkları olaylar arasında güçlü ilişkiler kurabildiklerine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları iç denetim odaklı bireylerin sıkı çalışmalarının iyi performansa neden olacağına ve iyi performansın ise ödüle neden olacağına inandıklarını göstermektedir. Çalışma sonuçları aynı zamanda iç denetim odaklı bireylerin iş doyumlarının dış denetimli odaklı bireylerden daha fazla olduğuna işaret etmektedir (Mitchell, Smyser ve Weed, 1975).

Yapılan meta- analiz çalışma sonuçları denetim odağıyla genel iş doyumuyla ilişkisini ve ücret, promosyon, yönetici, çalışma arkadaşları gibi iş doyumunun belirli yönleri arasında da ilişki bulunmuştur. Aynı çalışma sonuçları iç denetim odağının bağlılık, çalışılan saatler, devamsızlık ve ayrılma niyetiyle de ilişkisini orta koymuştur (NG, Sorensen ve Eby, 2006).

Denetim odağı ve organizasyonel bağlılık arasında yapılan bir araştırmada ise denetim odağı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Coleman, Irving ve Cooper, 1999). Bir başka çalışmanın sonuçları da iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında denetim odağının moderatör rolünde olduğuna işaret etmektedir (Chhabra, 2013).

Diğer bir araştırmada yüksek hiyerarşide bulunanların daha çok iç denetim odaklı oldukları ve iç denetim odaklıların dış denetim odaklılara göre daha az kararlarını ertelediklerini göstermektedir (Aziz ve Tariq, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla denetim odağı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada da iç denetim odaklı bireylerin daha fazla örgütsel davranış sergilediğini ve iç denetim odaklıların organizasyon içinde algıladıkları örgütsel adaletin ve örgüt bağlılık seviyelerinin yüksek olduğuna dair bulgular göstermiştir. Sonuçlar denetim odağıyla örgütsel vatandaşlık davranış ilişkisinde adalet algısının moderatör rolü olduğunu göstermiştir (Meydan ve Basım, 2015).

Yapılan bir başka çalışmada içsellik ve organizasyonel stres arasında negatif ilişki bulunmuştur. İçsellik arttıkça stresin azaldığı, dışsallık arttıkça stresin arttığı gözlemlenmiştir (Jagannathan, Thampi ve Anshu, 2013).

Denetim odağı ve iş bulma stratejileri arasında yapılan çalışmada iç denetim odaklıların geleceklerinin dış faktörler tarafından belirlendiğine inanan dış denetimlilerden daha fazla iş araması yaptıklarını göstermektedir. İç denetimlilerin dış denetimlilere göre iş başvurularından daha fazla geri dönüş beklentileri olduğu ve bu nedenle aramalarının yoğunluğunun daha fazla olduğunu göstermektedir (Caliendo, Cobb-Clark ve Uhlendorff, 2015). Bir başka çalışmada iç denetim odaklıların dış denetim odaklılara göre arama yoğunluklarının ve bununla birlikte işten-işe geçiş oranlarında daha fazla olduğunu göstermiştir (Ahn, 2015).

Denetim odağı ve risk alma eğilimi arasında yapılan araştırmalarda risk alma eğilimi söz konusu olduğunda iç denetim odaklıların orta seviyede riskleri tercih ettiklerine istinaden çeşitli bulgular olduğu görülmekte. Ancak yazın bu genellemenin görevin doğası ile sınırlandırılmasına dikkati çekmektedir (Erdoğan ve Ergün, 2011).

1.2 İş Doyumu Kavramı ve Tanımı

İş doyumuna ilişkin çalışmaların 1924'de Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago Western Elektrik işletmesinde yapmış olduğu Hawthorne çalışmalarıyla başladığı söylenebilir. Fiziksel faktörlerin iş doyumuyla ilişkisinin araştırılmasına yönelik başlayan çalışma aralıklı olarak sekiz yıl sürmüştür. Çalışmaların sonuçları teknik ve fiziksel koşullarda değişiklik yapılmadığı halde yöneticilerin ve iş sahiplerinin olumlu davranış içinde bulunmalarının çalışanlar arasındaki grup bağının artmasına neden olduğu ve çalışma ortamını değiştirerek verimlilik artışına neden olabileceğine işaret etmiştir. Bu durum grupların kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışmakla ulaşılabileceğini fark ettiklerinde, işletmeyi yaşatmak ve işletme hedeflerine ulaşmak için güçlü bir işbirliği rneği oluşturabilecekleri anlamına gelmektedir (Eren, 2008).

İşletmelerde insan ilişkilerinde önemli bir yer tutan diğer bir çalışmada Harwood imalat işletmesi çalışmalarıdır. İkinci Dünya Savaşı'nda sonra miras yoluyla işletme bir sosyal psikologa geçer ve kendi teorilerini test etme amaçlı işletmeyi bir laboratuvar olarak kullanır (zalp, şahin, Berberoğlu ve Gelyan, 2003). Yaptıkları alışmalar çalışanların kısmen veya tam yönetime katılma durumlarında işçilerin daha tatminkar bir şekilde çalıştıkları, işletme ve yöneticilere karşı daha olumlu tutumlarda buldukları, devamsızlık ve işten ayrılmaların azaldığına işaret etmektedir (Eren, 2008).

İş doyumunun iş verimiyle ilişkisinin ortaya çıkmaya başladığı 1930'lardan bu yana iş doyum kavramı üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bugünkü iş doyumuyla ilgili anlayışımıza yol gösterici olarak tanımlanabilecek 1930'larda yapılan 'Life Adjustment' çalışmalarında Kornhauser iş doyumunu işgörenin işi sebebiyle işinde bulunduğu 'ruhsal sağlık durumu' olarak ifade eder (Telman, 1988).

Locke (1976) ise iş doyumunu kişinin işinin veya iş deneyiminin değerlendirmesinden kaynaklanan keyifli veya pozitif duygu durumu olarak tanımlamaktadır (aktaran; Fisher, 2010).

Temel anlamıyla iş doyumunu bireylerin işlerini ne derecede sevdikleri ve işlerine ilişkin gösterdikleri tepki olarak ifade edilebilir. İş doyumunu kişinin istekleri ve işin özellikleri birbirlerine uyduğu zaman gerçekleşebilmektedir. İş doyumunun karmaşık bir kavram olması objektif olarak değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Tınaz, 2013).

Bir iş durumuna verilen duygusal tepki olarak tanımlanabilen iş doyumunun doğrudan görülememekte ve sadece çıkarsama yapılarak anlaşılabilir. Genellikle elde edilen sonuçları kişilerin beklentilerini ne oranda karşıladığı veya aştığıyla belirlenmektedir (Luthans, 2011).

Ölçümünde kişinin çalışırken hissettiği duygu ve duygusal deneyimlerinden çok iş özelliklerinin değerlendirilmesine odaklanılmaktadır (Fisher, 2010).

Takdir edilme, başarı veya tanınma gibi işin içsel niteliğine bağlı işten tatmin olma durumu içsel doyum, işletmelerin uzun vadeli planları, yönetim tarzları, çalışma koşulları, ilişkiler, ücret politikası gibi işin çevresiyle ilgili olarak işten tatmin olma durumu ise dışsal doyum olarak tanımlanabilmektedir (Telman ve Çelik, 2013).

1.2.1 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunun düzeyi bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel bir çok faktörden etkilenmektedir. Ücret, çalışma koşulları, kariyer (ilerleme) olanakları, hiyerarşik yapı, örgütsel yapı, iş güvencesi ve örgüt kültürü iş doyumunu düzeyini etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Keser, 2006).

Glisson ve Durick (1988) iş doyumunun ana faktörlerini üç ayrı kategoride değerlendirmişlerdir; demografik değişkenler ve çalışanın yeteneğini kapsayan çalışanın kendisi, işin kendi özellikleri ve örgütsel özellikler (aktaran; Chen, 2008).

Hackman ve Oldman (1975) ise iş doyumunu etkileyen faktörleri iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İşin kendisinden, temel yapısından kaynaklanan beş temel özellik olan beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, özerklik ve performansa ilişkin alınan geribildirim iç faktörleri kapsamaktadır. Dış faktörler ise ödeme, ücret, terfi koşulları, hiyerarjik ilişkiler, çalışma arkadaşları gibi özellikleri içermektedir.

İş doyumunu temsil eden birçok tutum olmakla birlikte yıllar boyunca yapılan çalışmalarda çalışanları işe ilişkin duygusal tepkilerini temsil edecek en önemli beş iş özelliği saptanmıştır.

- İşin kendisi
- Ödeme
- Promosyon- işte ilerleme (kariyer) imkanları
- Supervizyon- amirle olan ilişkiler
- Çalışma arkadaşları (Luthans, 2011).

Belirlenen bu beş özellik iş doyumunun belirlenmesinde uzun yıllar boyunca kullanılmış olup yapılan meta-analiz çalışmasında da yapı geçerliliğini göstermiştir (Kinicki, Schriesheim, McKee-Ryan ve Carson, 2002).

1.2.1.1 İşin Kendisi

Çalışanın yapmış olduğu işin kendisi önemli bir doyum kaynağıdır. Bu bağlamda iş özellikleri (karakteristikleri) modeli yaklaşımında performansa ilişkin geribildirim ve otonomi iş doyumunu kaynağının önemli bileşenini oluşturmaktadır (Luthans, 2011). Buradaki otonomi çalışana verilen sınırsız özgürlüğü değil ilgi ve yeteneklerine uygun bir şekilde ilgili alanda ve belirli ölçüdeki bağımsızlığı ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

İş özellikleri (karakteristikleri) modeline göre diğer önemli kaynak olan ana iş boyutları ise beceri çeşitliliği, görevin kimliği ve görevin önemidir. Bu modele göre çalışan bir görevi yerine getirirken ne kadar farklı becerilerini bir arada kullanırsa o kadar mutlu olacaktır. Görevin kimliği çalışanın diğer işlerden ayırt edici niteliğinin bulunmasını içermektedir. Görevin önemi ise işletme ve müşteri nezdinde yapılan işin önemli olarak algılanabilme niteliğinin bulunmasını içermektedir (Eren, 2008).

Bu bağlamda iş doyumunu arttırmak için teknolojiyi değiştirmeden çalışma sistemlerinin değiştirilmesine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır; iş genişletme, iş zenginleştirme, işin yeniden tasarımı, katılımcı yönetim ve yaratıcılığın kullanılması bu uygulamalarının önde gelen örneklerindedir (Önen ve Tüzün, 2005).

1.2.1.2 Ödeme

Şirketçe yapılan finansal ödemelerin miktarı ve bu miktarın organizasyondaki diğer yapılan finans ödemeleriyle ne derece adil görüldüğünün ilişki derecesi önemli iş özelliklerinden biridir (Luthans, 2011).

Ücret artışlarının çalışanlar üzerinde belirli bir doyum sağladığı genel olarak kabul edilmekle birlikte çalışanların kendi ücretlerinin yüksekliğinden çok başkalarının aynı iş için ne kadar aldıklarına önem verdikleri görülmektedir

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bu nedenle almış oldukları ücretlerin adil olup olmadığı algısı iş doyumunu etkilemektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

Çalışanlar genelde ödemeleri yönetim tarafından kendi katkılarının nasıl görüldüğünü yansıttığını düşünmektedir (Luthans, 2011).

1.2.1.3 Promosyon – İşte İlerleme (Kariyer) İmkanları

Çalışanlar yeteneklerinin gelişmesinden ve bu yeteneklerinin gerek şirket gerek toplum için kullanabiliyor olmalarından mutlu olurlar. Bu nedenle gerek şirket içi gerek şirket dışı eğitim olanaklarını araştırırlar. Bu bağlamda şirket çalışana kendini geliştirme ve yükselme imkanı tanıdıkça çalışanın iş doyumunun artmasına fayda sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

İşle ilgili eğitimlerin planlanmasının yanında çalışanların stres ve stresle başa çıkma gibi bireysel ihtiyaçlarına yönelik eğitimlerin planlamaları da çalışanların kendilerini mutlu ve pozitif hissetmeleri için önemlidir. Kişisel gelişimlerine yönelik bu tür eğitimler çalışanların zorluklar karşısında olaylara karşı kendilerini yönetebilmelerine yardımcı olacaktır (Önen ve Tüzün, 2005).

1.2.1.4 Süpervizyon- Amirle Olan İlişkiler

Çalışanların amirinden almış olduğu teknik ve davranışsal destek çalışanların iş doyumlarını etkileyen önemli boyutlardandır. Bu bağlamda amirin çalışana ilgilenmemesinin çalışanların işlerini bırakma nedenlerinden biri olduğuna dair bir çok ampirik kanıt bulunmaktadır (Luthans, 2011). Amirlerin çalışanların çevrelerine uyum sağlamaya yardımcı olma anlamında da yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yer değiştiren veya yeni gelen çalışana grupla kaynaşmasına yönelik tedbirler alınmalı ve yeni çalışanın diğer çalışanlarca da kabulüne zemin hazırlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Amirlerin farklı kişilik yapısında bulunan çalışanlara karşı davranışları da önemli hale gelmektedir. Örneğin içine kapanık çalışanlarla kuracağı iletişimde yöneticiye birçok önemli görevler düşecektir (Keser, 2006).

1.2.1.5 Çalışma Arkadaşları

İşbirlikçi, dostane ilişkilerin iş tatminini etkileyen diğer boyutlardan birini oluşturmaktadır. Çalışanların işletmeye ilk girdiklerinde sosyal gruplara katılma gereğini duyarlar ve öncelikle pasif olarak katılırlar. Sonrasında bu pasif katılım grup içinde aktif bir üye durumuna dönüşür. Jean Dubois'e göre çalışanların grup tarafından kabul edilme gereksinimleri karşılanmadığında çalışanlar işletme çok iyi olsa bile işlerini bırakma zorunda kalabilirler (Aktaran; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

İyi kaynaşmış bir grup işi daha eğlenceli hale getirebilir. Ancak bu iş doyumunu için başlıca zorunlu bir gereklilik olmasada bu durumun tersi yani diğerleriyle geçinmede zorluk yaşanması iş doyumuna olumsuz etkisi olabilmektedir (Luthans, 2011).

1.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Diğer Faktörler

Yaş, eğitim, medeni durum, kişilik özellikleri gibi çalışanların kendi yaşam deneyimlerinden kaynaklanan faktörlerde iş doyumunu etkileyebilmektedir.

1.2.2.1 Yaş ve Kıdem

İlerleyen yaşlarda çalışanların kıdemi nedeniyle yapmış oldukları işe alışmış olmaları ve yaşamdan beklentilerinin genç bireylere göre daha az olması iş doyumunun yaş ile doğru orantı olarak artmasına neden olmaktadır (Tınaz, 2013).

Mottaz (1987) da iş ödülleri ve değerleri yoluyla yaşın doğrudan olmayan dolaylı pozitif etkisine değinmektedir. Genç çalışanların içsel doyumlarının, daha ileri yaş gruplarının ise ücret, iş olanakları gibi faktörleri kapsayan dışsal doyumlarının

arttığını belirtmektedir. Emeklilik yaşı yaklaşanlarsa iş doyumlarında bir miktar düşme olabileceği bununda emeklilik sonrası kaygıyla açıklanabileceğini söylemektedir.

1.2.2.2 Cinsiyet ve Medeni Durum

Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş doyumunu farklılıklarına ilişkin görüşlerde tam bir netlik sağlanmadığı görülmektedir. Kadınların erkeklere göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu içeren görüşlerden biri kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyumuna sahip olmasını işlerinin erkeklerden daha iyi olmasına değil kadınların bir önceki dönemlere göre daha iyi koşullarda çalışmalarına ve buna bağlı olarak kadınların işleriyle ilgili beklentilerinin düşüklüğüdür. Cinsiyetin daha genç çalışan grubunda, yüksek eğitimlilerde, erkek-egemen çalışma ortamlarında, yönetici pozisyonlarında ve anneleri profesyonel yaşamda olanlarda ayırt edici etkisine değinilmektedir (Clark, 1995).

Medeni durumla iş doyumunu ilişkisi ele alındığıdaysa evlilerin bekarlara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğu görülmektedir. Telman ve Ünsal (2004) evli çalışanların iş doyumunun daha yüksek olmasını aile yaşamındaki doyum düzeylerinin iş doyumlarına yaygınlaştırılması veya evlilik yaşantısının çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabileceğini ifade etmektedirler. Benzer bir görüşte evliliğin bireyler üzerindeki sorumluluk etkisinin bireylerin işleriyle ilgili daha fazla kıymet vermesine dolayısıyla doyum seviyesine etkisi ifade edilmektedir (Saiyadain, 2009).

1.2.2.3 Eğitim

Eğitimin çalışanların işleriyle ilgili beklentilerinin karşılıyor veya kendisine iş doyumunu sağlayabilecek iş fırsatlarına yol açıyorsa iş doyumuna olumlu yönde etkileyebilecek rol oynayabileceği söylenebilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

Beşeri sermayesi teorisine göre de iyi eğitime sahip olanların daha iyi bir işe sahip olacağı düşüncesiyle daha yüksek iş doyumuna sahip olacağı öne sürülmektedir. Ancak karşıt görüşse herkesin eğitimine göre bir iş bulma fırsatına sahip olamayacağı görüşüdür (Karhn ve Lowe, 1993'den aktaran Keser, 2006).

1.2.2.4 Kişilik Özellikleri

Kişi-çevre uyumu ve bireyle organizasyon arasındaki etkileşim bileşenleri kişide iş doyumusuzluğuna yol açabilmekte veya iş doyumunu sağlmasına yardımcı olabilmektedir (Kenneth ve Herr, 1998).

Önemli kişilik kuramlarından biri olan Holland kuramına göre farklı tipler kendileriyle uyumlu çevreye ihtiyaç duyarlar. Kişiler ancak kendilerine uygun ortamlarla eşleştiklerinde mutlu olabilirler. Kendileriyle uyuşmayan ortamlarda bulunmaları doyumusuzluğa yol açabilmektedir. Örneğin müzik, resim, edebiyat gibi alanlarda kendilerini serbestçe ifade eden 'sanatçı tipler' için en uygun ortam rahat, yaratıcılığı teşvik eden ortamlar olacaktır. Yaratıcılıklarını kullanamayacakları ortamlar ise kendilerini ifade etmelerine engel olacağından mutlu olmaları beklenmemektedir (Bergmann ve Eder, 2007).

Diğer önemli kişilik kuramlarından Büyük Beşli'ye göre de az konuşkan, utangaç gibi sıfatlarla nitelendirilebilecek içe dönük bireyler daha rutin, insanları sürekli ikna etmek durumunda kalmayacakları, diğerleriyle etkileşim içinde daha az bulunacakları işlerde daha mutlu olmaları beklenirken, sosyal, sıcak, neşeli gibi sıfatlarla nitelendirilebilen daha çok olumlu duygular yaşamaya meyilli dışa dönüklerse insanlarla etkileşim içinde olabilecekleri işlerde mutlu olmaları beklenebilir (Arendasy, Sommer ve Feidhammer, 2011).

1.2.2.5 Çalışma Koşulları

Aşırı gürültü, rahatsız edici ısı sıcaklıkları, tehlikeli çalışma şartları gibi olumsuz fiziksel koşullar iş doyumsuzluğu yaratan koşullar arasında yer almaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

Çalışma koşullarının uygun oluşu iş doyumuna olumlu bir etkisi olmayabilir veya minimum etkisi olabilir ancak çalışma koşullarının çok uygun olmayışı (örneğin çok gürültülü, pis) iş doyumuna olumsuz etkide bulunmaktadır (Luthans, 2011).

Özellikle beden gücüne dayalı işlerde çalışma koşullarının ve ortamının olumsuzluğuna bağlı olarak iş doyumunu düşebilmektedir. Bununla birlikte yoğun iş yüküyle çalışmak zorunda kalan bazı meslek gruplarında iş doyumunu olumsuz yönde etkilenmektedir (Keser, 2006).

1.2.3 İş Doyumuyla İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar

İş performansı ile bireysel iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik 1964- 1983 yılları arasında Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Applied Psychology, Organizational Behavior and Human Performance, and Personnel Psychology de yayınlanmış olan 15 çalışmayı içeren meta-analiz çalışma sonuçları bireysel iş performansı ve bireysel iş doyumunu arasındaki olumlu ve anlamlı ilişkiye işaret etmektedir (Petty, Mcgee ve Cavender, 1984).

1971-2008 arası 48 korelasyonun yer aldığı 12 çalışmayı içeren diğer bir meta-analiz sonuçları da iş doyumunu ve iş performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Davar ve RanjuBala, 2012).

İş doyumuyla ilgili olarak 274 korelasyona dayalı yapılan meta-analiz sonuçları iş doyumunu ve öz-saygı, özyeterlik, iç denetim odağı ve duygusal denge aralarında olumlu ve anlamlı ilişkiye işaret etmektedir (Judge ve Bono, 2001).

Yapılan kişi- çevre uyumuyla ilgili meta-analiz çalışma sonuçları da kişi organizasyon uyumunun önemli yararlarından birinin de organizasyonel bağlılık ve iş doyumuyla aralarındaki olumlu ilişki olduğunu göstermektedir (Kristof-Brown ve Johnson, 2005'den aktaran Latham, 2007).

İş doyumunu ve motivasyon ilişkisinin incelendiği çeşitli araştırmalar da yapılmış olup iş doyumunu ve motivasyon arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Scheers ve Botha, 2014; Guo, Liao, Liao ve Zhang, 2014). Bununla birlikte motivasyon ve doyum veya doyum ve performans arasındaki ilişkinin doğrusal ve sabit olmayan bir ilişki olduğuna da dikkat çekilmektedir. Aralarındaki ilişkiye bakıldığında ilişkinin görevin içeriğiyle ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Rutin, tekrarlayıcı ve çözüm için az seçenek içeren kolay görevlerde performans seviyesi motivasyonun yoğunluğu ile artmaktadır. Diğer yandan yaratıcılık ve fazla sayıda çözüm gerektiren karmaşık görevlerde ise bir noktaya kadar motivasyonun etkisi olduğu sonrasında ise performansın düştüğü görülmektedir. 1908'de Yerkes ve Dodson tarafından yapılan araştırmada bu kavram optimum motivasyon olarak tanımlanmıştır. Deneysel bu araştırmaya göre motivasyonun yoğunluğunun kritik alanı bireyin kişilik özellikleri, deneyim, kişinin göreve ilişkin zorluk ve karmaşıklık algısına göre değişebilmektedir (Gilmeanu, 2015).

1.3 Motivasyon Kavramı ve Tanımı

'Motivasyon' kelimesi Latince hareket etme anlamına gelen 'movere' kelimesinden ortaya çıkmıştır (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004). Türkçe karşılığı ise güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir (Eren, 2008).

1880'li yıllarda bilimsel psikolojinin kurucusu W. Wundt'un geleneksel ekolüne bağlı psikologlar motivasyon terimi yerine 'hareketli güç, uyarı veya dürtü' kelimelerini kullansada aynı yıllarda motivasyon kavramının İngiltere ve ABD'deki psikologlar tarafından kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Önen ve Tüzün, 2005).

Motivasyon kavramının Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ve diğer alanlarda çok çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Tanımlardaki benzerliklere bakıldığında 'güdü' denildiği zaman davranışla ilgili üç unsur öne çıkmaktadır; Davranışların harekete geçmesi, yönü, devamlılığı ya da sürekliliği. Bu unsurlar bireylerin kendilerinde ya da onların dışındaki bazı koşullardan kaynaklanan enerjiyi ifade etmektedir (Ergin, 2002). Bu bağlamda motivasyon organizmayı eyleme güdüleyen ve eylem için gerekli enerjiyi sağlayan genel bir enerji kaynağı olarak da tanımlanabilir (Atzert, 2007).

Motivasyon teorisyenlerinden biri olan Victor Vroom'un mentorü N.R.F Maier (1955) tarafından motivasyona ilişkin yayınlanmış olduğu denklem ise şu şekildedir: İş performansı = yetenek x motivasyon (aktaran; Latham, 2007).

İş motivasyonuna ilişkin farklı tanımlamalara bakıldığında da üç ortak payda ön plana çıkmaktadır. Bunlar örgütsel ortamlarda davranışların harekete geçmesi, yönlendirilmesi ve sürdürülmesidir. Bu bağlamda iş motivasyonu örgütsel oluşum içinde güçlenen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak tanımlanabilir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004).

Yirminci yüzyıl ortalarında motivasyona yönelik iki ana görüş olduğu görülmektedir.

Birincisi bireylerin temel ve çekingen olduğu ile dışarıdan uyarılmaya ihtiyacı olduğunu ileri süren Taylorizmdir. İkinci ana görüş ise Hawthorne çalışmalarının

bulgularıyla bireylerin sosyal ve parasal faydaları dışında bireylerin kendileri içinde çalıştıkları ve motivasyonlarının içsel olarak motive edildikleri görüşüdür (Basset Jones ve Lloyd, 2005).

- İçsel Motivasyon

Çalışanın işin kendisinden kaynaklanan nedenlerden motive olma durumu içsel iş motivasyonu olarak tanımlanmakta olup kendi kendini besleyen bir deneyim halini içeren bilişsel durumu ifade etmektedir (Brief ve Aldac, 1977).

Bandura (1977b) da içsel motivasyonu hiçbir belirgin ödül olmadığı durumdaki etkinlik performansı olarak tanımlamaktadır (Bandura 1997b'den aktaran; Latham, 2007).

Mottaz (1985) da içsel motivasyonda işin kendi içeriğinden kaynaklanan işte bağımsızlık, işin önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik yaratıcılık, çalışanın yeteneklerini kullanma gibi işin doğasıyla ilgili faktörlerin etkili olduğunu belirtir (Mottaz J. C., 1985'den aktaran; Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007).

İçsel motivasyon birçok motivasyon teorisinin içinde de yer almaktadır. Maslow (1975) ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireyin bütünüyle potansiyelini kullanma ihtiyacı olarak tanımladığı kendini gerçekleştirme ihtiyacında, Alderfer (1972) modelinde ise kişinin çevresini keşfetme, araştırma ihtiyacı olarak tanımladığı gelişim ihtiyacının içinde yer almaktadır. McGregor'un (1960) Y teorisi and McClelland'ın (1961) başarıya motivasyonu teorileri de sorumluluk arama ve zorlu görevleri yerine getirme için içsel başarıya arzusunun önemine değinir. Benzer temalar Herzberg (1966) ile Hackman ve Oldman (1980) makalelerinde de bulunmaktadır. Tüm bu teorilerin ortak varsayımı insanların kendini yeterli, ehil hissetme ihtiyacıdır (Wiersma, 1992).

- Dışsal Motivasyon

Dışsal güçler tarafından motive olma durumu olarak tanımlanan dışsal iş motivasyonu ise görevin sonunda dışsal bir beklentiye içeren bilişsel durumu ifade eder (Brief ve Aldac, 1977).

Mottaz (1985) bu dışsal güçleri iki yönde ele almaktadır. Birinci yönü arkadaşlık gibi işin sosyal boyutu ve ikinci yönü olarak ise örgütün sunduğu ücret eşitliği, yükselme fırsatı gibi örgütsel yönüdür (Mottaz J. C., 1985 aktaran Dünder ve ark.,2007).

İçsel ve dışsal ödüller üzerine her zaman kesin tanımsal ayrım yapılamadığı görülmektedir. Amerikan Psikologlar Derneği Endüstri ve Örgüt Psikolojisi üyeleri arasında yapılan bir ankette tanımlarda çok az bir tutarlılık bulunmuştur (Guzzo, 1979).

Bununla birlikte içerik olarak farklı olsada yapılan araştırmalar içsel ve dışsal ödüllerin çalışanlar üzerinde ilave olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir. 11 örgütsel müdahale planının yer aldığı bir meta-analiz çalışma sonuçları yeniden iş dizaynı ve finansal teşvik planlarının birlikte kullanıldığı durumlarda ayrı ayrı kullanılan durumlara göre daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Guzzo, Jette ve Katzel, 1985).

1.3.1 Motivasyon Teorileri

Motivasyon 'kapsam teorileri' ve 'süreç teorileri' olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Kapsam teorileri iç faktörlere, süreç teorileri ise dış faktörlere ağırlık vermektedir.

1.3.1.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişileri motive eden etmenlerin neler olduğuna odaklanmaktadır (Eren, 2008). Uygulama alanı en çok bulunan dört farklı kapsam teorisi şu şekildedir (Önen ve Tüzün, 2005).

- Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi
- Herzberg Modeli
- ERG Modeli
- Başarı İhtiyacı Modeli

1.3.1.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Amerika da 1950, 1960'lı yıllarda öne çıkan 'humanistik psikolojinin babası' olarak anılan (Milne, 2010) Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde insanların ihtiyaçları önem sırasına göre beşli bir grup içinde incelenmektedir; sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, değer ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı (Latham, 2007).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşinin en altında bulunan fizyolojik ihtiyaçlar en temel ve ilkel olan ihtiyaçlar olup yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirmeyi barındırmaktadır (Eren, 2008). Bu fizyolojik ihtiyaçlar tamamlanana kadar kişinin tüm diğer ihtiyaçları ya arka plana itilir ya kaybolur (Latham, 2007). Bu durum kişinin bu beş ihtiyacını tamamına da ihtiyacı olsa da ilk olarak fizyolojik ihtiyacını karşılamaya çalışacağı anlamına gelmektedir. En temel ve ilkel olan fizyolojik ihtiyaçlarını tamamladıktan sonra sırasıyla diğer ihtiyaçlarını tamamlamaya çalışacaktır (Eren, 2008).

Güvenlik İhtiyaçları: Hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garanti altına almayı içerir.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tamamlandıktan ve süreklilik kazandıktan sonra kişinin, aile, işletme, millet gibi bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal ihtiyaçların karşılanması önem kazanmaktadır.

Değer İhtiyaçları: Kişi kendini bir gruba ait hissettikten sonra prestij, başarı, saygı görme ihtiyaçlarının tamamlanmasına ihtiyaç duyar.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olan kendini gerçekleştirme, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşları içerir. Kişi sahip olduğu yetenekleriyle araştırma, öğrenme, keşfetme sürecine geçer. Buluş ve yaratma çabalarıyla kişi hem örgüt içinde hem de ulusal ve uluslar arası alanda tanınmış biri hale gelebilir. Ancak herkes bu ihtiyacını farkına varamamış veya gerçekleştirebilecek koşulları bulamamış olabilir (Eren, 2008).

1.3.1.1.2 Herzberg Modeli

Çift faktör teorisi olarak da bilinen Herzberg teorisi 1959 yılında Herzberg ve arkadaşları tarafından kritik olaylar tekniği kullanılarak oluşturulmuş bir modeldir. Mühendislerden ve muhasebecilerden oluşan bir gruba kendilerini işlerinde son derece iyi ve son derece kötü hissettikleri durumları yazmaları istenmiştir. Çalışma sonuçları çalışanlar tarafından iş içerikli faktörlerin motivasyonun birincil kaynağı olduğuna, şartların veya hijyen faktörlerin ise tatminsizliğin kaynağına işaret etmiştir. Bu nedenle çift-faktör veya motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinir. Herzberg' in varmış olduğu en tartışmalı sonuç ise iş tatmini ve iş tatminsizliğini bir boyutun iki ucu olarak görmemesidir. Herzberg'e göre iş tatminsizliğinin karşısında iş tatmini değil iş tatmininin olmama durumu vardır. İş tatmininin karşıtı da iş tatminsizliği değil iş tatmininin olmama durumudur. Herzberg (1966) bir işi zenginleştirmek için işin kendisine yani tanınma, sorumluluk, ilerleme için fırsat gibi işin içeriğine önem verilmesi gerektiğine dikkati çekmiştir. Bağlamsal veya hijyen faktörler denebilecek

çalışma koşulları, firma politikası, ödeme gibi etmenlerin ise iş tatminsizliğini minimize etmek için dikkat edilmesi gerektiğine değinmektedir (Latham, 2007).

Herzberg hijyenik etmenleri şu şekilde sıralamaktadır: şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu; amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu; ücret ve maaş düzeyiyle, artışların yetersizliği; aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler; işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği (Eren, 2008). Bu hijyen faktörlerin karşılanması iş doyumunu nötröle edecektir (Önen ve Tüzün, 2005).

Çalışanı özendiren, doyum sağlayan faktörleri yani içsel faktörleri ise şu şekilde sıralanmaktadır: bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk; başarılarıyla tanınma, takdir edilme ve ödüllendirilme; istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma; yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma; yeni şeyler öğrenme ve çevresine katkıda bulunma (Eren, 2008).

Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak açıklamada yetersiz kalmasıyla eleştirilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin dördüncü, beşinci hiyerarşik basamaklara erişmediği için birinci, ikinci ve üçüncü basamak ihtiyaçlar da motive edici bir rol oynayabilmektedir. Bu nedenle her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori olmadığı öne sürülebilir (Keser, 2006).

1.3.1.1.3 ERG Modeli

Alderfer tarafından Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin basitleştirilmiş modelidir (Eren, 2008). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde yer olan beş ihtiyaç Alderfer teorisinde üçe düşmüştür ancak hiyerarşik sıraya daha az vurgu yapar; birden fazla ihtiyaç aynı anda karşılanmak istenebilir veya bir ihtiyaç karşılandığında

bir sonraki ihtiyacın karşılanması için motive olma zorunluluğu olmayabilir (Önen ve Tüzün, 2005).

Existence- var olma ihtiyacı: En alt düzeyde yer alan yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili olan yiyecek, içecek gibi korunma ihtiyaçlarıdır.

Relatedness- ilişki ihtiyacı: Başkalarıyla ilişki içinde olma, takdir edilme, kabul görme ihtiyaçları içerir.

Growth- gelişim ihtiyacı: Kendine güven, öz saygı, kendini gerçekleştirmeyle ilgili olan ihtiyaçlardır (Keser, 2006).

Kişileri motive eden etmenlerin anlaşılmasında eğitim, aile yapısı, kültürel çevre gibi değişkenlerde önem kazanmaktadır. Örneğin batı toplumlarında gelişim gereksinimleri daha ön planda olurken doğu toplumlarında sosyal gereksinimler daha ön plana çıkabilmektedir (Tınaz, 2013).

1.3.1.1.4 Başarı İhtiyacı Modeli:

Maslow'un tersine güdülerin öğrenilmeyle kazanılabileceğini savunan bir kuram olup kuramın öncüsü McClelland'dır (Önen ve Tüzün, 2005).

Modele göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacıdır. Kurama göre bu ihtiyaçlar öğrenilmekte ve herkeste aynı hiyerarşik sıralamada olmamaktadır. Örneğin başarı kişi için memnuniyet verici bir durum oluşturmaktaysa kişide başarıma motivasyonu hiyerarşik sıralamada daha üst sırada yer alacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

1.3.1.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri kişisel farklılıkların motivasyondaki önemine odaklanmışlardır (Eren, 2008). Kişilerin hangi amaçlarla ve nasıl motive olduklarına odaklanmaktadır. Süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı en temel sorulardan bir tanesi belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamamasının nasıl sağlanabileceğidir (Önen ve Tüzün, 2005).

Süreç teorisyenlerinin iş motivasyonuna dinamik bir perspektiften bakarak zaman içerisinde işyerinde insan davranışının olayların nedensel ilişkilerini aramaya çalışmışlardır (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004).

- Davranış şartlandırması yaklaşımı
- Eşitlik teorisi (equity)
- Bekleyiş – beklenti teorileri (expectancy)
- Amaç teorisi (goal setting)

1.3.1.2.1 Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Davranış şartlanması yaklaşımında biri klasik diğeri sonuçsal-edimsel (operant) şartlanma olmak üzere iki davranış şartlanması vardır. Davranışların belirli uyaranlar tarafından harekete geçirildiği klasik şartlanma diğeryse davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandığı varsayılan sonuçsal-edimsel şartlanmadır. Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal-edimsel şartlanmada insanlar yaptıklarıyla ve yaptıklarına eşlik eden sonuçlar arasındaki ilişkileri öğrenirler ve bir sonraki davranışlarını da şekillendiren bu koşullamalar oluşturmaktadır (Latham, 2007).

Yönetim psikolojisinde dört şartlandırma yönteminden söz edilmektedir.

Olumlu pekiştirme: Bireyin istenilen davranışı devam ettirmesi ve sık tekrarlama için teşvik edilmesidir. Ödüller pekiştirici rol oynamaktadır.

Olumsuz pekiştirme: Bireyin yapmış olduğu bir davranışı önleme ve istenilen davranışa yönlendirme için başvurulan önlemleri içerir. Burada doğrudan bir cezalandırma yöntemi bulunmaz. Ceza vermek yerine örneğin isim vermeden hatalı ürünleri teşhir etmek ve yol açığı zararlardan bahsetmek yeterli olmaktadır. Böylelikle açıkça ortada bir şekilde ayıplanma süreciyle birey hareketten vazgeçecek ve hataların nedenlerini, yol açtıklarını ve yönetimin kendisinden de ne beklediğini öğrenecek ve istenilen harekete yönlenecektir.

Son verme: Davranışı bütünüyle ortadan kaldırmaya yönelik ceza içermeyen tedbirleri içerir. Örneğin işe geç kalanların yıl sonunda yapılacak olan zamdan yararlanamayacaklarını bilmeleri bu davranıştan hemen vazgeçmelerini sağlayacaktır. Burada amaç davranışı terk ettirmedir.

Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için çalışanı cezalandırmayı içerir. Bu cezalandırma istenmeyen davranışı engelleme gücü olsa da kişi kendisinden beklenen davranışın ne olduğunu bilmediğinden istenilen davranışa yönlendirme gücü yoktur (Eren, 2008).

1.3.1.2.2 Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi Jean Stacy Adams tarafından geliştirilmiş olup Adams (1963, 1965) bireylerin kendi 'çıkıtı' - 'girdi' oranlarını diğerlerinin oranlarıyla kıyasladığını öne sürer. Burada girdiler kişinin ortaya koyduğu çaba, eğitim, deneyimken çıktılar ise para, tanınma ve çalışma koşullarıdır. Eşitlik teorisine göre eşit olmayan oranlar kişide gerginlik yaratır. Kişi bu gerginliği azaltabilmek için girdileri, çıktıları çarpıtabilir.

Örneğin harcadığı çabayı veya performansının kalitesini azaltıp, arttırabilir, durumu terkedeabilir, karşılaştırma grubunu değiştirebilir. Örgütlere girdi-çıkıtı karşılaştırmalarının eşitliğine yönelik uyarı nedeniyle önemli görülmele birlikte eşitsizliğin ortadan kaldırılmasına yönelik sayısız metotların oluşu modelin eleştirii aldığı yönüdüür. Bu eleştiriler endüstri ve örgüt psikologlarının yönlerini iş durumlarında performansa yönelik daha fazla tahmin edici ve açıklayıcı gücü olan beklenti teorilerine çevirmelerine neden olmuştur (Latham, 2007).

1.3.1.2.3 Bekleyiş – Beklenti Teorileri (Expectancy)

Bekleyiş-beklenti teorileri ödüllerin davranışları nasıl yönlendirdiğini açıklamaya yönelik motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

1.3.1.2.3.1 Vroom'un Ümit Teorisi

Vroom' un modelinde üç ana kavram bulunmaktadır

Başarı-ödül-ümit ilişkileri: Bireyin bir işe başlamadan önce her davranışının sonunda bir ödül veya ceza olacağına inanır ve bu ümit (beklenti) ile başlar.

İstek veya ihtiyaç şiddeti: Bireyin ödüle verdiği değeri içerir. Örneğin bazılarına terfi etmek cazip gelirken bir başkasına cazip gelmeyebilir.

Çaba- Başarı- Ümit (beklenti) ilişkileri: Bireyin vereceği çaba sonucunda elde etmeyi düşündüğü beklentiler ve vereceği bu çaba doğrultusundaki başarıya ulaşma olasılığıdır (Eren, 2008).

Motivasyon teorisyenlerinden Victor Vroom bu kavramları şu şekilde formüle etmektedir; Motivasyon= Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) X Bekleyiş. Örneğin bir çalışan çok yüksek bir gelir beklentisi içinde olma durumunda ve bu

nedenle bu çalışanın valensi 100. Çalışanın yapacağı olumlu katkılarının yönetim tarafından da ödüllendirileceği konusundaki inancı da çok yüksek olursa örneğin bekleyişi 100. Bu durumda bu çalışanın motivasyonu bu formüle göre şu şekilde olacaktır; Motivasyon = Valens x Bekleyiş, $M = 100 \times 100 = 10.000$. Bu durum kişinin motivasyon seviyesinin en yüksek düzeyde olduğu anlamına gelmektedir (Berzek, 1993).

Fisher ve arkadaşları'nın (1996) çalışanların sendika üyeliğine karar verme sürecini açıklayan ikili model yaklaşımlarından bir tanesi olan motivasyon modelinde Vroom' un bekleyiş teorisine gönderme yapar ve bireyin sendikaya üye olmayı arzu ettiği sonuçlara ulaşmada bir araç olarak görüyorsa üye olma ihtimali arttığını öne sürer (aktaran; Bozkurt, 2011).

1.3.1.2.3.2 E. Lawler ve L. Porter Ümit Teorisi

Vroom' un Ümit teorisinin Lawler ve Porter tarafından modelin katkıları güçlendirilmiş halidir. Bunlardan birincisi kişinin örgüt içindeki ödüllendirme adaleti diğeri ise örgüt içindeki çalışanların çaba ve başarılarını olumsuz etkileyebilecek rol çatışmalarına ilişkin görüşlerdir. Bu nedenle örgüt içindeki dağıtılan ödüllerin adilliyinin önemine ve gerekli görev tanımlarının, rol ile sorumlulukların belirlenerek rol çatışmalarını önüne geçilmesindeki önemi modele ekler (Eren, 2008).

1.3.1.2.4 Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç teorisinde kişilerin amaçları motivasyonlarının derecesini etkilemektedir (Latham, 2007). Burada bahsedilen amaç işgörenin işleriyle ilgili olarak saptadıkları amaçlardır.

Amaç teorisinin başlıca iki önermesi vardır. Birincisi işgörenin kendisi için koyduğu amaçlar işgörenin davranışını yönlendirir. İkincisi ise dışarıdan örgüt

tarafından verilen teşvik ediciler işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileme gücüne sahip olabilir (Onaran, 1981).

Amaçların motivasyondaki rolleri şu şekilde sıralanmaktadır:

Amacın açık ve net olması iş başarılarını arttıracak olması

Amaçların kolay başarılamayacak olması bireyin hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarısını arttıracak olması

Örgütle kişinin amaçları arasında çatışma olmaması başarıyı arttıracak olması (Eren, 2008).

1.3.2 Motivasyon Araçları

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve yönetsel araçlar olmak üzere üç ana grupta değerlendirilebilmektedir (Tınaz, 2013).

Ekonomik araçlar ücret artışı, primli ücret, üretime ortaklık sistemleri, kara katılma ve ekonomik ödülleri içerebilir (Keser, 2006).

Çalışana bağımsızlık verilmesi, sosyal gruplara katılımı sağlama, değer ve takdir kullanımı ise psiko-sosyal araçlara örnek olurken amaç birliğinin sağlanması, kararlara katılma, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanmasına yönelik çalışmalar ise yönetsel özendirici araçlara örnek verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

1.3.3 Motivasyonla İlgili Yapılan Diğer Çalışmalar

Motivasyon ve kişilik özellikleriyle aralarındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmada beş-faktör kişilik yapısının motivasyonel kriterle ortalama çoklu korelasyonun . 49 olduğu görülmektedir. 65 çalışmadaki 150 korelasyonu içeren beş-faktör kişilik modeli ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen meta-analiz

sonuçları nevrozizm (.31) ve sorumluluk (.24) boyutlarının ise performans motivasyonu ile aralarındaki en yüksek ve tutarlı korelasyona sahip boyut olduğu görülmektedir (Judge ve Ilies, 2002).

Finansal teşviklerin ve performansın incelendiği 47 ilişkiyi içeren 39 çalışmayla yapılan meta- analiz araştırma sonuçları finansal teşviklerin performans kalitesinde değil ama performans miktarıyla .34 ilişkili olduğuna işaret etmektedir (Jenkins, Mitra, Gupta ve Shaw, 1998).

İçsel motivasyon ve yaratıcılık (ürüne ilişkin) ilişkisini inceleyen 1990- 2010 tarihleri arasında yayınlanmış 26 bağımsız örneklem 15 çalışmayı içeren meta analiz sonuçları içsel motivasyon ve yaratıcılık (ürüne ilişkin) arasında anlamlı ilişkiye işaret etmiştir (Jesus, Rus ve Imaginario, 2013).

Başarım motivasyonu ve girişimcilik arasında yapılan 47 araştırmanın yer aldığı meta-analiz çalışma sonuçları başarım motivasyonunun hem girişimcilik kariyer seçimiyle hem de girişimcilik performansı ile aralarında anlamlı ilişkiye işaret etmektedir (Collins, Hanges ve Locke, 2004).

İşyeri performansına teşviklerin etkisinin araştırıldığı 1960-2000 yılları arasında 45 çalışmanın yer aldığı meta-analiz araştırma sonuçları teşvik programlarının genel performansa etkisinin % 22 olduğunu göstermiştir. Çalışmanın sonuçları takıma yönelik teşviklerin bireysel teşviklerle karşılaştırıldığında etkisinin daha fazla olduğuna işaret etmektedir (Condly, Clark ve Stolowitch, 2003).

1.4 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı çalışanların denetim odağı ile iş doyumunu ve iş motivasyonlarının arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

1.5 Araştırmanın Önemi

Araştırmada toplanan verilerle insan kaynakları süreçlerinde işletme kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasına katkıda bulunması planlanmıştır. Bu alanlar şu şekildedir;

- 1- İnsan kaynakları işe alım süreçlerinde örgüt beklentileri ve kaynakları ile uyumlu bireylerin eşleştirilmesine katkıda bulunma
- 2- İşletme kaynaklarının insan kaynakları değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde bireyin beklentileriyle uyumlu şekilde kullanılmasına katkıda bulunma
- 3- İnsan kaynakları yetiştirme ve geliştirme süreçlerinde eğitim ve gelişim programlarına yön verebilecek alanlar belirlemelerine yardımcı olma

1.6 Araştırmanın Hipotezleri

Tez kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H1. Çalışanların denetim odağı puanı azaldıkça (iç denetim odağı arttıkça) iş doyumları artar.

H2. Çalışanların denetim odağı puanı azaldıkça (iç denetim odağı arttıkça) iş motivasyonları artar.

1.6.1 Araştırmanın Soruları

Araştırma hipotezlerinin açıklanmasına yardımcı olabilecek aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

- 1- Çalışanların denetim odakları; yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumuna göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

- 2- Çalışanların iş doyumları; yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumuna göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- 3- Çalışanların iş motivasyonları; yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumuna göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sonuçları araştırma kapsamına alınan 2016 yılında İstanbul'da ücretli bir işte değişik kademelerde beyaz yakalı yönetici olarak çalışmakta olan 217 çalışanla ve veri toplamada kullanılan ölçme araçlarıyla değerlendirmede kullanılan istatistiksel tekniklerinin yeterlikleriyle sınırlıdır.

1.8 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapıldığından ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu varsayılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümü, araştırmanın evreni, örnekleme, verilerin toplanmasında izlenen yöntemle ilgili bilgiler ve verilerin analizi oluşturmaktadır.

2.1 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni İstanbul' da ücretli bir işte değişik kademelerde beyaz yakalı yönetici olarak çalışanlardır.

Araştırmanın örnekleme ise İstanbul'da ücretli bir işte değişik kademelerde beyaz yakalı yönetici olarak çalışmakta olan 217 çalışandan oluşmaktadır.

Örneklemin 200 beyaz yakalı yönetici çalışmanı kapsamaması amaçlanmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılım tamamen gönüllük esasına dayandığından hedeflenen katılımın sağlanması amacıyla İstanbul'da ücretli bir işte değişik kademelerde beyaz yakalı yönetici olarak çalışan 150 erkek ve 150 kadın toplam 300 beyaz yakalı yönetici çalışmanı hedef alınmıştır. Bu amaçla araştırma anketi katılımcılarla internet aracılığıyla paylaşılmış olup sonuçlar yine internet ortamında toplanmıştır. Araştırma sonunda 106 kadın, 111 erkek toplam 217 beyaz yakalı yönetici çalışmanı araştırmaya katılmıştır.

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışmanın cinsiyet demografik özelliklerine ilişkin bulgular da Tablo 2.1'de incelenmiştir. Araştırma

grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde katılımcıların 106' sı (% 48,8'i) kadın, 111'i (%51,2'si) erkektir.

Tablo 2.1

Araştırma Grubunun Cinsiyet Durumuna Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	n	%
Kadın	106	48,8
Erkek	111	51,2
Toplam	217	100

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın grubunun yaş grupları Tablo 2.2'de incelenmiştir. Araştırma grubunun yaş dağılımına bakıldığında 69 kişi (%31,8'i) 24-35 yaş aralığında, 90 kişi (%41,5'i) 36-45 yaş aralığında ve 58 kişi (%26,7'si) 46 yaş ve üzerindedir.

Tablo 2.2

Araştırma Grubunun Yaş Durumuna Ait Demografik Özellikler

Yaş	n	%
24-35	69	31,8
36-45	90	41,5
46 yaş ve üzeri	58	26,7
Toplam	217	100

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın medeni durum özellikleri Tablo 2.3'de incelenmiştir. Medeni durum açısından araştırma grubunun demografik özellikleri incelendiğinde toplam 217 kişilik araştırma grubunun 100'ü (%46, 1'i) bekar, 117' si ise (%53,9'u) evlidir.

Tablo 2.3

Araştırma Grubunun Medeni Durumuna Ait Demografik Özellikler

Medeni Durum	n	%
Bekar	100	46,1
Evli	117	53,9
Toplam	217	100

Araştırma grubunun eğitim durumlarına ait özellikler Tablo 2.4'de incelenmiştir. Araştırma grubunun demografik özelliklerinden eğitim durumları incelendiğinde 17 kişi (%7,8' i) lise mezunu, 66 kişi (%30,4' ü) üniversite mezunu, 121 kişi (%55,8' i) yüksek lisans mezunu , 13 kişiyse (% 6' sı) doktora mezunudur.

Tablo 2.4

Araştırma Grubunun Eğitim Durumuna Ait Demografik Özellikler

Eğitim Durumu	n	%
Lise	17	7,8
Üniversite	66	30,4
Yüksek Lisans	121	55,8
Doktora	13	6,0
Toplam	217	100

2.2 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli olarak betimsel nitelik taşıyan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2015).

Araştırmada bu model altında çalışanların denetim odağıyla iş doyumları ve iş motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ayrıca katılımcıların denetim odağı, iş doyumunu ve iş motivasyonlarının yaş, eğitim, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.3 Veri Toplama Araçları

Denetim odağını ölçmek için Rotter Denetim Odağı leği, iş doyumunu değerlendirmek için Minnesota İş Doyumu leği, iş motivasyonunu değerlendirmek için Motivasyon leği kullanılmıştır. Katılımcıların denetim odağı, iş doyumunu ve iş motivasyonlarının yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesiyle aralarındaki ilişkiler inceleneceğinden araştırmacı tarafından yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesini içeren demografik bilgi formu hazırlanmış ve kullanılmıştır.

Demografik Bilgi Formu, Rotter Denetim Odağı leği, Minnesota Doyum leği ve Motivasyon leği dahil dört bölümden oluşan araştırma anketi internet aracılığıyla paylaşılmış olup sonuçlar yine internet ortamında toplanmıştır.

2.3.1 Demografik Bilgi Formu

Araştırmada denetim odağı, iş doyumunu ve iş motivasyonları ile yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum ilişkileri de araştırılacağından demografik bilgi formunda bu bilgilere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Gizlilik nedeni ile isim-soy isim eklenmemiştir.

2.3.2 Rotter Denetim Odağı leği

Katılımcıların iç-dış denetim odağı eğilimi Rotter İç-Dış Denetim Odağı leği ile ölçülmüştür. 1954 yılında James ve Rotter tarafından geliştirilmif olup 1991 yılında Dağ tarafından Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü ğrencileri üzerinde güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek biri 99 diğer 532

denekten oluşan iki ayrı grup üzerinde Hacettepe Üniversitesi öğrencilerine uygulanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .71, test tekrar test güvenilirliği .83 bulunmuştur. Yarı yapılandırılmış mülakat sonrası derecelendirme puanları temel alınarak hesaplanan birleşici geçerlik katsayısı kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir. Literatürde gösterilen iki ayrı ölçek puanlarıyla da anlamlı korelasyonlar göstermiştir. Aynı zamanda ölçeğin faktör yapısı ve faktör örüntüleri de literatürde bildirilenler ile örtüştüğü görülmektedir. 18 yaş ve üzeri yetişkin erkek ve kadınlara uygulanabilmektedir (Telman ve Çelik, 2013).

Artan puanlar dışsal denetim odağının artmasına, azalan puanlar ise iç denetim odağının artmasına işaret etmekte olup (Yıldırım, 2015; Muhonen ve Torkelson, 2004) ölçek toplam 29 maddeden oluşmaktadır. 'a' ve 'b' olmak üzere mecburi cevaplama türündedir. Ölçekte bazı 'a' seçenekleri '1' puan, 'b' seçenekleri '1' puan almaktadır. Ek olarak 23 maddenin dış denetim odağı yönündeki ifadelerde şu şekilde puanlanmaktadır; 2a, 3b, 4b, 5b, 6a, 7a, 9a, 10b, 11b, 12b, 13b, 15b, 16a, 17a, 18a, 20a, 21a, 22b, 23a, 25a, 26b, 28b, 29a seçeneklerine verilen cevaplar '1'er puan almaktadır. İç denetim odağı yönündeki diğer seçeneklere ise puan verilmemektedir. Ölçek puanlar 0-23 arasında değişmektedir (Telman ve Çelik, 2013).

Bu araştırmada elde edilen Cronbach Alfa katsayısı ise .739 dür. Bulgular Tablo 2.5'de gösterilmiştir.

Tablo 2.5
Rotter Denetim Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach Alpha	Madde sayısı
.739	29

2.3.3 Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Katılımcıların iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş doyumlarını ölçmek için kullanılan bireyin kendini değerlendirme ölçeği David, D.J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England ve Lloyd H. Lofquist L. H. tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. 1985'de Baycan tarafından Türkçe 'ye çevrilmiş ve geçerlik, güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Sonraki yıllarda Deniz ve Güliz Gökçora tarafından revize edilmiştir. 1991 yılında Özdayı tarafından 1134 kişiye uygulanarak Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılmıştır. 18 yaş ve üzeri yetişkin erkek ve kadınlara uygulanabilmektedir. Minnesota İş Doyumu Ölçeği 20 boyuttan oluşmaktadır: İş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi imkânı, alınan ücret, yönetim ilişkileri, başarı, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları, teknik yardım. İlave olarak iç doyum, dış doyum ve genel iş doyumunu duygusu puanları bulunmaktadır. Uzun formu toplam 100 sorudan oluşmakta olup her boyut 5 sorudan meydana gelmektedir. Bu araştırmada ise sadece iş doyumunu puanı kullanılacağından 20 ifadeden oluşan kısa formu kullanılmıştır (Telman ve Çelik, 2013).

Ölçek ifadelerinin yanıtlanmasında 5'li likert metrik ifade kullanılmaktadır. Kullanılan kısa formunda 'Genel iş doyumunu' ana puanı bulunmakla birlikte içsel doyum, dışsal doyum olmak üzere iki alt boyut puanı da hesaplanabilmektedir. İçsel doyum ilgili maddelerin (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20) toplam madde sayısı olan 12 ye bölünmesi ile bulunmaktadır. Dışsal doyum puanı da ilgili maddelerin (5,6,12,13,14,17,18,19) toplam sayısı 8' e bölünmesi ile bulunmaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddelerin toplam ölçek sayısı olan 20'ye bölünmesi ile de genel doyum puanı bulunmaktadır (Yelboğa, 2007). Ölçeğin nötr puanı 3 olup ölçekten alınan

puan 3'ten küçükse iş doyumu düşük, 3'ten büyükse iş doyumu yüksek olarak değerlendirilmektedir (Saygılı ve Çelik, 2011).

Bu araştırmada elde edilen iş doyumu Cronbach Alfa katsayısı .92 dir. Bulgular Tablo 2.6'da gösterilmiştir.

Tablo 2.6
Minnesota İş Doyumu Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach Alpha	Madde sayısı
.920	20

2.3.4 Motivasyon Ölçeği

Mottaz J. Clifford tarafından 1985 yılında geliştirilen İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinin yanıtlanmasında 5'li likert metrik ifade kullanılmakta olup 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 9 maddesi içsel motivasyon araçlarına ilişkin olup son 15 maddesi ise dışsal motivasyon araçlarına ilişkindir. Ölçeğin değerlendirilmesinde 1,00- 1,80 çok düşük, 1,81- 2,60 düşük, 2,61-3,40 orta 3,41- 4,20 yüksek ve 4,21-5,00 çok yüksek şeklinde değerlendirilmektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012; Ertan, 2008).

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmaları Dünder ve arkadaşları tarafından 2007 yılında yapılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı içsel motivasyon araçlarına ilişkin . 83 ve dışsal motivasyon araçlarına ilişkin ise . 84 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğini yüksek olduğuna işaret etmektedir (Dünder ve ark., 2007).

Bu araştırmada elde edilen iş motivasyonu Cronbach Alfa katsayısı.92 dir. Bulgular Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7

Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi

Cronbach Alpha	Madde sayısı
.922	24

2.4 Veri Çözümleme Yöntemleri

Toplanan anket sonuçlarında elde edilen verilerin analizi için veriler SPSS paket programına aktarılmıştır.

Ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanarak belirlenmiştir.

Analizlere başlanmadan önce verilerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı (normal dağılım gösterip göstermediği) çarpıklık ve basıklık testiyle ölçülmüştür. Yazında, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +1.5 veya -1,5 aralığında (Tabachnick ve Fidell, 2013) ve George ve Mallery (2010) ise +2.0 ve -2.0 aralığında olmasının verinin normal dağılım varsayımını karşılayacağını ifade etmektedir. Çarpıklık ve basıklık testi sonuçlarıyla elde edilen değerler belirlenen sınırlar dahilinde olup normallik varsayımını sağladığından parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ile betimsel istatistikler, cinsiyet ve medeni durum için ise bağımsız (ilişkisiz) grup T testi kullanılmıştır.

Yaşa ilişkin çoklu karşılaştırma için tek yönlü varyans analizi Anova, eğitim seviyesine ilişkin çoklu karşılaştırma için lise ve doktora gruplarının N<30 olmasından dolayı parametrik olmayan çoklu karşılaştırma testi Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Yapılan tüm istatistiklere (betimsel istatistikler, basıklık- çarpıklık testi, bağımsız (ilişkisiz) grup T testi, tek yönlü varyans analizi Anova ve Kruskal Wallis- H test ile Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi) ilişkin sonuçlar bulgular bölümünde tablolar ve açıklamalar halinde sunulmuştur.

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri .30 ve altı arası düşük seviyede ilişki .30- .70 arası orta seviyede ilişki, .70 ve üzeri olması yüksek seviyede ilişki olarak tanımlanabilmekte olup (Büyüköztürk, 2011) korelasyon bulguları bu kriterler temel alınarak değerlendirilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Araştırmanın Bulguları

3.1 Araştırma Grubuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın denetim odağı ölçek puan dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 3.1' de incelenmiştir.

Araştırma grubununa katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın denetim odağı puanları en az 2, en fazla 20 olup ortalaması 10,61; standart sapması ise 4,18 dir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ise .005 ve -.866 dir.

Tablo 3.1

Denetim Odağı Ölçek Puan Dağılımı

Değişken	N	En az	En çok	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Denetim odağı	217	2,00	20,00	10,61	4,18	.005	-.866

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş doyumu puan dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 3.2'de incelenmiştir.

Araştırma grubunun iş doyumları incelendiğinde iç doyumları en az 1,33 en fazla 5 olup ortalaması 3,85; standart sapması ise .711'dir.

Dış doyumları ise en az 1,13 en fazla 5 olup ortalaması 3,43; standart sapması ise .822' dir.

İş doyumları en az 1,25 en fazla 5 olup ortalaması 3,69; standart sapması ise .154'dir. Bu durum araştırma grubunda bulunan beyaz yakalı yönetici çalışanların iş doyumlarının yüksekliğine işaret etmektedir. İş doyumuna ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri ise -.412 ve .154'dür.

Tablo 3.2
İş Doyumu Ölçek Puan Dağılımı

Değişken	N	En az	En çok	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İç Doyum	217	1,33	5,00	3,85	.711	-.507	.310
Dış Doyum	217	1,13	5,00	3,43	.822	-.312	-.230
İş Doyumu	217	1,25	5,00	3,69	.707	-.412	.154

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş motivasyonu puan dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 3.3'de incelenmiştir.

Araştırma grubunun iş motivasyonu incelendiğinde iç motivasyonlarının en az 2,33 en fazla 5 olup ortalaması 4,31; standart sapması ise .606'dır.

Dış motivasyonu en az 1,93 en fazla 5 olup ortalaması 4,06; standart sapması ise .687'dir.

İş motivasyonu en az 2,38 en fazla 5 olup ortalaması 4,07; standart sapması ise .586'dır. Bu durum araştırma grubunda bulunan beyaz yakalı yönetici olarak

çalışanların iş motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İş motivasyonuna ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri ise .141 ve -.100'dür.

Tablo 3.3

İş Motivasyonu Ölçek Puan Dağılımı

Değişken	N	En az	En çok	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İç Motivasyon	217	2,33	5,00	4,31	.606	-.852	.182
Dış Motivasyon	217	1,93	5,00	4,07	.663	-.673	.141
İş Motivasyonu	217	2,38	5,00	4,16	.586	-.642	-.100

3.2 Denetim Odağı, İş Doyumu ve İş Motivasyonuna Ait Demografik Kriterlere İlişkin Bulgular

3.2.1 Cinsiyet Demografik Kriterine İlişkin Bulgular

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın denetim odağına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve cinsiyet değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testine ilişkin bulgular da Tablo 3.4' de incelenmiştir.

Araştırma grubunda bulunan kadınların denetim odağı ortalaması (11,08) erkeklerin denetim odağı ortalamasından (10,17) yüksek olup denetim odağının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,612$; $p>.05$).

Tablo 3.4

Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre denetim odağına ait bulgular

Değişken	Cinsiyet	f	\bar{X}	Ss	t testi	p
Denetim Odağı	Kadın	106	11,08	4,11	1,612	.108
	Erkek	111	10,17	4,23		
p>.05						

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş doyumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve cinsiyet değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testine ilişkin bulgular da Tablo 3.5'de incelenmiştir.

Araştırma grubunda bulunan kadınların iç doyumların ortalaması (3,76) erkeklerin iç doyumlarının (3,94) ortalamasından düşük olup iç doyumlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = -1,924$; $p > .05$).

Araştırma grubunda bulunan kadınların dış doyumları ortalaması da (3,35) erkeklerin dış doyum (3,51) ortalamasından düşük olup dış doyumlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = -1,502$; $p > .05$).

Kadın ve erkeklerin iş doyumlarının ortalaması incelendiğinde araştırma grubunda bulunan kadınların (3,59) erkeklerin iş doyumlarının ortalamasından (3,77) düşük olup iş doyumlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda,

grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = -1,866$; $p > .05$).

Tablo 3.5

Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre iş doyumuna ait bulgular

Değişken	Cinsiyet	f	\bar{X}	Ss	t testi	p
İç Doyum	Kadın	106	3,76	.772	-1,924	.056
	Erkek	111	3,94	.638		
Dış Doyum	Kadın	106	3,35	.873	-1,502	.135
	Erkek	111	3,51	.765		
İş Doyumu	Kadın	106	3,59	.763	-1,866	.063
	Erkek	111	3,77	.641		

p>.05

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş motivasyonlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve cinsiyet değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testine ilişkin bulgular da Tablo 3.6'da incelenmiştir.

Araştırma grubunda bulunan kadınların iç motivasyonlarının ortalaması (4,29) erkeklerin iç motivasyon (4,32) ortalamasından düşük olup iç motivasyonlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = -.302$; $p > .05$).

Araştırma grubunda bulunan kadın beyaz yakalı yönetici çalışanların dış motivasyon ortalaması (4,10) erkeklerin dış motivasyon (4,04) ortalamasından yüksek olup dış motivasyonlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = .649$; $p > .05$).

Araştırma grubunda bulunan kadın beyaz yakalı yönetici çalışanların iş motivasyonu ortalamasıyla (4,17) erkek beyaz yakalı yönetici çalışanların iş doyum ortalaması (4,14) birbirlerine çok yakın olup iş motivasyonlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = .342$; $p > .05$).

Tablo 3.6

Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre iş motivasyonuna ait bulgular

Değişken	Cinsiyet	f	\bar{X}	Ss	t testi	p
İç Motivasyon	Kadın	106	4,29	.633	- .302	.763
	Erkek	111	4,32	.582		
Dış Motivasyon	Kadın	106	4,10	.686	.649	.517
	Erkek	111	4,04	.643		
İş Motivasyonu	Kadın	106	4,17	.617	.342	.733
	Erkek	111	4,14	.557		

$p > .05$

3.2.2 Medeni Durum Demografik Kriterine İlişkin Bulgular

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın denetim odağı ve medeni durum değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve medeni durum değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testine ilişkin bulgular da Tablo 3.7’de incelenmiştir.

Araştırma grubunda bulunan bekarların denetim odağı ortalaması (11,14) evli olanların denetim odağı ortalamasından (10,17) yüksek olup denetim odağının medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,706$; $p>.05$).

Tablo 3.7

Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre denetim odağına ait bulgular

Değişken	Medeni Durum	f	\bar{X}	Ss	t testi	p
Denetim odağı	Bekar	100	11,14	4,29	1,706	.089
	Evli	117	10,17	4,05		

$p>.05$

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş doyumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve medeni durum değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testine ilişkin bulgular da Tablo 3.8’de incelenmiştir.

Araştırma grubunda bulunan bekarların iç doyum ortalaması (3,61) evli olanların iç doyum (4,06) ortalamasından düşük olup iç doyumlarının medeni durum

değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = -4,899$; $p < .01$).

Araştırma grubunda bulunan bekarların dış doyum ortalaması da (3,21) evli olanların dış doyum (3,62) ortalamasından düşük olup dış doyumlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = -3,826$; $p < .01$).

Araştırma grubunda bulunan bekarların iş doyumlarının ortalaması (3,45) evli olanların iş doyum ortalamasından (3,89) düşük olup iş doyumlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = -4,757$; $p < .01$).

Tablo 3.8

Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre iş doyumuna ait bulgular

Değişken	Medeni Durum	f	\bar{X}	Ss	t testi	p
İç Doyum	Bekar	100	3,61	.749	-4,899	.000**
	Evli	117	4,06	.607		
Dış Doyum	Bekar	100	3,21	.856	-3,826	.000**
	Evli	117	3,62	.744		
İş Doyumu	Bekar	100	3,45	.556	-4,757	.000**
	Evli	117	3,89	.606		

** $p < .01$

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş motivasyonlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve medeni durum değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testine ilişkin bulgular da Tablo 3.9'da incelenmiştir.

Araştırma grubunda bulunan bekarların iç motivasyon ortalaması (4,22) evli olanların iç motivasyon (4,38) ortalamasından düşük olup iç motivasyonlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = -2,047$; $p < .05$).

Araştırma grubunda bulunan bekarların dış motivasyon ortalaması da (3,98) evlilerin dış motivasyon (4,14) ortalamasından düşük olup dış motivasyonlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = -1,767$; $p > .05$).

Araştırma grubundan bulunan bekarların iş motivasyonlarının ortalaması (4,07) evli olanların iş motivasyonlarının ortalamasından (4,23) düşük olup iş motivasyonlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = -2,047$; $p < .05$).

Tablo 3.9

Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre iş motivasyonuna ait bulgular

Değişken	Medeni Durum	f	\bar{X}	Ss	t testi	p
İç Motivasyon	Bekar	100	4,22	.582	-2,047	.042*
	Evli	117	4,38	.618		
Dış Motivasyon	Bekar	100	3,98	.631	-1,767	.079
	Evli	117	4,14	.684		
İş Motivasyonu	Bekar	100	4,07	.534	-2,047	.042*
	Evli	117	4,23	.620		

*p<.05

3.2.3 Yaş Demografik Kriterine İlişkin Bulgular

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın denetim odağı ve yaş grubu değişkenine ait tanımlayıcı istatistiklerle yaş gruplarına göre farklılaşmasının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.10'da incelenmiştir.

Araştırma grubunu oluşturan beyaz yakalı yönetici çalışanların 24-35 yaş grubunda yer alanların denetim odağı ortalaması 11,17; 36-45 yaş grubunda yer alan beyaz yakalı yönetici çalışanların denetim odağı ortalaması 10,56; 46 ve üzeri yaş grubunda yer alan araştırma grubunun denetim odağı ortalaması 10,03'dür. Ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda denetim odağı ortalaması en düşük 46 yaş ve üzeri grubu olup ortalaması en yüksek grup 24-35 yaş grubudur.

Yaş grubu değişkenine göre istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda,

grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F= 1,179; p>.05).

Tablo 3.10

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre denetim odağına ait bulgular

Değişken	Yaş Grubu	f	En az	En çok	Ortalama	Ss	F	p
Denetim Odağı	24-35	69	2,00	19,00	11,17	3,92	1,179	.310
	36-45	90	2,00	20,00	10,56	4,07		
	46 +	58	3,00	20,00	10,03	4,64		
p>.05								

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş doyum ve yaş grubu değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler ve yaş gruplarına göre farklılaşmasının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ise Tablo 3.11'de incelenmiştir.

Araştırma grubunu oluşturan beyaz yakalı yönetici çalışanların 24-35 yaş grubunda yer alanların iç doyum ortalaması 3,76; 36-45 yaş grubunda yer alan beyaz yakalı yönetici çalışanların iç doyum ortalaması 3,84; 46 ve üzeri yaş grubunda yer alan araştırma grubunun iç doyum ortalaması 4,00'dür. Ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda iç doyum ortalaması en düşük 24-35 yaş grubu olup ortalaması en yüksek grup 46 ve üzeri yaş grubudur.

Araştırma grubunun dış doyumları incelendiğinde 24-35 yaş grubunda yer alanların dış doyum ortalaması 3,38; 36-45 yaş grubunda yer alan beyaz yakalı yönetici çalışanların dış doyum düzeyinin ortalaması 3,45; 46 yaş ve üzeri grubunda yer alan araştırma grubunun dış doyum ortalaması 3,45'dir. Dış doyum ortalamaları

incelendiğinde 24-35 yaş grubu en az dış doyum sahip olduğu, 36-45 ile 46 yaş ve üzeri grubunun ise dış doyum ortalamalarının birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunu oluşturan beyaz yakalı yönetici çalışanların iş doyumları incelendiğinde ise 24-35 yaş grubunun iş doyum ortalaması 3,61; 36-45 yaş grubunu oluşturanların ortalaması 3,69; 46 yaş ve üzerini oluşturan grubun iş doyum ortalaması ise 3,78'dir. Bulgular göz önünde bulundurulduğunda iş doyumunu en yüksek grup 46 yaş ve üzeri grubu, iş doyumunu en düşük grup ise 24-35 yaş grubunu oluşturmaktadır.

Yaş grupları arasında iş doyumunu arasında istatistiksel fark olup olmadığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Yaş grubu değişkenine göre iç doyum arasında istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 1,860$; $p>.05$).

Yaş grubu değişkenine göre dış doyum arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda da, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= .193$; $p>.05$).

Yaş grubu değişkenine göre iş doyumları arasında istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda da, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= .911$; $p>.05$).

Tablo 3.11

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre iş doyumuna ait bulgular

Değişken	Yaş Grubu	f	En az	En çok	Ortalama	Ss	F	p
İç Doyum	24-35	69	2,25	5,00	3,76	.679	1,860	.158
	36-45	90	1,83	5,00	3,84	.685		
	46 +	58	1,33	5,00	4,00	.775		
Dış Doyum	24-35	69	1,75	5,00	3,38	.817	.193	.824
	36-45	90	1,13	5,00	3,46	.802		
	46 +	58	1,13	5,00	3,45	.871		
İş Doyumu	24-35	69	2,35	5,00	3,61	.681	.911	.404
	36-45	90	1,55	4,95	3,69	.686		
	46 +	58	1,25	4,85	3,78	.769		

p>.05

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş motivasyon ve yaş grubu değişkenine ait tanımlayıcı istatistikler ve yaş gruplarına göre farklılaşmasının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ise Tablo 3.12'de incelenmiştir.

Araştırma grubunu oluşturan beyaz yakalı yönetici çalışanların 24-35 yaş grubunda yer alanların iç motivasyon ortalaması 4,26; 36-45 yaş grubunda yer alan beyaz yakalı yöneticilerin iç motivasyon ortalaması 4,38; 46 yaş ve üzerinde yer alan araştırma grubunun iç motivasyon ortalaması 4,24'dür. Ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda iç motivasyon ortalaması en düşük 46 yaş ve üzeri grubu olup ortalaması en yüksek grup 36-45 yaş grubudur.

Araştırma grubunun dış motivasyonları incelendiğinde 24-35 yaş grubunda yer alanların dış motivasyon ortalaması 4,13; 36-45 yaş grubunda yer alan beyaz yakalı yönetici çalışanların dış motivasyon ortalaması 4,07; 46 yaş ve üzeri grupta yer alan araştırma grubunun dış motivasyon ortalaması 3,96'dır. Dış motivasyon ortalamaları incelendiğinde 24-35 yaş grubu en fazla dış motivasyona sahip olduğu, en düşük dış motivasyona ise 46 yaş ve üzeri grubunun sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunu oluşturan beyaz yakalı yönetici çalışanların iş motivasyonları incelendiğinde ise 24-35 yaş grubunun iş motivasyon düzeylerinin ortalaması 4,18; 36-45 yaş grubunu oluşturanların ortalaması 4,19; 46 yaş ve üzerini oluşturan grubun iş motivasyon ortalaması ise 4,07'dir. Bulgular göz önünde bulundurulduğunda iş motivasyonu en düşük grup 46 yaş ve üzeri grubu olup 24-35 yaş grubuyla 46 yaş ve üzeri grubunun iş motivasyonlarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Yaş grupları arasında iş motivasyonu arasında istatistiksel fark olup olmadığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Yaş grubu değişkenine göre iç motivasyon arasında istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 1,125$; $p>.05$). Yaş grubu değişkenine göre dış motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda da, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 1,623$; $p>.05$).

Yaş grubu değişkenine göre iş motivasyon arasında istatistiksel anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) sonucunda da, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F= 1,243; p>.05).

Tablo 3.12

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre iş motivasyonuna ait bulgular

Değişken	Yaş Grubu	f	En az	En çok	Ortalama	Ss	F	p
İç Motivasyon	24-35	69	2,33	5,00	4,26	.607		
	36-45	90	2,33	5,00	4,38	.573	1,125	.326
	46 +	58	2,67	5,00	4,24	.653		
Dış Motivasyon	24-35	69	2,60	5,00	4,13	.676		
	36-45	90	2,27	5,00	4,07	.628	1,623	.200
	46 +	58	1,93	5,00	3,96	.783		
İş Motivasyonu	24-35	69	2,88	5,00	4,18	.566		
	36-45	90	2,63	4,95	4,19	.555	1,243	.291
	46 +	58	2,38	4,85	4,07	.670		

p>.05

3.2.4 Eğitim Demografik Kriterine İlişkin Bulgular

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın denetim odağı ve eğitim değişkenine ilişkin aralarında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları Tablo 3.13'de incelenmiştir.

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında araştırma grubunda doktora seviyesinde bulunanların en yüksek denetim odağına sahip olduğu Lise grubunda bulunanların ise en düşük sıra ortalamasıyla en düşük denetim odağına sahip

olduğu görülmektedir. Denetim odağı ve eğitim değişkenleri arasında istatistiksel anlamda fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2(3) = 2,553; p > .05$).

Tablo 3.13

Araştırma grubunun eğitim değişkenine göre denetim odağına ait bulgular

Değişken	Düzye	N	Sıra Ortalama	sd	X ²	p
Denetim odağı	Lise	17	92,53	3	2,553	.466
	Üniversite	66	111,05			
	Yüksek Lisans	121	108,08			
	Doktora	13	128,65			
p>.05						

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş doymu ve eğitim değişkenine ilişkin aralarında fark olup olmadığını belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları Tablo 3.14'de incelenmiştir.

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında araştırma grubunda üniversite ve yüksek lisans seviyesinde bulunanların birbirlerine yakın iç doymu sahip olduğu, en fazla iç doymun ise en yüksek sıra ortalamasıyla Lise grubunda olduğu görülmektedir. İç doymu ve eğitim değişkenleri arasında istatistiksel anlamda fark olup olmadığını belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları göre incelendiğinde değişkenler arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2(3) = 5,312; p > .05$).

Grupların sıra ortalamaları dikkate alınarak dış doyum ve eğitim değişkenleri incelendiğinde de üniversite ve yüksek lisans seviyesinde bulunanların birbirlerine yakın dış doyum sahip olduğu en az dış doyumunun ise en yüksek sıra ortalamasıyla Doktora grubunda olduğu görölmektedir. Dış doyum ve eğitim değişkenleri arasında istatistiksel anlamda fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları göre incelendiğinde eğitim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2(3) = 2,169$; $p > .05$).

Grupların sıra ortalamaları dikkate alınarak iş doyumunu ve eğitim grupları incelendiğinde en yüksek iş doyumuna sahip grup en yüksek sıra ortalamasıyla Lise grubu olduğu görölmektedir. En düşük iş doyum düzeyine sahip grup ise en düşük sıra ortalaması ise üniversite grubudur. İş doyumunu ve eğitim değişkenleri arasında istatistiksel anlamda fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları göre incelendiğinde eğitim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2(3) = 3,041$; $p > .05$).

Tablo 3.14

Araştırma grubunun eğitim değişkenine göre iş doyumu düzeyine ait bulgular

Değişken	Düzyey	N	Sıra Ortalama	sd	X ²	p
İç Doyum	Lise	17	139,94	3	5,312	.150
	Üniversite	66	104,38			
	Yüksek Lisans	121	105,84			
	Doktora	13	121,42			
Dış Doyum	Lise	17	125,15	3	2,169	.538
	Üniversite	66	106,76			
	Yüksek Lisans	121	109,76			
	Doktora	13	92,15			
İş Doyumu	Lise	17	133,88	3	3,041	.385
	Üniversite	66	104,88			
	Yüksek Lisans	121	107,51			
	Doktora	13	111,27			

p>.05

Araştırma grubuna katılan 217 beyaz yakalı yönetici çalışanın iş motivasyon ve eğitim değişkenine ilişkin aralarında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları Tablo 3.15'de incelenmiştir.

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında araştırma grubunda doktora grubunda bulunanların en yüksek iç doyum seviyesine sahip olduğu; en düşük sıra

ortalamasıyla en düşük iç motivasyona ise yüksek lisans grubunun sahip olduğu görülmektedir. İç motivasyon ve eğitim değişkenleri arasında istatistiksel anlamda fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları göre incelendiğinde değişkenler arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2(3) = 2,036; p > .05$).

Grupların sıra ortalamaları dikkate alınarak dış motivasyonla eğitim incelendiğinde en düşük sıra ortalamasıyla doktora grubunda bulunanların en düşük dış motivasyona sahip olduğu, yüksek lisans ve lise gruplarının ise birbirlerine çok yakın sıra ortalamada yer aldıkları görülmektedir. Dış motivasyon ve eğitim değişkenleri arasında istatistiksel anlamda fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları göre incelendiğinde eğitim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2(3) = .865; p > .05$).

Grupların sıra ortalamaları dikkate alınarak iş motivasyonları en yüksek sıra ortalamasıyla lise grubunun olduğu, yüksek lisans ve doktora gruplarının ise birbirlerine yakın sıra ortalama da yer aldığı görülmektedir. İş motivasyonu ve eğitim ddeğişkenleri arasında istatistiksel anlamda fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis- H testi sonuçları göre incelendiğinde eğitim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2(3) = .428; p > .05$).

Tablo 3.15

Araştırma grubunun eğitim değişkenine göre iş doyumuna ait bulgular

Değişken	Düzey	N	Sıra Ortalama	sd	X ²	p
İç Motivasyon	Lise	17	118,44	3	2,036	.565
	Üniversite	66	112,59			
	Yüksek Lisans	121	104,15			
	Doktora	13	123,54			
Dış Motivasyon	Lise	17	111,97	3	.865	.834
	Üniversite	66	104,08			
	Yüksek Lisans	121	111,98			
	Doktora	13	102,31			
İş Motivasyonu	Lise	17	114,06	3	.428	.934
	Üniversite	66	106,37			
	Yüksek Lisans	121	109,68			
	Doktora	13	109,42			

p>.05

3.3 Araştırma Grubunun Denetim Odağı, İş doyumu ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

3.3.1 Denetim Odağı ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Denetim odağı ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucu Tablo 3.16'da incelenmiştir.

Denetim odağı iç doyum arasında negatif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = - .360$, $p < .01$). Denetim odağı düştükçe (iç denetim odaklılık arttıkça) iç doyum artmaktadır. Denetim odağıyla dış doyum arasında da negatif yönlü orta düzey istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = - .361$, $p < .01$). Denetim odağı düzeyi düştükçe (iç denetim odaklılık arttıkça) dış doyum artmaktadır.

Denetim odağı ve iş doyumu arasında ($r = - .385$, $p < .01$), orta düzeyde negatif yönlü istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dış denetim odağı arttıkça iş doyumu düşmektedir.

Hipotez 1 Çalışanların denetim odağı puanı azaldıkça (iç denetim odağı arttıkça) iş doyumları artar. Kabul edildi.

Tablo 3.16

Denetim odağı ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan korelasyon testi tablosu

Değişken	N	r	p
İç Doyum	217	-.360	.000**
Dış Doyum	217	-.361	.000**
İş Doyumu	217	-.385	.000**

** $p < .01$

3.3.2 Denetim Odağı ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Denetim odağı ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucu Tablo 3.17'de incelenmiştir.

Denetim odağı iç motivasyon arasında negatif yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($r = -.319$, $p < .01$). Denetim odağı düzeyi düştükçe (iç denetim odağı arttıkça) iç motivasyon düzeyi artmaktadır. Denetim odağıyla dış motivasyon düzeyi arasında da negatif yönlü olmakla birlikte düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -.175$, $p \leq .01$). Denetim odağı düştükçe (iç denetim odağı arttıkça) dış motivasyon düzeyi artmaktadır.

Denetim odağı ve iş motivasyonu düzeyi arasında ($r = -.248$, $p < .01$), düşük düzeyde negatif yönlü istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dış denetim odağı arttıkça iş motivasyonu düşmektedir.

Hipotez 2 Çalışanların denetim odağı puanı azaldıkça (iç denetim odağı arttıkça) iş motivasyonları artar. Kabul edildi.

Tablo 3.17

Denetim odağı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan korelasyon testi tablosu

Değişken	N	r	p
İç Motivasyon	217	-.319	.000**
Dış Motivasyon	217	-.175	.010**
İş Motivasyonu	217	-.248	.000**

** $p \leq .01$

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların denetim odağıyla iş doyumunu ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda tartışılarak sunulmuştur. Denetim odağı, iş doyumunu ve iş motivasyonlarının yaş, eğitim, medeni durum ve cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişkiye ilişkin elde edilen sonuçlarda tartışılarak aşağıda sunulmuştur.

Sırasıyla önce denetim odağıyla iş doyumunu ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin tartışılmasına yer verilmiştir. Daha sonra denetim odağı, iş doyumunu ve iş motivasyonunun demografik değişkenlerle ilişkilerin sonuçları tartışılmıştır.

4.1 Denetim Odağı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Araştırma grubunda bulunan beyaz yakalı yönetici çalışanların denetim odağı ve iş doyumunu arasındaki ilişki incelendiğinde araştırma grubunun denetim odağı ve iş doyumları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Araştırma grubunun denetim odağı puanı arttıkça (dış denetim odağı arttıkça) iş doyumunu düşmektedir. Çeşitli araştırmalar araştırma sonucunu desteklemektedir.

Hindistan'da farklı sektörlerde çalışan 210 orta düzey yöneticilerle yapılan çalışmada denetim odağı ile toplam iş doyumunu arasında negatif yönlü ilişki gözlemlenmiştir; dışsallık arttıkça iş doyumunu düşmektedir ($r = -.146$, $p \leq .05$) (Singh ve Kumar, 2011).

İsveç Telekom firmasında yöneticilerin de dahil olduğu 281 çalışan ile yapılan araştırmanın sonuçları denetim odağı ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları dış denetim odaklı bireylerin iş doyumlarının daha düşük olduğuna işaret etmektedir ($r = -.48, p < .01$) (Muhonen ve Torkelson, 2004).

332 Alman yönetici ile yapılan araştırma sonuçları da dış denetim odağına sahip bireylerin iç denetim odağına sahip olan bireylerden anlamlı derecede daha düşük seviyede iş doyumuna sahip olduklarına işaret etmektedir. Aynı çalışma sonuçları dış denetim yatkınlığı ile özellikle Tip A kişiliği birleştiğinde iş doyumunu seviyesinin daha da düştüğü görülmektedir (Kircady, Shephard ve Furnham, 2002).

Ankara il sınırları içerisinde ücretli bir işte çalışan bireyler arasından, çalıştığı işe bakılmaksızın 870 kişi ile yapılan iş doyumunu tayin eden bazı psikolojik ve demografik değişkenlerin araştırıldığı çalışmada da içsel denetim odağının iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu görülmüştür ($r = -.25, p < .001$). Denetim odağı algısı toplam varyansın % 6'sını açıklamaktadır (Aslan ve Dönmez, 2013).

Büyük bir elektrik şirketinde 193 yöneticinin katıldığı bir araştırma sonucu da iç denetim odaklıkların dış denetim odaklılara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir ($t = 2.09, p < .05$) (Kimmons ve Greenhaus, 1976).

Farklı meslek gruplarıyla yapılan çalışmalar da benzer sonuçlara işaret etmektedir. Büyük bir metropolde kamu hizmetinde çalışan 900 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada iç denetimlilerin dış denetimlilere göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğuna işaret etmektedir ($t = 4.80, p < .001$). İç denetimliler içsel çıktılarla ($t = 6.76, p < .001$) ve dışsal çıktılarla ($t = 1.79, p < .10$) daha fazla iş doyumuna sahip olmaktadır (Mitchell, Smyser ve Weed, 1975).

Hintli bilişim sektöründe 449 çalışan ile yapılan araştırma sonuçları da iç denetim odağına sahip bireylerin dış denetim odağına sahip bireylerden daha fazla iş doyumunu ve organizasyonel bağlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Regresyon analiz sonuçları iş doyumunu % 17 varyans ile açıklanabildiğini göstermektedir. (Chhabra, 2013).

ABD de 114 muhasebeciyle bir araştırmada iç denetim odaklı çalışanların mevcut işlerindeki iş doyumlarıyla aralarında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.33$, $p< .01$). İç denetim odağı arttıkça iş doyumları da artmaktadır (Tillman, Smith ve Tillman, 2010).

Denetim odağı ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelendiği meta-analiz sonuçları da değerlendirildiğinde denetim odağı ve iş doyumunu arasında negatif anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. 274 korelasyona dayanan bir meta-analiz çalışmasında iç denetim odağının iş doyumunu (düzeltilmiş $r=-.32$) ve iş performansı ile (düzeltilmiş $r=-.22$) ilişkisini ortaya koymuştur. Çalışmada sadece çalışan yetişkinler kullanılmış olup öğrenciler, emekliler, sporcuların oluşturduğu örneklemli çalışmalar çalışmaya dahil edilmemiştir (Judge ve Bono, 2001).

%32'sinin yöneticilerin oluşturduğu 222 çalışmayı kapsayan diğer bir meta-analiz çalışma sonucunda denetim odağı algısının iş doyumuyla ilişkisini ortaya koymaktadır. İçsellik arttıkça iş doyumunu artmaktadır ($r_c = .33$). İş doyumunun belirli yönleriyle içsellik ilişkisine bakıldığında ise ücret ($r_c = .19$), terfi imkanları ($r_c = .26$), yönetici ($r_c = .24$), çalışma arkadaşları ($r_c = .24$) olarak bulunmuştur (NG, Sorensen ve Eby, 2006).

Özet olarak bu araştırmanın sonuçları yazındaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

4.2 Denetim Odağı ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki

Araştırma grubunda bulunan beyaz yakalı yönetici olarak çalışanların denetim odağı ve iş motivasyonları arasındaki ilişki incelendiğinde araştırma grubunun denetim odağı ve iş motivasyonu arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Araştırma grubunun denetim odağı puanı arttıkça (dış denetim odağı arttıkça) iş motivasyonu düşmektedir.

%32 sinin yöneticilerin oluşturduğu 222 çalışmayı kapsayan meta- analiz çalışma sonuçları denetim odağıyla iş motivasyonları değişkenleriyle aralarında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları çalışanların iç denetim odaklılığı arttıkça motivasyonlarının da arttığını göstermektedir [(içsel görev motivasyonu N =7445 ($r_c = 0.18$), beklenti N= 2030 ($r_c = 0.32$), araçsallık N = 1546 ($r_c = 0.29$), işe katılım N =10856 ($r_c = 0.22$), kişisel gelişim N = 4560 ($r_c = 0.04$), öz-yeterlik N = 3139 ($r_c = 0.28$), güçlendirme N = 1302 ($r_c = 0.24$) (NG ve ark., 2006)].

İş motivasyonu ile ilgili iş karakteristik modelini kullanarak büyük bir elektrik şirketinde 193 yöneticinin katıldığı bir araştırma sonuçları da motivasyon ve denetim odağı arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiyi göstermektedir. Sonuçlar iç denetim odaklıkların dış denetim odaklılara göre daha fazla otonomi ve performans- ödül beklentisi içinde olduklarını ve işe katılımlarının daha fazla olduğunu göstermektedir (Kimmons ve Greenhaus, 1976). 372 Amerikalı, 487 Meksikalı, 716 Japon, 478 Yugoslav, 575 Türk ve 254 Taylandlı çalışanlarla işe katılım ve denetim odağı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada da iç denetim odaklı çalışanların işe katılımlarının dış denetim odaklı çalışanlardan daha fazla olduğunu göstermektedir ($r = -.2 - -.35$) (Reitz ve Jewell, 1979). Spector (1982), iç denetim odaklı çalışanların işe katılımlarının daha fazla olmasının iç denetim odaklı çalışanların daha yüksek motivasyonlarının olduğuna işaret ettiğini belirtmektedir.

Estonya genelinde farklı organizasyonlardan rasgele seçilen 767 çalışanlı bir örnekleme yapılan araştırma sonuçları da iç denetim odaklıların dış denetim odaklı olan çalışanlara göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede yüksek iş motivasyonuna sahip olduğunu göstermektedir. Dış denetim odaklılık arttıkça iş motivasyonları düşmektedir ($r=-.194$; $p<.01$) ($\beta=-.09$, $p=.002$). Araştırma sonuçları iç denetim odaklıların ağırlıklı olarak içsel motive olduklarını göstermektedir. Sonuçlar iç denetim odaklılar için profesyonel başarı, sorumluluk, örgüt kültürü ve örgütsel politikaları; adil ücret, istikrarlı çalışma saatleri ve çeşitli haklardan daha önemli olarak algıladıklarını göstermektedir (Kamdron, 2015).

Broedling'in (1975) farklı pozisyon ve mesleklerden oluşan 207 kişilik askeri deniz personeli örneklemeyle yapmış olduğu araştırma sonuçları da iç denetim odaklı çalışanların motivasyonlarının yüksekliğini göstermekte olup araştırma dışsallığın arttıkça motivasyonun düştüğünü göstermektedir (amirlerden gelen puanları ile $r=-.20$, eşitlerden gelen puanlar $r=-.15$, kişinin kendisinden gelen puanlar $r=-.14$; $p<.05$).

Beklenti kuramını kullanarak iş motivasyonu ve denetim odağı arasındaki ilişkin araştırma sonuçları da benzer sonuçlara işaret etmektedir. Araştırma büyük bir metropolde kamu hizmetinde çalışan 900 kişi üzerinde yapılmıştır. İç denetim odaklı çalışanların yaptıklarıyla işle ilgili karşılaştıkları olaylar arasında güçlü ilişkiler kurabildikleri görülmektedir [(Beklenti puanları ($t= 6.48$, $p < .001$), araçsallık puanları ($t=3.67$, $p<.001$)). Bu durum iç denetim odaklı çalışanların motivasyonlarının yüksekliğine işaret etmektedir (Mitchell ve ark., 1975).

Yukl ve Latham (1978) araştırma sonuçları da iç denetim odaklıların dış denetim odaklılara göre istenilen sonuçlara ulaşabilmek için daha fazla içsel motivasyonları olduğunu yansıttığını kendilerine daha zor hedefler belirlediklerini ve

başarma ihtiyacının dış denetim odaklılara göre daha fazla olduğunu göstermektedir ($r = -.55, p < .01$).

Üniversite öğrencilerinin motivasyonları ve denetim odağı algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları da benzer sonuçlara işaret etmektedir. Sonuçlar dış kontrol algısı yüksek olan öğrencilerin motivasyonsuzluklarının da yüksek olduğuna işaret etmektedir (Kara, Güzel ve Uçan, 2016).

Denetim odağının doğrudan veya dolaylı olarak çalışanların iş motivasyonlarını etkileyebileceğine işaret eden bir başka çalışma ise 20 ayrı Makyavelyenizm ve denetim odağı korelasyon çalışmasının yer aldığı toplam 3046 örneklemlili bir meta-analiz çalışmasıdır. Araştırma sonuçları iç denetimin makyavelyenizmle olumsuz ilişkisine işaret etmekte olup iç denetim odağına sahip olanların aldatma veya manipülasyon yerine istenilen hedeflere ulaşmak için kendi çabalarına dış denetimli olanlarda daha fazla güvenmekte olduğunu göstermektedir ($r = .382$) (Mudrack, 1990) .

Özet olarak bu araştırmanın sonuçları önceki araştırma bulgularına benzer sonuçlara işaret etmektedir.

4.3 Denetim Odağı ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan beyaz yakalı yönetici olarak çalışanların denetim odağının cinsiyet, medeni durum, eğitim ve yaş demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Denetim odağının cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum demografik değişkenleriyle karşılaştırıldığında aralarında istatistiksel farklılaşma olmadığına dair yöneticiler ve diğer çeşitli meslek gruplarını da içeren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri çapında farklı organizasyonlardan rasgele örnekleme seçilen 400 yönetici ve yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmada

benzer şekilde bu araştırma grubunda olduğu gibi kadınların erkeklerden daha fazla dış denetim odaklı oldukları görülmektedir. Ancak kadın ve erkeklerin denetim odağı düzeyi arasında istatistiksel olarak fark olup olmadığına yönelik yapılan bağımsız t- testi sonuçları farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir ($t=1,336$, $p=.723$) (Forte, 2005). Yönetmel ve yönetmel olmayan 281 kişinin katılımıyla İsveç bir telekom firmasında yapılan çalışmada da cinsiyet ve örgütsel düzeydeki farklılıkların incelenmesine yönelik iki yönlü anova sonuçları denetim odağı ve cinsiyet arasında anlamlı bir farkın bulunmadığına işaret etmektedir $F(1, 261) = .03$, $p > .05$ (Muhonen ve Torkelson, 2004). Beyaz yakalılıların denetim odağı düzeyi ve cinsiyet değişkeninin incelendiği bir başka çalışma sonucu da denetim odağı düzeyi ve cinsiyet değişkeniyle aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir ($t = .260$; $p > .05$) (Pekgirgin, 2014).

Denetim odağı ve medeni durum ilişkisini inceleyen araştırma sonuçlarının incelendiği çalışmalara bakıldığında beyaz yakalı çalışanların denetim odağı düzeyiyle medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir ($t=.259$; $p>.05$) (Pekgirgin, 2014). Denetim odağı ve medeni durum ilişkisini beden öğretmenleriyle yapılan bir çalışmada inceleyen araştırmanın sonuçları da denetim odağı ve medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığına işaret etmektedir ($t= .266$; $p> .792$) (Erkmen ve Çetin, 2007).

Denetim odağı ve eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara bakıldığında Forte'nin (2005) ABD'de farklı organizasyonlardan seçilen 400 yönetici ve yönetici düzeyinde yapılan araştırma sonuçları denetim odağı ve eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır ($r=.029$, $p=0,670$). Beyaz yakalı çalışanlarla yapılan bir başka araştırma sonucunda da denetim odağı düzeyi ve eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=.982$; $p>.05$) (Pekgirgin, 2014).

Denetim odağı düzeyi ve yaş değişkenleri arasında 210 Türk ve 172 Alman okul yöneticisiyle yapılan araştırma sonuçları da denetim odağı düzeyi ve yaş değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir farkın olmadığına işaret etmektedir (Türk yöneticiler ($t=1,47$, $p=.14$), Alman yöneticiler ($t=88$, $p=.38$)) (Türkoğlu, 2007). Forte'nin (2005) ABD'de farklı organizasyonlardan seçilen 400 yönetici ve yönetici düzeyinde yapılan çalışmasında denetim odağı düzeyi ve yaş ilişkisi de incelenmiş olup denetim odağı düzeyi ve yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır ($r=-1,116$, $p=.091$). Beyaz yakalılarla yapılan diğer bir araştırma sonucunda denetim odağı düzeyi ve yaş arasında istatistiksel anlamda bir fark bulunamamıştır ($F=1,587$; $p>.05$) (Pekgirgin, 2014). Beden öğretmenleriyle yapılan diğer bir araştırma sonucu da denetim odağı değişkeniyle yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığına işaret etmektedir $F(2,55)=1,294$, $p>.282$ (Erkmen ve Çetin, 2007).

Denetim odağı düzeyi ve cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyiyle aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmaması benzer pozisyonlarda çalışanların benzer sorumluluk ve deneyime sahip olmasıyla açıklanabilir.

4.4 İş Doymu ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan beyaz yakalı yönetici çalışanların iş doyumlarının cinsiyet, eğitim ve yaş demografik değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. İş doymu medeni durum değişkenine göre incelendiğinde ise evlilerin iş doyumlarının bekar olanların iş doyumlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı mesleklerle iş doymu ve cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar incelendiğinde bu araştırma sonuçlarına benzer biçimde cinsiyetler arasında iş doyumuna ilişkin istatistiksel anlamlı bir farkın olmadığına dair bir çok araştırmanın olduğu görülmektedir. 34 sağlık yöneticisiyle yapılan araştırma

sonuçları cinsiyet ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir (Bodur ve Güler, 1997). Öğretim elemanlarının cinsiyetleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada da iş doyumunu ve cinsiyet aralarında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Pearson $\chi^2=.362$; $p=.548$) (Dağdeviren, Musaoğlu, Ömürlü ve Öztora, 2011). Hekimler ile yapılan araştırma sonuçları da hekimlerin iş doyumlarıyla cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığına işaret etmektedir. (Kurçer, 2005). Arnavutlukta 1000 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırma sonucu da cinsiyet ile iş doyumunu arasında bir ilişki bulunamamıştır ($r=.020$, $p=.54$) (Rapti ve Karaj, 2012). Finans kuruluşunda çalışan toplam 300 çalışanın katılımıyla yapılan çalışmada benzer sonucu işaret etmekte olup cinsiyet ve iş doyumunu bakımından anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir ($p=.385$) (Yelboğa, 2007).

Araştırma grubunu oluşturan beyaz yakalı yönetici çalışanlarla yapılan bu araştırmanın sonucu evli olanların bekar olanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğuna işaret etmektedir. İş doyumunu ve medeni durum arasındaki ilişkilere ilişkin farklı çalışmalar bakıldığında aralarında anlamlı ilişki bulunmadığını (Azim, Haque ve Chowdhury, 2013; Bilgiç, 1998) ve evlilerin bekarlardan daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu gösteren (Rumph, 2012; Eyüpoğlu, 2013) farklı çalışmaların olduğu görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri Tennessee de kamu yüksek okul müdürleriye yapılan bir çalışmada evli yüksek okul müdürlerinin bekar yüksek okul müdürlerinden daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir ($F=4,003$, $p=.046$) (Rumph, 2012). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinin bir kamu bankası örneklemiyle araştırılan araştırma sonuçları da evli olan banka personelinin bekar olan banka personelinden daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir ($t=-2,16$, $p<.05$) (Özaydın ve Özdemir, 2014) Kuzey Kıbrıs'da akademisyenlerle yapılan bir araştırma sonucu da evli olan akademisyenlerin evli olmayan akademisyenlere göre daha yüksek iş doyumuna

sahip olduğu gör÷lmektedir (Eyüpoğlu, 2013). Telman ve Ünsal (2004) da evli çalışanların iş doyumunun daha yüksek olmasını aile yaşamındaki doyum düzeylerinin iş doyumlarına yaygınlaştırılması veya evlilik yaşantısının çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabileceğini ifade etmektedir. Diğer yandan evliliğin bireye getirmiş olduğu sorumluluğunda bireyin yapmış olduğu işe daha fazla değer vermesi nedeniyle doyum seviyesinin artmasına neden olduğu söylenmektedir (Saiyadain, 2009)

Farklı mesleklerle iş doyumunu ve eğitim değişkeni ile arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar incelendiğinde bu araştırma sonuçlarına benzer sonuçlar gör÷lmektedir. İş doyumunu ve eğitim düzeyi arasında finans sektöründe yapılan bir araştırmada iş doyumunu ve eğitim düzeyi arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (Yelboğa, 2007). Bankacılık sektöründe farklı organizasyonel seviyelerde çalışan motivasyonu ve iş doyumunun incelendiği araştırma sonucu da farklı eğitim düzeyleri ve iş doyumunu arasında istatistiksel anlamlı bir farkın olmadığını işaret etmektedir (Yü, 1995). Ankara'da 249 farklı pozisyon ve mesleklerdeki Türk işçi ile yapılan çalışma sonuçları da eğitimin iş doyumunun belirleyicisi olmadığını göstermektedir (Bilgiç, 1998).

Farklı mesleklerle iş doyumunu ve yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar incelendiğinde de benzer sonuçlar elde edildiği gör÷lmektedir. 1095 işçi üzerinde yapılan bir araştırma yaş ve iş doyumunu arasında pozitif doğrusal ama zayıf bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Bu durumu yaşın iş doyumunun bir göstergesi olarak değil de sadece bir kronolojik değişken olduğunun işareti olarak açıklanmıştır (Bernal, Snyder ve McDaniel, 1998). Ücretli bir işte çalışan bireyler arasından, çalıştığı işe bakılmaksızın 870 kişiyle yapılan araştırma sonuçları da iş doyumunu ve yaş arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Aslan ve Dönmez, 2013).

Yazında iş doyumunu etkileyen yaş, eğitim, medeni durum gibi faktörlerin iş doyumunu ile ilişkilerini inceleyen araştırma sonuçları arasında çeşitli farklılıklar olduğu görülmektedir. İş doyumunun kişinin kendi iş deneyiminin algılamasından kaynaklandığı ve kişiye özgü bir duygusal durum olarak tanımlandığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda kişilere özgü olan yaş, eğitim, medeni durum gibi niteliklere bağlı algılamaların da iş doyumunun algılanmasında farklılıklara neden olması normal karşılanabilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının araştırma grubu için geçerli olduğu ve tüm çalışanlara genelleştirilmesinin doğru olmayabileceği unutulmamalıdır.

4.5 İş Motivasyonu ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırma grubunda bulunan beyaz yakalı yönetici çalışanların iş motivasyonları cinsiyet, eğitim ve yaş demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir. İş motivasyonu medeni durum değişkenine göre incelendiğindeyse evlilerin iş motivasyonlarının bekar olanların iş motivasyonlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı mesleklerle iş motivasyonu ve cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar incelendiğinde de araştırma sonuçlarına benzer çeşitli araştırmaların olduğu görülmektedir. Dündar ve arkadaşlarının (2007) araştırma sonuçları cinsiyete göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki ilişkisine ilişkin anlamlı bir fark olmadığına işaret etmektedir (iç motivasyon için $t=4,296$; $p>.805$, dış motivasyon için $t=-.789$; $p>.431$). 1986 yılında yöneticilerle yapılan araştırma sonuçları da kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kişilerarası ilişkilere ve iletişime erkek çalışanlara göre daha fazla önem verdiği ve takdiri erkek çalışanların ikinci sıraya koyarken kadın çalışanların takdire ilk sırada önem verdikleri görülmüştür. Ancak bu fark erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Kovach, 1987).

Yönetici ve çalışanların iş motivasyonlarının karşılaştırmalı araştırmasını içeren bir başka çalışma sonucu da kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel anlamlı bir farkın bulunmadığına işaret etmektedir (içsel motivasyon için $t(412) = 1.62$ dışsal motivasyon için $t(412) = .50$) (Brislin, Kabigting, Macnab ve Worthley, 2005).

Farklı mesleklerle iş motivasyonu ve medeni durum değişkeni arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar incelendiğinde de araştırma sonuçlarına benzer araştırmaların olduğu görülmektedir. Antalya da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlarla yapılmış olan araştırmanın sonuçları medeni durum ve iş motivasyonu arasında istatistiksel anlamlı farklılık tespit etmiştir. Araştırmanın sonuçları evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla iş motivasyonuna sahip olduğuna işaret etmektedir (Ertan, 2008). Çalışanların motivasyonlarının medeni duruma göre anlamlı fark bulunup bulunmadığını araştıran diğer bir araştırmada da evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre anlamlı derecede daha fazla iş motivasyonuna sahip olduğuna işaret etmektedir ($p < .05$) (Kurudirek, Belli, Katkat ve Tüzemen, 2012). Evli olanların iş motivasyonlarının evli olmayan bekar çalışanlara göre iş motivasyonlarının daha yüksek olması evli olan çalışanların evliliğin getirmiş olduğu sorumluluklar ve evli olanların evli olmayanlara göre görece daha düzenli bir hayata sahip olmaları ve bu hayatı korumaya yönelik isteklerinin iş motivasyonlarının yükselmesine neden olabileceği ileri sürülebilir.

Farklı mesleklerle iş motivasyonu ve eğitim değişkeni arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar incelendiğinde de araştırma sonuçlarına benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Öğretmenler ile iş motivasyonu ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi içeren bir araştırma sonucu öğretmenlerin iş motivasyonu ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = .651$; $p > .05$) (Ertürk, 2014). İlköğretim okulu yöneticileri ile yapılan araştırma sonuçları da iş motivasyonu düzeyi ve eğitim değişkenleri aralarında bir fark olmadığına işaret etmektedir (Oran, 2012). Çalışanların eğitim düzeyi ve iş motivasyonu arasındaki ilişki inceleyen bir başka

araştırma sonucuda iş motivasyonu ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığına işaret etmektedir (Kurudirek, Belli, Katkat ve Tüzemen, 2012). İş motivasyonu ve eğitim değişkeni arasından fark bulunmaması araştırmaya katılanların çoğunun benzer eğitim düzeyine sahip olması ve benzer sorumluluklara sahip olup benzer işi yapmasıyla açıklanabilir.

Farklı mesleklerle iş motivasyonu ve yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar incelendiğinde de araştırma sonuçlarına benzer çeşitli çalışmaların olduğu görülmektedir. Farklı sektörlerden 209 yönetsel seviyede çalışanın toplam 623 kişinin katılımıyla gerçekleşen araştırma sonuçları yaş ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (içsel motivasyon için $r=.003$, $p=.96$ dışsal motivasyon için $r=.059$, $p=.23$) (Brislin W. R. ve ark., 2005). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi üzerine 217 termal otel işletmelerinde çalışanlar ile yapılan araştırma sonuçları da yaş gruplarına göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki ilişkisine ilişkin istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (iç motivasyon için $F=.63$; $p>0,535$, dış motivasyon için $F=-.23$; $p>.795$) (Dündar ve ark., 2007).

Yazında iş doyumu değişkeninde olduğu gibi iş motivasyonunu etkileyen yaş, eğitim, medeni durum gibi faktörlerle ilişkilerini inceleyen araştırma sonuçları arasında çeşitli farklılıklar olduğu görülmektedir. Motivasyonun bireyin kendisinden ve çevresindeki diğer güçlerden kaynaklanan itici bir güç olarak ele alındığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda yaş, eğitim, medeni durum gibi kişiye özgü niteliklerin iş motivasyonu ile ilişkisinin incelemesinin farklı sonuçlara neden olması normal karşılanabilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının araştırma grubu için geçerli olduğu ve tüm çalışanlara genellenmesinin doğru olmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

5. ÖNERİLER

Araştırma sonuçları denetim odağı ile iş doyumunu ve iş motivasyonu arasındaki negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye işaret etmektedir. Kişilerin dış denetim odağı arttıkça iş doyumları ve iş motivasyonları düşmektedir. Bu bağlamda öneriler araştırmacılara ve uygulamaya yönelik öneriler başlığı olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirilmiştir.

Araştırmacılara Öneriler:

- 1- Ülkemizde denetim odağı ve iş motivasyonuna yönelik yapılan çalışmaların çok sınırlı olması nedeniyle araştırmacılar için denetim odağı ve iş motivasyonu önemli bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.
- 2- Türkiye’de denetim odağı ve iş doyumunu arasında çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak Türkiye’de bu alanda yapılan meta-analiz araştırmasına rastlanılmamıştır. Bu anlamda yapılan bu bağımsız çalışmaların sonucunu birleştirme ve istatistiksel olarak elde edilen bulguların analizlerinin yapılarak ortak bir yargıya ulaşmaya çalışılabilir.
- 3- Araştırmanın sonuçları İstanbul’da ücretli bir işte değişik kademelerde beyaz yakalı yönetici olarak çalışanlarla sınırlı olup araştırmanın genellenebilmesi açısından daha geniş örneklemlerle çalışmaların yapılması fayda sağlayacaktır.
- 4- Araştırmanın sonuçları beyaz yakalı yönetici olarak çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durumu ve eğitim demografik değişkenleriyle sınırlı olup sadece medeni durum değişkeniyle iş motivasyonu ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu nedenle demografik kriterlere gelir düzeyleri, kıdemleri, toplam deneyim süresi gibi farklı değişkenler eklenerek araştırmalar yapılabilir. Böylece iş

doyumunu ve iş motivasyonuna etki edebilecek diğer faktörlere odaklanılmasıyla ilave bulgulara ulaşılmaya çalışılabilir.

- 5- Denetim odağı ile iş doyumunu ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmalara yöneticinin kendisi dışında ek olarak 'yöneticiye bağlı çalışanların denetim odağı, iş doyumunu ve iş motivasyonlarının' dahil edilmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi bu konuda önemli bulgular sağlayabilir.

Uygulamacılara Öneriler:

- 1- Dış denetim odağı arttıkça iş doyumunun ve iş motivasyonunun düştüğü dikkate alındığında denetim odağının artırılmasına yönelik eğitim programları düzenlenebilir.
- 2- İç denetim odağı arttıkça kişilerin başarıma hırslarının ve herşeyi kontrol edebildiklerine yönelik inançlarında artması nedeniyle eğitim programları planlanırken bu durum göz önünde bulundurulabilir. Bu bağlamda diğerlerinin duygularını anlamaya yönelik eğitim programları eklenebilir.
- 3- İç denetim odağı arttıkça başarıma hırslarının artması ve herşeyi kontrol edebildiklerine yönelik inançlarının artması kişilerin bazı durumları kontrol altında alamayacak ortamlarla sürekli karşılaşmaları durumunda kişiyi uzun vadede strese sokabilir. Bu nedenle eğitim programlarına stresleriyle mücadeleyle yönelik programların eklenmesi motivasyonlarını ve iş doyumlarını yüksek bir seviyede tutmalarında yardımcı olabilir.
- 4- İşe alım süreçlerinde örgüt kaynakları ve beklentileriyle uyumlu kişilerin işe alınması sağlanarak kaynakların uygun olarak kullanılması sağlanabilir.

6. KAYNAKÇA

- Ahn, T. (2015, April). Locus of control and turnover. *Economic Inquiry*, 53(2), pp. 1350-1365.
- Arendasy, M., Sommer, M. ve Feidhammer, M. (2011, July). Big Five Structure Inventory Manual. 22. Mödling: Schuhfried.
- Aslan, H. ve Dönmez, Y. A. (2013, Haziran). İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik ve Demografik Değişkenler. *Türk Psikoloji Yazıları*, 91-97.
- Atzert, L. S. (2007, March). Objective Achievement Motivation Test Manual. Schuhfried GmbH.
- Azim, M. T., Haque, M. M. ve Chowdhury, R. a. (2013, June). Gender, Marital Status and Job Satisfaction. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), pp. 488-498.
- Aziz, S. ve Tariq, N. (2013). Role of organization type, job tenure, and job hierarchy in decisional procrastination and perceived locus of control among executives. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28 (1), pp. 25-50.
- Bandura, A. (1997b). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman
- Bayrakcı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (14), pp. 198-209.
- Basset-Jones, N., lloyd, G.C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24 (19), pp. 929-943

- Bergmann, C. ve Eder, F. (2007, December). General Interest Structure Test Manual- revised version. *General Interest Structure Test Manual- revised version*, 22. (S. GmnH, Ed.)
- Bernal, D., Snyder, D. ve McDaniel, M. (1998). The Age ve Job Satisfaction Relationship: Does Its Shape and Strength Still Evade Us? *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 53B (5), 287-293.
- Berzek, M. N. (1993). *Human Resources Management*. İstanbul: Marmara University Training and Aid Foundation.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology*, 132 (5), 549-557.
- Bodur, S. ve Güler, S. (1997). Sağlık yöneticilerinde iş doyumunu. *Genel Tıp*, 7(1), 12-14
- Bozkurt, T. (2011). Tarihsel Bağlamda Endüstri İlişkileri. In T. Bozkurt, *Çalışma İlişkilerinin Evrimi* (pp. 3-62). Beta Basım.
- Brief, A. P. ve Aldac, R. J. (1977, Temmuz 1). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 496-500.
- Brislin, W. R., Kabigting, F., Macnab, B. ve Worthley, B. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Managemet*, 5 (2), 87-103.
- Broedling, L. A. (1975, February). Relationship of Internal-External Control to Work Motivation and Performance in an Expectancy Model. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), pp. 65-70.

- Budak, S. (2005). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byrne, S. (2011). Does Individual Locus of Control Matter in a JIT Environment? *Journal of Applied Management Accounting Research*, 9 (1).
- Caliendo, M., Cobb-Clark, d. A. ve Uhlenndorff, A. (2015, March). Locus of control and job search strategies. *The review of Economics and Statistics*, 97 (1), pp. 88-103.
- Chen, L.-H. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*, 24, pp. 105-118.
- Chhabra, B. (2013). Locus of Control as a moderator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment: a study of Indian IT Professionals. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4 (2).
- Clark, A. (1995, February). Job satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work. *Labour Economics*, 4 (4), 341-372.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. ve Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 995-1001.
- Collins, C. J., Hanges, P. J. ve Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. Cornell University.

- Condly, S. J., Clark, R. E. ve Stolowitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: a meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16 (3).
- Dağ, İ. (2002). Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), pp. 77-90.
- Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Ömürlü, İ. K. ve Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Balkan Med Journal*, 28, 69-74.
- Dailey, R. C. (1980). Relationship Between Locus of Control, Task Characteristics and Work Attitudes. *Psychological Reports*, 47, 855-861. doi:10.2466/pr0.1980.47.3.855
- Darshani, R. (2014). A review of personality types and locus of control as moderators of stress and conflict management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (2).
- Davar, S. C. ve RanjuBala. (2012, October 1). Relationship between job satisfaction and job performance: A Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48 (2), pp. 290-306.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2).
- Erdoğan, Ö. ve Ergün, M. (2011). İki farklı meslek grubunda çalışan personelin denetim odağı ve risk eğilimi düzeylerinin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, pp. 176-185.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. ed.). İstanbul: Beta.

- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi 'Psikolojik Bir Yaklaşım'*. Ankara: Academy Plus Publishing.
- Erkmen, N. ve Çetin, M. Ç. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin denetim odağının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 211-223.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İşgörenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 81-101.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, R. (2014, Mart). Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Tez*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri AnaBilim dalı.
- Eyüpoğlu, Ş. Z. (2013, December 19). The Gender-marital status job satisfaction relationship of academics. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 106, pp. 2817-2821.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness At Work. *International Journal of Management review*, 384-412.
- Forte, A. (2005). Locus of Control and The Moral Reasoning of Managers. *Journal of Business Ethics*, pp. 65-77. doi:10.1007/s10551-005-1387-6

- Furnham, A., Eracleous, A. ve Premuzic, T. C. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (8), pp. 765-779.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference* (10a ed.). Boston: Pearson.
- Gilmeanu, R. (2015, October 1). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfactions and Individual Performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6 (3), pp. 69-81.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33 (1), pp. 61-68.
- Guo, Y., Liao, J., Liao, S. ve Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performances. *Social Behavior and Personality*, 42 (5), pp. 731-742.
- Guzzo, R. A. (1979). Types of rewards, cognitions, and work motivation. *Academy of Management Review*, pp. 75-86.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. ve Katzel, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta- analysis. *Personell Psychology*, 38, pp. 275-292.
- Hackman, J. R. ve Oldman, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- Haggbloom, S. J. (2002). The 100 most eminent psychologists of the 20th century. *Review of General Psychology*, 6, pp. 139-152.

- Haybattollahi, M. ve Gyekye, S. A. (2014). The moderating effects of locus of control and job level on the relationship between workload and coping behavior among Finnish nurses. *Journal of Nursing Management*, 22, pp. 811-821. doi:10.1111/J.1365-2834.2012.01474.x
- Hulse, S. H., Egeth, H. ve Deese, J. (1980). *The Psychology of Learning* (5. ed.).
- Jagannathan, L., Thampi, P. ve Anshu. (2013, May). Locus of control and its relation to organizational role stress: an empirical study among retail employees in Bangalore. *Sona Global Management Review*, 3.
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N. ve Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), pp. 777-787.
- Jesus, S. N., Rus, C. L. ve Imaginario, W. L. (2013, February 08). Intrinsic motivation and creativity related to product: a meta-analysis of the study between 1990-2010. *Creativity Research Journal*, pp. 80-84.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits -Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85, 80-92.
- Judge, T. A. ve Ilies, R. (2002). Relationships of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), pp. 797-807.
- Julian, W. J. ve Katz, S. B. (1968). Internal versus external control and the value of reinforcement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8 (1), pp. 89-94.

- Kalder. (2016, Mayıs 27). *Türkiye Kalite Derneği*. Retrieved 5 27, 2016, from Kalder: <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=503>
- Kamdron, T. (2015, August). Work motivation and job satisfaction: Connections with locus of control and motivation orientation. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3 (6).
- Kara, E. (2011). Tam Zamanlı Üretim Sisteminin Uygulanması ve Muhasebeleştirme İşlemleri: Merinos Masterbatch İşletmesinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 409-423.
- Kara, F., Güzel, A. ve Uçan, s. (2016). Sağlık Yüksekokulu öğrencilerinin kontrol odağı algısı ve ilişkili bazı faktörlerin belirlenmesi. *HSP*, 3 (3), 148-159.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (26 ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karhn, H. J. ve Lowe, G. S. (1993). *Work, Industry and Canadian Society*. Nelson Canada.
- Keenan, M. (2015). Locus of Control. In *Salem Press Encyclopedia of Health*. Salem Press.
- Kenneth, C. G. ve Herr, E. L. (1998). *Workforce Education - The Basics*. Allyn&Bacon.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kimmons, G. ve Greenhaus, J. H. (1976). Relationship between locus of control and reactions of employees to work characteristics. *Psychological Reports*, 39, 815-820.

- Kinicki, A. J. ve P, V. R. (2002). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Organizational Behavior*, 15 (1), pp. 85-82.
- Kircady, B. D., Shephard, R. J. ve Furnham, A. F. (2002). The influence of Type A behaviour and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences*, pp. 1361-1371. doi:10.1016/S0191-8869(02)00018-1
- Kristof-Brown, A. ve Johnson, R. Z. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, pp. 281-342.
- Kurçer, M. A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2, 10-15.
- Kurudirek, M. A., Belli, E., Katkat, D. ve Tüzemen, A. (2012). Determining the motivation level of the 25th winter universiade human resources. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2).
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation ; History, Theory, Research, and Practise*. London: Sage Publications Series.
- Liker, J. K. ve Hoseus, M. (2008). *Toyota Kültürü: Toyota Tarzının Ruhu*. (K. Tanrıyar, Trans.) İstanbul: Optimist.
- Locke, E. A. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago:Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12 ed.).New York, NY:McGraw-Hill

- Marshall, G. (1991). A multidimensional analysis of internal health locus of control beliefs: separating the wheat from the chaff. *Journal of Social and Personal Psychology*, 61 (3), pp. 483-491.
- Messer, S. B. (1972). The relation of internal-external control to academic performance. *Child Development*, 43 (4), pp. 1456-1462.
- Meydan, C. H. ve Basım, H. N. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışından kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), pp. 99-117.
- Milne, A. (2010). *Psikolojik Danışmanlığı Anlamak*. (F. Gülfidan, Trans.). İstanbul: Optimist.
- Mitchell, T. R., Smyser, C. ve Weed, S. E. (1975). Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 18 (3), 623-631.
- Mottaz, C. (1987). Age and Work Satisfaction. *Work and Occupations*, 13 (3), pp. 389-408.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26, pp. 365-385.
- Mudrack, P. E. (1990). Machiavellianism and Locus of Control: A Meta- Analytic Review. *The Journal of social Psychology*, 130 (1), 125-126.
- Muhonen, T. veTorkelson, E. (2004, February). Work Locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress Medicine*, 20 (1), 21-28.

- NG, T. W., Sorensen, K. L. ve Eby, L. T. (2006). Locus of Control At Work: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1086.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470.
- Oran, F. Ç. (2012). Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ilişkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon.
- Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G. ve Gelyan, R. (2003). *Yönetim Organizasyon*. TC Anadolu Üniversitesi Yayını No:1457.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri; Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251-281.
- Pekgirgin, I. (2014, Eylül). Beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları denetim odağı ile algılanan stres ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Petty, M., Mcgee, G. W. ve Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), pp. 712-721.
- Phares, E. (1976). *Locus of control in personality*. Morristown: General Learning Press.
- Rapti, E. ve Karaj, T. (2012). The relationship between job satisfaction, demographic and school characteristics among basic education teachers im Albania. *Problems of Education in the 21th Century*, 45, 73-80.

- Reitz, H. J. ve Jewell, L. N. (1979). Sex, Locus of Control, and Job Involvement: A Six-country investigation. *Academy of Management Journal*, 22 (1), 72-80.
- Roark, M. H. (1978, May). The relationship of perception of chance in finding jobs to locus of control and to job search variables on the part of human resource agency personnel. *Virginia Polytechnic University; Doctoral Dissertation*.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1).
- Rumph, A. B. (2012). Tennessee public high school principals' leadership behaviors and teachers' job satisfaction. *University of Tennessee - Doctoral Dissertations*.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Saiyadain, M. S. (2009). *Human Resources Management (4.b.)*. New Delphi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Saygılı, M. ve Çelik, Y. (2011). Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1), 39-71.
- Scheers, L. V. ve Botha, J. (2014, October). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management research*, 9(1).
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (2015). *Theories of Personality (11.ed.)*.USA: Cengage Learning

- Singh, P. A. ve Kumar, A. D. (2011, January). Role of Stress and Locus of Control In Job Satisfaction Among Middle Managers. *Journal of Organizational Behaviour*, 10 (1), 42-56.
- Sönmez, A. (1984). Belirli toplumsal durumların algılanmasında denetim odağının etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, pp. 143-158.
- Spector, P. E. (1982). Behavior In Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91 (3), 482-297.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29, pp. 379-387.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6.ed.). Boston: Pearson Publication.
- Telman, N. (1988, Mayıs). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Telman, N. ve Çelik, D. A. (2013). *Endüstri/Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı* (1. ed.). Ankara: Nobel.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti* (1 ed.). İstanbul: Epsilon.
- Tillman, C. J., Smith, F. A. ve Tillman, W. E. (2010). Work Locus of Control and The Multidimensionality of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(2).
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3. ed.). İstanbul: Beta.

- Türkoğlu, E. (2007). Türk ve Alman okul yöneticilerinin denetim odağı boyutunda farklı değişkenler açısından karşılaştırılması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Uzkurt, C. (2010, Temmuz 4). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl yapılır, Nasıl Pazarlanır?* (A. S. Oran, Ed.) Retrieved 5 25, 2016, from Ankara Sanayi Odası.
- Wallston, K. A. (1997). Perceived Control and Health Behavior. In A. Baum, S. Newman, J. Weinman, R. West ve C. McManus, *Cambridge Handbook of Psychology, Health and Medicine* , pp. 151-153.
- Watson, D. ve Baumal, E. (1967). Effects of locus of control, and expectation of future control upon present performance. *Journal of Personality and Social psychology*, 6 (2), pp. 212-215.
- Wiersma, U. J. (1992). The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A meta analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (2), pp. 101-114.
- Yelboğa, A. (2007, Aralık). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 1-18.
- Yukl, G. A. ve Latham, G. P. (1978). Interrelationships Among Employee Participation, Individual Differences, Goal Difficulty, Goal Acceptance, Goal Instrumentality, and Performance. *Personnel Psychology*, 31, 305-323.
- Yü, Y. S. (1995). Employee motivation and satisfaction in different organizational levels: A study of banking industry in HongKong in transition to 1997. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. University of Hong Kong.

7. EK

Ek 1:

Değerli Katılımcı;

Bu anket, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı'nda, Yrd. Doç. Dr. Levent Önen danışmanlığında yürütülen, "çalışanların denetim odağı ile iş doyumları ve iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Bilgilerinizin üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, şimdiden çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgi ve katılımınız için çok teşekkür ederim.

Ülfet UZUNKOCA

Demografik Bilgi Formu:

- **Doğum Tarihiniz** : _____
- **Cinsiyetiniz** :
Kadın () Erkek ()
- **Eğitim Seviyeniz** :
- **Medeni Durumunuz** :
Bekâr () Evli ()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad-Soyad : Ülfet UZUNKOCA

Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul, 23.02.1976

Eğitim Bilgileri

Lisans : ODTÜ, Psikoloji Bölümü, Ankara, 1999.

Çalıştığı Kurum : Psikotek Danışmanlık, İstanbul

Görevi : Psikolog (Bireysel Gelişim Danışmanı)