

ÖZET

Motivasyonun yönetim düşüncesi ve uygulamaları içerisinde önemli bir rolü vardır. Başarılı bir yönetici, çalışanları motive ederek temenni edilen sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklara ulaşan yöneticidir. Yöneticinin başarılı olması için motivasyon şarttır. Motivasyon için ise çalışanın iş doyumuna ulaşması gerekir.

İş doyumunu diye bahsedilen konu öyle basit anlaşılır, kolay çözülebilir bir şey değildir. İş doyumunu çalışanlar için ne kadar önemli ise bir şirket için de o kadar önemli olmalıdır. İş doyumunu sağlarken en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Parayla satın alınamayacak şeyler de vermelidirler çalışanlara. Biz buna adalet algısı diyoruz.

Bu çalışmada, adalet algısına sahip, yani yönetilen çalışanın, iş doyumunu incelenmiştir.

Yöneticisinin adil olduğuna inanan iş gören, beklediğinin karşılığını almış olacaktır. Beklentisi ile beklediğinin üzerinde aldığı her karşılık onun iş doyumunu ve dolayısıyla performansını arttıracaktır.

Bu tez, dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde çalışanların motivasyonu ve adalet algısı ile ilgili temel kavramlar, ikinci bölümde iş doyumunu ve etki eden faktörler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı ve önemi ,uygulanan kapsam ve yöntem açıklanmıştır. Daha sonra araştırmada elde edilen bilgi ve bulgular irdelenmiştir. Uygulanan anket formundan elde edilen bulgular istatistiksel olarak tablolara ve grafiklere dökülüp iş tatmini ve adalet algılarıyla ilgili korelasyon analizleri yapılmış ve değerlendirilmiştir.. Dördüncü bölümde ise, çalışmadan elde edilen sonuç ve öneriler ortaya konmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; çalışanlar, yöneticileri tarafından adil ödüllendirildiklerinde, yöneticiler aldıkları kararları tutarlı, adil ve fark gözetmeden uyguladıkları takdirde iş doyumu sağlanacağı ve motivasyonun artacağı görülmektedir.

SUMMARY

Motivation has an important role in the management concepts applications. A manager who is successful reaches results that wanted on time. It is required for managers who want to be successful.

The subject we called job satisfaction is not a easy. Job satisfaction is important for workers, also it should be important for firms. Main duty is for managers supplying the job satisfaction. The managers should give to workers things additional. We call this justice perception.

In this study, job satisfaction of a worker who has perception of justice, meanly who is fairly managed by his manager has been examined.

A worker who believes that his manager is fair, will have got the answer to his expectation. His expectation and any answer that he will get below his expectation will increase his job satisfaction and cosequently his performance.

The thesis consist of four parts. In the first part, the main concepts related to workers, motivation and their perception of justice are explained, in the second part job satisfaction and factors which effect job satisfaction are explained in detail. In the third part the aim of the study, the importance of the syudy and the applied extent and the method are explained. Afterwards, the infornation and the findings obtained from the study are examined. The finding of questionnaire formsa re tabled statistically into graphics and charts and then correlation analysis between job satisfaction and justice perception is made and then evaluated. In the fourth part, the results of the study and suggestions are introduced.

According to the research results; when the workers are fairly awarded by their managers and when the decisions of managers are applied fairly, consistntly and without observing any differnces, satisfactions will be obtained and the degree of motivation will increase.

TEŞEKKÜR

İlk olarak bu çalışmanın hazırlanmasında her türlü desteği veren, zamanını ayıran herkese teşekkür ediyorum.

Yüksek Lisansımın ders ve tez aşamasında değerli yorum ve fikirleri ile bakış ve görüş açımın değişmesine, çalışmalarımda beni yönlendiren fikirler sunmasında ve zamanını, bilgisini benimle paylaşan değerli hocalarımdan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ' ye teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans programım boyunca bana her türlü desteği veren, moral yönünden destek olan; gerektiğinde benimle birlikte çalışmama katılmaktan çekilmeyen değerli eşime teşekkür ediyorum.

İş ortamında çalışmama dolaylı ve dolaysız destek veren, yoğun iş programım nedeniyle anlayış gösteren ve her türlü yardımı yapan değerli amirlerime ve iş arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
ÇİZELGELER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE ADALET ALGISI	
1. TANIM VE KAVRAMLAR	8
1.1. Motiv (Güdü)	8
1.2. Motivasyon (Güdülenme)	8
1.3. İş Doyumunu	11
1.4. Performans	12
1.5. Adalet Algısı	13
1.6. Tutum	13
1.7. Moral	14
1.8. Verimlilik	14
2. MOTİVASYON, MOTİVASYON KURAMLARI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ	16
2.1. Motivasyon Kuramları	16
2.2. KAPSAM TEORİLERİ	16
2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	18
2.2.2. Çift Faktör Kuramı	19
2.2.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	21
2.3. SÜREÇ TEORİLERİ	23
2.3.1. Beklenti Kuramı	23
2.3.2. Amaç Kuramı	27
2.3.3. Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı	28
2.3.4. Sonuçsal Şartalandırma Kuramı	29
2.4. A.H. MASLOW, MC. GREGOR VE F. HERZBERG'İN KURAMLARI ARASINDAKİ MOTİVASYON İLİŞKİLERİ	29
2.5. MOTİVASYON ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ	31

2.5.1. Motivasyonda Paranın Rolü	31
2.5.2. Katılım	31
2.5.3. Yetki ve Sorumluluk Verme	32
2.5.4. İşin Kendisi	32
2.5.5. İş Görev ve Tasarım	32
2.5.6. Yükselme (Terfi)	33
2.5.7. Çalışma Grupları	33
2.5.8. İş Ortamı ve Şartları	33
2.5.9. Eğitim	34
2.5.10. Rekabet	34
2.5.11. Esnek Zaman Uygulamaları	34
2.5.12. Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma	35
2.6. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNDA ADALET ALGISI	35
2.6.1. Bireyin Adalet Algısı	35
2.6.2. Örgütsel Adalet Algısı	37
2.6.2.1. Hak Adalet Algısı	37
2.6.2.2. Dağıtımsal Adalet Algısı	38
2.6.2.3. Yöntem Adalet Algısı	39
2.6.2.4. Etkileşim Adalet Algısı	39

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2. İŞ DOYUMU	41
3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	43
3.1. İş Doyumunu Oluşturan Bireysel Nedenler	43
3.1.1. Yaş	45
3.1.2. Kıdem	46
3.1.3. Mesleki Kıdem	47
3.1.4. Ünvan	49
3.1.5. Cinsiyet ve Medeni Durum	49
3.1.6. Öğrenim Durumu	50
3.2. İş Doyumunu Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler	51
3.3. İş Doyumunun Sonuçları	58
4. MOTİVASYON-İŞ DOYUMU-PERFORMANS-A. ALGISI İLİŞKİSİ	59
4.1. Genel	59
4.2. İş Doyumuna-Motivasyon-Adalet Algısı İlişkisi	60
4.3. İş Doyumuna-Performans	61
4.4. İş görenlerin Davranışları-Performans	64
4.5. İş Doyumuna Performans İlişkisini Ortaya Koyan Motivasyon Kuramları	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNDA ADALET ALGISI İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

3. Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
4. Kapsam ve Yöntem	68
5. Araştırmada Elde Edilen Bilgi ve Bulgular	69
5.1. Araştırmaya Katılanlara Dair Demografik Bilgiler	69
5.2. Anket Formundan Elde Edilen Bilgi ve Bulgular	75
5.2.1. Yöneticinin Adil Ödüllendirmesi	75
5.2.2. Yöneticinin İşle İlgili Kararlarını Adil Alması	78
5.2.3. Yöneticinin Çalışanlar İle İlgili Kararlarını Adil Alması	82
5.2.4. İş Tatmini	88
5.2.5. İş Tamini ve Prosedürel Adalet Algısı Arasındaki İlişki	94
5.2.6. İş Tamini ile Dağıtımsal Adalet Algısı Arasındaki İlişki	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	98
KAYNAKLAR	102
ÖZGEÇMİŞ	105
EK (Araştırmada Kullanılan Anket Formu)	107

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1. Genel Verimlilik Modeli	15
1.2. Gereksinimler Hiyerarşisi	17
1.3. Maslow'un kuramının işletme yaşamına uygulanması	18
1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	20
1.5. Üç İçerik Kuramının Karşılaştırılması	22
1.6. Porter-Lawler Çok Değişkenli Güdülenme Modeli	26
1.7. Maslow, Herzberg, Mc. Gregor Kuramları Arasındaki Motivasyon İlişkisi	30
2.1. Çalışanların İş Başarımlarının Arttırılması	62
2.2. Motivasyon Düzeyi – Yetenek Kullanma – Başarım İlişkisi	63
Grafik 1. Öğrenim Durumu	70
Grafik 2. Yaş	71
Grafik 3. Cinsiyet	72
Grafik 4. Önceki İş Deneyimi	73
Grafik 5. Önceki Şirkette Çalışılan Yıl	74
Grafik 6. Şu Anki İşte Çalışılan Yıl	75

ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>Cizelge</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 BİT Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımını	69
3.2. BİT Çalışanlarının Yaş Grubuna Göre Dağılımı	70
3.3. BİT Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı	71
3.4. BİT Çalışanlarının Önceki İş Deneyimlerine	72
3.5. BİT Çalışanlarının Bundan Önceki Şirkette Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	73
3.6. BİT Çalışanlarının Bu Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	74
3.7. Yöneticim Beni Sorumluluk Ölçüsünde Adil Ödüllendirir	76
3.8. Yöneticim Beni Öğrenim ve Eğitimim Ölçüsünde Adil Ödüllendirir	76
3.9. Yöneticim Beni İşimin Stres ve Zorluğu Ölçüsünde Adil Ödüllendirir	77
3.10.Yöneticim İyi Yaptığım İşler Ölçüsünde Adil Ödüllendirir	77
3.11.Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Önyargısız Alır	78
3.12.Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Almadan Önce Tüm Çalışanların Görüşlerini Alır	79
3.12. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Almadan Önce Doğru ve Eksiksiz Bilgi Toplar	80
3.13. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanlar İstedğinde Net Bilgilerle Açıklar	81
3.14. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını, Tüm İlgili Çalışanlara Tutarlılıkla Uygular	81
3.15. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanların Sorgulamalarına veya	

Karşı Çıkmalarına İzin Verir	82
3.16. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Nazik ve Düşünceli Davranır	83
3.17. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Benim Kişisel İhtiyaçlarıma Duyarlıdır	83
3.18. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Saygılı ve Onurlu Davranır	84
3.19. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bir Çalışan Olarak Haklarımla İlgilenir	85
3.20. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Kararların Etkilerini Benimle Değerlendirir	85
3.21. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Uygun Mantısal Açıklamalar Sunar	86
3.22. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Dürüst Davranır	87
3.23. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Anlamli Gelen Açıklamalarda Bulunur	87
3.24. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Çok Net Olarak Açıklar	88
3.25. İş Güvenliğim İş Tatminimi Sağlar	88
3.26. Aldığım Ücret ve Diğer Faydalar İş Tatminimi Sağlar	89
3.27. İşimi Yaparak Edindiğim Kişisel Gelişim İş Tatminimi Sağlar	89
3.28. İşimde Görüştüğüm ve Birlikte Çalıştığım Kişiler İş Tatmini Sağlar	90
3.29. Yöneticimin Bana Gösterdiği Saygı ve Adalet İş Tatmini Sağlar	90
3.30. İşimi Yapmaktan Duyduğum Kayda Değer Başarı Hissi İş Tatminimi Sağlar	90
3.31. İşteyken Diğer İnsanları Tanıma Şansı İş Tatminimi Sağlar	91
3.32. Yöneticimden Aldığım Destek ve Rehberlik İş Tatminimi Sağlar	91
3.33. Organizasyona Katkım Ölçüsünde Adil Ücret İş Tatminimi Sağlar	92
3.34. İşimde Bağımsız Düşünme ve Hareket İmkani İş Tatminimi Sağlar	92
3.35. Organizasyonda Geleceğimin Güvenli Görünmesi İş Tatminimi Sağlar	92

3.36. İşimde Diğer Kişilere Yardım Etme Fırsatı İş Tatminimi Sağlar	93
3.37. İşimdeki Heyecan Verici Önemli Hedefler İş tatminimi Sağlar	93
3.38. İşimde Genel Olarak Aldığım Yönetim Desteği Kalitesi İş Tatminimi Sağlar	94
3.39. İş Tatmini ve Prosedürel Adalet Algısı Arasındaki Korelayon İlişki	95
3.40. İş Tatmini İle Dağıtımsal Adalet Algısı Arasındaki Korelasyon İlişki	97

GİRİŞ

Günümüzde çok sık kullanılan "Motivasyon", "İş Doyumu" sözcüklerinin kısmen anlaşılabilir bir açıklaması şu şekilde ifade edilebilir;

Örgütlerde çalışan insanların, örgüt üyesi olmaktan gurur duymaları, belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışmak için istekli olmaları, bu isteği verimli hale getirecek zihni, ruhsal ve bedeni enerjiyi kazanmaları ve bunu muhafaza ederek çalışmalarını, işin kapsamı ve iş ortamına karşı olumlu tutum beslemeleri.

Bir çalışanı veya çalışan grubu "Motivasyon ve İş Doyumu Az" sözleri ile nitelediğimiz zaman, aslında o ya da onlarda gözlemlenen eksiklikler iş'i sevme, amaçlar doğrultusunda çalışmama, istenen düzeyde, zihinsel, bedensel ve ruhsal enerjinin olması, iş kapsamı ile iş ortamına karşı olumsuz tutum beslemedir.

Gün geçtikçe baş döndürücü hızla gelişen endüstrileşme neticesi insanların büyük çoğunluğu, günlerinin ortalama sekiz saatini evlerinden özel ilgilerinden uzakta bütün bunların karşılığında bir ödül almak çabası içinde çalışarak geçirmektedir.

Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olması; o toplumun bireylerinin en yüksek düzeyde motive edilmiş olmaları, başarganlıklarının yüksek olması, gördükleri iş'lerden yüksek derecede doyumlu olmaları, iş'lerine karşı olumlu tutum beslemeleri ile yakından ilişkili olduğu dikkate alınır, insan yaşamının 1/3'ünden fazlasını dolduran çalışmalarından almaları gereken olumlu doyumun önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

Motivasyon ve onun ayrılmaz bir parçası olan iş doyumunu, günümüz toplum bilimlerinde yaygın kullanım alanı olan birbirleriyle çok yakın ilişkili kavramlardır. Anılan kavramlar henüz tam anlamıyla açık ve işlemsel içerikten yoksun oldukları gibi aralarındaki ilişkilerin doğrultusu ve düzeyleri de yeterince açıklığa kavuşturulmuş değildir.

Adaletli olan insan, güven duyulan insandır. Başarılı bir yönetici olmanız için kesinlikle adaletli olmanız gerekir.

Bireyin toplumdaki yerini becerileri ile elde edip bireyselleşmesi ve emeğinin ve hayatının denetimini başkalarına devrederek, istemediği, kazanamadığı, kendini geliştiremediği bir işte çalıştırılıyor olması arasındaki karşıtlık, özellikle refah dönemlerinde sorunlaşan yabancılaşma, dışsallaşma, vb. olumsuz ruh hallerine yol açmıştır.

Bireylerin bir yandan geliştirdikleri beceriler yoluyla kendilerini kanıtlama gerekliliğinin doğması, diğer yandan işyerlerine kapatılarak yeteneklerinin çok altında işlerde çalıştırılıyor olmaları yaptığı işten hoşnut olamayan, başka bir deyişle iş konusunda hayal kırıklığına uğrayan insan topluluklarını ortaya çıkarmıştır.

İş doyumu ve motivasyon kavramının ortaya çıkışı ise, emeğin örgütlendiği ve nizamlı toplumlarda artık yönetilebilir olmaktan çıktığı çağlara uzanmaktadır. Örneğin ABD’de 1897 ile 1904 arasındaki yıllarda sendikaların üye sayısı beş kat artmış ve sendikal mücadele ivme kazanmıştır (Bendix, 1956; s. 265). Taylor’un önerdiği “bilimsel yönetim” kuramı, çalışan ve işverenler arasındaki bu türden ihtilaf ve çatışmaları ortadan kaldırmak üzere tasarlanmıştı. Verimlilik sağlayacak bilimsel yöntemler geliştirilebilir ve hem çalışanlar hem de işverenler bu yöntemlere tabi kılınır ve çalışanlara yeterli teşvik/prim verilirse, üretim miktarı ve karlılık kendiliğinden artacak ve sendikalara gerek kalmayacaktı. Bu kuramın en önemli unsurlarından biri, çalışanların kişisel becerilerinin saptanması ve iş dağıtımının buna göre yapılması ilkesiydi. Böylece işler, soyut ve genel disiplin kurallarının yanı sıra ilk kez çalışanların kişisel özelliklerinden de yola çıkılarak örgütlenmiş olacak ve verimlilik/üretim miktarı, çalışanlar mükafatlandırıldığı ve kazanımlarından hoşnut oldukları sürece artacaktı. Buna karşın, bu yöntemlerin uygulamadaki sonuçlarından biri, zaman ve hareket etüdleriyle küçük parçalara ayrılan, ayıklanan, tanımlanan ve standardize edilen işlerin, çağın fabrikalarının başlıca düzeneği olan üretim bandına uygun tekdüze bir çalışma ritmini mümkün kılmasıdır.

Taylor’un kuramının en belirgin noktalarından biri, çalışmanı sadece kazanımlarını ve çıkarlarını izleyen, rasyonel bir aktör olarak görmesiydi. Elton

Mayo'nun sonraki dönemde yaptığı araştırmalar, çalışanların çoğu kez işyerindeki akranlarıyla birlikte/onları da gzeterек karar aldıklarını/hareket ettiklerini göstermiştir. Bu modele göre çalışanlar sadece kritik durumlarda mantıksal davranıyor; kendi çıkarlarını hesaba katıyor ve koruyorlardı; olağan durumlarda ise dayanışmacı bir çerçevede ve cemaat içindeki konumlarını dikkate alarak davranıyorlardı.

İş doyumunu kavramı, çalışanların kişiisel özelliklerinin (duygu, beceri, vs.) ve işyerinde oluşturdukları grupların, emeğin üretim bandının ritmiyle uyumlu hale getirilmesi ve çalışan/işveren ihtilafının ortadan kaldırılması, kısaca emeğin yeniden yonetilebilir kılınması amacıyla dikkate alınmak zorunda olduğu tarihsel koşullarda, psikolog, sosyolog ve örgüt bilimciler gibi birçok disiplinden araştırmacı tarafından ortaya atılmış ve inceleme konusu yapılmıştır.

Bu kavramın tanımı, önemi ve incelenme nedenlerini daha sonraya erteleyerek günümüz koşulları değerlendirildiğinde bireyselleşmenin daha yoğun olarak hissedilmeye başlandığı, bu bireyselliğin sadece beceri ve yetenekler üzerinden değil, giderek daha hissedilir biçimde gelir düzeyi, sosyal statü ve belirli bir yaşam standardı gibi "yeni değerler" zerinden biçimlendirildiği görülebilir. Böyle olunca, insanların bir işe ve işyerine olan gereksinimleri, güvenli bir iş bulduklarında orada çalışmayı sürdürme zorunlulukları ve bu nedenle işin ve işyerinin bireylerin yaşamının çok önemli bir parçası haline geldiği yadsınamaz. İşyeri hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması açısından bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. Buradan hareketle, çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, basit olarak çalışanların işlerini sevme derecesi şeklinde tanımlanabilecek iş doyumunu üzerinde birçok bilim dalının neden çalıştığı anlaşılabilir.

İş doyumunu anlayışını irdelemek için kişi odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilen iki önemli sebep mevcut. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adil olarak davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş doyumunu bir lde, iyi davranılmanın sonucudur; böyle olmakla aynı zamanda psikolojik sağlığın da bir göstergesidir. İşyerinde yaşanılan vahametın işten doyum sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmekte ve iş doyumsuzluğunun nedeni de sonucu da olsa vahametın sindirim sorunları, kusma, baş ve mide ağrısı gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden doyum sağlayamayan bireylerde

bağımlılık yapan madde (sigara, alkol, uyuşturucular..vb.) kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir (Spector, 1997; s.2).

İş doyumsuzluğunun yol açtığı gerginlik ve buna bağlı psikosomatik rahatsızlıklar, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi tepkiler, işyerinin, bireylerin iş dışında kalan yaşamlarını, yani yaşam doyumlarını etkileyeceğini açıkça göstermektedir. Bunun aksine, genel yaşam doyumuna da iş doyumunu etkileyebilmektedir. Bu iki alandaki doyumun birbirini nasıl etkilediği konusunda üç teori geliştirilmiştir. İlk teoriye göre, yaşamın bir kısmındaki duygular diğer bölümündekileri de etkiler. Bu teori, iş doyumuna ve yaşam doyumuna arasında müspet bir ilişkiye işaret eder. İkinci teori ise bir alanda hayal kırıklığına uğrayan bireylerin bunu başka bir alanda gelişme sağlayarak gidermeye çalışacaklarından söz eder. Bu durumda, iş doyumuna–yaşam doyumuna ilişkisi menfi durumlara sebep olmaktadır. Üçüncü teoriye göre, bireyler yaşamlarını iş ve iş dışında kalanlar olmak üzere ikiye ayırmışlardır ve bu iki alan birbirinden bağımsızdır. Bu teoriyle ilgili olarak yapılan araştırmalar ilk teoriyi desteklemektedir (Spector, 1997; s.70).

Bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindedir. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapar veya işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler (Hulin ve diğerleri, 1985). Bireylerin işlerini bırakmaya karar verememeleri durumunda motivasyon bozuklukları ve devamsızlık davranışı ortaya çıkar. Devamsızlık, bireyin geçerli bir mazereti olmadan işe geç gidip erken ayrılması olarak tanımlanabilir. İş doyumuna-devamsızlık ilişkisi arasında bulunan korelasyon düşük olmakla birlikte Brief (1998) ve Spector (1997), bu ilişkinin düşük olmasının birkaç nedeni olabileceğini belirtmektedirler. Bunlardan birisi, devamsızlığın karmaşık bir değişken olduğu ve çok sayıda nedeninin olabileceğidir. Kaza geçirmek, hastalanmak ve bir aile bireyinin hastalığı gibi devamsızlık nedenlerinin doyumla ilişkisinin olmaması beklenir. Diğerleri, işyerinin uyguladığı devamsızlık politikası olabilir. Doyum-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve yaptırım uygulanan bir işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı,

devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve çalışanlara nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük olması beklenir. Bu nedenle, devamsızlığın işten doyum sağlanamamasına bir tepki olması düşük bir olasılık olacaktır. Benzer şekilde, Johns ve Nicholson (1982); Martocchio (1994); Nicholson ve Johns (1985), doyum-devamsızlık ilişkisinin zayıf olmasının olası bir başka nedeninin ‘devamsızlık kültürü’ olduğunu belirtmişlerdir (akt. Brief, 1998; s.37). Bu ilişkinin, bireylerden işe gitmelerinin imkansız olduğu durumlar haricinde işe devam etmelerinin beklendiği, katı toplumsal kuralların geçerli olduğu bir kültürde zayıf olması muhtemeldir.

İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanı sıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilidir.

Mutlu çalışanın iyi performans göstereceğine inanılırsa da, Spector (1997), doyum-performans ilişkisinin düşük olduğuna dikkat çekmekte; ancak bulunan düşük korelasyonun performans ölçeklerindeki sorunlardan kaynaklanıyor olabileceğini belirtmektedir. Çünkü performans ölçümü genellikle üstler tarafından yapılmaktadır ve önyargılara açıktır. Jacobs ve Solomon’a (1977) göre, iş doyum-performans ilişkisi başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır (akt. Spector, 1997; s.56). Gerginliğin iş doyumunun hem nedeni hem sonucu olabildiği gibi, iş doyumunu hem performansın ödüllendirilmesi sonucunda oluşmakta hem de işten doyum sağlayan çalışanlar iyi performans göstermektedir (Porter ve Lawler, 1968). Ostroff (1992), bu ilişkiyi örgüt düzeyinde inceleyerek, işlerinde mutlu olan bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmak üzere işbirliği yapmaya daha yatkın olacaklarını belirtmiştir. Ostroff’un araştırması, çalışanlarının doyum düzeyi yüksek olan örgütlerin daha iyi performans gösterdiğini kanıtlar niteliktedir.

İş doyumunu, örgütçe resmen tanımlanan görevlerle ilgili performansın (görev performansı) yanısıra resmen tanımlı olmayan ancak örgütün yeterlik ve verimliliği açısından önemli olan örgüttaşlık davranışı (Organizational Citizenship Behaviour)

(bağlamsal performans) ile de ilişkilidir. Örgütteşlik davranışı, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütün mevcut uygulamalarını iyileştirmek üzere önerilerde bulunmak, yakın denetim olmaksızın işe zamanında başlamak ve boşa zaman geçirmemek olarak tanımlanabilir. İş doyumunun örgütteşlik ya da örgütsel gönüllülük (Organizational Spontaneity) davranışı olarak adlandırılan bağlamsal performans ile korelasyonu görev performansı ile olan korelasyonundan daha yüksektir. İşverenin ya da üstlerinin kendisine davranışından hoşnut olan birey, örgütte kendisi için resmen tanımlanmış olan görevlerden fazlasını yapmaya gönüllü olacaktır. Böylece, bu gönüllülük davranışının doyumun bir sonucu olarak ortaya çıktığı; bağlamsal performansta artış anlamına geldiği ve örgüt performansına katkı sağlayacağı düşünülebilir. George ve Brief de (1992), işyerindeki olumlu ruh halinin (positive mood) bağlamsal performansı teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

Bireylerin işleri ile ilgili tutumları olarak nitelenebilecek iş doyumunu kavramı topluluk içinde oluşması ve toplulukları etkilemesi nedeniyle psikoloji ve sosyal psikolojinin, birey davranışlarının örgütleri etkiliyor olması nedeniyle örgüt bilimcilerin konusu olmuştur. Bu kavram ilk olarak psikologların ilgisini çekmiş ve geliştirilen yaklaşımlarda bireyin gereksinimleri ve değerleri, dolayısıyla beklentileri esas alınmıştır. Bu kavramın örgüt bilimcilerin/psikologlarının dikkatini çekmesi ve iş doyumunun, gereksinimlerin yanı sıra bireyin etkin olduğu bilişsel bir süreç sonucunda oluştuğuna dair bulgular görece daha yakın zamana rastlamaktadır. Bu nedenle, bireyin gereksinim ve değerlerinin esas alındığı kuramlar klasik, bireyin kişisel özellikleri ile örgütsel değişkenlerin etkileşimini duyuş ve biliş düzeyinde inceleyen kuramlar ise modern yaklaşımlar başlığı altında sınıflanabilir. Gerek klasik, gerekse modern yaklaşımlarda iş doyumunu yaratan faktörler söz konusu olduğunda birey-ortam uygunluğu modelleri hakimdir. Modern yaklaşımlar, birey-ortam uygunluğunu kişisel özellikler ve iş ortamına ait koşulların bileşimi olarak değerlendirirken, klasik yaklaşımlar, ortamın bireye sunabilecekleri ile bireyin gereksinimleri arasındaki uygunluğun doyum kaynağı olduğunu göstermektedir. (Sun, 2002)

Dünyada ve araştırma konumuzun yer aldığı Türkiye’de işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Bazı işletmelerimiz ülke içerisindeki paylarını yükseltme yanı sıra Dünya’nın çeşitli noktalarında pazarlar elde etmeyi çalışırken, bir kısım özel işletmelerimiz ve kamu işletmeleri varolma savaşı

vermektedirler.Küreselleşen dünya'nın kendisine özgü yaratmış olduğu ekonomik savaş dan galip çıkmanın koşulu kuşkusuz serbest rekabet piyasasını kurallarını iyi bilmekten geçer. Bu nedenle işletmeler varoluş amaçlarına ulaşmak için, bu yok edici rekabet ortamına iyi konsantre olmaları gerekir.

Yaşam alanı büyük olan (piyasa koşullarına iyi konsantre olmuş) işletmelerin kalite – verimlilik faktörlerinin performans boyutunda iyi denetlenebilecek noktada oldukları görülür. Kalite – Verimli işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki en önemli kaynak da kalite iş görendir. Kalite çalışanlara sahip olmak için işgörenlerin; gelişimine yönelik plan ve hedefleri saptamak, mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları tespit etmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerini sağlamak için adil bir yönetim sistemi kurmak gerekir.

Araştırmamız yukarıda söz konusu edilen hedeflere ulaşılmasında adalet algısının önemli bir yer tutup tutmadığı araştırılmaya ve üretkenliği, verimliliği, performansı ve aynı zamanda motivasyonu arttırmak isteyen yöneticilere ışık tutmaya çalışılmış olup yöneticileri tarafından adil ödüllendirilen çalışanların, yöneticilerinin aldıkları kararları tutarlı , adil ve fark gözetmeden uyguladıkları taktirde iş doyumunun sağlanacağı ve motivasyonun artacağı irdelenip aynı zamanda yöneticisinin adil olduğuna inanan işgörenin, beklediğinin karşılığını almış olacağına ve beklentisi ile beklediğinin üzerinde aldığı her karşılığın onun iş doyumunu ve dolayısıyla performansını arttıracacağı savı araştırılmıştır.

Bölüm 1.01 BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE ADALET ALGISI

1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1. MOTİV (GÜDÜ)

Motivasyon ile ilgili anahtar kavram özelliği taşıyan “Motiv” ya da “Güdü”, Latince “Movere” İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden yani “hareket etmek, kıvılcılamak” (to move) dan gelmektedir. Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli amaç doğrultusunda harekete geçiren güç anlamına gelmektedir (Eren, 2004: 494). Başka bir deyişle motive ya da güdü “bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür”. Bu tanıma göre motiv;

- Harekete geçirici,**
- Harekete devam ettirici,**
- Olumlu yöne yöneltici**

olarak üç temel özelliğe sahip güç demektir (Eren, 2004: 494). Bu sebeple, tepkilerin seçimi ve tepkilerin gösterilmesindeki gayret, motiv (güdü) tarafından belirlenir. Bir motiv, yukarıda belirtilen benzer şekilde; yön verici ve aktive edici (harekete geçirici) unsurları içeren çapraşık bir yapı olarak ta tarif edilir (Arık, 1992: 13).

1.2. MOTİVASYON (GÜDÜLENME)

Motivasyon (güdülenme), temel bir psikolojik süreç olup , istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve ilgileri kapsayan geniş bir kavramdır (Cüceloğlu, 1994: 230). Genel anlamda motivasyon, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve bunun devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebeplerle birlikte bunların işleyişini kapsayan (Arık, 1991: 130) hem biyolojik ve fizyolojik hem de kültür içerikli bir durum olarak tanımlanabilir.

Genellikle motivasyonun konu edildiği psikoloji, biyolojik ve fizyolojik süreçlerle açıklanmaya çalışılır. Fakat psikolojinin toplumsal ve kültürel yönünü ihmal etmemek gerekir. Çünkü insan sadece genleri tarafından belirlenen, biyolojik süreçlerle açıklanacak bir varlık değildir (Morgan, 1981: 191). Motivasyon konusu sadece açlık ve susuzluk gibi biyolojik süreçleri değil, başarıya ulaşma ,isteği toplumda kabul görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi sosyal konuları da içermektedir. İnsan motivlerinin çoğu, sosyal etkileşimden ve sosyo-kültürel faktörlerle ilişkiden kaynaklanmakta ve bu motivler, genellikle gruplar ve sosyal meseleler hakkında olumlu ya da olumsuz görüşlerimiz ve tercihlerimiz ve tercihlerimizde kendini göstermektedir.

Bu yönüyle herhangi bir şekilde diğer insanları da içine alan sosyal ve kültürel kökenli motivlerin en önemlilerini; sevecenlik ve birlikte olma isteği, başarı ve iktidar motivleri şeklinde sıralamak mümkündür. Bu motivasyonlardan bazılarının hangi davranış biçiminde ortaya çıktıkları aşağıda verilmiştir (Bourne and Extrand, 1985: 114)

Başarı Motivi; rakiplerden daha iyisini yapma, ulaşılması zor bir hedefi gerçekleştirme ve bir işi yapmanın daha iyi bir yolunu bulma.

İktidar (Güç) Motivi; insanları tutum ve davranışlarını değiştirici yönde etkileme, insanları ve eylemleri kontrol etme, bilgi ve kaynaklar üzerinde kontrol sağlama ve bir düşmanı veya muhalifi eleme.

Yakınlık Motivi veya Birlikte Olma İsteği; pek çok insan tarafından sevilme, bir grubun veya takımın elemanı olma, dayanışmacı ve işbirliğini seven insanlarla çalışma ve uyumlu ilişkiler kurma.

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir

(Fındıkçı,2000).

Motivasyon (güdüleme) iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir(Yüksel,2000).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır(Hagemann,1997).

Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür, kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir.

Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran şirketler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu şirketler, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar.

Çalışanların motivasyonu ve tatmini konusunda üç zorluk çalışana bekler:

-Kuruluşa hem üretken hem de mutlu olma potansiyeline sahip insanları işe almak.

-Şu andaki çalışan elemanların çoğunluğu şevkle çalışmıyorsa gerekli değişiklikleri yapmak.

-İstenen ortam sağladıktan sonra bunu korumak.

Bu zorluklar işletme personelinin özelliklerine, işin özelliklerine uygun motivasyon araçlarıyla ve motivasyon yönetimiyle ortadan kaldırılır. Motivasyon araçlarına ve motivasyon yönetimine geçmeden önce motivasyon teorilerini incelemek gerekir.

1.3. İŞ DOYUMU

İş doyumunu, çalışanların işe ve iş ortamına karşı tutumlarıdır (Erdoğan, 1997: 376). Çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

Çalışanın işinden doyum sağlaması, şirket açısından önemlidir. İş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi şirket tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konunun önemini algılayan şirketler, çalışanların işe karşı tutumlarını iş doyumunu anketleri ölçekler. İş doyumunun düşük olması halinde sebeplerini araştırır ve gerekli düzeltici önlemleri alırlar. İş doyumunu çalışan için şu nedenlerle önemlidir;

- İş doyumunu, yaşam doyumunu ile yakından ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur.
- İş doyumunu, bireyin yaşam felsefesi ile yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, bireyin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Diğer bir deyişle, birey kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Bireysel beklentilerin düzeyi de, iş doyumunun sağlanmasında önemlidir. Aynı

özelliğe sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir çalışan az, düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir.

- İş doyumunu, bireysel kariyer yönetimi ile ilişkilidir. Şirketler çalışanların iş doyumlarını arttırmak için birçok teknik uygulayabilir. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Bireyin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, şirket açısından önemli olduğu kadar, birey açısından da önemlidir. Bu yüzden bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar.

(i) 1.4. PERFORMANS

Performans, genel anlamda bir amaca dayalı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen kavramdır.

Bir kısım kaynaklar performans kavramını bir ağaç betimiyle açıklar. Model “verimlilik ağacı” olarak adlandırılır. Model bir sistem yaklaşımını simgeler. Verimlilik ağacının kökleri, sistemin girdilerini, gövdesi, dönüşümün sürecini dal ve yaprakları ise sistemin çıktılarını ifade eder. Model bu haliyle verimliliğe benzer (Akal, 1992: 2-3)

Bir iş düzeninin performansı, o düzenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur (Akal, 1992: 1). Amaçlara göre yönetim sağlamak için her işletmenin, iyi bir ekip oluşturarak bireysel çabaları ortak çabaya dönüştürmesi, her yöneticinin faaliyetlerini bütünü başarısı için odaklaştırması gerekir. Bir yöneticiden beklenen performansın istenilen düzeyde olup olmadığı o işletmenin performans hedefinden türetilmelidir.

1.5. ADALET ALGISI

Kişinin çabası karşılığı olması gerektiğini düşündüğü tatmin kaynağı ve aracıdır. *Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini, gerektirir*(Eren, 2004:520). Bu durum, eşit muamele ilkelerine bağlı kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracıdır.

1.6. TUTUM

Tutum, bir nesne ya da bireye karşı özel şekilde davranmak ve hisler taşımak yolu ile sürekli bir eğilim taşımaktır (Erdoğan, 1991: 364)

Verimliliğin yegane anahtarı birlikte çalışan insanların birbirlerine ve işe karşı olan tutumlarıdır. Uyumsuzluk verimlilik gelişmesinde ciddi bir engeldir. Tutumlar, kendi başlarına motivasyon, kültür, yönetim sistemleri, işin niteliği ve kişisel değer sistemleri ve yaşam belirtileri gibi çok bireysel hassas özdekleri içeren uzun ve kısa vadeli dürtülerin etkileşimini yansıtır. Yöneticilerin çoğunluğu, tutumları yönetmenin önemli ve mümkün olabileceği fikrini kabul etmezler.

Tutumlar, sosyal standartlar olarak tanımlanan kişisel değerlerde ya da ortak değer sistemleri ile biçimlendirilirler (Prokopenko, 1992: 247-249).

Birey karmaşık bir alemde sınırlı sayılabilecek kişi kurum veya varlıklarla sürekli olarak karşı karşıyadır. Karşılaştığı bu uyarılardan sürekli olarak etkilenmekte onlardan bazı bilgiler almakta ve onlara karşı benliğinde bir inanç veya düşünce modeli oluşturmakta, oluşturduğu bu düşünce ve inançlarla, aynı varlıklarla karşılaştığında özel bir davranış sergilemektedir. Birey çevresinde bulunan, kendisini sürekli uyaran diğer bireyler veya ahvallerden aldığı uyarıları derler, düzenler ve zihinsel sisteminde saklar. Aynı birey, aynı ahval veya kişilerle karşılaştığında gösterdiği bu düzenlenip saklanmış düşünce demeti bireyin sözü edilen uyarılara karşı yaklaşımıdır (Erdoğan, 1991: 361).

1.7. MORAL

Moral, iş doyumunu ve beklenti, toplumsal bilimlerde yaygın kullanım alanı olan ve birbirleri ile yakın ilişkili kavramlardır. Moral, mantıklı olmaktan çok duygusal bir kavramdır. İş doyumunu ve beklentiden farklılığı, bireyden çok grup tepkisine bağlı olmasıdır. Bu bağlamda bireysel olarak çalışan bir iş görenin moralinden söz edilmesi yanlıştır (Werner, 1993: 147). Buna göre moral, “önemli sayılan ve bireysel amaçlarla bağdaşan, açık ve belirli küme amaçlarının bulunduğu ve bu amaçların gerçekleşeceğine kanaat getirildi buna bağlı olarak amaca ulaşmak üzere izlenen yol, lider ve öteki üyelerin yanı sıra üyelerin kendilerine güven duyduğu, grup etkinliklerinin birlikçi ve dayanışmalı olduğu, grubun amacı boşa çıkaracak güçlere karşı üyelerin saldırganlık ve düşmanlık beslediği bir grup koşuludur.

Moral en genel biçimle, “*bir kümeyi oluşturan bireylerin her birinde belli güdüsel, duygusal ve bilgisel etmenlerin bütünleşmesi*” olarak tanımlanabilir” (Sencer, 1995: 5).

1.8. VERİMLİLİK

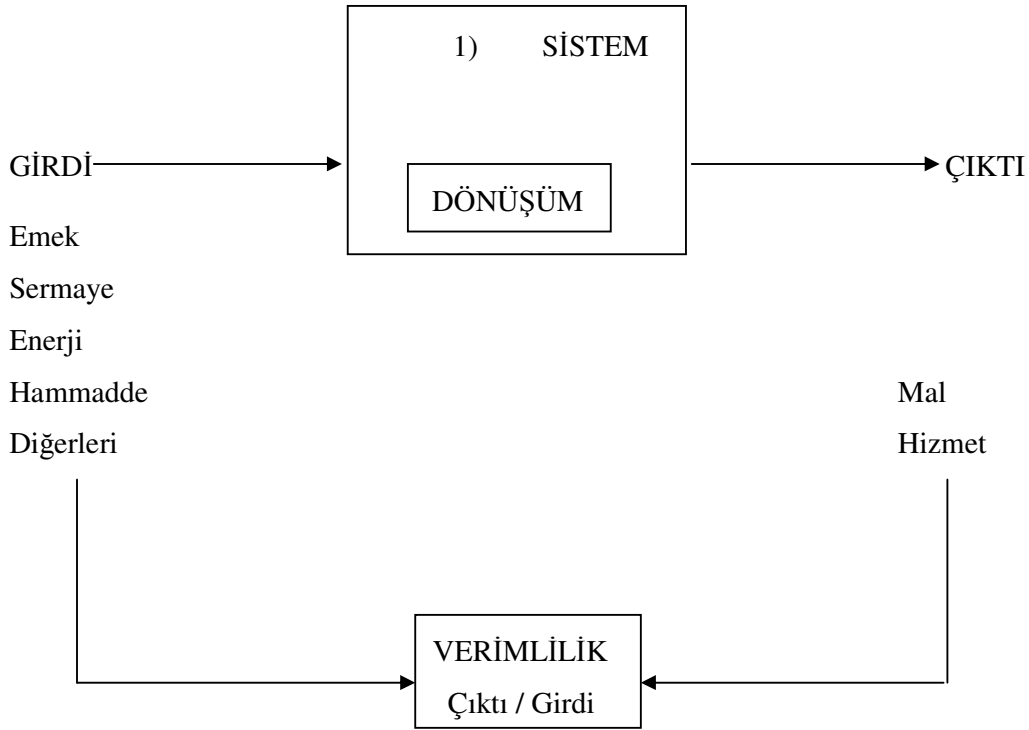
Verimlilik, genel olarak, üretim süreci sonunda elde edilen çıktılarla, bu çıktıyı elde etmek için üretim sürecine sokulanlar arasındaki orandır. Diğer bir deyişle matematiksel olarak çıktının girdiye oranıdır. Dolayısıyla verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için, üretim sürecine sokulan girdilerin ne ölçüde akılcı”rasyonel”, ne ölçüde etkili kullanıldığını ortaya koyan bir göstergedir.

Verimlilik, araştırma yapanlar tarafından çok çeşitli şekil ve anlamlarda tanımlanır. Bu tanımlardan hareketle verimlilik, bir sistemin belirli bir dönem boyunca oluşturduğu mal ve hizmetlerin aynı dönem boyunca kullanılan kaynaklara oranıdır. Oluşturulan mal ve hizmetlere çıktı denilirse, bu kaynakların çıktılara dönüşümünü ve de verimlilik tanımını Şekil 1.1.’de görmek mümkündür.

Yüksek verimlilik, aynı miktarda kaynaklarla daha çok üretmek ya da aynı girdi ile daha çok çıktı elde etmektir. Bu ilişki yaygın olarak şu şekilde ifade edilir;

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

Verimlilik kavramı diğer taraftan sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanır. Zaman evrensel ve kontrol altına alınamayan bir paydadır. Hedeflene sonuca ulaşabilmek için harcanan zaman ne kadar az olursa verimlilik o oranda artar.



Şekil 1.1. Genel Verimlilik Modeli

(Kaynak : Ders notlarından Derlenmiştir.)

2. MOTİVASYON, MOTİVASYON KURAMLARI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

2.1. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere (saiklere), dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğerleri bazı teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.

Motivasyon teorilerini iki temel grup içinde inceleyebiliriz. Bunlardan ilki, bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen içsel faktörlere ağırlık veren kapsam (ya da içerik) teorileri; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendireceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir (Dalay, 2001, 368).

Günlük hayatta sık olarak kullandığımız motivasyon kelimesinin yönetim düşüncesi ve uygulamaları içinde önemli bir rolü vardır. Başarılı bir yönetici, çalışanları motive ederek arzulanan sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklara ulaşan yöneticidir. Yöneticinin başarılı olması için çalışanların motivasyonu şarttır.

2.2. KAPSAM TEORİLERİ

2.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'a göre doyum, davranışların temel güdüsel ürünüdür..1943'lerde önce Maslow, sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer iş doyumunu, bireyin gereksinmelerinin doyurulması yani giderilmesi ile ilişkilendirilmiştir.

Maslow klinik deneyimlerinden hareketle, insan ihtiyaçlarının kademeli bir düzeni olduğunu savunmuştur. Bu beş basamaktan oluşan kademe'de sırasıyla üç grupta ele alınabilir (Baysal ve Tekarslan , 2004: 157).



Şekil 1.2. Gereksinimler Hiyerarşisi

(Kaynak: Prof. Dr. A.Can Baysal, Doç Dr. Erdal TEKARSLAN, Davranış Bilimleri, 2.Bası, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996, 111)

Maslow'un gereksinimler hiyerarşinin temel özelliği, belli bir düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerinin ortaya çıkmayacağıdır. Diğer bir anlatımla, örneğin fizyolojik gereksinimleri veya güvenlik gereksinimleri tatmin olmamış bireyde psikolojik gereksinimler kendilerini göstermez. Birey önce bu gereksinimlerin tatmini ile uğraşır. Belli düzeydeki gereksinimler karşılandıktan sonra bunların güdüleyici gücü kalmaz. Bir üst düzey gereksinimi ortaya çıkar ve güdüleyici etkisini gösterir. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşmış bireylerin diğer tüm gereksinimleri karşılanmış ve sahip oldukları özgün gizil güçlerini kullanma gereksinimi doğurmuştur. Bu düzeye ulaşmış kişiler toplam nüfusun çok küçük bir yüzdesini oluşturur.

Maslow bu gereksinimlerin hiyerarşik bir düzen izleyip izlemediğini incelememiştir. Klinik gözlemlerine dayanarak bu kuramı oluşturmuştur. Ancak özgerçekleştirme olgusunu açıklamak üzere tarihten özgerçekleştirmeyi başardığını düşündüğü kişileri örnek göstermiştir.

Maslow'un kuramı çalışma hayatına uygulansaydı, gereksinimlerin herhangi bir işletmede karşılanma düzeyleri aşağıdaki şekil gibi olabilirdi. (Baysal ve Tekarslan , 2004: 158)

Maslow'un Gereksinimleri	İşletmede Karşılanma Oranı	Çalışma Güdüsü
Özgerçekleştirme	%10	Özgerçekleştirme
Tanınma	%40	tanınma(unvan , statü Simgeleri , terfi)
Sevgi	%50	Ait Olma (biçimsel ve Biçimsel olmayan grupta)
Güvence	%79	Güvence (emeklilik Tazminatı , sendika)
Fizyolojik	%85	Temel gereksinimler ücret

Şekil 1.3. Maslow'un kuramının işletme yaşamına uygulanması

(Kaynak: Prof. Dr. A.Can Baysal, Doç Dr. Erdal TEKARSLAN, Davranış Bilimleri, 2.Bası, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996, 111)

Maslow'a göre giderilen ihtiyaç şiddetini kaybeder ve motive gücünü yitirir ya da motivatör olmaz. Bu ilk bakışta ana hatları itibarı ile doğru sayılabilir. Ancak, ihtiyaçların tamamen veya sürekli olarak doyurularak ortadan kalkmayacağı da bilinmelidir (Şimşek, 199: .97-98).

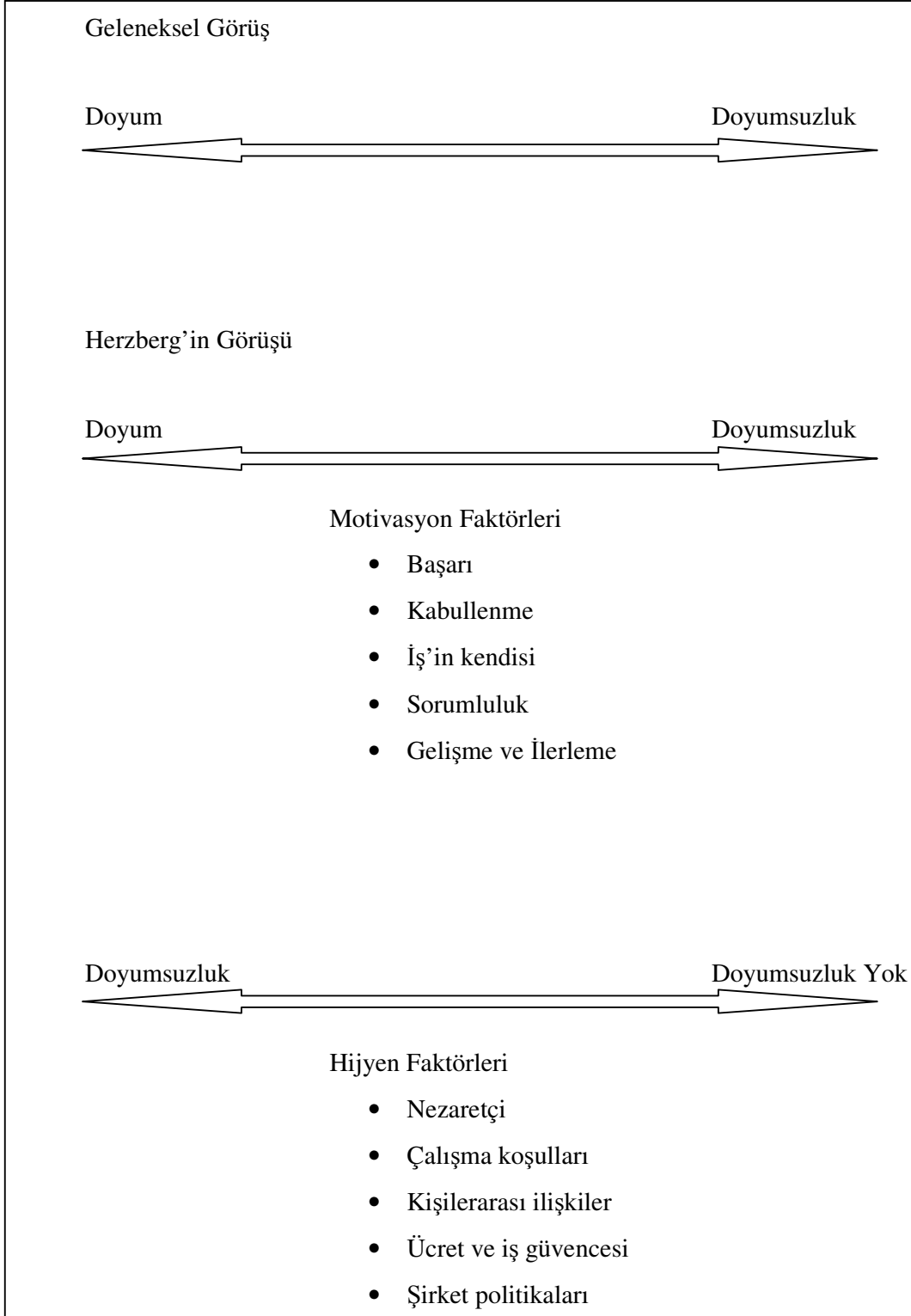
2.2.2. Çift Faktör Kuramı

Herzberg (1959), Maslow'un kuramını geliştirmiş ve çifti faktör kuramı olarak adlandırdığı bu kuramı araştırmalarla desteklemeye çalışmıştır. Yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise "kritik olay" yöntemi uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde esas, çalışanların işlerini yaparken kendilerini "en iyi" ve "en kötü" hissettiklerini bildirmeleridir (Baysal ve Tekarslan , 2004: 159).

Bu kurama göre iş doyumunu,"doyum" ve "doyumsuzluk" olmak üzere iki özellik taşır. İş doyumunu iş' deki başarı, tanınma, işin kendisi ve iş deki sorumlulukla ilerlemenin sonucudur. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi güdüleyici olan etmenlerin varlığı iş görenlerin doyumuna yol açmakta ve performans artışı sağlamaktadır. Bunun zıttı doyumsuzluk ise, koruyucular adı altında işin kendisi ile değil, çevresi ile ilgili faktörlerin etkisinin sonucudur. Bu faktörler yönetim ve örgüt siyaseti, yönetim, çalışma (iş) koşulları, ücret, arkadaş ilişkileridir. Bunların eksikliği doyumsuzluk yaratırken varlığı doyumunu arttırmayıp nötr (denge) durumu yaratmaktadır. (Ergenç ve Dereli, 1981).

Doyum ve doyumsuzluk aynı sürekliliğin iki karşıt uçlarını oluşturan ve tamamen birbirinden farklı kavramlardır. İş göreni doyuma ulaştıran doyurucu ya da güdüleyici faktörler, aynı işin içsel yapısından kaynaklandığı bunun karşıtı doyumsuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler, olarak adlandırılan insan-iş ilişkisinden doğan, işin direk kendisi ile ilişkili olmayan alt gereksinimlerin doyurucularıdır.

Herzberg kuramının iş'in dışsal özelliğinden kaynaklanan etmenlerin, Maslow'un ilk üç ya da alt gereksinimlerine, içsel etmenlerin ise üst düzey etmenlerine karşılık olduğu düşünülebilir. Kuram, iş görenlerin kendilerini geliştirmeleri ve iş'teki başarılarını arttırmaları için işyerinde "dönüşümlü çalışma" , "iş genişletme" ve "iş zenginleştirme" düzenlemelerinin yapılmasını öngörür



Şekil 1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

(Kaynak: Prof. Dr. A.Can Baysal, Doç Dr. Erdal TEKARSLAN, Davranış Bilimleri, 4.Bası, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 2004, 159 ve Ders notları baz alınarak derlenmiştir).

Güdüleyici faktörler, doyum ve performansını yükseltici bir etki yaratırken, koruyucu faktörlerin. Moral ve performans düşmelerini engelleyici bir işlevi söz konusudur. Bunlar etkili bir güdülemenin ön koşulu olurken doğrudan güdüleyici güçleri yoktur. Sadece doyumsuzluğu önlemek suretiyle güdülenmenin işleyişine dinamizm kazandırır (Sencer, 1982: 9-11).

2.2.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

David Mc. Clellan, iş yaşamında etkili olan üç temel güdüden söz etmektedir. Bunlar, “başarı güdüsü”, “erg güdüsü”, “bağlanma güdüsü”dür. Araştırmalar, her üç güdüünün de insanlarda var olduğunu ancak yoğunluğunun kişiden kişiye farklı olduğunu ortaya koymuştur. Kuram genelde “erg güdüsü” üzerinde yoğunlaşarak bazı yazınlarda erg kuramı adını almıştır (Ergenç, 1982: 314-315).

Maslow ve Herzberg’in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer, gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır: Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu kurama İngilizce kelimelerin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak atıf yapılmaktadır. Varolma gereksinimleri yaşarkalma için temel olan Maslow’un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır (Şekil 1.5). Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir.

Herzberg	Maslow	Alderfer
İki-Faktör Kuramı	Gereksinimler	ERG Kuramı
	Hiyerarşisi	
Güdüleyiciler	Özgerçekleştirme	Gelişme
	Tanıma
.....	Sevgi
Hijyen Faktörleri	Güvenlik
	Gereksinimleri	
		Varolma
	Fizyolojik	
	Gereksinimler	

Şekil 1.5. Üç içerik kuramının karşılaştırılması

(Kaynak: Prof. Dr. A.Can Baysal, Doç Dr. Erdal TEKARSLAN, Davranış Bilimleri, 4.Bası, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 2004, 161)

Alderfer'in ERG kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow'un görüşlerinde farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur (Şekil 1.5). Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi güdüleyebilir. Bu görüşe göre bireyin örneğin aidiyet gereksinimi baskın olabilir ve varolma gereksinimlerinden önce gelebilir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçiş olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey gereksinimlerden üst düzey gereksinimlere doğru bir gelişme izler diye bir şey yoktur. Zaman zaman gereksinimler yer değiştirebilir.

Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin devamlı ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Devamlı gereksinimler bireyin davranışını devamlı güdüleyen

gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme, popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler ve bu tür gereksinimlerdendir. Dönemsel gereksinimler ise belirli esnalarda ortaya çıkar, anda güdüleyici olmaktan çıkarlar (örneğin, bireyin acıktığında bir şeyler yemesi gibi) (Baysal ve Tekarslan , 2004: 160-161).

Bu kuramın A.H.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile arasındaki farklar şunlardır; birincisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı doyum-ilerleme yaklaşımı üzerinde dururken başarı güdüsü ya da erg kuramı sadece tatmin-ilerleme değil, hüsrana-geri dönüş bileşenini de kapsar.

2.3. SÜREÇ TEORİLERİ

2.3.1. Beklenti Kuramı

Motivasyon kuramları ve iş doyumunu ile ilgili buraya kadar özetlenmeye çalışılan kuramlardan gerek Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı gerekse Herzberg ve arkadaşlarının geliştirdiği iki faktör kuramı bireylerin çalışma ve çabalarını güttükleri amaca yönlendirecekleri varsayıma dayanır. Yalnızca gereksinimlerin varlığının bir davranışı başlatmak için yeterli olamayacağı, ayrıca kişinin davranışta bulunması için bu davranışın gereksinimini gidermede güttükleri amaca ulaşacakları yolunda "beklentilerinin"de olması gerekir.Bu görüşü açıklayan kuramlardan en çok bilineni Georgopoulos ve arkadaşları tarafından başlatılarak sonradan Victor H.Vroom, Porter, Lawler ve diğerleri tarafından geliştirilen "beklenti kuramı"dır.

Vroom'un (1964) güdülenme modeli oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Beklenti kuramı olarak adlandırılan bu kuram bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracakları davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar (Baysal ve Tekarslan , 2004: 162).

Vroom'a göre bireyin bir sonuca ulaşmada istekli olması ve göstereceği gayret ile sonuca ulaşma beklentisi, onu o sonucu elde etmek için yüksek performans göstermeye motive edecek böylece iş'te doyum sağlanmış olacaktır. Yüksek düzeydeki doyum bireyi, kendisine yeni bir hedef belirlemesi ve amacın sonuçlarına ulaşmak için çaba harcaması güdülemeyecektir. Böylece doyum-performans döngüsü oluşacaktır (Ergenç, 1988: 313-314).

Kuram, performans (başarılanlık) 'la sonuç arasındaki ilişkiye önem veren özelliktedir. Buna göre bireyin güdülenmesi ancak başarılanlık ve varabileceği sonuç arasında açıkça algılayabileceği, işleyen bir ilişki ile olasılık kazanabilir. Görüldüğü üzere başarılanlıkla amaç ya da sonuç arasındaki ilişki, dışsal faktörlerin güdülenmesi oranla içsel faktörlerin güdülenmesi daha açık ve kesindir. Bu sonuç bize, içsel güdülenmesi davranış ve doyum konusunda daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Yüksek seviyedeki gereksinimler, bireylerin kendi irade ve kabiliyet gücüyle kendini gerçekleştirme ya da dile getirme ve geliştirmesini olası hale getiren ve sürekli kendi kendini besler güdülerdir. Beklenti kuramına göre birey güttüğü amacı ya da beklediği sonucu gerçekleştirebilmek için gerekenlerin kendi kontrol ve idaresinde olduğunu kavradığında güdülenmesi en yüksek düzeyde oluşur ve iş'te doyumunu o oranda fazla olur (Sencer, 1982: 11-12).

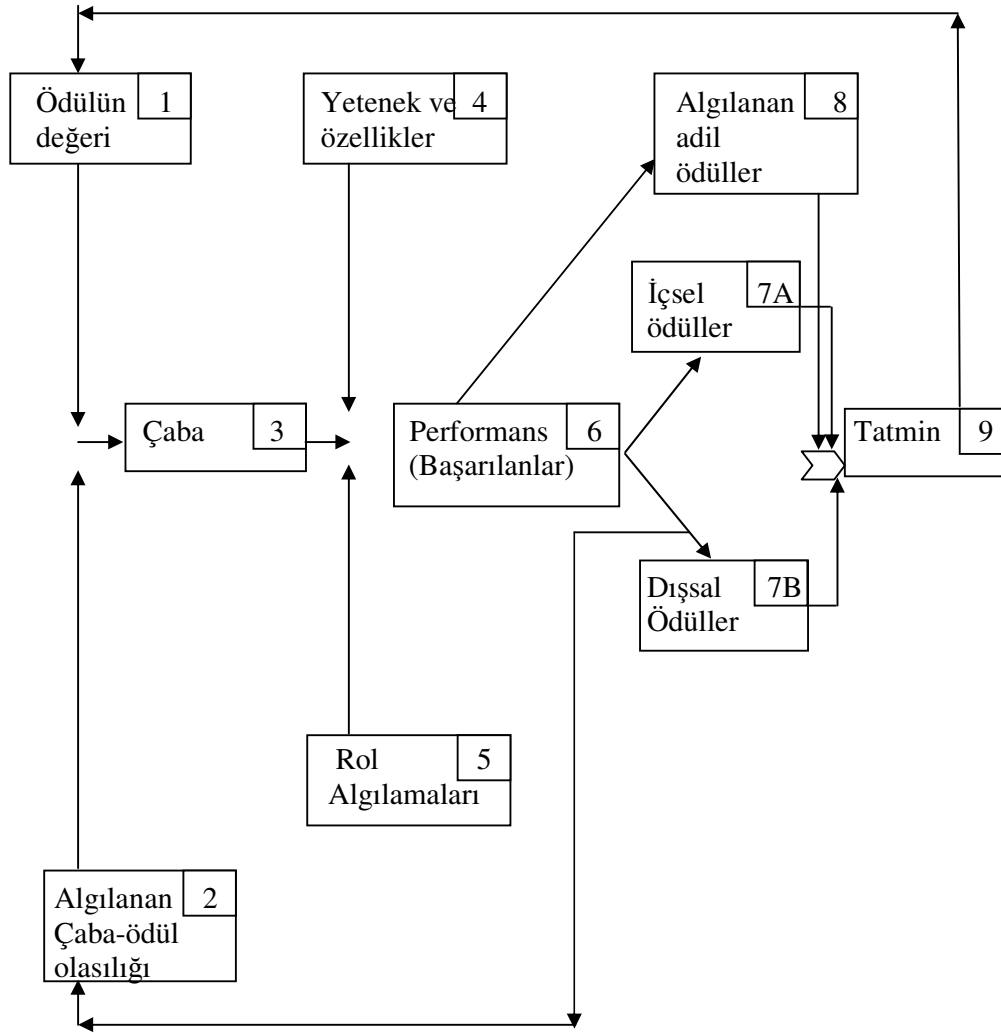
Vroom "İnsanların niçin çalıştığı" sorusunun "hangi koşullar altında çalışırlar" şeklinde anlaşılması gerektiğini ve bireylerin iki koşulda çalıştıklarını belirtir.

İlk koşul "ekonomik yapı" dır. Fertlerin bir yerlerde çalışabilmelerinin istenmesi ancak onların üretecekleri mal hizmetlerin talep edilmesi ile olanaklıdır. İkinci koşul, "motivasyonel koşul" dur. Bu koşuldan kişinin çalışmayı çalışmamaya tercih edışı anlaşılması gerekir. Vroom'un kuramı ferdin, yüksek ya da tatmin edici kazanç beklentisinin yüksek olacağına inandığı durumlarda çalışmayı tercih edeceğini vurgular. Endüstri psikologları, Viteles, Mc Gregor, Likert bunu kabulederek teorilerini insan motivasyonuna dayandırmışlardır. (Şimşek, 1995: 103-105)

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter – Lawler modeli, Vroom’un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir.(Maslow, Herzberg ve Vroom tatmin – performans ilişkisini hesaba katmamışlardı.)

Porter – Lawler (1967) güdünün (çaba ve güç harcama isteği) tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadırlar. Bu modele göre, güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde birbirleri ile ilişkilidirler.

Şekil 1.6’daki kareler Vroom’un denkleminin aynıdır. Buradaki önemli eklemeler 4. karedeki yetenek ve becerilerdir (bireysel farklılıklar ve kişiliği içeriyor) ; çaba doğrudan performansa götürmez. Bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de çaba kadar performansı etkiler. Performanstan sonra tatmin gelmektedir. Daha önceleri tatminin iyi performansa yol açtığı düşünölmekteydi.



Şekil 1.6. Porter-Lawler'in çok değişkenli güdülenme modeli

(Kaynak: Prof. Dr. A.Can Baysal, Doç Dr. Erdal TEKARSLAN, Davranış Bilimleri, 2.Bası, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996, 119)

Lawler – Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır. Adams'ın eşitlik kuramına göre ödüllerin adil olarak algılanması kişinin kendi performansı ile aldığı ödül arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Her bireyin belirli performans için verilmesi gereken ödül düzeyi hakkında bir fikri vardır (Baysal ve Tekarslan , 2004: 164-165).

2.3.2. Amaç Kuramı

İnsanlar kişilik gelişimleri ve özlem düzeylerinin belirlemiş olduğu çeşitli amaçlar güderler. Amaçları davranışlar yönlendirir. Amaçlarla davranış arasındaki bu yakın ilişkiyi hareket noktası kabul ederek yola çıkan “amaç kuramı” , amaçların performansı ya da iş başarımına etki ederek belirlediği varsayımını kabul eder.

Kuram, ayrıca amaçla ilgili özelliklerle performans arasındaki ilişkiyi değınır. Bu bağlamda amacın beş özelliği ile performans arasında aşağıda belirtilen ilişkiler söz konusu olmaktadır.

- *Amaçların açık ve seçik belli olması halinde performansta o derece yüksek olmakta, böylelikle iş görenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildikleri için işteki performansları yükselmektedir.*

- *Başarılı kişiler, güç olan amaçlara daha çok önem vermekte ve bu amaçlara ulaşmak için daha çok çaba göstermektedir.*

- *İş performansının yükselmesi için, amaçların iş görenlerce tartışmasız kabul edilmiş olması gerekir. Bu, özlem-amaç benzeşmesini yaratır. Dolayısıyla iş görenler benimsedikleri amaçlar için daha çok çalışır ve çabalarlar.*

- *İş görenlerin, gördükleri işlerle ilgili kararlara katılmaları performansı yükseltir. Çünkü katılımçılık, onların işlerini beklenenden daha çok benimsemelerini ve işle ilgilenmelerini sağlamak suretiyle güdülenmeyi artırarak performansı yükseltir.*

- *İş görenin, görmüş olduğu işte feedback (geri beslenme) 'e tabi tutulması, onun iş başarımını kendi ölçütlerine göre değerlendirip amaçlarını yükselterek performansını artırır (İncir, 1990: 12-13). 1966'lı yıllarda Edwin Locke iş doyumuna değişik ve başka bir açıdan yaklaşarak, iş doyumunu gerçek ve beklenen performans*

düzeyleri arasındaki uyumsuzluğun büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak kabul etmiştir. Bu anlamda iş görenin amaçlarına ulaşması veya yüksek performans göstermesi “doyum” olarak adlandırılan duygusal bir durumu belirler. Amaçlarına ulaşamaması doyumsuzluğa neden olur.

Kuramdan anlaşıldığı üzere iş'ten beklenenler ile iş'ten algılananlar arasındaki mutlak farkın, küçük oluşu iş görenin kendi isteklerine yönelik çaba harcaması (özdevinim) ne bağlıdır. Bu, doyumun gösterilen performans sonucu ortaya çıktığını belirler. Örneğin Locke'nin 1970' de öğrenciler üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada beklentileri düzeyinde ya da daha yüksek not alan öğrencilerin doyumlu, beklentilerinden daha düşük not alanların ise doyumsuz oldukları saptanmıştır. Bütün bunlardan amaçlar kuramı ve beklenti kuramlarının birbirlerine eşdeğer olduğu, amaçların düzeyi ile beklentinin eş anlamlı oldukları ortaya çıkmaktadır.

2.3.3. Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bireyin sahip oldukları açısından bir dengesizlik hissetmesi durumunda eşitliği sağlayacağı varsayımına dayanır.

Kuramın temelinde, örgüt çalışanlarının kendileri ile aynı olan diğer çalışanların örgüte katkılarını ve elde ettiklerini kıyaslamaları, iş ilişkilerindeki eşitlik ya da eşitsizlik derecesini gözledikleri varsayımına dayanır.

Bireylerin örgüte katkıları: çaba, tahsil, eğitim, tecrübe, bağlılık, yaş vb. kazançları; maaş, yan ödemeler, seyahat harcamaları, ast sayısı, özerklik, statü nişanları, iş nitelikleri, izinler, fazla mesai imkanları vb. olarak sayılabilir.

Kuramın iş doyumunu açısından önemi, örgütün sağladığı ödüller ve ödül sistemine yaptığı etkidir. Çünkü resmi olan ödüller örneğin, maaş daha kolay gözlenerek kıyaslanırken, resmi olmayanlar, örneğin içsel doyum, başarı duygusu vb. zor izlenildiklerinden dolayı karşılaştırılmaları güçtür. Bu durumda örgüt yönetimi örgütteki iş görenlerin hangi esasa göre ödüllendirildiği herkese açıkça duyurmuş olmalıdır (Şimşek, 1995: 105-106).

Kurama bazı yazınlarında “denge kuramı” adı altında rastlama olasılığı vardır. Denge kuramı da dense, kuramın aslı bireyin örgüte katkıları ile örgütten aldıklarının oransal ifadesidir. Sonuç itibari ile girdi / çıktı oranına göre çıktılarının miktarı aşırı derece büyük olduğunda yine eksik ödüllendirme sonucu daha az çıktı doyumsuzluğa sebep olur. Adams’a göre iş doyumu bireyin algıladığı girdi / çıktı dengesidir.

Aşırı ya da eksik ödüllendirme sonucunda iş görende dengesizlik meydana gelir ve dengesizlikler gerilim kaynağı olur.

İş gören bu dengesizliği gidermek için ya girdilerde değişiklik yaparak ya da çıktılarda referans grubuna (kıyasladığı iş görenler) karşı yıkıcı çalışmalara başvurur, ya referans grubunu değiştirir veya tamamen işini bırakır (Ergenç, 1981: 313).

2.3.4. Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu (davranış şartlandırma) edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilen davranışlar zayıflatılabilir.

2.4. A.H.MASLOW, MC. GREGOR VE F. HERZBERG’ İN KURAMLARI ARASINDAKİ MOTİVASYON İLİŞKİLERİ

Maslow, iş ortamındaki ya da herhangi bir yerdeki psikolojik bireyin sosyal gereksinimleri üzerinde duruken, F.Herzberg yönetici ve uzman iş görenlerin, çağdaş toplumda üst düzey gereksinimlerin, güdülenme gücü taşıyan bir toplum oluşturduğunu vurgular. Bu durumda alt (üç) gereksinimler düzeyinde bulunan iş görenler bu toplumdaki ayrılmış olmaktadır. Çünkü bunlar henüz güdüleyiciler düzeyinde olmayıp durum koruyucu faktörler düzeyindedirler.

Gelişmekte olan toplumlardaki işçilerin bir kısmı bazı durum koruyucu faktörleri güdüleyici olarak görebilirler. Çünkü daha düşük sosyo-ekonomik etkinlik seviyesinde bulduklarından durum koruyucu etmenler onlar için güdüleyici

olabilmektedir (Davis, 198: .71). Herzberg, “tatmin sağlayıcı faktörleri” hijyen faktörlerinin tatminsizliğini nötr hale getirmesinden sonra motivatör olarak görür.

Mc. Gregor, motivasyon kavramına işçileri harekete geçiren güdülerle ilgili varsayımlar içeren “ Y ” kuramı yoluyla yaklaşır. Şekil 2.7’ de görüldüğü gibi. “ Y “

Kuramı Maslow’un üst düzey gereksinimleri ve Herzberg’in motive edici (güdüleyici) faktörleri de varsayımına dayanır

Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Herzberg, Çift Faktör Kuramı	Mc.Gregor “x”,”y” Kuramı
Üst Düzey Gereklin	Motivatörler	“y” Kuramı
Kendini gerçekleştirme Ve Doyum (Kişisel Bütünlük İtibar Görme	Başarı Yükselme Olanığı Sorumluluk İş’in Kendisi	* İtibar Görme ve Kişisel bütünlük Gereksinimlerinin Tatmini
Saygı ve Statü	İlerleme Takdir	* Sorumluluk
	Statü	* Hayal gücü ve Yaratıcılık
		* Kendini Kontrol Etme ve Yönetme
Alt Düzey Gereksinim	Hijyen Faktörleri	“x” Kuramı
Ait Olma ve Sosyal İhtiyaçları	Gözetim Eşdüzeyliler Astlar Kişilerarası İlişkiler	* Herşeyin Üstünde İş Güvenliği
Güvenlik İhtiyaçları	Gözetim-Teknik	* Yönlendirme
	İşl. Politikası ve Ynt.	
	İş Güvenliği	
	Çalışma Koşulu	*Cezalandırma Tehdidi
Fizyolojik İhtiyaçları	Koşullar	
	Maaş	
	Kişisel Yaşam	

Şekil 1.7. Maslow, Herzberg, Mc. Gregor Kuramları Arasındaki Motivasyon İlişkisi

(Kaynak : Tarafımdan ders notlarından faydalanarak düzenlenmiştir.)

Şekil 1.7’de görüleceği gibi bir yönetici, iş görenlerini motive edebilmek için ya üst düzey gereksinimleri, ya da motive edici faktörleri veya “Y” kuramı varsayımındaki esasları tercih edebilecektir. Çünkü her üçü de aynı özellikte ilişkileri açıklar.

2.5. MOTİVASYON ARAÇLARI ve TEKNİKLERİ

2.5.1. Motivasyonda Paranın Rolü

İşletmelerin çalışanları motive etmek için kullandıkları en güçlü silah paradır. Para bir işletmeye yetenekli personel almada ve onları daha zorlu çalıştırmakta kullanılır. Aynı zamanda da çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada ve saygınlığı sağlamada etkili olabilir. Paranın önemi çok fazla olmakla birlikte çalışan motivasyonunda etkisi sınırlıdır. Hatta Herzberg’e göre para sadece hijyen etmenidir, motivasyonel etkisi bulunmaz.

Örgütlerde para başarılı kişileri ödüllendirmede ya da örgütün bütün mensuplarına sistem ödülleri (kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği.,v.b..) vermede kullanılır. Sistem ödülleri kişinin o örgütü tercih etmesine bir neden olabilir, fakat kişinin motivasyonunu arttırmaz çünkü kişi çalışmasa da sistem ödülleri alır.

Esnek yararlanmalar sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, tasarruf, hayat sigortası, okul masrafları gibi çeşitli alanlarda olabilir.

Diğer bir ödeme şekli ise iki dizi ödeme sistemidir. Bu sistem işe yeni giren iş görenin aynı işi yapan kıdemli bir iş görenden daha az para almasını sağlar.

2.5.2. Katılım

Katılma ve katılma sonucunda iş gören kendine saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edebilecektir. Kendi işyerinde bu gereksinimlerini gideremeyen çalışanlar başka ortamlarda bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar.

Organizasyonda iş görenlerin konferanslara, komite çalışmalarına, hatta işin kendisi ile ilgili olan yönetsel kararlara katılması iş göreni işine daha bağlı yapar ve böylece de motivasyonu artar.

2.5.3. Yetki Ve Sorumluluk Verme

Yetki ve sorumluluk sayesinde iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır,sorumluluk yüklenir ve gereksinmelerini giderebileceği davranışlara yönelebilir.Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlulukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumluluklarının astlarına devredilmesiyle azalabilir.

Kişilerde motivasyonun artması için denetimin minimumda kalması ve iş görene olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekir.Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılmalıdır.

2.5.4. İşin Kendisi

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatmininin ne kadar olduğunun belirlenmesini sağlar.Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler.İşin kendisiyle ilgili olarak, çalışanların iş tatminini etkileyen çok önemli iki nokta vardır.Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesidir. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, iş görenlerde motivasyonu arttırıyor.Eğer bu çeşitlilik çok az olursa kişiler sıkılır ve yorulur.Tam tersine eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa bu kez de çalışanlar strese girer.

Çalışanlara işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur. Bunun tersine yönetimin çalışanlar üzerine çok fazla kontrolünün olması onların motivasyonunu düşürür ve işten tatminsizliğe neden olur.Çalışanlar için her hareketlerinin denetmenler tarafından kontrol edilmesi aşağılayıcı bir durumdur.

2.5.5. İş Ve Görev Tasarımı

Yöneticilerin en büyük sorunlarının başında çalışanları tatmin ederek üretimi en üst düzeye çıkarmak gelir.Kişiler işlerinde bulamadıkları başarı,tanınma,gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını başka yerlerde ararlar ve böylece de üretim azalır.Sonuçta da işten doyumsuzluk artar.

Modern yöneticim kuramcıları verimi arttırmak için iş ve görev tasarımının yapılması gerektiğini savunmuşlardır.İş(görev)tasarımı verimliliğin artması için işlerin nitelik ve yapılarını değiştirme sürecidir.Bu süreç içinde yapılacak belirli işler, bu işleri

başaracak yöntemler ve bu işlerin diğer işlerle ilişkileri incelenir.Eğer yöneticiler yüksek motivasyon sağlamak istiyorlarsa yapılan işlerle ilgili iş görenlere geribildirim sağlamalı, iş görende yaptığı işten sorumlu olduğu duygusunu geliştirmeli ve çalışanlar için anlamı paranın da ötesinde bir şeyler vermelidir.

Çalışanlar işin tamamını yada anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan büyük haz duyarlar.Araştırmalara göre bitirilmeden kesintiye uğratılan işlerin bitirilenlerden daha çok anımsandığı savunulmuştur.

Çalışmalar sonucunda iş tasarımını basitleştirmeden, kişilere çalıştıkları işlerde anlam duygusu kazandırmaya ve onların işlerini daha zevkli hale getirmeye yönelik bir takım önlemler ortaya atılmıştır.Bu önlemler:

2.5.6. Yükselme(Terfi)

Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir.Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüdür.Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme,saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını bir sonucudur.

Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir.Mesela yükselmeler iş görenlere üstün şevk sağlar,işgücü devrini düşürmek,bazı durumlarda personel gereksinmesinin karşılanması gibi sonuçlara neden olur.

2.5.7. Çalışma Grupları

Samimi ve cana yakın çalışma arkadaşlarının bulunduğu gruplar bireylerin iş tatminini sağlamasından olur. Çalışanlar işlerinde arkadaşlarıyla konuşabildikleri durumlarda iş tatmini sağlanır, aksi takdirde kişi kendini soyutlanmış hisseder ve motivasyonu düşer. Bu gruplar kişilerin bazı sosyal problemlerini gidermeleri için seslerini duyurabildikleri bir ortam olur.

2.5.8. İş Ortamı Ve Şartları

Personel motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir.Bu özellikler işyerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, ışığı, gürültüsü, temizliği ve gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir.

Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler çünkü verimli çalışmalarını için rahat şartlar olmalıdır. Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler.Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit bulamazlar ve mutsuz olurlar.

İş şartları iyi veya kötü olsun tüm çalışanlar buna dikkat ederler.Kişiler bazen uygunsuz iş şartlarından şikayet ederler. Asıl önemli problemlerin yerine küçük ofisler gibi konulardan dolayı yönetime kızgınlık duyabilirler.

2.5.9. Eğitim

Eğitim çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanacağı önemli bir araçtır.Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve iş görenlerin tatminini sağlama açısından eğitim çok önemlidir.Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini arttırma amacından kaynaklanır.

Dinamik yapıya sahip organizasyonlarda sürekli olarak yeni bilgilerin edinilmesi gerekir.Organizasyonun yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlama ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılmasıyla mümkündür.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve eğitilen çalışanlar ait olan, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlar.

2.5.10. Rekabet

Organizasyondaki verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklemelidir.Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek,dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır.Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür.Yani rekabet motivasyonel bir araçtır.

2.5.11. Esnek Zaman Uygulamaları

Klasik çalışma sistemi 9 ile 17 arasındadır. Esnek zaman uygulaması kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Bu uygulamaya göre çalışanlar günün belli saatlerinde işyerinde bulunmak zorundadır. Mesela 11 ile 14 saatleri arasında bunun dışındaki saatleri ayarlamak yetkisi de çalışanlara verilir.

Esnek çalışma yöntemi devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar.

2.5.12. Örgütsel Kurallar Ve Cezalandırma

Örgütün işe ve işleyişe ilişkin olarak koydukları örgütsel kurallar, rol belirlemeleri ve örgütsel buyruklar biçiminde ortaya çıkar ve yasal oldukları için benimsenirler.Çalışanlar bu kurallar yasal olduğu ve birtakım yaptırımlarla güçlendirildikleri için uyarlar.Yani herhangi bir gruba girmek demek o grubun kurallarına uymak demektir.

Yasal kuralların kişilerin motivasyonunu arttırmada etkisi çok sınırlıdır.Bu yüzden bireysel başarı için konulan nitelik ve niceliğe ilişkin amaçları elde etmek, kurallar yoluyla mümkündür.Mesela bir işyerinde bir iş görenin bir günde çıkaracağı iş miktarı yada bir büroda sekreterin günde yazacağı daktilo sayfası kurallar altına alınabilir. Örgütçe konulan bu tür üretim standartları örgütün koyduğu en alt yada herkesçe yapılabilecek orta düzey miktardadır.

Örgütsel kuralın motivasyonu arttırmada etkisi yoktu.Eğer yaratıcılığa ters düşmeyen kurallar koyulursa etkisi olabilir.

2.6. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNDA ADALET ALGISI

2.6.1. Bireyin Adalet Algısı

Genel anlamda geliştirilen adil dünya inancı bir ideali yansıtırken, bireyin kendisi ile ilgili adalet algısı var olan durumla ilgili bir algıdır ve bir gerçekliği ortaya çıkarmaktadır. Yani insanlar dünyanın adil olduğuna inanabilirler ve yaşamlarında bunu sağlamak için uğraşabilirler, ancak kendileriyle ilgili olaylarda adaletin gerçekleşmediği düşüncesi içerisinde olabilirler.

Bu bağlamda söz konusu edilen inancın, sadece dünyanın adil olması değil, yaşanan olaylarda hakların alınmamasına bağlı olarak adil olması değil, yaşanan olaylarda hakların alınıp alınmamasına bağlı olarak adil – adil değil inancını da içerdiği tartışılmaktadır. Tanaka, yaptığı çalışmada bireylerin kendileriyle ilgili

olaylarda kendilerini adil, başkalarını ise daha az adil bulduğunu ortaya koymuştur. Bireylerin kendileri ile ilgili olaylardaki adalet algıları, başkalarının başına gelen benzer olaydaki adalet algılarından farklılık göstermektedir. Yani bireyler, kendilerine yönelik olaylar söz konusu olduğunda, başkalarına yönelik olaylarda algıladıklarından daha farklı bir algılama içerisine girmektedirler. Aynı şekilde kendi başlarına gelen adil olmayan durum, başkalarının başına gelen aynı durumdan daha fazla adaletsizlik algısı içine girmelerine neden olmaktadır.

Yaşanan olaylarda algılanan adalet bireylerin niteliği ve ortaya çıkan durumun niteliği ile ilgilidir. İyi insanların başına iyi, kötü insanların başına kötü şeyler gelir değerlendirmesi insan ve olaylara iyi kötü sınıflaması yapmaktır. Bir başka deyişle, iyi şeyler yapanlar iyi şeylerle karşılaşır ifadesi bir sınıflamadır. Bireylerin bu sınıflamaları kendileriyle ilgili olaylar söz konusu olduğunda farklılık gösterecektir. Bu düşünceyle, daha önce bahsedilen Times ve CBS tarafından 1992 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmada kullanılan “İyi insanların bu dünyada veya sonrasında, eninde sonunda ödüllendirileceğine, kötü insanların ise cezalandırılacağına inanıyor musunuz ? “ sorusuna baktığımızda, bu soruya verilecek olan cevabın iyi kötü sınıflamasına dayandığını görüyoruz. Kimsenin kendisini kötü insan sınıflaması içerisine sokmayacağını kabul edersek, herkes kendisinin iyi insan olduğuna inanmakta, kötüler “diğerlerini” temsil etmektedir. Bu durumda herkes ödüllendirileceğine inanmakta ve “diğerleri” olan kötülerin cezalandırılmasını beklemektedir. Bu kapsam içerisinde, bireylerin kendileri ile ilgili olaylardaki algılarına dayalı olan ve dünya ile ilgili yukarıda yer alan sorudaki gibi kesin bir önermeyi içermeyen bir boyutun varlığının kabul edilmesinin kaçınılmaz olduğunu düşünmekteyiz.

O halde bireyin dünyanın adil bir yer olmadığı ya da olmadığı ile ilgili inancının, kendisi ile ilgili olayların adil olup olmadığı inancından farklılık göstereceğini kabul edebiliriz. Bu olaylar geçmişte yaşananlardan, şimdi olanlardan ve gelecekte olması beklenenlerden herhangi birini ya da hepsini içeriyor olabilir. Bu kapsam içerisinde, kişiyi kendi gözlem ve tecrübeleri doğrultusunda oluşturduğu, şu anda olan olaylardaki adalet algısını ve gelecekte olması beklenen olayları öngören bir adalet algısını ortaya çıkarmaktadır.

2.6.2. Örgütsel Adalet Algısı

Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalıştıkları yerde kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır. Bu adalet algısı kaynakların, ödül ve cezanın adil bir şekilde dağıtılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Literatürde, çoğu örgütsel adalet araştırmasında yöntem ve dağıtım olmak üzere sadece iki boyutu ile incelenen örgütsel adaletin dört boyutu olduğu görülmüştür. Yöntem adaleti (procedural justine), örgütün ceza ve ödül uygulamalarında izlediği yöntemin adil olması, dağıtım adaleti (distributive justine), ceza ve ödül uygulamalarının eşitlik ya da hak etme teorileri doğrultusunda yapılan işe uygun ve yeterli dağıtılması, etkileşim adaleti (interactional justine), ceza ve ödül uygulamalarında iletişimin adil olması, cezalandırıcı adalet (retribute justice) ise çalışanların örgüt içerisinde ceza gerektiren davranışlarının karşılık göreceğine olan inançlarıdır. Örgütsel adalet boyutlarını incelemeye, çalışmamızda farklı bir şekilde yorumlayarak hak adaleti altında ele aldığımız “ cezalandırıcı adalet “ i açıklayarak başlamakta fayda görmekteyim.

2.6.2.1. Hak Adalet Algısı

Hogan ve Emler (1981) çalışanların kurallara uymayan ve yanlış davrananların bu davranışlarından dolayı cezalandırılması beklentilerini cezalandırıcı adalet (retribute justine) olarak adlandırılmıştır. Bu inanç içerisinde olanlar, kuralları bozanlara verilen cezaları adil olarak değerlendirecektir. Eğer kurallara karşı gelenler ve yanlış davrananlar cezalandırılmıyorsa adaletsizlik hissi doğacaktır. Arvey ve Jones'a (1985), göre örgütsel ceza sosyal öğrenme ile ilgilidir. Buna göre herhangi bir davranıştan dolayı birinin cezalandırılması diğerlerinin bu davranıştan kaçınmaları sonucu nu doğurmaktadır. Aynı şekilde, cezalandırılmayan yanlış bir davranış diğerlerinin de aynı davranış içerisinde girmesine yol açabilir.

Lind ve Tyler (1988) Grup-değeri (Group-Value) modeline göre herkes adil davranılması grup bireyleri tarafından önemlidir. Çünkü uzun vadede grubun tüm üyelerini ilgilendirmektedir, herhangi bir durumda çalışanlardan birisine karşı gösterine tutumun adil olması diğer çalışanların da ileride karşılaşabilecekleri durumlar için adalet güvencesi niteliğindedir. Çalışanlar işini yapan, kurallara uyan ve doğru davranışlar içerisinde olanların ödüllendirilmesini beklemektedir. Bu beklenti,

onların da doğru davranıp kurallara uyduklarının da ödül alacaklarının bir çeşit garantisidir. Bu bağlamda, bireylerin ceza ile ilgili değerlendirmelerine benzer bir değerlendirmenin ödül için de geçerli olabileceğini düşünerek örgütsel adaletin dördüncü boyutu olan cezalandırıcı adaletin boyutunu genişletip hak adaleti adı altında çalışmamıza dahil etmiş bulunmaktayız.

2.6.2.2. Dağıtımsal Adalet Algısı

Dağıtım adaleti, çalışanların iş yerinde kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algılarıdır. Kaynağını daha önce bahsedilen Adams'ın (1985) hak etme teorisinden alan dağıtım adaleti algısı, bireylerin iş yerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığını algılamaları halidir. Bu girdi - sonuç ilişkisinde bir adaletsizlik algılanırsa olumsuz duyulanım ve tutumlar içerisine girerler.

Adams'a göre, performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğuracak ve bireylerin girdi/çıktı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına neden olacaktır. Eşitlik algısına dayalı negatif duygular bireylerin hak ettiklerini düşündüğünden daha fazla (örneğin beklenilmediği halde bir terfi kararının verilmesi veya bir işe girmeye hak kazanılması gibi); veya daha az (örneğin beklenildiği halde terfi ve işe alınma sonucunun gerçekleşmemesi gibi) ödüllendirildiği durumlarda yaşanır. Beklenenin altında ödül alınmasında dair eşitsizlik algısı bireylerde öfke duygusunun gelişmesine neden olur. Örneğin Gilliland (1993) seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada, bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içerisinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işi alamaması durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek bilişsel ya da davranışsal bazda eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirilmesinin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olmaktadır. Örneğin beklemediği halde bir maaş artışı alan çalışanın hissettiği suçluluk duygusundan kurtulmak ve eşitlik durumuna geri dönmek için, işinde daha çok çalışabilir, çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarının dışında ekstra çaba gösterebilir.

2.6.2.3. Yöntem Adaleti Algısı

Yöntem adaleti ödül ya da cezaya karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklerin adil olduğu algısıdır. İş yerinde uygulanan prosedürlere uygun davranılması yöntem adaleti adını almaktadır. Yöntemin adil olduğu algısı içerisinde olan çalışanlar ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedir. Kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirecek ve örgüt yararına davranışlar sergileyecektir.

Yöntem ve dağıtım adaleti örgütsel açıdan farklı etkilere sahiptir. Her ikisi de bireyin örgüte karşı tutumunu etkilemelerine karşın yöntem adaleti daha ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Dağıtım ve yöntem adaleti birbirleriyle olumlu ilişki içerisinde olsalar da teorik açıdan bakıldığında tutumların oluşması ve davranışların şekillenmesinde yöntem adaleti dağıtım adaletinden daha önemlidir.

İş yerinde kuralların adil olması anlamına gelen yöntem adaletinin sağlanması, çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri için yeterli değildir. Bu kavram içerisinde bu kuralların uygulanış şekli de vardır. Burada uygulama esnasında yaşanan bireyler arası ilişki önemlidir. Bies ve Moag (1986), bunu etkileşim adaleti olarak adlandırmıştır.

2.6.2.4. Etkileşim Adaleti Algısı

Verilen ceza ve ya ödülün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen yol, yönetimce takılan tavır ve bireye karşı yaklaşım bu adaletin kapsamındadır. Etkileşim adaleti, yöntem adaletinden daha önemli sonuçlar doğurmaktadır. Etkileşim adaletinin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgisi vardır, adil algılanan iletişim çalışanların daha olumlu tutumlar içerisinde olmasını sağlar.

Etkileşim adaleti, iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde çalışanlara iletilmelidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması

gerektiğidir. Yöntemce yapılan açıklamalar çalışanlarda daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir.

Yukarıda tanımlanan örgütsel adalet algısı boyutları çalışanlarda farklı sonuçlar doğurmaktadır. Birbirleriyle pozitif bir ilişkide içerisinde olan bu boyutların dağıtım adaleti algısının olumlu yönde olması örgütsel vatandaşlık tutumunu etkilemektedir. Olumlu etkileşim adaleti algısı yönetime duyulan güveni artırırken, olumlu yöntem adaleti algısı çalışanların iş güvenliği duygusunu arttırmaktadır. Olumlu cezalandırıcı adalet algısı iş yerinde uygulanan cezaların adil algılanmasına neden olmaktadır.

Çalışanların örgütsel adaletin bu dört boyutu ile ilgili örgüt uygulamalarına olan yaklaşımları onların örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır. Çalışanların işyerleri ile ilgili adaletsizlik algıları, hak edenlerin cezalandırmıyor olmasından, cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden, cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca, çalışanların işyeri ile ilgili adaletsizlik algıları işyerinin yapısı ve ödül çeşitlerine göre farklılık gösterebilmektedir.

Bölüm 1.02İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2. İŞ DOYUMU

İş Doymu, insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup, bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir (Yüksel, 1990: 3). Her düzeyde iş görenin çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır. İş doymu bu tutumun genel yapısıdır. En basit şekliyle iş doymunu, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır.

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş doymu çıkacaktır. Kısacası iş doymu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. İş doymu veya doymusuzluğuna yol açan iş boyutlarından başlıcaları; ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile olan ilişkidir. Belirli bir işi yapan kişi, işinin sayılan özelliklerinin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından hoşlanmayabilir. Sonuçta kişinin genel tutumu olumlu ise iş doymu ortaya çıkacak, aksi halde tatminsizlikten söz edilecektir.

İş doymu, bireyin işine karşı genel tutumdur. Belirli bir işletmede kendisine verilen işi yapan birey, iş arkadaşları ile paylaşımında bulunacak, onlarla etkileşime girecektir. Benzer şekilde yöneticileri ile de ilişki içinde olan iş gören, örgütsel politika veya kurallara uymak zorundadır. Kendisinden beklenen bir başarı kendisinden beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu

başarıya ulaşması gerekir. Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan, eğitimi, alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılamaını ister. Tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi kişinin iş doyumunu yaratacaktır.

İş gören bir işi yapmaya aday olduğunda o işte başarılı olduğunda, ücret dahil bir dizi beklentilerini karşılamak ister. Şüphesiz her kişinin işinden beklentileri de kendine göre önemli olanlar ve daha az önemli olanlar şeklinde iki grup altında toplanabilir. Bu açıdan bakıldığında iş doyumunu, kişinin önemli bulduğu ihtiyaçlarını işine ne kadar karşıladığı ile ilgilidir ve üç boyutu vardır. İş doyumunu işe karşı duygusal bir tepkidir. Bu nedenle iş doyumunu açıkça gözlenemez. Diğer yandan iş doyumunu elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Sözü edilen ihtiyaçları sadece maddi ihtiyaçlar olarak görmek veya iş yüküne uygun ücret olarak görmek kesinlikle doğru olmayacaktır. İş doyumunu sağlayan ihtiyaçlar arasında ücret vardır, ancak hemen arkasından eşit ücret de vardır. Doyumu sağlayan diğer şartları sabit kabul ettiğimizde, yaptığı işin karşılığı olarak beklediği ücreti aldığı halde bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmadığı halde yüksek ücret aldığını bilirse ortaya iş doyumunsuzluğu çıkacaktır. Bu örnekten de görüldüğü üzere, bireysel tatmin (doyum) sadece kişisel beklentilerle belirlenmeyip, çevresel ilişkilerce de desteklenmektedir.

3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş doyumunu, iş görenin işe karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri iş doyumunu yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Bununla beraber, iş doyumunu kavramının kendisine özgü yaklaşım sorunları vardır. İş doyumunu sağlayan faktörlere ilişkin araştırmaların başlangıcında, işin kendisinin doyum veya doyumunsuzluğa yol açtığı düşünülmüştü. Böyle bir yaklaşımın sonucu olarak da yaptığı işteki sorumluluğu veya konumu değişen iş görenin doyumunun da değişeceği kabul edilmekteydi. Yine bu araştırmalarda işinden yeteri kadar doyum bulan iş görenin iş değiştirme gibi özel arzusunun olmayacağı ileri sürülmekteydi. Zaman içinde tüm bu kavramlarda önemli değişiklikler oldu.

Şüphesiz işin genel boyutları iş doyumunu sağlayan faktörlerin başında gelecektir. Belirli bir zaman dilimi içinde işini tanıyan, onda aradıklarını bulan iş

gören doyumunu bulabilir, ama bu işini değiştirmeyeceği anlamına gelmez. İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Yaptığı işte gerekli doyumunu bulan iş gören, daha üst düzeyde tatmin aradığından başka bir işe geçebilir. Kişi işinde doyum bulur, ancak işin çevresel değişkenleri doyumunu azaltabilir. İş görenin iş doyumunu bulması için, işinde deneyim kazanması, iş yerinde bir müddet çalışmış olması gerekir. İş doyumunu iş görenin işini kendisinin şekillendirdiği veya kendisine uyan işi bulduğunda ortaya çıkacaktır. İşe yeni giren kişinin işini tanımadan hemen doyum ve doyumsuzluk duymasını beklemek doğru olmaz. Bu durumda iş doyumunu sağlayan faktörleri kişiye ve bağlı faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkün olacaktır.

3.1. İş Doyumunu Oluşturan Bireysel Nedenler

İş doyumunu kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. İş görenin işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Birey, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. İş görenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş doyumunu sağlayan faktörlerin başında da iş gören kişiliğinin olduğunu kabul etmemiz gerekir.

İş gören sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendisine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı iş görenler zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirinin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen iş görenler vardır. Sayılan bu özellikleri istemeyenlerin de olduğu bilinmektedir. İş yerindeki çalışma ortamının yönetimce düzenlenmesini, ne yapacağının hatta nasıl yapacağının amirlerince sürekli anlatılmasını isteyen elemanlara, kolay işleri yapmayı tercih edenlere de iş hayatında yeteri kadar rastlanmaktadır.

Kişinin iş hayatı tecrübesi de iş doyumunu belirlemede bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan

beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce doyumsuzluk yaratır. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan, hayata yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin hayal gücünün ürünü olabileceği gibi, yayın organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasında görüşmeyi yapan yöneticilerin yanlış, yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir (Vecchio, 1988: 121). Gerçekçi olmayan beklentiler iş görenin kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş doyumunu bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları da bir hayat tarzı haline getirirler. Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan iş gören iş doyum duygusunun zaman bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki doyum için mevcut durumda küçük doyumsuzlukları kabul etmesi gerektiğini anlar. İlerde, çalıştığı bölümün başına geçmek isteyen kişinin, memur veya şef olarak fazla çalışması zaman zaman kendisini zorlaması gelecekte bulacağı doyum için bir bakıma katlandıkları, gelecekte bulacağı doyum için kısa sürede doyumsuzluğa katlanmasıdır.

İş görenin sosyal yapısının da iş doyumunu üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standartın altında yaşayan, durağan yapıya sahip olan, alışkanlığı kişilerin iş doyumunun düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi bir yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşıyan iş gören özel beklentilere de sahip olamayacaktır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı iş görenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş doyumunu duygusunu çok arka plana itecektir.

İş doyumunu sağlayan faktörleri kişiye ve işe ilişkin olarak iki grup altında toplarken bir gerçeğin gözden uzak tutulmaması gerekir. Görünüşte iş ve iş çevresinin yarattığı bir dizi doyum faktörü mevcuttur. Ancak, bu faktörlerin algılanması, değerlendirilmesi, kişinin işinde kalıcı olması yönünde karar vermesi bireysel davranışın sonuçlarıdır. Esasında işe bağlı faktörlerin kendilerine göre kişisel yönü vardır.

Çünkü, faktörü algılayan ve davranış oluşturmak için değerleyen kişidir. Bir işletmede iki iş görene verilen eşit ücret, çalışanların birine göre çok iyi olarak nitelenirken, diğeri tarafından az görülebilir. O nedenledir ki, iş doyumu iş görenin beklentileri ile bulduklarının özel bileşimi olarak görülmektedir.

Bireysel faktörlerin iş doyumu üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel faktörler arasında sayılabilir.

3.1.1. Yaş

Lee ve Wilbur'un (1985) üç yaş grubundan (30 altı, 30-49 arası ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumu artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğeri yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise, bu grubun işin dışsal özellikleri, yani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla doyum sağladığı; bu durumda yine iş doyumu ile yaşın pozitif korelasyonu olduğudur.

Hunt ve Saul (1975), araştırmalarında yaş, kıdem ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmayı ve bu bağlamda cinsiyete bağlı farklılıklar konusunda öne sürülen önceki sonuçları test etmeyi hedeflemişlerdir. Hunt ve Saul'un araştırma bulgularına göre, "beyaz yakalı" çalışanların genel iş doyumları ile hem yaş hem de işyerindeki kıdemleri arasında pozitif ve çizgisel bir ilişki vardır.

Glenn, Taylor ve Weaver (1977), yaşın hem kadın hem de erkeklerin iş doyumunu doğrudan etkilediğini bulmuşlar; bunun açıklamasının ise diğeri araştırmacıların birçoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar ancak kesin bir sonuç elde edememişlerdir. Glenn, Taylor

ve Weaver, erkek deneklerde görülen yaşla gelen işin dışsal özelliklerinden sağlanan tipik doyum artışının yaşın doyum üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlar nitelikte olduğunu belirtmişlerdir.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler ve iş doyumunu ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları meta analizler sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtirler. Araştırmacılar, yaş değişkeninin iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; yaşın sadece hizmet sektöründe iş doyumunu ile çok önemli bir bağlantısının olmadığını söylemişlerdir.

Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu birçok değişkenden bağımsız olarak, “u biçimli” olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, “u biçimli” ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da söylemişlerdir.

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Wagner, ve Rush (2000), yaptıkları araştırmanın sonucunda, yaşın durumsal ve eğilimsel değişkenlerle ilgili olarak örgütteşlik davranışının oluşumunda düzenleyici rol oynadığını bulmuşlardır. Wagner ve Rush, iş doyumunu, örgüte bağlılık, yönetime güven gibi bağlamsal değişkenlerin araştırma konusu davranışın oluşumu açısından örneklemelerindeki genç katılımcılar için önemli olduğunu, ahlaki yargı olarak tanımladıkları tek bir eğilimsel değişkenin ise katılımcıların görece yaşlı olanlarının örgütteşlik davranışının belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.

3.1.2. Kıdem

Pond ve Geyer’in (1987), bireylerin algıladığı farklı iş alternatifleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda yaptıkları çalışmada, örgütteki kıdemin bu iki değişkenin her ikisiyle de korelasyonunun düşük olduğu bulunmuştur.

Brush, Moch ve Pooyan’ın (1987), meta analiz çalışmalarında örgütün kamu, özel veya hizmet, üretim sektörünün bir parçası olmasından bağımsız olarak kıdemin, iş doyumunu ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Duffy, Ganster ve Shaw (1998), çalışanların olumsuz davranışlarını açıklamak için olumlu duygulanım, kıdem ve iş doyumunun üçlü etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, olumsuz sonuçlar/davranışlar arasında yeni bir iş arama davranışı, fiziksel sağlık sorunları ve işe karşı geliştirilen tepkileri ele alarak, iş doyumunu ve olumsuz sonuç ve davranışlar arasındaki ilişkinin olumlu duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için daha kuvvetli olduğunu belirtmişler; özellikle de bu ilişkinin, duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için anlamlı derecede negatif olduğunu vurgulamışlardır.

Bilgiç (1998), kıdem dışsal iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Bilgiç, aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini söyler.

3.1.3. Mesleki Kıdem

Ronen (1978), genel iş doyumunu ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yaş ve kıdem ile iş doyumunu arasında olduğu varsayılan u-biçimli ilişkinin (Herzberg, 1957) aslında mesleki kıdem ile iş doyumunu arasında olduğunu belirtir. Ronen, kıdem, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini söyler. Çünkü, çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının arttığını, dolayısıyla çalışanların iş doyumunu örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini savunur. Ancak mesleki kıdem farklı örgütlerde aynı meslek icra edilerek kazanılabileceğinden, bu değişkenin unvandan etkilenmeksizin iş doyumunu artırabileceğini belirtir. Aynı araştırmada, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, bireylerin iş doyum düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği savlanmaktadır. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş doyum düzeyinin artmasını açıklamaktadır.

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987) araştırmalarının bulgusu mesleki kıdemin örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş doyumunu artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğudur.

3.1.4. Unvan

Ebeling ve King (1981), Amerikan Ulusal Görüş Araştırma Merkezinin 1972 ve 1978 yılları arasında yapılan anketler aracılığıyla toplanan verileri esas alarak, bireyin hiyerarşik konumunun iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmışlar ve yalnızca 1974 yılının verilerini kullanarak elde ettikleri sonuç, prestij, yaş ve gelir düzeyi kontrol edildiğinde, bu etkinin iş doyum düzeyi ölçümünde %4,8'lik bir varyansı karşılayabildiği olmuştur. Diğer yılların

verileriyle yapılan istatistiksel çalışmalarda bu oranın sadece %2 olması, unvanın iş doyumuyla ilgili bir değişken olarak kabul edilebilmesinin kuraldan çok bir istisna olduğunu vurgulamalarına yol açmıştır.

Oshagbemi (1997), unvanın örgüt çalışanlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, unvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Oshagbemi'ye göre genel iş doyum düzeyi alınan unvanlarla birlikte artmaktadır. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre, kadın akademisyenlerin iş doyum düzeyleri kendileriyle eşdeğer unvanlara sahip erkek akademisyenlerin doyum düzeylerine oranla daha yüksek olup, cinsiyet doyum üzerinde tek başına etkili değildir; hem genel iş doyumunu hem de ücret, terfi olanakları ve çalışma koşullarından sağlanan doyum üzerinde unvan ve cinsiyet etkileşimli olarak rol oynamaktadır.

Robie ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda unvanın iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır; yani unvan arttıka iş doyum düzeyinde de bir artış görölmektedir. Bununla birlikte, aynı çalışmada unvan iş doyumunu ilişkisinin iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği de savlanmaktadır. Bunlardan biri költürdür. Robie ve diğerleri, költürü "iktidar mesafesi" kavramıyla somutlaştırmışlardır. Araştırmacılara göre, iktidar mesafesi düzeyi yüksek olan; yani bireyleri arasında sosyal konum, prestij, zenginlik ve haklar açısından büyük eşitsizlikler olan költürlerde unvanın iş doyumunu etkisi

üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır. Örgütün amacı iş doyumunu yükseltmek olduğunda, bu ara değişkenin etkisi dikkate alınır, kültürdeki yüksek iktidar mesafesi düzeylerini azaltmak gerekeceği söylenilebilir. Unvan ve iş doyumunu ilişkisini düzenleyen ikinci ara değişken ise unvana yüklenen işlevdir. Unvan İşin Özellikleri Kuramında açıklanan işin karmaşıklığı (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri besleme) üzerinden tanımlandığında iş doyumunu ile arasındaki ilişki daha kuvvetli olacak ve iş doyumunu artırmada manipule edilebilecek bir şey olacaktır; ancak, ücret ve statü gibi kolayca değiştirilemeyecek unsurlar üzerinden tanımlandığında iş doyumunu artırmada kullanılması pek mümkün olmayacaktır.

Bilgiç (1998), Türk çalışanlarla yaptığı araştırmasında maaş ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını söylemiştir. Bilgiç'e göre yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar.

3.1. 5. Cinsiyet ve Medeni Durum

Brush, Moch ve Pooyan (1987), cinsiyetin örgüt yapısı ile etkileşerek iş doyumunun artmasına ya da azalmasına neden olduğunu söylerler. Erkeklerin kadınlara göre, özel sektörde kamusal sektörde sağladıklarından daha fazla doyum sağladıklarını belirtirler.

Loscocco (1990), “mavi yakalı” çalışanlarla yaptığı, bireylerin işlerine tepkilerini incelediği araştırmada cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkilerini iki tutum modeline göre inceler. Bunlar iş modeli ve cinsiyet modelidir. İş modeline göre, kadın olsun erkek olsun bireylerin işe karşı tutumlarını asıl belirleyen işin koşullarıdır. Loscocco, cinsiyet modelini ise geleneksel ve feminist yaklaşımla açıklar. Geleneksel yaklaşım, kadınların aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algulamaları nedeniyle iş ortamında erkeklerden farklı olarak işe daha az önem verdiklerini; feminist yaklaşım ise gerek “mavi yakalı” gerekse “beyaz yakalı” kadınların erkeklere göre işlerinin kalitesinden daha az etkilendiklerini reddederek, aile içindeki işleri kadar, ücret karşılığında yaptıkları işlere de ilgi gösterdiklerini ve işlerinden etkilendiklerini savunur. İş modeli ve cinsiyet modelinin feminist

yaklaşımının ortak noktaları kadınların iş piyasasının gerçekliklerinden haberdar olmaları ve bunun sonucunda beklentilerini düşük tutmaları olurken, iş modelinin asıl olarak ima ettiği benzer koşullar altında işlerine karşı erkeklerin de kadınlar gibi tepki vereceği; cinsiyet modelinin ise kadınların çalışma koşullarını cinsiyet ayrımcılığının (stratification) göstergelerinden biri olarak değerlendirmesidir. Loscocco'nun araştırma sonuçları iş modeli ve cinsiyet modelinin feminist yaklaşımını destekler niteliktedir. Loscocco, mavi yakalı kadınların görev çeşitliliği ve özerklik içeren, uğraştırıcı işler ve işyerlerine daha olumlu tepki verdiklerini, maddi ödüllerle güdülediklerini ve erkek meslektaşları gibi işle ilgili istekleri olduğunu söyler. Loscocco, araştırma makalesinde ayrıca, cinsiyetin Mannheim'in (1993) savunduğu gibi yaş ile, Miller'in (1980) öne sürdüğü gibi eğitimle etkileşerek iş doyum düzeyini etkilediği görüşüne de yer vermiştir.

Oshagbemi (1997), unvanın iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasında cinsiyetin iş doyumunu üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir.

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği, Türkiye'de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumunu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtir. Bilgiç, ayrıca medeni durumun da genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir.

3.1.6. Öğrenim Durumu

Burris (1983), öğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), öğrenim durumunun kendi araştırmalarında ölçülmeyen bir değişkenle etkileşerek iş doyumunu azalttığını ya da artırdığını belirtirler.

Bilgiç (1998)'in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler.

3.2. İş Doyumunu Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

İş görenin işinden doyum bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, iş görene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş doyumunu yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. Yine bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendirler. En basit şekliyle iş doyumunu, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş görenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktöre oluşturduğu tutumların bir bakıma bileşkesi, iş doyumunu olarak karşımıza çıkar. Aşağıda her birisi bir tutum konusu olan ve iş doyumunu belirleyen faktörler verilmiştir.

1. İşin genel görünümü ve zorluk derecesi: İşin toplum içerisindeki genel görünümü doğrudan iş doyumunu belirleyen faktörlerdendir. Her kültür ve alt kültürün yarattığı idealler bulunduğu gibi, iş görenlerin yamak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işlerde vardır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş doyumunu azaltacaktır. Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen değişkenlerdendir. İşim ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk getirmesi birer tatmin nedenidir. İşin ilgi çekici olması, genellikle iş

doyumunu oluşturan değişkenler arasında önemli bir yer alır. Bir kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş doyumunu sağlamaya dönük olabilir.

İşin zorluk derecesi de iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnanların başarma arzuları, başarıları görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa iş gören üst düzeyde doyum bulacaktır. Fiziksel zorluğun, iş doyumunu açısından çoğu zaman doyum faktörü olmadığını kabul etmek gerekir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli değildir. O nedenle işin zorluk derecesi derken fiziksel yönünden çok zihinsel yönünü görmek gerekir.

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlü iş görenin özel yetenek ve bilgiler sahip olmasını gerektirir. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarını ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Bir bakıma iş kişiden üst düzeyde isteklerde bulunuyorsa iş gören daha fazla başarma arzusu gösterecek, başarısı onu iş doyumuna götürecektir. Kabul edilir düzeydeki zorluğun iş görenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak, işin zor veya kolay olması iş görenin taşıdığı özelliklere bağlıdır. Prensipite iş gören bir işletme de özellik ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmalıdır. Burada anlatılmak istenen zorluk belirli sınırlar içerisindeki eşitliklerdir. Eğer iş, kişiyi sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üzerinde iş gören niteliği istiyorsa bu durumda iş için aşırı zorlukta iş gören içinde bireysel başarısızlıktan söz edilir. İş gören bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalırsa, ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğunun ise iş doyumsuzluğunu doğurduğu bilinmektedir. O halde işin zorluk sınırı iş görenin kapasitesine bağlıdır, başarı noktasına kadar iş zorluğu doyum doğururken, başarısızlık belirtilerinden sonra iş zorluğu, doyumsuzluk yaratacaktır.

İşin içsel özellikleri de doyumunu belirleyen değişkenler arasındadır. İnsanların doğrudan işlerini sevmeleri için birçok neden vardır. Öncelikle kişi, yaptığı işi, özellik ve yeteneklerine uygun olduğu için sevebilir. Yapılan iş kişinin başkaları tarafından takdir edilmesini sağlar, başka ülkeleri görme, seyahat imkanı verir ve benzeri özellikleri sebebiyle de iş gören tarafından sevilir. Kişinin eğitimi, işe dönük olarak

geliştirdiği özellikleri ne kadar gelişmişse ve üst düzeydeki kariyer göstergelerine ne ölçüde sahipse işin meydan okuyuculuğu o kadar önemli olur. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinde doyum bulurlar. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yetenekler uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu işler doyumunu sağlarken, işin kişiyi zorlaması da hayal kırıklığı yaratır, iş doyumsuzluğunu doğurur. (Robbins, 1991:172). Bir bakıma kişinin mesleki pozisyonu eğitimi ve yetenekleri ne kadar yüksekse işin meydan okuyuculuğu iş doyumunu açısından o kadar önemli hale gelir. Yönetici düzeyindeki bir çok kişi, işin kabul edilir düzeydeki zorluğundan doyum bulduğunu her fırsatta göstermektedir.

2. Ücret, İlerleme olanağı ve ödüllendirme sistemi: İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar, doyum ve doyumsuzluğun temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz iş görenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gereken oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye açıldıktan sonra, iş doyumunu ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretinin düşük olduğunu biçmesi iş doyumsuzluğunu yaratmaktadır.

İş görenler, çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret istemi ve terfi politikalarının adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ücret, işin kişiden istediklerini, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise iş görenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, iş doyumunu açısından alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir.

İş görenin aldığı ücret ile işinde yükselme olanağı bulması birbiriyle ilişkili olsa dahi, iş doyumunu açısında maaşın etkisi ilerleme fırsatından daha azdır. Esasında iş hayatında yapmış olduğumuz çalışmalar, her düzeydeki iş görenin ücretine ilişkin

beklentilerin uyumsuzluğu nedeniyle, ücretin doyum faktöründen çok doyumsuzluk nedeni olduğunu bize göstermiştir. Çok az kişi vardır ki; aldığı ücreti yeterli bulsun. Genelde iş görenler nadiren, aldıkları ücret sebebiyle yüksek doyuma sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi (aylık maaş) erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılarından, evliler için bekarlardan daha önemli bir değişkendir.

İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içerisindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde doyum bulurlar. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, kendisini iyi yetiştirmiş profesyoneller, ilerleme değişkenini kendi adlarına kontrol edebilirler. Buna karşılık alt kademe de çalışanların ilerleme fırsatından yararlanmaları kendilerinden çok amirlerine, üye oldukları sendikaya, işletmenin gücüne bağlıdır. Sendikanın güçlü olduğu durumlarda terfi için iş gören kıdemi de önem kazanır. Bu durumda, güçlü sendika ile kıdemli işçiler avantajlı hale gelirken, genç ve hırslı işçiler yapılan toplu sözleşmelerle ilerleme şanslarını azaldığını görebilirler. Prensip olarak her düzeydeki iş görenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması yaptığı işteki doyumunu arttıracaktır. Buna karşılık işletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, iş gören başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulamayacaksa kişinin giderek iş doyumunu azalacaktır.

İş görenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümünü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İşini iyi yapacak kişi her zaman ödül beklemez. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş doyumunu arttıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizinde ödüllendirilmesi ise başarılı olduğuna inanan iş görenleri iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

Esasında, yeterli ücret artışı, kişinin terfi etmesi geleneksel ödüller arasında sayılmalıdır. Değişen koşulların doğurduğu güncel ödüller bulunmaktadır. Hasta olan iş görenlerin hastane masraflarının işletme tarafından karşılanması, yıllık izin için bazı

iş görenlerin özel tatil ortamlarına, masrafları işletme tarafından karşılanarak gönderilmesi, işletmenin sosyal tesislerinin olması, iş görenlerin çocuklarından okul hayatı çok başarılı olanların eğitim giderlerinin üstlenilmesi, başarılı yöneticilere otomobil tahsis edilmesi gibi davranışlarda ödüllendirilmiştir. Bu tür ödüllerin iyi kullanılmasını iş doyumunu arttırdığı bilinmektedir.

3. İşletme de Geçerli Olan Beşeri İlişkiler: Kişi bir işletme de kendisine verilen işi yapmaya başlayınca, o işletmenin geçerli olan sistemine de dahil olur. Üstlenilen göreve göre diğer iş görenlerle birlikte çalışır, üstlenilen role göre yöneticileri vardır, benzer şekilde kendisi de yönetici ise astları olacaktır. Kısacası çok az iş gören yalnız başına bir ilişki sistemine dahil olmadan işini yapar, işletmenin, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişki sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Amirler yapılan işleri kontrol ederler, elemanları arasındaki işbirliğinin planlanan şekilde yürütmesini isterler. Bir işletme de görev alan kişi amiriyle öncelikle denetim ilişkisini yaşar. Yönetici öncelikle elemanlarının yaptığını kontrol eder, hatalı davranışlarını görür uyarıda bulunur, çözümlenemedikleri sorunlarına çare bulur. Tüm bu özellikleri nedeniyle iş görenin ilk amiri, özellikle nezaretçileri, hem baba, hem de sürekli onu izleyen huysuz bir patronur, bunların davranışları kişinin iş doyumunu etkilemektedir.

Nezaret ilişkisi iş göreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikirler bildiremiyorsa genellikle ortaya iş doyumsuzluğu çıkmaktadır. İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici-yönetilen ilişkisi iş görenin işletmesine aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, kendi başına kesinlikle karar veremeyen, davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla iş doyumundan uzaklaşmaktadır ve bu sonucun sebebi işletmede ki ilişkiler sisteminin işleyişidir. Kadınların erkeklere oranla ilk amirlerine karşı daha duyarlı oldukları, ayrıca üst kademelere doğru çıkıldıkça ast-üst arasındaki kontrol ilişkisinin iş doyumuna etkisinin azaldığı bilinmektedir.

Nezaretçilerin, ilk amirlerin, özellikle yeni işe giren kişilerin başlangıçta duydukları iş doyumsuzluğu üzerinde büyük etkisi vardır. Bazen ilk yöneticiler yeni gelen elemanlarına çok basit işler vermekte, kişilerin kendilerini beceriksiz, yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Özellikle başlangıçta eğitimi yüksek olan kişilere basit

işlerin verilmesi onlara, bir bakıma eğitimleri yüksek olsa da fazla zeki olmadıkları veya öğrendiklerinin iş için gerekli olmadığı türünden duygular kazandırmaktadır. Özellikle ilk yöneticilere yeni elemanlar açısından büyük sorumluluklar düşmektedir. Onların işlerinden tatmin bulmaları, geleceği olumlu değerlemeleri biraz da ilk yöneticilerin davranışları ile ilgilidir.

İşletmede kişiler arasındaki haberleşme ayrı bir iş tatmini nedenidir. Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, iş görenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş doyumсуuzluğu doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman iş doyumunu doğurmadığı da görülmüştür. İş görenin eğitim düzeyi yükseldikçe, üst yönetim kademelerinde yer aldıkça haberleşmeye önem artmaktadır.

Kişinin içinde bulunduğu grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletme de bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model özelliklidir. İş görenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş doyumunu arttıracaktır. İnsanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan iş görenin iş doyumunu artmaktadır.

4. İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği: Her bölgenin kendine göre iş koşulları vardır. Ülkemizde bazı bölgeler yeni sanayileşmekte, geleneksel çalışma alanlarının dışında yeniş yerleri açmaktadır. Bazı bölgelerimizde ise çok sayıda özel ve kamu kuruluşu faaliyetini sürdürmektedir. Bölgenin sanayileşme derecesine göre iş yerlerinin kendi aralarında sosyal görüntü farkı vardır. Alpullu'da tanınmış tek işyeri Alpulu Şeker Fabrikası'dır. Geleneksel iş olan tarımın dışında çalışmak isteyen kişi için, şeker fabrikasında çalışmak sosyal prestij kazanmanın da bir yoludur. O nedenle kişi fabrikada çalıştığı için diğer işlere oranla daha fazla iş doyumunu bulacaktır.

Sanayi olarak gelişmiş bölgelerde çok sayıda işletme vardır. Her işletmenin dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücün farklı olacaktır. İnsanlar, çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan işletmede çalışmayı tercih ederler. Bu tür işletmelerde yaptıkları işten daha çok tatmin bulurlar. Kırklareli bölgesinde muhasebe elemanı olarak çalışacak kişi, Sapan Un Fabrikasında, Eczacıbaşı İlaç ve Kırklareli Cam Fabrikasında çalışabilir. Bu bölgede sosyal görünümü üst düzeyde olan ilaç veya cam fabrikasında un fabrikasına oranla daha az ücretle çalışan kişi daha fazla tatmin bulabilir. Çünkü ilaç veya cam fabrikaları daha büyük işletmelerdir, ürünleri daha ilginçtir ve bölgelerinde sosyal görünümleri olumludur.

İleri sanayi bölgelerinde ortaya çıkan durum farklıdır. Büyük işletmelerde aşırı bir iş bölümü, ileri derecede uzmanlaşma söz konusudur. Bu işletmelerde alt ve orta kademe yöneticilerden daha standart davranışlar beklenmekte, ilişkileri de daha sınırlı olmaktadır. Buna karşılık küçük işletmelerde iş görenler bazen çok değişik işleri yapmakta, hem patronla, hem de alt kademedeki elemanlarla kolay ilişki kurulmaktadır. İşte bu özelliği nedeniyle, gelişmiş bölgelerde küçük işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Şüphesiz burada tatmini sağlayan işletmenin büyüklüğü değil, işletmenin yapısına göre ortaya çıkan diğer tatmin kaynaklarıdır. Kişiler “iyi bir işletme” de çalışmak isterler. İyinin tanımı ise kişiden kişiye değişir. Bazılarına göre sendikal ilişkileri güçlü olan işletme iyi iken, bazılarına göre, devlet kuruluşları veya sahipleri çok tanınan işletmeler iyidir. Genellikle, iş görenler iyi firmanın, kendilerine iş güvencesi sağlayan işletme olduğuna inanırlar. Tatmin açısından iyi işletme kavramının iş görenin yaşı ile de ilgisi vardır. Daha yaşlı, iş hayatında kıdemli olan iş görenler işletmenin ününe gençlerden daha fazla önem verirler. Gençlere göre çok zaman iyi firma, yüksek ücret ödeyen, yükselme olanağı ve iş güvenliği olan kuruluşlardır.

İş güvenliği olması iş görenler için ayrı bir tatmin faktörüdür Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin bulur. Kişinin işletmenin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan iş görenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gereğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş

güvenliği tatmin için fazla önemli olmaz. Benzer şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi, aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvenliği iş tatmini açısından önemli bir faktör olma özelliğini kaybeder. Yaşlı kişiler veya özel sorumlulukları olanlar, bekarlara oranla evliler için iş güvenliği değişkeni, iş tatmini için önemli olmaya başlar.

Gerçekte iş güvenliğinin varlığı iş görenin iş doyumunu arttırdığı gibi, yönetimi de kolaylaştırır. İş gören iş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında (işten çıkarılma halinde) sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır. Başarılı üst düzey yöneticilerin zor çözümledikleri sorunlardan birisi, düşük ücretle çalışan, iş doyumundan uzak olan alt kademedeki kişilerin kuralsızları ve uyumsuzluklarıdır. (Gilmer, 1975: 402). Bu durumda olan iş görenlerin iş doyumunu yükselirse, idare edilmeleri daha kolay olacaktır.

İşin fiziksel şartları da ayrı bir iş tatmini nedenidir. İşin, kişi için tehlikeli olması, iş ortamını aşırı soğuk veya sıcak olması, iş yerini kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler iş tatminini belirli sınırlar içerisinde etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapmak için önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, iş görenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Birçok iş gören evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gereci olan yerlerde çalışmak istemektedir. Özellikle bu faktörlerin önemi, kişiden kişiye çok fazla değişim göstermektedir.

3.3. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunu özel bir tutumdur. Kişinin işi hakkındaki bilgisi ve işin sonucuna dair yaklaşımları, iş ortamının şartları onun işe karşı bir dizi tutum oluşturmaya yol açar. İşte iş doyumunu bu tutumların özel bir boyutudur. İşe karşı tutum olumlu olursa sonuç iş doyumudur; buna karşılık iş görenin işine karşı tutumu olumsuz ise, bu durumda ise sonuç iş doyumsuzluğudur. İş doyumunun olması başka bir deyişle işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuçlar vardır (Erdoğan, 1994: 378-379). İş doyumunu modern yönetim anlayışının

önemli faktörlerindendir. Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, Pazar payı, ödediği vergi değişkenlere bağlı değil, insan boyutu ile ölçülmelidir. İş doyumunu her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak, insanlar için bir ihtiyaçtır. Kişi çalışmak zorundaysa, çalışmak istiyorsa, hayatının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, işverenlerde iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız, insancıl hale getirmek zorundadır.

Yapılan çalışmaların çoğunda, iş görenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş doyumunu arasında yakın ilişki (yüksek korelasyon) görülmüştür. Ancak, bu sebep sonuç ilişkisinin yönü tam belirlenememiştir. İş doyumunun iş gören ve işletme açısından bazı önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. İş doyumunu sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelin süreklilik gösterdiği bilinirken, doyumsuzluğa yol açan kuruluşların eleman bulmakta zorlandığı, olumsuz sendikal çalışmalara sahne olduğu da bilinmektedir. (Vecchio, 1998: 117). İş doyumunun yüksekliğinin iş gören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağına, bu gelişmeye işletmelerin cevap verememesi durumunda yakın gelecekte iş doyumsuzluğunun önemli sorunların kaynağı olacağına ilişkin düşüncelerinde bulunduğu düşünülürse iş doyumunun önemi daha açık hale gelecektir. Esasında iş doyumunu iki boyutlu bir olaydır. Bir yanda doyum vardır, ölçeğin diğer ucu doyumsuzluktur. Doyumun etkilerini incelerken, iş doyumunun olmayıp doyumsuzluğun ortaya çıktığında karşılaşılan sonuçları da değerlendirmekte yarar olacaktır.

4. MOTİVASYON-İŞ DOYUMU-PERFORMANS-ADALET ALGISI İLİŞKİSİ

4.1.Genel

Genel anlamdaki bir tanımla performans, amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda, girdiler sonucunda elde edilen çıktıların nicel ya da nitel olarak belirlenmesinde kullanılan kavramın ifadesidir. İşletme bazında daha farklı bir anlama sahip olan performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda gösterilen çabaların tümüdür (Akal, 1992: 1).

Günlük dilde, zaman zaman performans ile eş anlamlı verimlilik ayrı bir anlam taşır. Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktının yaratılması için kullanılan girdi arasındaki oransal ilişkidir. Birey-iş ilişkileri bazında sosyo ekonomik bir kavram olarak verimlilik, iş görenlerin, iş'lerine karşı tutum ve başarıları, amaçların planlanması, süreçlerin uygulanmasına katılımlarının sağlanmasıdır (Propenko, 1992: 3-5). Bir başka tanıma göre verimlilik geçmişteki ve şimdiki anlayış, prosedür ve süreçlere dayalı üretkenliktir.

Performans ve verimlilikle ilişkili ancak aynı anlamı taşımayan etkililik, amaçları gerçekleştirme derecesi ya da gerçekleşmesi mümkün olana kıyasen gerçekleşen demektir.

4.2. İş Doymu-Motivasyon-Adalet Algısı İlişkisi

Bireysel ilişkilerinizde size özel ya da sizin başkalarına ve başkalarının size yönelik yapılması gerektiğini düşündüğünüz, çok da objektif olamaya bilecek bir takım kural ve yönetmelikleriniz vardır. Eğer sevgiliniz sizi sevseydi, hep yanınızda olurdu; arkadaşınız gerçek bir dost olsaydı, size istediğiniz miktarda borç verir hatta hibe ederdi; benim bu iş yerimde çalışmamı gerçekten isteseler ve bana değer verselerdi, en yüksek zammı bana verirdi, hayat ve insanlar yeterince adil olsalardı... gibi düşüncelerle kişinin etrafına yönelik hipotezler üretmesi, kişiyi mutsuzluğa sürükler. Sizin bakış açısından mutlaka farklıdır. Suyun üzerinden suya bakacak olursanız, dibini çok yakın görürsünüz, oysa gerçek çok farklıdır; suya daldığınızda yakın gibi gözüken dibi bulamayabilirsiniz. Bu şekilde düşünerek hareket etmek, kendinizi mutsuz hissettireceği gibi, kişiler arası sorunlar yaşamanıza da yol açabilir.

Adaletli olan insan, güven duyulan insandır. Başarılı bir yönetici olmanız için kesinlikle adaletli olmanız gerekir.

İşyerinde kendinize yakın hissettiğiniz kişileri kollamak sık rastlanan bir yönetici hastalığıdır. Kendi sekreterinize, yanınızdaki asistanınıza, akrabalarınıza, milliyetinizden olanlara veya kimilerine de cinsiyetine göre ayrıcalık tanınır, ya da

onlar o ayrıcalığı yöneticilerinden yavaş yavaş koparırlar. İşte o zaman adalet kantarının topuzu kaçıyor.

Kişinin rengine, diline, ırkına, cinsiyetine göre puan vermek, asla yapılmaması gereken bir hatadır. Birilerinin hak etmeden tercih edilmesi, diğerlerinin motivasyonunu düşürür. Bedavadan gelen puanlar, onu alan bir insana hayır getirmediği gibi kişiyi yağcılığa alıştıırır ve giderek dalkavuklaştırır. Dalkavukların kayrılması dürüst ve doğru çalışan için büyük haksızlıktır, olay tahammül edilemez durumlara geldiğinde kurum bu insanları kaybeder.

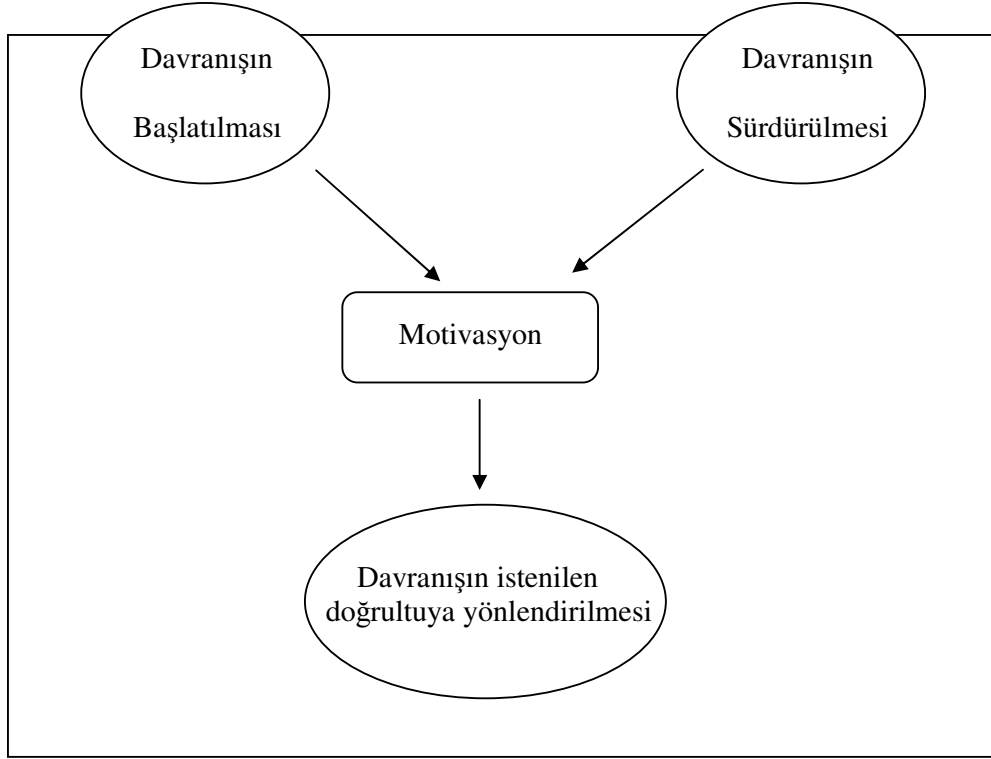
Hiçbir suretle akrabınıza, dostunuza veya başka yakınınıza şirket kriterlerini çığneyen payeler vermeyin. Çalışanların arasındaki adalet dengesini koruduğunuzun herkes tarafından görülmesi gerekir, bunu mutlaka sağlayın. Böylelikle işletmeyi kendi kendine çürütecek kötü alışkanlıklardan arındırmış olursunuz.

Birilerinin tanıdığı veya yakınını diye işe alınmış insanlar şirkete zararlar verirler. Yöneticilere yakın oldukları için de kimseyi dinlemezler. Torpillinin motivasyonu olmaz. Bazı torpilliler, bu örnekte olduğu gibi, yapılan işleri sabote edip, verimliliği düşürürler. Kendileri çalışmadığı gibi, diğerlerini de çalıştırmazlar. Şirkette çalışma azmini öldürürler.

Unutulmamalıdır ki, bilgi ve beceri sahibi olanların değil, torpillilerin, yağcılarının el üstünde tutulduğu bir işletmenin başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticilerin, firmalara fırsat eşitliğini yerleştirip herkesin önünü açması gerekir. Ancak böyle hakkaniyete dayalı yönetim anlayışı olan firmalar kendi yöneticilerini yetiştiren başarılı kurumlar haline gelir.

4.3. İş Doyumu-Performans

İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli amaç için harekete geçiren güçlerin motivasyon olduğu hatırlanacak olursa, motivasyonla amaçlanan: Çalışanların örgütte kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının, iş başarımlarını yani performanslarını arttırmalarının sağlanmasıdır. Motivasyon, davranışın başlatılması, sürdürülmesi ve istenilen yöne yönlendirilmesi olmak üzere üç ana öğeden oluşur.



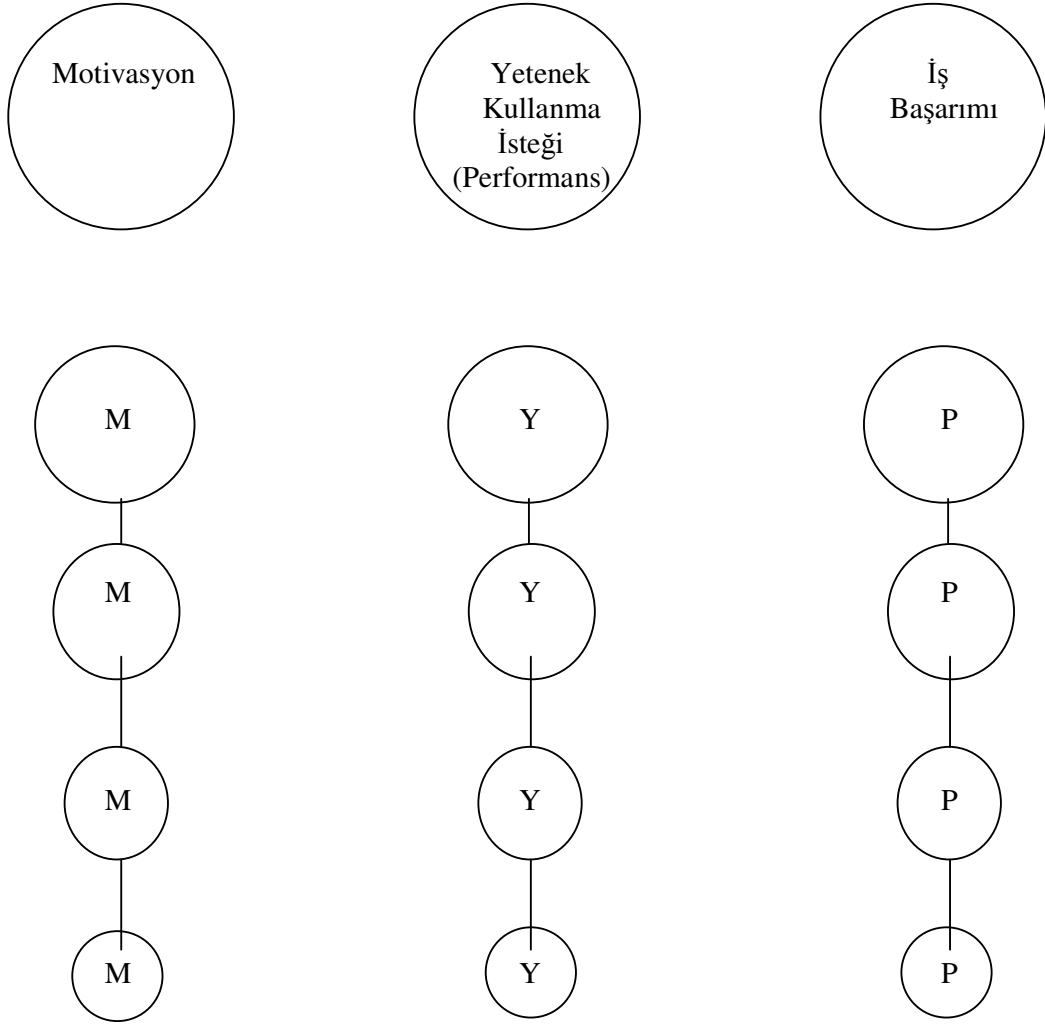
Şekil 2.1. Çalışanların İş Başarımlarının Arttırılması

(Kaynak: Ders notlarından faydalanarak derlenmiştir)

İşgörenlerin iş başarımlarını belirleyen iki etmen, yetenek ve motivasyondur. O halde;

İş başarımları (Perfomans) = Yetenek + Motivasyon bağıntısı ile ifade edilir.

Bir iş görenin üstesinden gelebileceği işi, yeteneklerinin kapasitesi, ortaya koymuş olduğu işi ise motivasyon düzeyi belirler. İş görenin, ortaya koyduğu işin üstesinden gelebileceği işe eşit olması halinde performans kavramı anlam kazanmış olur. Bunun gerçekleşmesi için, bireyin yeteneklerini kullanmaya istekli olması ya da çalışma ve başarıma arzusunun bulunması gereklidir. Bu da ancak motivasyonla mümkündür.



Şekil 2.2. Motivasyon Düzeyi-Yetenek Kullanma-Başarım İlişkisi

(Kaynak: Ders notlarından faydalanarak derlenmiştir.)

Yukarıda verilen bağıntı ışığında Şekil 2.2’de görüldüğü gibi iş görenlerin, tüm yeteneklerini kullanabilmeleri için motivasyon yoğunluklarının ‘1’ olması gerekir. Eğer motivasyon düzeyi bu değer altına düşecek olursa iş gören, yeteneklerini giderek daha az düzeyde kullanacak, motivasyon ‘0’ değerine, düştüğünde iş gören, örgüte, kendi yeteneklerinde hiçbir şey veremez duruma gelecektir. Belirtilenler bağlamında, yetenek düzeyi düşük bir iş görenin, başarısız olması ne kadar doğalsa, motivasyon düzeyi düşük buna karşın yetenekli bir iş görenin iş’inde başarısız olması o denli doğal olacaktır.

Bir örgütün iş görenlerinin motive edilmesi için, örgütlerde motive edici ya da özendirici, teşvik edici ilke ve uygulamaların yerleştirilmesi, devamlılığın sağlanması kaçınılmazdır. Bu ilke ve uygulamaların önde gelenleri ‘‘iletişim’’, ‘‘ücret’’, ‘‘güven’’, ‘‘takdir’’, ‘‘kararlara katılım’’, ‘‘yükselme’’, ‘‘kendini gerçekleştirme’’ dir.

İlke ve uygulamalar, bilinen motivasyon kuramlarının içerikleri olup özellikle kültürel ve sosyo-ekonomik yapı düzeylerinde iş görenler iş doyumunu ile yakın ilişkilidirler.

4.4. İş görenlerin Davranışları-Performans

Japon çalışma felsefesi, ne denli gelişmiş teknoloji ne kadar mekanik yöntemler kullanılırsa kullanılsın insan faktörünü ön planda tutmaya devam etmektedir. Bu alandaki değişim, insanları bireysel amaçlardan ziyade hem yönetim, hem çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendirme düşünceleridir.

Aynı görüşler doğrultusunda işletmelerde verimliliği arttırmak için çalışanların maksimum performansa katılımlarının sağlanması, aralarında işbirliğinin oluşturulması hedeflenmelidir. Thomas J. Murrin bu konuda ‘‘eğer insanların beyinlerini işe getirmelerine olanak sağlarsanız onlar onu kullanırlar’’ diyerek aynı görüşe farklı açıdan açıklama getirmiştir. Bu görüşler, örgütlerde önsezi ile hareket etmesini bilen, rasyonel düşünceli, yaratıcı yeteneklerini kullanabilen, çevresinde tanınma ve takdir edilme gereksinme karşılanmış bir iş gücü gereksinmesi ortaya çıkarmakta, yönetimi insan kaynakları politikalarını bu anlayışla düzenlemeye yöneltmektedir (Akal, 1992: 13).

4.5. İş Doyumu Performans İlişisini Ortaya Koyan Motivasyon Kuramları

İlgili yazının incelenmesi ile, iş doyumunun belirleyicileri olarak birbirinden farklı öğeler üzerinde durulmuştur. Ancak iş doyumunun mu performansa yol açtığı yoksa performansın mı iş doyumunu yarattığı konusuna henüz tam bir açıklık getirilmemiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bireyin ihtiyaçlarının doyumlanması belirtilmiş fakat doyum ve performans arasında nedensel bir bağ kurulmamıştır.

Herzberg'in iki faktör kuramına göre, bir birey yada iş gören doyuma ulaştığı durumlarda yüksek düzeyde performans gösterebilecektir.

Adams ve Homas tarafından geliştirilen denge kuramında iş'inden doyum sağlayan bir iş görenin farklı ölçüler düzeyinde performans göstereceği belirtilmesine rağmen doyum- performans arasında nedensel bir bağ kurulmamıştır.

Georgopulos ve arkadaşları tarafından başlatılan, V. Vroom Porter, Lawler ve diğerleri tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı'nda iş doyumunu sağlayan öğeler ve sonuçları üzerinde durulmuş, doyum-performans döngüsel bir ilişki içinde incelenmiştir. Kuruma göre iş görenin bir sonuca ulaşmayı istemesi, göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, onu hedeflediği sonuca ulaşması için yüksek performans göstermeye güdüler. Böylelikle doyum sağlanmış olur. Bu model, doyum-performans döngüsü sonunda elde edilen ödüllerin sonucudur (Ergenç, 1981: 313-314).

Modelde iki beklenti söz konusudur. Bunlar“Çaba-Performans”, “Performans-Kazanç” beklentileridir. Çünkü iş görenler, abalarının arzu edilen bir performansa dönüşeceğini bekliyorsa çaba gösterecekler, aksi halde bu çabayı göstermeyecek ve motivasyonları ortadan kalkabilecektir.

Aynı iş gören, çabaları belirli bir performans seviyesine ulaştığında arzu ettiği kazancın gerçekleşeceğine çok kuvvetli bir şekilde inanıyorsa daha yüksek performans göstermeye motive olmuş olacaktır (şimşek, 1995: 103-104).

Örneğin ilave satış ziyaretleri yapmayı düşünen bir satıcı, ilave ziyaret (çaba) lerin daha fazla satış (performans) a, daha fazla performansın bir pirim (kazanç) e götüreceğine inanıyorsa bu döngüyü severek ve isteyerek yaşayacaktır.

V.Vroom modeli, bireyin kazanç beklentisinin yüksek olacağını tahmin edebildiği durumlarda çalışmayı tercih edeceğini açıklar. Beklenti kuramları, ayrıca

Beklenti-Çaba-Performans-Ödül-Doyum ilişkilerini karmaşık olsa da ortaya koymayı başarmıştır.

Amaç ya da tutarsızlık kuramına göre, bireylerin kendilerine amaç olarak saptadıkları şey, yapmakta oldukları işlerinden beklentileridir. Bu açıdan bakıldığında iş doyumu, bireyin işinden neyi istediği ile neyi algıladığı arasındaki farkın fonksiyonudur. İşten beklenenlerle, algılananlar arasındaki farkın küçüldüğü bireyin isteklerine bağlı çaba göstermesine bağlıdır.

Görüldüğü gibi farklı kuramları, performansı doyumun nedeni ya da sonucu olarak ele almışlardır. Bu tür düşünceler, performans kavramının yeterince açıklığa kavuşmasına engel teşkil etmektedir (Ergenç, 1981: 313-315).

Bölüm 1.03 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNDA ADALET ALGISI İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bugün ülkemizde işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Bazı işletmelerimiz ülke içerisindeki paylarını yükseltme yanı sıra dünya'nın çeşitli noktalarında pazarlar elde etmeye çalışırken, bir kısım özel işletmelerimiz ve kamu işletmeleri ise var olma savaşını vermektedirler. Küreselleşen dünya'nın kendisine özgü yaratmış olduğu ekonomik savaştan galip çıkmanın koşulu ise kuşkusuz serbest rekabet piyasasının kurallarını iyi bilmekten geçer. Bu nedenle işletmeler var oluş amaçlarına ulaşmak için, bu yok edici rekabet ortamına iyi konsantre olmaları gerekir.

Yaşam alanı büyük olan (piyasa koşullarına iyi konsantre olmuş) işletmelerin kalite – verimlilik faktörlerinin performans boyutunda iyi denetlenebilecek noktada oldukları görülür. Kalite – Verimli işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki en önemli kaynak da kaliteli iş görendir. Kaliteli çalışanlara sahip olmak için iş görenlerin, gelişimine yönelik plan ve hedefleri saptamak, mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları tespit etmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerini sağlamak için adil bir yönetim sistemi kurmak gerekir.

Araştırmada örgüt çalışanları olan yönetici ve iş görenlerin örgütlerinden beklemedikleri bu beklenenlerin karşılanma derecesi olarak kabul edebileceğimiz iş doyum düzeyi bulunmaya çalışılmıştır. Amaç, üretkenliği, verimliliği, performansı ve aynı zamanda motivasyonu arttırmak isteyen yöneticileri bulup onlara yol göstermektir. Bu amaçla çalışanların çeşitli örgütsel faktörlere ilişkin düşünce ve görüşlerine dair düşüncelere yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda adalet algısının hedeflere ulaşılmasında önemli bir yer tutup tutmadığına bakılmıştır. Belediyeye bağlı BİT (Belediye İktisadi Teşebbüsü)'lerde benzer çalışmalar yapılıyor olmasına rağmen, seçilen Genel Müdürlüklerde ayrıntılı bir araştırma yapılmamıştır.

4. Kapsam ve Yöntem

Araştırma kapsamına, kamu niteliği taşıyan İstanbul Büyükşehir Belediyesinin BİT (Belediye İktisadi Teşebbüsü) 'ine bağlı iki Şirket Genel Müdürlüğünden toplam 100 çalışan alınmıştır. Katılan BİT 'lerin isteği doğrultusunda şirketlerin ismi gizli tutulmuştur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı BİT'ler idari ve teknik yapısının olduğu söylenebilir. Bu Genel Müdürlüklerde hem üretime destek veren hem doğrudan üretimin gerçekleştiği teknik birimler hem de bürolardan oluşan idari birimler bulunmaktadır.

İş doyumu ve Adalet Algısının Motivasyona etkisi ile ilgili araştırmanın bu teşebbüslere bağlı Genel Müdürlüklerde yapılması, belirtilen ikili yapısı dolayısıyla iki farklı iş ortamı sunması nedeniyle önemlidir. Tezi hazırlayan kişi Belediye'de çalışan bir eleman olması dolayısıyla şirketler ile görüşme ve uygulamanın kolay olacağı düşünülmüştür.

Araştırmada anket yöntemi ile bilgi toplanmıştır. Türkiye'de geliştirilen ölçeklerin daha çok eğitim ortamları için tasarlanmış olduğu, bu nedenle, özellikle araştırma konusu şirketler için önem taşıyan boyutlar altında bulunması gereken bazı maddeleri barındırmadığı görülmüştür. Yazılı kaynakların taranması sonucunda, iş ve işyeri ile ilgili fiziksel koşulların çalışanların duygu durumu üzerinde yaratacağı etkiyi, başka bir deyişle işyerindeki ruh halini ölçebileceği düşünülen, Spector'un 1985 yılında geliştirdiği İş Doyumu Anketi (Spector, 1997; s.75-76) bulunmuştur. Bu anket, iş doyumunu, "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında derecelendirildiği Likert tipi bir ölçme aracıdır. Spector'un İş Doyumu Anketi esas alınarak İstanbul Büyükşehir Belediyesinin, Belediye İktisadi Teşebbüsüne bağlı iki Şirket üzerinde gerçekleştirilen araştırma için özel olarak hazırlanmış İş Doyumu Anketi geliştirilmiştir (Ek 1). Geliştirilen anket, araştırmanın evreni olan İstanbul Büyükşehir Belediyesinin, Belediye İktisadi Teşebbüsüne bağlı iki Şirket Genel Müdürlüğündeki 150 çalışana dağıtılmış, 102 anket geri döndürülmüş ve 100 kişi üzerinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Çalışanlardan, yanıtlamaları istenen soru kağıtları ölçeklenmiş soruların yer aldığı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm (kişisel bilgiler) de cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi gibi

biyografik özellikleri kapsayan sorular, ikinci bölümde, çalışanların çeşitli örgütsel öğelerle davranışsal düşünce ve görüşlerini ortaya çıkarmaya yarayan sorular, üçüncü bölümde ise çalışanların iş doyumunu ortaya çıkarmaya yarayan sorulara yer verilmiştir.

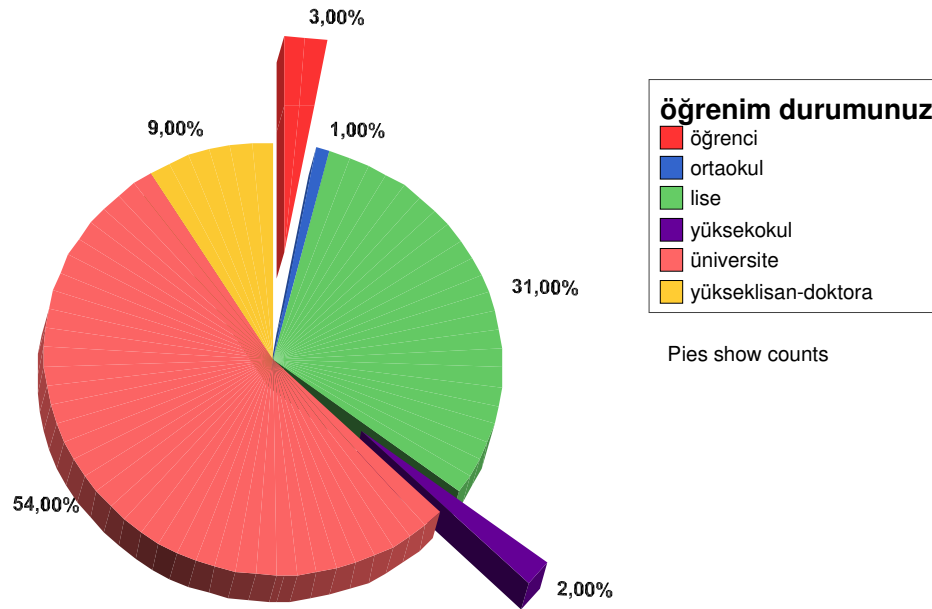
5. Araştırmada Elde Edilen Bilgi ve Bulgular

5.1. Araştırmaya Katılanlara Dair Demografik Bilgiler

Tablo 3.1.Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

	öğrenim durumunuz						Total
	öğrenci	ortaokul	lise	yüksekokul	üniversite	yüksek lisans -doktora	
cinsiyetiniz kadın birey	1		12		16	2	31
% ler	1,0%		12,0%		16,0%	2,0%	31,0%
erkek birey	2	1	19	2	38	7	69
% ler	2,0%	1,0%	19,0%	2,0%	38,0%	7,0%	69,0%
Toplam birey	3	1	31	2	54	9	100
% ler	3,0%	1,0%	31,0%	2,0%	54,0%	9,0%	100,0%

Grafik1

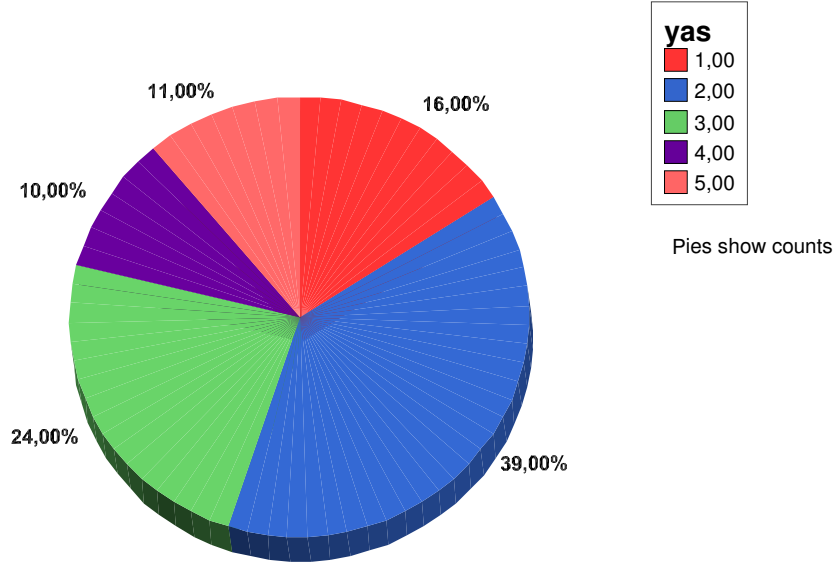


Yapılan araştırmaya katılan çalışanların %54 ü üniversite mezundur.Bunu %31 ile lise, %9 ile yüksekisans-doktora,%2 ile yüksekokul mezunları takip etmektedir. %3 ü hala eğitimlerine devam ederken sadece %1'i ortaokul mezunudur.(Grafik1)Bu oranlar cinsiyete göre de hemen hemen aynı dağılımı sergilemektedir. Gerek kadınların gerekse erkeklerin büyük bölümü üniversite eğitimi almışlardır.(Tablo1)

Tablo 3.2.Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımları

	YAŞ					Toplam	
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
cinsiyetiniz kadın	birey	11	4	10	4	2	31
	% ler	11,0%	4,0%	10,0%	4,0%	2,0%	31,0%
erkek	birey	5	35	14	6	9	69
	% ler	5,0%	35,0%	14,0%	6,0%	9,0%	69,0%
Toplam	birey	16	39	24	10	11	100
	% ler	16,0%	39,0%	24,0%	10,0%	11,0%	100,0%

Grafik2

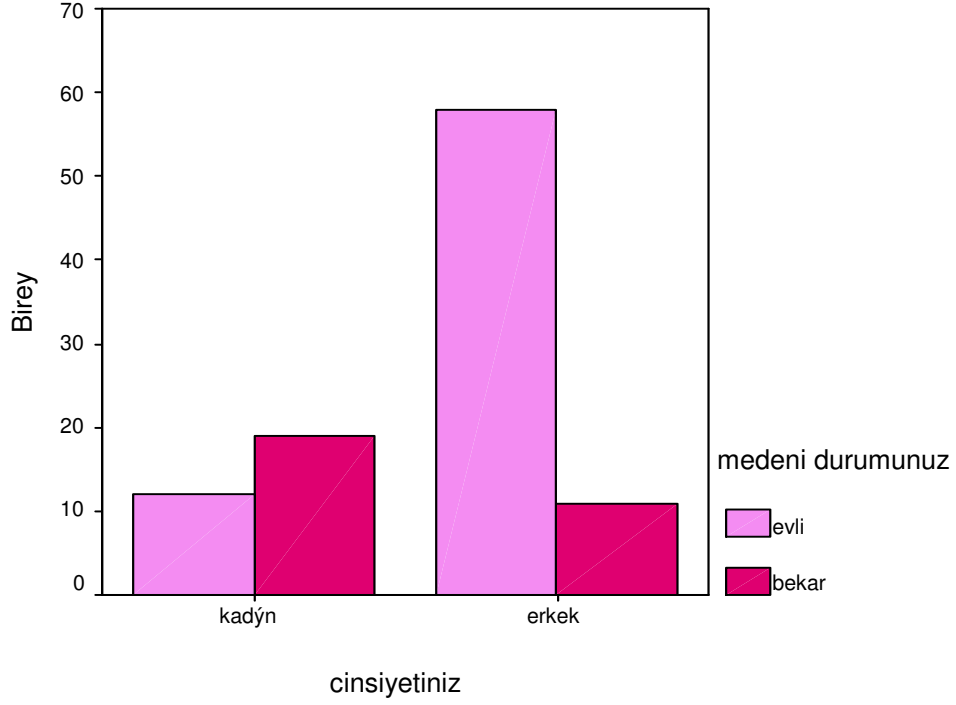


Ankete katılan çalışanların yaşları 20-25 arası 1, 26-30 arası 2, 31-35 arası 3, 36-40 arası 4 ve 40 üstü 5 olmak üzere yeniden kodlanmıştır. Buna göre çalışanların %39 u 26-30 yaş arası kimselerdir. Geriye kalanların %24 ü 31-35 yaş arası, %16 ı 20-25 yaş arası, %11 i 40 yaş arası ve %10 u 36-40 yaş arası kimselerdir. (Grafik2). Tablo2 deki verilere dayanarak bayan çalışanların 20-25 yaş arası olanları, erkek çalışanların ise 31-35 yaş arası olanları en büyük kümeyi oluşturmaktadır.

Tablo 3.3.Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

			medeni durumunuz		Toplam
			evli	bekar	
cinsiyetiniz	kadın	birey	12	19	31
		% ler	12,0%	19,0%	31,0%
	erkek	birey	58	11	69
		% ler	58,0%	11,0%	69,0%
Toplam		birey	70	30	100
		% ler	70,0%	30,0%	100,0%

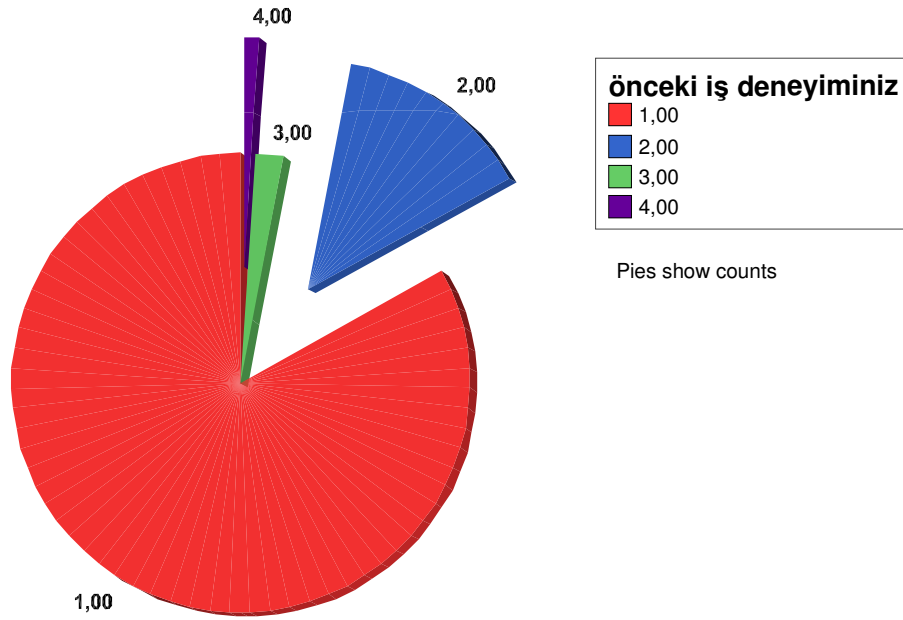
Grafik3



Araştırma kapsamına giren çalışanların %70 i evliyen %30 u bekarıdır.Bayan çalışanların çoğunluğunu bekar bireyler oluştururken,erkek bireylerin çoğu evlidir.

Tablo 3.4.Çalışanların Bundan Önceki İş Deneyimlerine Göre Dağılımları

			Bundan Önceki İş Deneyiminiz				Toplam
			1,00	2,00	3,00	4,00	
cinsiyetiniz	kadın	birey	27	4			31
		% ler	27,0%	4,0%			31,0%
	erkek	birey	56	10	2	1	69
		% ler	56,0%	10,0%	2,0%	1,0%	69,0%
Toplam		birey	83	14	2	1	100
		% ler	83,0%	14,0%	2,0%	1,0%	100,0%

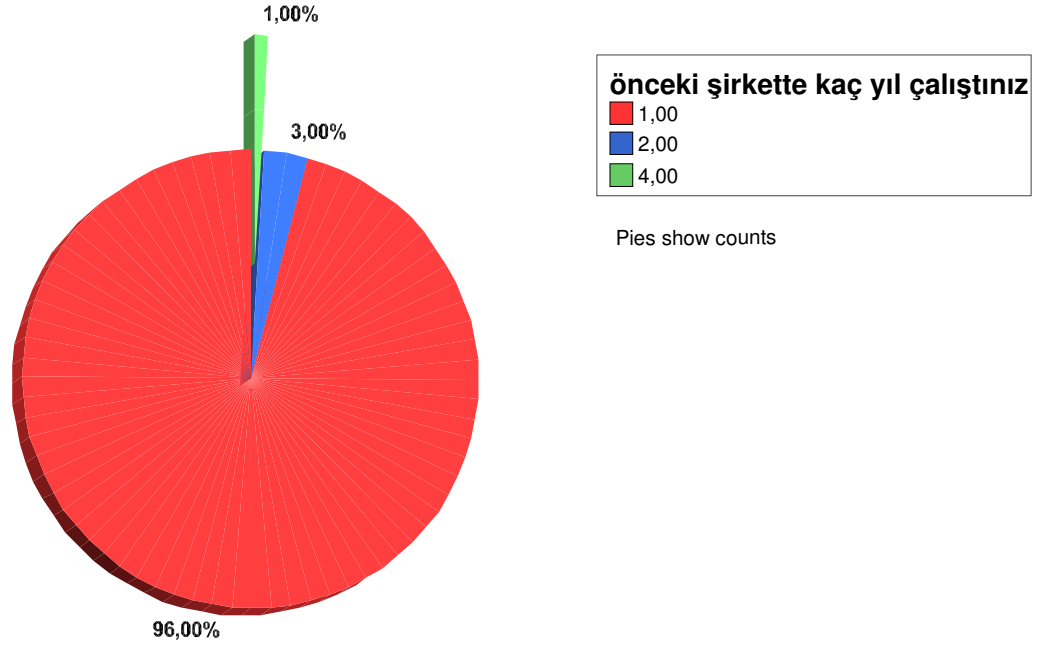


Ankete katılanlara sorulan “Bundan önceki iş deneyiminiz kaç yıl?” sorusuna verilen cevaplar 0-5 arası 1, 6-10 arası 2, 11-15 arası 3 ve 16-20 arası 4 olmak üzere yeniden kodlanmıştır. Buna göre Grafik 4 den de anlaşılacağı gibi çalışanların %83 lük bölümü 0-5 yaş arası deneyime sahiptir. %14 lük kısmı 6-10 yıl arası, %2 lik kısmı 11-15 ve sadece %1 lik kısmı 16-20 yıl arası deneyime sahiptir. Kadın çalışanlarda da erkek çalışanlarda da 0-5yıl arası en büyük grubu oluşturmaktadır.

Tablo 3.5.Çalışanların Bundan Önceki Şirkette Çalışma Yıllarına Göre Dağılımları

			Önceki Şirkette Kaç Yıl Çalıştınız?			Toplam
			1,00	2,00	4,00	
cinsiyetiniz	kadın	birey	31			31
		% ler	31,0%			31,0%
	erkek	birey	65	3	1	69
		% ler	65,0%	3,0%	1,0%	69,0%
Toplam		birey	96	3	1	100
		% ler	96,0%	3,0%	1,0%	100,0%

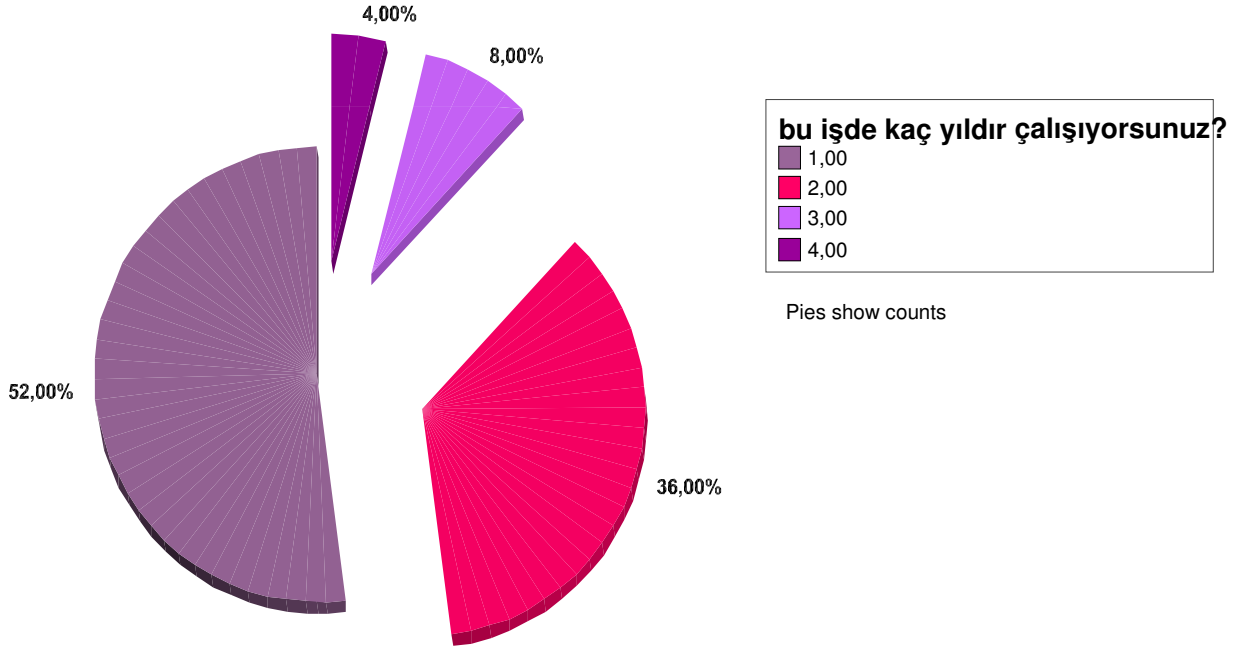
Grafik5



Ankete katılan çalışanlara sorulan “Bundan Önceki Şirkette Kaç Yıl Çalıştınız?” sorusuna verilen yanıtlar 0-5yıl arası 1, 6-10yıl arası 2, 11-15yıl arası 3 ve 16-20 yıl arası 4 olacak şekilde yeniden kodlanmıştır.Çalışanların %96 lık oranla tamamını yakını 0-5yıl arası cevabını verirken %3 ü 6-10yıl ve sadece %1 i 16-20yıl arası cevabını vermiştir.

Tablo 3.6.Çalışanların Bu Şirkette Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	Kaç Yıldır Bu İştesiniz?				Toplam
	1,00	2,00	3,00	4,00	
cinsiyetiniz kadın birey	18	11	2		31
	18,0%	11,0%	2,0%		31,0%
erkek birey	34	25	6	4	69
	34,0%	25,0%	6,0%	4,0%	69,0%
Toplam birey	52	36	8	4	100
	52,0%	36,0%	8,0%	4,0%	100,0%



Grafik6

Araştırma kapsamındaki çalışanların bu şirkette çalışma sürelerine ilişkin veriler Tablo6 da sunulmuştur. Buna göre çalışanların hemen hemen yarısını oluşturan %52lik kısmı 0-5yıl aralığında cevabını vermiştir. Bunu %36 ile 5-10 yıl, %8 ile 11-15 yıl ve %4 ile 16-20 yıl cevabını verenler izlemektedir. Gerek kadın gerekse erkek çalışanların büyük çoğunluğu 0-5 yıl aralığını işaretlemişlerdir.

5.2. Anket Formundan Elde Edilen Bilgi ve Bulgular

5.2.1. Yöneticinin Adil Ödüllendirmesi

Yöneticiler arasındaki yaygın kanı “Astar, üstlerince iyi yönetilmedikleri sürece işlerini ihmal eder ve kötü yaparlar” kanısıdır. Çalışanlar arasında yöneticilerin işini iyi yaptığını gösterir ifadelerden en önemlisi adil ödüldür. Araştırma kapsamında çalışanlara adil ödülle ilgili 4 soru sorulmuştur.

**Aşağıda yer alan tablolarda Dağıtımsal Adalet Algısını test etmek amacıyla sorulan sorulara anketörlerin verdiği cevaplar incelenmiş ve cinsiyetlerine göre çapraz tabloları oluşturulmuştur.

Tablo 3.7.Yöneticim Beni Sorumluluk Ölçüsünde Ödüllendirir

			sorumluluk ölçüsünde					Total
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın	birey	4	7	7	11	2	31
		% ler	4.0%	7.0%	7.0%	11.0%	2.0%	31.0%
	erkek	birey	4	18	15	22	10	69
		% ler	4.0%	18.0%	15.0%	22.0%	10.0%	69.0%
Toplam		birey	8	25	22	33	12	100
		% ler	8.0%	25.0%	22.0%	33.0%	12.0%	100.0%

Dağıtımsal Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen ilk soruda anketörlerin sorumluluk ölçüsünde verdiği cevapların kadın ve erkeklere göre ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılırsa,bu soruya kadınlarda 11,erkeklerde 22 birey katılıyorum yanıtını vermiştir.Toplamda bulunan 31 kadın ve 69 erkek bulunmaktadır.Kadınların ve erkeklerin %4 ü bu soruya kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.Genel toplamda %8 lik oranı kesinlikle katılmıyorum,%25 ilk payı katılmıyorum,%22lik oranı kararsızım,ve en büyük paya sahip olan %33lük oran ise katılıyorum cevabına aittir.100 bireyden 12 si %12 lik oranla kesinlikle katıldığını ifade etmiştir.

Tablo 3.8.Yöneticim Beni Öğrenim ve Eğitimim Ölçüsünde Ödüllendirir

			öğrenim ve eğitimim ölçüsünde					Total
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın	birey	6	5	5	11	4	31
		% ler	6.0%	5.0%	5.0%	11.0%	4.0%	31.0%
	erkek	birey	5	11	23	20	10	69
		% ler	5.0%	11.0%	23.0%	20.0%	10.0%	69.0%
Toplam		birey	11	16	28	31	14	100
		% ler	11.0%	16.0%	28.0%	31.0%	14.0%	100.0%

Dağıtımsal Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen ikinci soruda anketörlerin öğrenim ve eğitimi ölçüsünde verdiği cevapların kadın ve erkeklere incelemeye tabii tutulursa bu soruya kadınlarda 11,erkeklerde 20 birey katılıyorum yanıtını vermiştir..Kadınların 6 sı kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir,bu

oran yüzdelik paya vurulduğunda genel ölçeğin %6 sını oluşturur.Genel toplamda %11 lik oranı kesinlikle katılmıyorum,%16 ilk payı katılmıyorum,%28 lik oranı kararsızım,ve en büyük paya sahip olan %31lik oran ise katılıyorum cevabına aittir.100 bireyden 14 ü %14 lük oranla kesinlikle katıldığını ifade etmiştir.”Kararsızım” seçeneğini işaretleyen 28 bireyden 23 ü erkek,geriye kalan 5 i kadındır.

Tablo 3.9.Yöneticim Beni İşimin Stres ve Zorluğu Ölçüsünde Ödüllendirir

			işimin stres ve zorluğu ölçüsünde				Total	
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum		kesinlikle katılıyorum
cinsiyetiniz	kadın	birey	5	6	9	8	3	31
		% ler	5.0%	6.0%	9.0%	8.0%	3.0%	31.0%
	erkek	birey	14	18	23	9	5	69
		% ler	14.0%	18.0%	23.0%	9.0%	5.0%	69.0%
Toplam		birey	19	24	32	17	8	100
		% ler	19.0%	24.0%	32.0%	17.0%	8.0%	100.0%

Dağıtımsal Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen üçüncü soruyla anketörlerin işinin stres ve zorluğu ölçüsünde verdiği cevaplar incelendiğinde,toplamda bireylerin %19 u kesinlikle katılmıyorum,%24 ü katılmıyorum,%32 si kararsızım,%17 si katılıyorum ve %8 i ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.Kadın çalışanlardan 5 i kesinlikle katılmıyorum cevabını verirken 3 ü kesinlikle katılıyorum demiştir.Erkeklerde büyük çoğunluk 69 bireyden 23 ünün %23 lük oranla kararsızım yanıtını vermesinde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.10.Yöneticim Beni Yaptığım İşler Ölçüsünde Ödüllendirir

			iyi yaptığım işler ölçüsünde				Total	
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum		kesinlikle katılıyorum
cinsiyetiniz	kadın	birey	5	6	7	9	4	31
		% ler	5.0%	6.0%	7.0%	9.0%	4.0%	31.0%
	erkek	birey	4	10	20	24	11	69
		% ler	4.0%	10.0%	20.0%	24.0%	11.0%	69.0%
Toplam		birey	9	16	27	33	15	100
		% ler	9.0%	16.0%	27.0%	33.0%	15.0%	100.0%

Dağıtımsal Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen son soruda anketörlerin iyi yaptığı işler ölçüsünde verdiği cevapların kadın ve erkeklere göre ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılmış ve sonuçlar tabloya yansıtılmıştır.Bu soruya kadınlarda

9,erkeklerde 24 birey katılıyorum yanıtını vermiştir.Toplamda bulunan 31 kadın ve 69 erkek çalışandan en büyük çoğunluğu katılıyorum yanıtında görmek mümkündür.Kadınların %5 i erkeklerin %4 ü bu soruya kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.Genel toplamda %9 luk oranı kesinlikle katılmıyorum,%16 lık payı katılmıyorum,%27lik oranı kararsızım,ve en büyük paya sahip olan %33lük oran ise katılıyorum cevabına aittir.100 bireyden 15 i %15 lik oranla bu soruya kesinlikle katıldığını ifade etmiştir.

5.2.2. Yöneticinin İşle İlgili Kararlarını Adil Alması

Kararlara katılım günümüz yönetim bilinci ve uzmanlarının üzerinde çok durdukları konulardan biridir. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu süreçte, kararlar özgür tartışma temeline dayanmaktadır. Kararların çalışanların da görüşleri alınarak adil alınması, bir yandan örgütün alt kademelerinde çalışanların bireysel özerklik ihtiyacını doyulmadığı öte yandan yönetimin daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağladığı çağdaş bir özendirme aracıdır. Araştırma kapsamında çalışanlara yöneticinin aldığı kararlarla ilgili toplam 6 soru yöneltilmiştir.

**Aşağıda yer alan tablolarda Prosedürel Adalet Algısını test etmek amacıyla sorulan sorulara anketörlerin verdiği cevaplar incelenmiş ve cinsiyetlerine göre çapraz tabloları oluşturulmuştur.

Tablo 3.11.Yöneticim İşle İlgili Kararları Önyargısız Alır

		önyargısız alır				kesinlikle katılıyorum	Total	
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum			
cinsiyetiniz	kadın	birey	6	3	8	6	8	31
		% ler	6.0%	3.0%	8.0%	6.0%	8.0%	31.0%
	erkek	birey	1	6	20	28	14	69
		% ler	1.0%	6.0%	20.0%	28.0%	14.0%	69.0%
Toplam		birey	7	9	28	34	22	100
		% ler	7.0%	9.0%	28.0%	34.0%	22.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen ilk soruda “önyargısız alır.”yorumu için bireyler düşüncelerini kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum-kararsızım-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum ölçülerinden birini işaretleyerek vermişlerdir.Kadın ve erkeklere göre ayrı ayrı değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %6 sı,erkeklerin %1 i kesinlikle katılmadığını;kadınların %3 ü,erkeklerin %6 sı katılmadığını; kadınların %8 i,erkeklerin %20 si kararsız olduğunu; kadınların %6 sı,erkeklerin %28 i katıldığını; kadınların %8 i,erkeklerin %14 ü kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 34 ü bu görüşe katıldığını,28 ise karar veremediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.12.Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Almadan Önce tüm Çalışanların Görüşlerini Alır

	almadan tüm çalışanların görüşlerini alır					Total
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey % ler	7 7.0%	7 7.0%	5 5.0%	11 11.0%	1 1.0%	31 31.0%
erkek birey % ler	8 8.0%	13 13.0%	25 25.0%	19 19.0%	4 4.0%	69 69.0%
Toplam birey % ler	15 15.0%	20 20.0%	30 30.0%	30 30.0%	5 5.0%	100 100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “.. almadan tüm çalışanların görüşlerini alır”yorumu için bireyler düşüncelerini belirtmişlerdir.Kadın ve erkeklere göre ayrı ayrı değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %7 si,erkeklerin %8 i kesinlikle katılmadığını;kadınların %7 si,erkeklerin %13 ü katılmadığını; kadınların %5 i,erkeklerin %25 si kararsız olduğunu; kadınların %11 i,erkeklerin %19 u katıldığını; kadınların %1 i,erkeklerin %4 ü kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 30 u bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %30 a karşılık gelir.30 çalışan karar veremediklerini,20 çalışan katılmadığını,15 çalışan kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.12.Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Almadan Önce Doğru ve Eksiksiz Bilgi Toplar

			almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar					Total
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın	birey	2	1	13	11	4	31
		% ler	2.0%	1.0%	13.0%	11.0%	4.0%	31.0%
	erkek	birey		7	22	30	10	69
		% ler		7.0%	22.0%	30.0%	10.0%	69.0%
Toplam		birey	2	8	35	41	14	100
		% ler	2.0%	8.0%	35.0%	41.0%	14.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “.. almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar”yorumu için bireyler düşüncelerini belirtmişlerdir.Kadın ve erkeklere göre ayrı ayrı değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %2 si,i kesinlikle katılmadığını belirtirken,69 erkek çalışandan bu görüşte olan hiç yoktur.Kadınların %1i,erkeklerin %7 si katılmadığını; kadınların %13 ü,erkeklerin %22 si kararsız olduğunu; kadınların %11 i,erkeklerin %30 u katıldığını; kadınların %4 ü,erkeklerin %10 u kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 41 i bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %41 e karşılık gelir ve bu görüş çoğunlukta hakimdir..35 çalışan karar veremediklerini,8 çalışan katılmadığını,yalnızca 2 çalışan kesinlikle katılmadığını,14 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.13.Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanlar İstedğinde Net Bilgilerle Açıklar

			çalışanlar istediğinde ek bilgilerle net açıklar					Total
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın	birey	1	7	5	12	6	31
		% ler	1.0%	7.0%	5.0%	12.0%	6.0%	31.0%
	erkek	birey	9	14	21	20	5	69
		% ler	9.0%	14.0%	21.0%	20.0%	5.0%	69.0%
Toplam		birey	10	21	26	32	11	100
		% ler	10.0%	21.0%	26.0%	32.0%	11.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruya bireyler“..çalışanlar istediğinde ek bilgilerle net açıklar.”yorumu için bireyler

düşüncelerini kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum-kararsızım-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum ölçülerinden birini işaretleyerek vermişlerdir.Kadın ve erkeklere göre ayrı ayrı değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların yalnızca %1 i,erkeklerin %9 u kesinlikle katılmadığını;kadınların %7 si,erkeklerin %14 ü katılmadığını; kadınların %5 i,erkeklerin % 21i kararsız olduğunu; kadınların %12 si,erkeklerin %20 si katıldığını; kadınların %6 sı,erkeklerin %5 i kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 10 u bu görüşe kesinlikle katılmadığını,32 si ise görüşe katıldığını belirtmişlerdir.Genel toplama bakıldığında çalışanların bu görüşe katıldıkları görülmektedir.

Tablo 3.14.Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Tüm İlgili Çalışanlara Tutarlılıkla Uygular

		tüm ilgili çalışanlarına tutarlılıkla uygular					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın birey % ler	6 6.0%	5 5.0%	9 9.0%	9 9.0%	2 2.0%	31 31.0%
	erkek birey % ler		2 2.0%	34 34.0%	25 25.0%	8 8.0%	69 69.0%
Toplam		6 6.0%	7 7.0%	43 43.0%	34 34.0%	10 10.0%	100 100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruya bireyler“..tüm ilgili çalışanlarına tutarlılıkla uygular.”yorumu için bireyler düşüncelerini belirtmişlerdir.Cinsiyete göre değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %6 sı bu görüşe kesinlikle katılmadığını söylerken,aynı düşünce için erkeklerin hiçbiri yanıt vermemiştir.Kadınların %5i,erkeklerin %2 si katılmadığını; kadınların %9 u,erkeklerin % 34 ü kararsız olduğunu; kadınların %9 u,erkeklerin %25 i katıldığını; kadınların %2 si,erkeklerin %10 u bu görüşe kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir.

*Çalışanlar içinde 43 tanesi belirtilen görüşle ilgili bir karar veremediklerini işaretlemişse de,%34 lük kısım ise görüşe katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.15.Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanların Sorgulamalarına veya Karşı Çıkmalarına İzin Verir

	çalışanların sorgulamalarına veya çıkmalarına izin verir					Total
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey % ler	1 1.0%	7 7.0%	9 9.0%	11 11.0%	3 3.0%	31 31.0%
erkek birey % ler	12 12.0%	9 9.0%	19 19.0%	22 22.0%	7 7.0%	69 69.0%
Toplam birey % ler	13 13.0%	16 16.0%	28 28.0%	33 33.0%	10 10.0%	100 100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “..çalışanların sorgulamalarına veya çıkmalarına izin verir”yorumu için bireyler düşüncelerini belirtmişlerdir.Cinsiyete göre değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %1 i kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkeklerin yanıtlarına bakıldığında %12 ye çıkmaktadır.Mevcut olan görüşe kadınların %7 si,erkeklerin %9 u katılmadığını; kadınların %9 u,erkeklerin %19 u kararsız olduğunu; kadınların %11 i,erkeklerin %22 si katıldığını; kadınların %3 ü,erkeklerin %7 si kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 33 ü bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %33 e karşılık gelir ve bu görüş çoğunlukta hakimdir..28 çalışan karar veremediklerini,16 çalışan katılmadığını,13 çalışan kesinlikle katılmadığını,10 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

5.2.3. Yöneticinin Çalışanlar İle İlgili Kararlarını Adil Alması

Saygınlık; bireyin hem kendine itibar göstermesi ve hem de başkalarından itibar görmeyi kapsar. Bireyin kendisine itibar göstermesi, o bireyin kendine güveni, saygısı, yetenekli olması, başarısı, bağımsız ve özgür olması gibi durumları içerir. Bunlar yönünden bir bireyin doyumlu olması onda değerli ve mutlu olduğu, güçlü ve yararlı olduğu vb. duyguların doğmasına yol açar. Bunun aksi, bireyde aşağılık duygusu, zayıf ve yeteneksizlik gibi duygular yaratır. Çalışan, özellikle kendi çalışmaları sonucu yöneticisi tarafından tanınma, övgü, dürüstlük, takdir görme, terfi, kendine önem verilme gibi duyguları bekler. Bu duygulara sahip çalışan kendi işinden büyük ölçüde doyum sağlar. Araştırma kapsamında çalışanlara yöneticinin kendileriyle ilgili aldıkları kararlarını içeren toplam 9 soru sorulmuştur.

Tablo 3.16.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Nazik ve Düşünceli Davranır

			bana nazik ve düşünceli davranır					Total
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın	birey	2	3	3	15	8	31
		% ler	2.0%	3.0%	3.0%	15.0%	8.0%	31.0%
	erkek	birey	7	4	15	28	15	69
		% ler	7.0%	4.0%	15.0%	28.0%	15.0%	69.0%
Toplam		birey	9	7	18	43	23	100
		% ler	9.0%	7.0%	18.0%	43.0%	23.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “..bana nazik ve düşünceli davranır.”yorumu için bireyler düşüncelerini belirtmişlerdir.Cinsiyete göre yapılan değerlendirme sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %2 si kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkeklerin yanıtlarına bakıldığında %7 dedir.Mevcut olan görüşe kadınların %3 ü,erkeklerin %4 ü katılmadığını; kadınların %3 ü,erkeklerin %15 i kararsız olduğunu; kadınların %15 i,erkeklerin %28 si katıldığını; kadınların %8 i,erkeklerin %15 i ise kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Oransal ifadeler ve birey sayısına bağlı kalarak “katılıyorum”yanıtının ağırlıklı olarak verildiğini söylemek mümkündür.

Toplamda bulunan 100 bireyden 18 çalışan karar veremediklerini,7 çalışan katılmadığını,9 çalışan kesinlikle katılmadığını,23 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.17.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Benim Kişisel İhtiyaçlarıma Duyarlıdır

			benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır					Total
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın	birey	1	5	11	9	5	31
		% ler	1.0%	5.0%	11.0%	9.0%	5.0%	31.0%
	erkek	birey	3	12	19	26	9	69
		% ler	3.0%	12.0%	19.0%	26.0%	9.0%	69.0%
Toplam		birey	4	17	30	35	14	100
		% ler	4.0%	17.0%	30.0%	35.0%	14.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “..benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır”yorumu için bireyler düşüncelerini belirtmişlerdir.Cinsiyete göre değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %1 i kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkeklerin yanıtlarına bakıldığında %12 ye çıkmaktadır.Mevcut olan görüşe kadınların %7 si,erkeklerin %9 u katılmadığını; kadınların %9 u,erkeklerin %19 u kararsız olduğunu; kadınların %11 i,erkeklerin %22 si katıldığını; kadınların %3 ü,erkeklerin %7 si kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 33 ü bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %33 e karşılık gelir ve bu görüş çoğunlukta hakimdir..28 çalışan karar veremediklerini,16 çalışan katılmadığını,13 çalışan kesinlikle katılmadığını,10 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir

Tablo 3.18.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Saygılı ve Onurlu Davranır

		bana saygılı ve onurlu davranır					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın birey %ler	1 1.0%	7 7.0%	5 5.0%	11 11.0%	7 7.0%	31 31.0%
	erkek birey %ler	3 3.0%	16 16.0%	16 16.0%	28 28.0%	6 6.0%	69 69.0%
Toplam birey %ler		4 4.0%	23 23.0%	21 21.0%	39 39.0%	13 13.0%	100 100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “..bana saygılı ve onurlu davranır.”yorumu için bireyler düşüncelerini likert ölçeğini kullanarak cevaplamışlardır.Cinsiyete göre değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %1 i bu görüşe kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkeklerin yanıtlarına bakıldığında %3 tür.Mevcut olan görüşe kadınların %7 si,erkeklerin %9 u katılmadığını; kadınların %5 i,erkeklerin %16 sı kararsız olduğunu; kadınların %11 i,erkeklerin %28 si katıldığını; kadınların %7 si,erkeklerin %6 sı kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 39 u bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %39 e karşılık gelir ve bu görüş çoğunlukta hakimdir..21 çalışan karar

veremediklerini,23 çalışan katılmadığını,4 çalışan kesinlikle katılmadığını,13 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.19.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığımda Bir Çalışan Olarak Haklarımla İlgilenir

			bir çalışan olarak haklarımla ilgilenir					Total
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	
cinsiyetiniz	kadın	birey	2	5	10	11	3	31
		% ler	2.0%	5.0%	10.0%	11.0%	3.0%	31.0%
	erkek	birey	5	10	23	24	7	69
		% ler	5.0%	10.0%	23.0%	24.0%	7.0%	69.0%
Toplam	birey		7	15	33	35	10	100
	% ler		7.0%	15.0%	33.0%	35.0%	10.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “..bir çalışan olarak haklarımla ilgilenir”yorumu için bireyler düşüncelerini belirtmişlerdir.Uygulanan 5 li likert ölçeği doğrultusunda şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %2 si kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkekler de %5 tir.Mevcut olan görüşe kadınların %5 i,erkeklerin %10 u katılmadığını; kadınların %10 u,erkeklerin %23 ü kararsız olduğunu; kadınların %11 i,erkeklerin %24 ü katıldığını; kadınların %3 ü,erkeklerin %7 si kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 35 i bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %35 e karşılık gelir ve bu görüş çoğunlukta hakimdir.33 çalışan karar veremediklerini,15 çalışan katılmadığını,7 çalışan kesinlikle katılmadığını,10 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.20.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığımda Kararların Etkilerini Benimle Değerlendirir

			kararların etkilerini benimle değerlendirir					Total
			kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın	birey	5	3	11	10	2	31
		% ler	5.0%	3.0%	11.0%	10.0%	2.0%	31.0%
	erkek	birey	4	9	26	24	6	69
		% ler	4.0%	9.0%	26.0%	24.0%	6.0%	69.0%
Toplam	birey		9	12	37	34	8	100
	% ler		9.0%	12.0%	37.0%	34.0%	8.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “..kararların etkilerini benimle değerlendirir”yorumu için bireyler düşüncelerini

belirtmişlerdir.Cinsiyete göre değerlendirme yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %5 i(5 birey) kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkeklerin yanıtlarına bakıldığında % 4 (4 birey) olarak hesaplanmıştır.Mevcut olan görüşe kadınların %3 ü,erkeklerin %9 u katılmadığını; kadınların %11 i,erkeklerin %26 sı kararsız olduğunu; kadınların %10 u,erkeklerin %24 ü katıldığını; kadınların %2 si,erkeklerin %6 sı(6 birey) kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 çalışandan 37 birey“..kararların etkilerini benimle değerlendirir” görüşüne kararsız olduğunu belirtmiştir.12 çalışan katılmadığını,9 çalışan kesinlikle katılmadığını,8 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.21.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Uygun Mantıksal Açıklamalar Sunar

	uygun mantıksal açıklamalar sunar					Total
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	2	5	11	8	5	31
% ler	2.0%	5.0%	11.0%	8.0%	5.0%	31.0%
erkek birey	2	9	21	29	8	69
% ler	2.0%	9.0%	21.0%	29.0%	8.0%	69.0%
Toplam birey	4	14	32	37	13	100
% ler	4.0%	14.0%	32.0%	37.0%	13.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltilen soruda “..uygun mantıksal açıklamalar sunar”yorumu için bireyler düşüncelerini Likert ölçeğinden yararlanarak belirtmişlerdir..Cinsiyete göre elde edilen istatistiki verilere göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %2 si kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkeklerin yanıtlarına bakıldığında da farklılık göstermemiştir.Mevcut olan görüşe kadınların %5i,erkeklerin %9 u katılmadığını; kadınların %11 i,erkeklerin % 21 i kararsız olduğunu; kadınların %8 i,erkeklerin %29 u katıldığını; kadınların %5 i,erkeklerin %8 i kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 37 çalışan bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %37 e karşılık gelir ve bu görüş çoğunlukta hakimdir.Bu oranı %32 lik dilimle “kararsızım” yanıtını işaretleyen 32 çalışan takip eder,14 çalışan bu görüşle hemfikir olmadığını, 4 çalışan kesinlikle katılmadığını, 13 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.22.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığımda Bana Dürüst Davranır

	bana dürüst davranır					Total
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	2	2	9	11	7	31
% ler	2.0%	2.0%	9.0%	11.0%	7.0%	31.0%
erkek birey	2	6	24	24	13	69
% ler	2.0%	6.0%	24.0%	24.0%	13.0%	69.0%
Toplam birey	4	8	33	35	20	100
% ler	4.0%	8.0%	33.0%	35.0%	20.0%	100.0%

Prosedürel Adalet Algısını ölçmek amacıyla yöneltile soruda “.bana dürüst davranır”yorumu için bireyler düşüncelerini Likert ölçeğinden yararlanarak belirtmişlerdir..Cinsiyete göre elde edilen istatistiki verilere göre şu bulgular elde edilmiştir:

*Kadınların %2 si kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkeklerin yanıtlarına bakıldığında da farklılık göstermemiştir.Mevcut olan görüşe kadınların %2 si,erkeklerin %6 sı katılmadığını; kadınların %9 u,erkeklerin % 24 ü kararsız olduğunu; kadınların %11 i,erkeklerin %24 ü katıldığını; kadınların %7 si,erkeklerin %13 ü kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

*Toplamda bulunan 100 bireyden 35 çalışan bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %35 e karşılık gelir ve bu görüş çoğunlukta hakimdir.Bu oranı %33 lik dilimle “kararsızım” yanıtını işaretleyen 33 çalışan takip eder,8 çalışan bu görüşle hemfikir olmadığını, 4 çalışan kesinlikle katılmadığını, 20 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.23.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığımda Bana Anlamlı Gelen Açıklamalarda Bulunur

	bana anlamlı gelen açıklamalarda bulunur					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	2	7	6	14	2	31
% ler	2,0%	7,0%	6,0%	14,0%	2,0%	31,0%
erkek birey	3	18	18	20	10	69
% ler	3,0%	18,0%	18,0%	20,0%	10,0%	69,0%
Toplam birey	5	25	24	34	12	100
% ler	5,0%	25,0%	24,0%	34,0%	12,0%	100,0%

Araştırma kapsamına giren çalışanların “bana anlamlı gelen açıklamalarda bulunur” şikkına verdikleri yanıtlar şöyledir; %34 “katılıyorum”, %25

“katılmıyorum”, %24 “kararsızım”, %12 “kesinlikle katılıyorum” ve %5 “kesinlikle katılmıyorum”.

Tablo 3.24. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığımda Çok Net Olarak Açıklar

	çok net olarak açıklar					Toplam	
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum		
cinsiyetiniz kadın	birey	3	3	10	12	3	31
	% ler	3,0%	3,0%	10,0%	12,0%	3,0%	31,0%
erkek	birey	8	5	20	26	10	69
	% ler	8,0%	5,0%	20,0%	26,0%	10,0%	69,0%
Toplam	birey	11	8	30	38	13	100
	% ler	11,0%	8,0%	30,0%	38,0%	13,0%	100,0%

Ankete katılan çalışanların %38i “çok net olarak açıklar” şikkına “katılıyorum” yanıtını verirken %30 u “kararsızım”, % 13ü “kesinlikle katılıyorum”, % 11i “kesinlikle katılmıyorum” ve %8 i katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

5.2.4. İş Tatmini

İş tatmini konusunda çalışmaların başlaması ile birlikte ortaya, yaptığı işten tatmin bulan iş görenin işinde daha başarılı olacağı, daha verimli çalışacağı yönünde görüşler çıkmıştır. Araştırma kapsamında iş doyumunu belirlemek amacıyla çalışanlara 14 soru yöneltilmişti

İş tatminini etkilediği düşünülen 14 sorunun cevabı 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Tablo 3.25. İş Güvenliğim İş Tatminimi Sağlar

	iş güvenliğim					Toplam	
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum		
cinsiyetiniz kadın	birey	3	5	9	12	2	31
	% ler	3,0%	5,0%	9,0%	12,0%	2,0%	31,0%
erkek	birey	5	6	11	38	9	69
	% ler	5,0%	6,0%	11,0%	38,0%	9,0%	69,0%
Toplam	birey	8	11	20	50	11	100
	% ler	8,0%	11,0%	20,0%	50,0%	11,0%	100,0%

“İş güvenliğim” şikkına cevap veren 100 kişinin yarısı “katılıyorum” yanıtını verirken bu oranı %20 ile “kararsızım” diyenler takip etmektedir. “Katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı %11 ken çalışanların %8 i

“kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiştir. “Katılmıyorum” yanıtını Vernelerin oranı gerek kadınlarda gerek erkeklerde en büyük kümeyi oluşturmaktadır.

Tablo 3.26. Aldığım Ücret ve Diğer Faydalar İş Tatminimi Sağlar

	aldığım ücret ve diğer faydalar					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey		10	10	10	1	31
% ler		10,0%	10,0%	10,0%	1,0%	31,0%
erkek birey	3	17	21	19	9	69
% ler	3,0%	17,0%	21,0%	19,0%	9,0%	69,0%
Toplam birey	3	27	31	29	10	100
% ler	3,0%	27,0%	31,0%	29,0%	10,0%	100,0%

“Aldığım ücret ve diğer faydalar” şikkına araştırma kapsamına giren çalışanların %31 i “kararsızım” , %29 u “katılıyorum” , %27 si “katılmıyorum” , %10 u “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiş sadece 3 kişi “kesinlikle katılmıyorum” demiştir. Erkek çalışanların çoğunluğu kararsız kalırken kadın çalışanlar eşit oranlar sergilemiştir.

Tablo 3.27. İşimi Yapararak Edindiğim Kişisel gelişim İş Tatminimi Sağlar

	işimi yaparak edindiğim kişisel gelişim					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	4	5	6	12	4	31
% ler	4,0%	5,0%	6,0%	12,0%	4,0%	31,0%
erkek birey	3	12	15	27	12	69
% ler	3,0%	12,0%	15,0%	27,0%	12,0%	69,0%
Toplam birey	7	17	21	39	16	100
% ler	7,0%	17,0%	21,0%	39,0%	16,0%	100,0%

Araştırma kapsamındaki çalışanların “işimi yaparken edindiğim kişisel gelişim” şikkına verdikleri cevaplar %39 “katılıyorum”, %21 “kararsızım” , %17 “katılmıyorum” , %16 “kesinlikle katılıyorum” ve %7 “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir. Hem kadınlar hem de erkekler aynı dağılımı sergilemektedirler.

Tablo 3.28. İşimde Görüştüğüm ve Birlikte Çalıştığım Kişiler İş Tatminimi Sağlar

		işimde görüştüğüm ve birlikte çalıştığım kişiler					Toplam
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın birey	5	6	4	11	5	31
	% ler	5,0%	6,0%	4,0%	11,0%	5,0%	31,0%
	erkek birey	4	6	21	32	6	69
	% ler	4,0%	6,0%	21,0%	32,0%	6,0%	69,0%
Toplam	birey	9	12	25	43	11	100
	% ler	9,0%	12,0%	25,0%	43,0%	11,0%	100,0%

Ankete katılanların “işimde görüştüğüm ve birlikte çalıştığım kişiler” şikkına çalışanların %43 ü “katılıyorum” yanıtını vermiştir.%25 i “kararsızım” , %12 si “katılmıyorum” ,%11 i “kesinlikle katılıyorum” ve %9 u “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.Bu dağılım cinsiyetlere göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.29. Yöneticimin Bana Gösterdiği Saygı ve Adalet İş Tatminimi Sağlar

		yöneticimin bana gösterdiği saygı ve adalet					Toplam
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın birey	2	8	5	13	3	31
	% ler	2,0%	8,0%	5,0%	13,0%	3,0%	31,0%
	erkek birey	3	6	26	23	11	69
	% ler	3,0%	6,0%	26,0%	23,0%	11,0%	69,0%
Toplam	birey	5	14	31	36	14	100
	% ler	5,0%	14,0%	31,0%	36,0%	14,0%	100,0%

Araştırma kapsamındaki çalışanların “yöneticimin bana gösterdiği saygı ve adalet” şikkına %36 sı “katılıyorum”, %31 i “kararsızım”, %14ü “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Sadece %5 i “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiştir.Erkek çalışanların çoğu “kararsızım” derken, kadınlar “katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 3.30. İşimi Yapmaktan Duyduğum Kayda Değer Başarı Hissi İş Tatminimi Sağlar

		işimi yapmaktan duyduğum kayda değer başarı hissi					Toplam
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz	kadın birey	2	4	9	12	4	31
	% ler	2,0%	4,0%	9,0%	12,0%	4,0%	31,0%
	erkek birey	6	9	16	29	9	69
	% ler	6,0%	9,0%	16,0%	29,0%	9,0%	69,0%
Toplam	birey	8	13	25	41	13	100
	% ler	8,0%	13,0%	25,0%	41,0%	13,0%	100,0%

Örneğimizi oluşturan birimlerin “işimi yapmaktan duyduğum kayda değer başarı hissi” şikkına verdikleri yanıtlar şöyledir; %41 “katılıyorum”, %25 “kararsızım”, %13 “katılmıyorum”, %13 “kesinlikle katılıyorum” ve %8 “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir. Gerek kadınlarda gerekse erkeklerde en büyük kümeyi “katılıyorum” cevabını verenler oluşturmaktadır.

Tablo 3.31. İşteyken Diğer İnsanları Tanıma Şansı Tatminimi Sağlar

	işteyken diğer insanları tanıma şansı					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey % ler		9 9,0%	7 7,0%	10 10,0%	5 5,0%	31 31,0%
erkek birey % ler	1 1,0%	10 10,0%	17 17,0%	33 33,0%	8 8,0%	69 69,0%
Toplam birey % ler	1 1,0%	19 19,0%	24 24,0%	43 43,0%	13 13,0%	100 100,0%

Anket kapsamına giren çalışanların %43 ü “işteyken diğer insanları tanıma şansı” şikkına katılıyorum cevabını verirken %24 ü “kararsızım”, %19 u “katılmıyorum”, %13 ü “kesinlikle katılıyorum” ve sadece %1 i “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Hem kadınlarda hem de erkeklerde “katılıyorum” yanıtını verenler en büyük kümeyi oluşturmuşlardır.

Tablo 3.32. Yöneticimden Aldığım Destek ve Rehberlik İş Tatminimi Sağlar

	yöneticimden aldığım destek ve rehberlik					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey % ler	3 3,0%	8 8,0%	11 11,0%	7 7,0%	2 2,0%	31 31,0%
erkek birey % ler	2 2,0%	12 12,0%	21 21,0%	24 24,0%	10 10,0%	69 69,0%
Toplam birey % ler	5 5,0%	20 20,0%	32 32,0%	31 31,0%	12 12,0%	100 100,0%

Araştırmaya katılan çalışanların % 32 si “yöneticimden aldığım destek ve rehberlik” şikkına “kararsızım”, %31 i “katılıyorum”, %20 si “katılmıyorum”, %12 si “kesinlikle katılıyorum” ve %5 i “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. Erkek çalışanların büyük çoğunluğu “katılıyorum” derken, kadın çalışanların %11 i “kararsızım” demiştir.

Tablo 3.33. Organizasyona Katkım Ölçüsünde Adil Ücret İş Tatminimi Sağlar

	organizasyona katkı ölçüsünde adil ücret					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	8	6	8	8	1	31
% ler	8,0%	6,0%	8,0%	8,0%	1,0%	31,0%
erkek birey	7	9	23	25	5	69
% ler	7,0%	9,0%	23,0%	25,0%	5,0%	69,0%
Toplam birey	15	15	31	33	6	100
% ler	15,0%	15,0%	31,0%	33,0%	6,0%	100,0%

Araştırmaya katılan çalışanların “organizasyona katkı ölçüsünde adil ücret” şikkına verdikleri yanıtlar; % 33 “ katılıyorum”,%31 “katılıyorum”, % 15 “kesinlikle katılmıyorum”, %15 “katılmıyorum” ve %6 kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Tablo 3.34. İşimde Bağımsız Düşünme ve Hareket İmkanı İş Tatminimi Sağlar

	işimde bağımsız düşünme ve hareket imkanı					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	4	5	8	9	5	31
% ler	4,0%	5,0%	8,0%	9,0%	5,0%	31,0%
erkek birey	9	8	17	25	10	69
% ler	9,0%	8,0%	17,0%	25,0%	10,0%	69,0%
Toplam birey	13	13	25	34	15	100
% ler	13,0%	13,0%	25,0%	34,0%	15,0%	100,0%

Ankete katılan 100 çalışanın “işimde bağımsız düşünme ve hareket imkanı” şikkına verdikleri yanıtlar; %34 “ katılıyorum”, %25 “kararsızım”, %15 “kesinlikle katılıyorum” , % 13 “kesinlikle katılmıyorum”, %13 “katılmıyorum” şeklindedir.Bu oranlar kadın ve erkek çalışanlarda da aynı dağılımı göstermektedir.

Tablo 3.35. Organizasyonda Geleceğimin Güvenli Görünmesi İş Tatminimi Sağlar

	u organizasyonda benim için gelecek ne ölçüde güvenilir görünüyo					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	6	8	6	8	3	31
% ler	6,0%	8,0%	6,0%	8,0%	3,0%	31,0%
erkek birey	4	11	24	24	6	69
% ler	4,0%	11,0%	24,0%	24,0%	6,0%	69,0%
Toplam birey	10	19	30	32	9	100
% ler	10,0%	19,0%	30,0%	32,0%	9,0%	100,0%

Araştırma kapsamındaki çalışanların %32 si “bu organizasyonda benim için gelecek ne ölçüde güvenilir görünüyor” şikkına; “katılıyorum”, %30 u “kararsızım”, % 19 u “katılmıyorum”,%10 u “kesinlikle katılmıyorum”, ve %9 u “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir.Erkek çalışanlar “kararsızım” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaşırken, kadın çalışanlar “katılmıyorum” ve “kararsızım” seçeneklerinde kümelenmişlerdir.

Tablo 3.36. İşimde Diğer Kişilere Yardım Etme Fırsatı İş Tatminimi Sağlar

	işimde diğer kişilere yardım etme fırsatı					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	1	6	4	17	3	31
% ler	1,0%	6,0%	4,0%	17,0%	3,0%	31,0%
erkek birey	1	13	20	27	8	69
% ler	1,0%	13,0%	20,0%	27,0%	8,0%	69,0%
Toplam birey	2	19	24	44	11	100
% ler	2,0%	19,0%	24,0%	44,0%	11,0%	100,0%

Örneğimizi oluşturan birimlerin “işimde diğer kişilere yardım etme fırsatı şikkına verdikleri cevaplar; %44 “katılıyorum”, %24 “kararsızım”, % 19 “katılmıyorum”, % 11 “kesinlikle katılıyorum” ve %2 “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir.Çalışanların “katılmıyorum” seçeneğini işaretlemiş olanları gerek kadın, gerek erkek olarak en büyük kümeyi oluşturmaktadır.

Tablo 3.37. İşimde Heyecan Verici Önemli Hedefler İş Tatminimi Sağlar

	işimde heyecan verici önemli hedefler					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	6	6	9	9	1	31
% ler	6,0%	6,0%	9,0%	9,0%	1,0%	31,0%
erkek birey	3	7	22	26	11	69
% ler	3,0%	7,0%	22,0%	26,0%	11,0%	69,0%
Toplam birey	9	13	31	35	12	100
% ler	9,0%	13,0%	31,0%	35,0%	12,0%	100,0%

Araştırma kapsamındaki çalışanlara yöneltilen “işimde heyecan verici önemli hedefler” şikkına verilen yanıtlar şöyledir; %35 “katılıyorum”, %31 “ kararsızım”, %13 “katılmıyorum”, %12 “kesinlikle katılıyorum” ve %9 “kesinlikle

katılmıyorum. Erkek çalışanların büyük bölümü “katılıyorum” seçeneğini işaretlerken kadın çalışanlar “kararsızım” ve “katılıyorum” seçeneklerini seçmişlerdir.

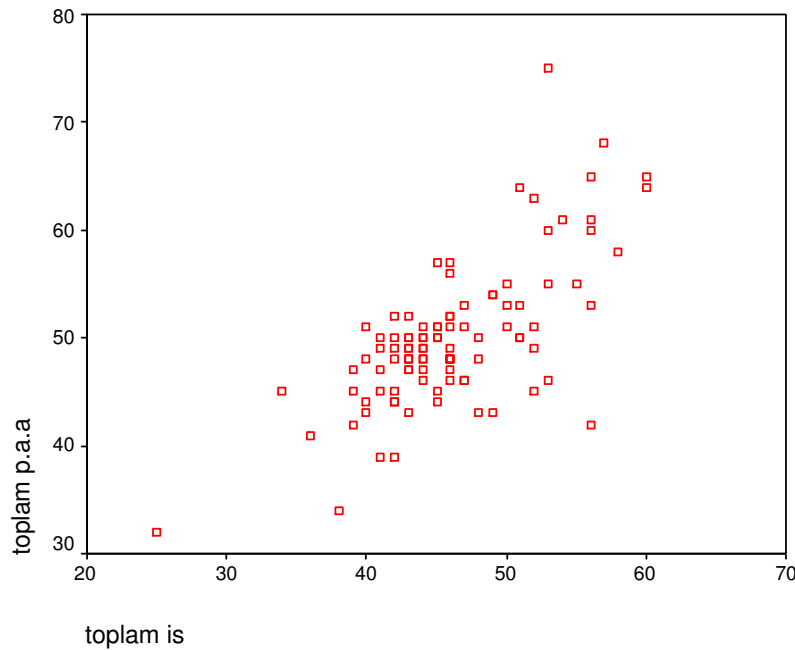
Tablo 3.38. İşimde Genel Olarak Aldığım Yönetim Desteği Kalitesi İş Tatminimi Sağlar

	işimde genel olarak aldığım yönetim desteği kalitesi					Toplam
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyetiniz kadın birey	5	4	9	11	2	31
% ler	5,0%	4,0%	9,0%	11,0%	2,0%	31,0%
erkek birey	4	17	16	24	8	69
% ler	4,0%	17,0%	16,0%	24,0%	8,0%	69,0%
Toplam birey	9	21	25	35	10	100
% ler	9,0%	21,0%	25,0%	35,0%	10,0%	100,0%

“İşimde genel olarak aldığım yönetim desteği kalitesi” şikkına verilen cevaplar %35 “katılıyorum”, %25 “kararsızım”, %21 katılmıyorum, % 10 “kesinlikle katılıyorum” ve %9 “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi kadın çalışanların da erkek çalışanlarında büyük çoğunluğu “katılıyorum” cevabını vermiştir.

5.2.5. İş Tatmini ve Prosedürel Adalet Algısı Arasındaki İlişki:

Grafik 7



İki veya daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, varsa ilişkinin derecesini belirlemede Korelasyon kullanılır. Yukarıda bulunan grafikte, dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasında ne yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmek amacıyla serpm (scatterplot) grafiği çıkartılmıştır.

Grafikten anlaşılacağı üzere iş tatmini ile prosedürel adalet algısı arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü sayısal olarak ölçmek için korelasyon katsayısı (correlation coefficient) hesaplanmıştır. Elde edilen değerler Tablo-3.39 da belirtilmiştir.

Tablo 3.39. İş Tatmini ve Prosedürel Adalet Algısı Arasındaki Korelasyon İlişki

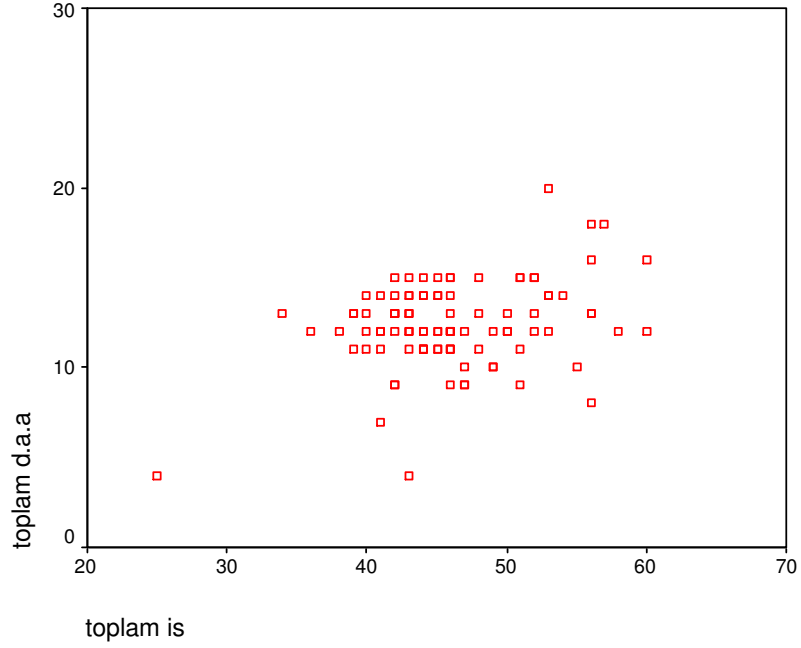
Korelasyon

		toplam p.a.a	toplam is
toplam p.a.a	Pearson Correlation	1.000	.705
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
toplam is	Pearson Correlation	.705	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

Hesaplanan değerler ışığında iş tatmini ile prosedürel adalet algısı arasında %70.5 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu görülür. Prosedürel adalet algısı arttıkça iş motivasyonu da artmaktadır.

5.2.6. İş Tatmini İle Dağıtimsal Adalet Algısı Arasındaki İlişki:

Grafik 8



Elde edilen serpmme grafiğiyle(scatterplot) dağıtimsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunu belirlemek amacıyla serpmme (scatterplot) grafiği çıkartılmıştır.

Grafiğe bakılarak dağıtimsal adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlenir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü sayısal olarak ölçmek için korelasyon katsayısı (correlation coefficient) hesaplanmıştır.Elde edilen değerler Tablo-3.40 de belirtilmiştir.

Tablo 3.40. İş Tatmini İle Dağıtımsal Adalet Algısı Arasındaki Korelasyon İlişki

Korelasyon

		toplam is	toplam d.a.a
toplam is	Pearson Correlation	1.000	.334
	Sig. (2-tailed)	.	.001
	N	100	100
toplam d.a.a	Pearson Correlation	.334	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.
	N	100	100

Hesaplanan değerlere bakılarak iş tatmini ile dağıtımsal adalet algısı arasında %33.4 lük pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülür. Dağıtımsal adalet algısı arttıkça iş tatmininin de artacağını belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada birlik çalışanları olan yönetici ve iş görenlerin birliklerinden beklemedikleri bu beklenenlerin karşılanma derecesi olarak kabul edebileceğimiz iş doyum düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Amaç, üretkenliği, verimliliği, performansı ve aynı zamanda motivasyonu arttırmak isteyen yöneticilere yol göstermektir. Bu amaçla çalışanların çeşitli örgütsel faktörlere ilişkin düşünce ve görüşlerine yer verilmiştir.

Dağıtımsal Adalet Algısını test etmek amacıyla katılımcılara dört soru yöneltilmiş olup ilk soru olan “Yöneticim Beni Sorumluluk Ölçüsünde Ödüllendirir” sorusuna katılımcılar’dan kadınlarda 11,erkeklerde 22 birey katılıyorum yanıtını vermiştir.Toplamda bulunan 31 kadın ve 69 erkek bulunmaktadır.Kadınların ve erkeklerin %4 ü bu soruya kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.Genel toplamda %8 lik oranı kesinlikle katılmıyorum,%25 ilk payı katılmıyorum,%22lik oranı kararsızım,ve en büyük paya sahip olan %33lük oran ise katılıyorum cevabına aittir.100 bireyden 12 si %12 lik oranla kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Dağıtımsal adlet algısıyla ilgili son soru olan “Yöneticim Beni Yaptığım İşler Ölçüsünde Ödüllendirir” sorusuna kadınlarda 9,erkeklerde 24 birey katılıyorum yanıtını vermiştir.Toplamda bulunan 31 kadın ve 69 erkek çalışandan en büyük çoğunluğu katılıyorum yanıtında görmek mümkündür.Kadınların %5 i erkeklerin %4 ü bu soruya kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.Genel toplamda %9 luk oranı kesinlikle katılmıyorum,%16 lık payı katılmıyorum,%27lik oranı kararsızım,ve en büyük paya sahip olan %33lük oran ise katılıyorum cevabına aittir.100 bireyden 15 i %15 lik oranla bu soruya kesinlikle katıldığını ifade etmiştir.

Prosedürel Adalet Algısını test etmek amacıyla katılımcılara iki ana başlık altında on beş soru sorulmuş olup “Yöneticim işle ilgili kararlarımı...”adlı başlık altında altı soru yöneltilmiş ve katılımcılar ilk soru olan “Yöneticim İşle İlgili Kararları Önyargısız Alır” sorusuna kadınların %6 sı,erkeklerin %1 i kesinlikle katılmadığını;kadınların %3 ü,erkeklerin %6 sı katılmadığını; kadınların %8 i,erkeklerin %20 si kararsız olduğunu; kadınların %6 sı,erkeklerin %28 i katıldığını; kadınların %8 i,erkeklerin %14 ü kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir.

Toplamda bulunan 100 bireyden 34 ü bu görüşe katıldığını,28 ise karar veremediklerini belirtmişlerdir.

Prosedürel Adalet Algısını belirlemek amacıyla sorulan son soru olan, “Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanların Sorgulamalarına veya Karşı Çıkmalarına İzin Verir” sorusuna kadınların %7 si,erkeklerin %8 i kesinlikle katılmadığını;kadınların %7 si,erkeklerin %13 ü katılmadığını; kadınların %5 i,erkeklerin %25 si kararsız olduğunu; kadınların %11 i,erkeklerin %19 u katıldığını; kadınların %1 i,erkeklerin %4 ü kesinlikle katıldığını ifade etmişlerdir.

Toplamda bulunan 100 bireyden 30 u bu görüşe katıldığını belirtirken bu oran %30 a karşılık gelir.30 çalışan karar veremediklerini,20 çalışan katılmadığını,15 çalışan kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Prosedürel adalet algısıyla ilgili olarak “Yöneticim işimle ilgili karar aldığında...” alt başlıklı toplam dokuz soru yöneltilmiş olup ilk soru olan “Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Nazik ve Düşünceli Davranır” sorusuna kadınların %2 si kesinlikle katılmadığını belirtirken,bu oran erkeklerin yanıtlarına bakıldığında %7 dedir.Mevcut olan görüşe kadınların %3 ü,erkeklerin %4 ü katılmadığını; kadınların %3 ü,erkeklerin %15 i kararsız olduğunu; kadınların %15 i,erkeklerin %28 si katıldığını; kadınların %8 i,erkeklerin %15 i ise kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

Oransal ifadelere ve birey sayısına bağlı kalarak “katılıyorum”yanıtının ağırlıklı olarak verildiğini söylemek mümkündür.

Toplamda bulunan 100 bireyden 18 çalışan karar veremediklerini,7 çalışan katılmadığını,9 çalışan kesinlikle katılmadığını,23 çalışan ise kesinlikle katıldıklarını ifade etmiştir.

İş tatminini etkilediği düşünülen toplam on dört soru sorulmuş olup cevaplar beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Bu on dört sorunu ilki olan “İş Güvenliğim İş Tatminimi Sağlar” sorusuna katılımcı sayısı olan 100 kişinin yarısı “katılıyorum” yanıtını verirken bu oranı %20 ile “kararsızım” diyenler takip etmektedir. “Katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı %11 ken çalışanların %8 i “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını vermiştir. “Katılmıyorum” yanıtını Vernelerin oranı gerek kadınlarda gerek erkeklerde en büyük kümeyi oluşturmaktadır. İş tatmini ile ilgili son soru olan “İşimde Genel Olarak Aldığım Yönetim Desteği Kalitesi İş Tatminimi Sağlar” sorusuna verilen cevaplar %35 “katılıyorum”, %25 “kararsızım”, %21 katılmıyorum, % 10 “kesinlikle katılıyorum” ve %9 “kesinlikle katılmıyorum” şeklindedir.Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi kadın çalışanların da erkek çalışanlarında büyük çoğunluğu “katılıyorum” cevabını vermiştir.

İş tatmini ve Prosedürel Adalet Algısını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup yapılan analizde iş tatmini ile prosedürel adalet algısı arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki varolduğu belirlenmiştir. Hesaplanan değerler ışığında iş tatmini ile prosedürel adalet algısı arasında %70.5 lik pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu görülür.Prosedürel adalet algısı arttıkça iş motivasyonu da artmaktadır.

İş tatmini ve Dağıtımsal Adalet Algısını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde ise grafiğe bakılarak dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu gözlemlendi. Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü sayısal olarak ölçmek için korelasyon katsayısı hesaplandı ve hesaplanan değerlere bakıldığında iş tatmini ile dağıtımsal adalet algısı arasında %33.4 lük pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görüldü. Dağıtımsal adalet algısı arttıkça iş tatmininin de artacağını belirlendi.

Sonuç olarak iş tatmini ve prosedürel adalet algısı arasındaki ilişkilere bakıldığında, prosedürel adalet algısının artmasıyla iş motivasyonunun da arttığı görülmektedir ve yine iş tatmini ile dağıtımsal adalet algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında dağıtımsal adalet algısı artmasıyla iş tatmininin de artacağını belirlenmiştir.

Adalet algısı ve iş tatminleri ile ilgili sorulan anket sorularının yüzdelere bakıldığında, bulgular sonucu örgüt çalışanlarının büyük bir kısmının işlerinde doyum sağladıkları görülmüştür.

Yukarıda bilgilerden sonra şunlar söylenebilir; üretkenliğin düşmesine neden olan işe devamsızlıkların, işten ayrılmaların, işi bilerek yavaşlatmanın temelinde doyumsuzlukla gönül gücü eksikliği yatmaktadır. Gönül gücü, bir işletme için parasal güç kadar önemlidir. Yönetimin parasal güç kadar gönül gücüne de önem vermesi gerekir. Gönül gücünü etkileyen, çalışanların ruhunu okşayan onlara önemli olduklarını hissettiren etkenlerin başında gelen adil ödüldür. Yapılan çalışmada model şirketlerin yöneticileri çalışanlarına karşı adil davranmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar iş doyumuna ulaştığı sadece ücret ve gelecek kaygısında doyumsuz olduğu görülmektedir. Buda ülke şartları göz önünde bulundurulduğunda araştırmamızın sonuçlarını etkilememektedir.

KAYNAKLAR

1. Ahal Zuhul , (1992) **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları , İstanbul
2. EREN Erol , (2004) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** , Beta Yayıncılık , İstanbul
3. BAYSAL Can Ayşe , TEKARSLAN Erdal (2004) **Davranış Bilimleri** , Avcıol Basım Yayın , İstanbul
4. ERDOĞAN İlhan, (1994) **İşletmelerde Davranış** , Beta Basım Yayın , İstanbul
5. ALLAN John , (1998) **Daha İyi Nasıl Motive Etme** , Çev: ÇİMEN Ali Times Yayınları Başarı Dizisi
6. BAŞARAN İ. Ethem , (1988) **Yönetime Giriş** , Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara
7. DERELİ Toker , (1982) **Organizasyonlarda Davranış** , Ar Yayım Dağıtım, İstanbul
8. ARIK İsmail Alev, (1992) **Motivasyon ve Heyecan Ders Notları** , İstanbul Üniv. Edebiyat Fakültesi Yayını, İstanbul
9. ŞİMŞEK Levent , (1995) **İş Tatmini** , Verimlilik Dergisi. MM Yayını , Ankara
10. P. ROBBINS Stephen , (1998) **Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications** 8 th Edition, Prentice Hall. Int. , s.168
11. EREN Erol , (1984) **Yönetim Psikolojisi** , İstanbul Üniv. İ.İ.E. Yayını, İstanbul
12. BAYSAL Can Ayşe, TEKARSLAN Erdal (1996) **İşletmeciler için Davranış Bilimleri** , İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul
13. ERGENÇ Alev , (1981) **İş Doyumunun Belirleyici Olarak, Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri** Yönetim Psikolojisi II, TODAIE Yayınları, İstanbul
14. SENCER Muzaffer, (1993) **Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral** , TODAIE Dergisi, İstanbul

15. DAVIS Keith, (1982) **İşletmelerde İnsan Davranışı** , Çev. TOSUN Kemal İstanbul Üniv. İ.İ.E. Yayınları, İstanbul
16. EREN Erol, (1998) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul
17. ERGENA Alev, **İş Doyumunun Belirleyici Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri** Yönetim Psikolojisi II, TODAİE Yayınları
18. ERDOĞAN İlhan, (1991) **İşletmelerde İnsan Davranışı** ,İstanbul Üniv. İ.İ.E. Yayını, İstanbul
19. YÜKSEL Öznur, (1990) **Personel Organizasyonu, İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından** Ankara Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Yayını, Ankara
20. YÜKSEL Öznur, (1997) **İnsan Kaynakları Yönetimi** Gazi Üniv. İ.İ.B.F. Yayını, Ankara
21. YALÇIN Selçuk, (1988) **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniv. İ.İ.E. Yayını, İstanbul
22. KOÇEL Tamer, (1988) **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul
23. KOÇEL Tamer, (1984) **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniv. İ.İ.E. Yayını, İstanbul
24. B. GILMER Haller Von, (1975) **Applied Psychology: Adjustments In Living and Work** , Mc. Graw Hill Book Comp., New York
25. TOSUN Kemal, (1978) **“İşletme Yönetimi”**, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
26. İNCİR Gülten, (1990) **Çalışanların İş Doyumu Üzerinde Bir İnceleme**, MPM Yayınları, Ankara
27. PROHOPENKO Joseph, (1992) **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı** Çev. BAYKAL Olcay, ATALAY Nevda , Ankara
28. HICKS and GULET, (1981) **“Organizasyonlar, Teori ve Davranış”**, Çev. BAYKAL B. , İstanbul İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul
29. G. HENMAN Herbert and P. SCHWAP Donald, (1973) **Evaluation of Research on Expectancy Theory Predictions of Employee Performance**, Reading in Organizational Behavior and Human Performance, Revised Edition W.E.Scott and L.L. Lumines, Richard D. Irwin INC.

30. KATZ Daniel , L. KOHN Robert, (1977) **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** Çev. CAN H. , BAYAR Y. , TODAIE Yayınları
31. KATZ Ralph, (1998) **Motivation Leads to İnnovation**, Information Week Issve
32. SUN Özlem S., (2002) **İş doyumunu üzerine bir araştırma**, TCMB,Banknot matbası genel Müd.
33. NACNER Isabel, (1993) **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Lim. Şti. , Çev.ÜNER Vedat , İstanbul
34. LUTHANS Fred, (1997) **Organizational Behavior** Mc Graw Hill İnc. , New York
35. MILES E. Raymond, (1975) **Theories of Mnagement** , Implications for Organizatizational Behavior Development Mc Graw Hill Series in Management, New York
36. P. ROBBINS Stephen, (1988) **Organizational Behavior Concepts, Controversies Applications** , Prentice Hall Int. , New Jersey
37. P. VECCHIO Robert, (1988) **Organizational Behavior** , The Dryden Pres, Orlando
38. ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**
39. E.REIF Willeam, **Intrinsic Versus Extrincis Rewards Controversy**, Organizational Behavior a Book of Readings
40. SENNETT, Richard, (1993) **The Hidden İnjuries Of Class**. London, Boston: Faber &Faber
41. BENDIX, Reinhard. (1974) **Work&Authority in Industry**. Berkeley: University of California Press
41. SPECTOR, P.E. (1997) **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**. California: SAGE Publications
42. BRIEF, A.P. (1998) **Attitudes In and Around Organizations**. California: SAGEPublications

ÖZGEÇMİŞ

1975 doğumlu olan Barış PULUR ilköğrenimini Sivas, orta ve lise öğrenimini Malatya'da tamamlamıştır. Cumhuriyet Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümündeki lisans eğitimini başarıyla tamamladıktan sonra 2004 yılında Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesinde İşletme (MBA) Yüksek Lisans programında öğrenim görmeye hak kazanmıştır. Yüksek Lisans programındaki derslerini başarı ile tamamlamıştır. Barış PULUR İstanbul Büyükşehir Belediyesi Trafik Müdürlüğünde görev yapmaktadır.

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, **çalışanların motivasyonunda adalet algısı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi** belirleyebilmek amacıyla T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi Barış PULUR tarafından yapılan Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır Birinci bölümde tanıtıcı bilgilere ilişkin sorular ikinci bölümde ise motivasyonda adalet algısı ve iş doyumu ile ilgili olabilecek çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin kesinlikle doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan anketteki her bir sorunun (hiç biri boş bırakılmadan) samimiyetle cevaplandırılmasıdır. Sizden istenen anket formunda verilen ifadelerin size ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Değerlendirmeyi size sunulan ölçeği kullanarak her ifadenin karşılığında yer alan seçeneklerden size en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak yapabilirsiniz. Cevaplarınız, araştırmada gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir

Çalışmamıza katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Barış PULUR
Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans
Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz :
3. Medeni Haliniz :
4. Eğitim Durumunuz:.....
5. Şu andaki göreviniz:.....
6. Kaç yıldır **bu işletmede** çalışıyorsunuz? (bu işletmedeki kıdeminiz).....
7. Bundan Önceki Şirkette Kaç Yıl Çalıştınız?.....
8. Ne kadar zamandan beri çalışıyorsunuz ? (Bundan önceki iş deneyiminiz kaç yıldır-çalışma kıdeminiz).....

İKİNCİ BÖLÜM (DAĞITIMSAL ADALET ALGISI)

Lütfen aşağıda verilen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ilişkin görüşünüzü “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle katılmıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde (X) işareti belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Yöneticim beni adil ödüllendirir					
2. Yöneticim beni sorumluluğum ölçüsünde ödüllendirir.					
3. Yöneticim beni öğrenim ve eğitimim ölçüsünde ödüllendirir					
4. Yöneticim beni işimin stres ve zorluğu ölçüsünde ödüllendirir					
5. Yöneticim beni iyi yaptığım işler ölçüsünde ödüllendirir					
(PROSEDÜREL ADALET ALGISI)					
6. Yöneticim işle ilgili kararlarını önyargısız alır					
7. Yöneticim işle ilgili kararlarını almadan tüm çalışanların görüşlerini alır					
8. Yöneticim işle ilgili kararlarını almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar					
9. Yöneticim işle ilgili kararlarını çalışanlar istediğinde net bilgilerle açıklar					
10. Yöneticim işle ilgili kararlarını,tüm ilgili çalışanlarına tutarlılıkla uygular					
11. Yöneticim işle ilgili kararlarını sorgulamalarına veya karşı çıkmalarına izin verir					
12. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda bana nazik ve düşünceli davranır					
13. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda Bana saygılı ve onurlu davranır					
14. Yöneticim benim işimle ilgili kararlarında kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır					
15. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda					

bana dürüst davranır.					
16. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda, bir çalışan olarak haklarımla ilgilenir.					
17. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda, kararların etkilerini benimle değerlendirir					
18. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda, uygun mantıksal açıklamalar sunar					
19. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda, bana anlamlı gelen açıklamalarda bulunur					
20. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda, çok net açıklar					
(İŞ TATMİNİ)					
21. İş güvenliğim iş tatminimi sağlar					
22. Aldığım ücret ve diğer faydalar iş tatminimi sağlar					
23. Yöneticim benim işimle ilgili karar aldığımda, çok net açıklar					
24. İşimi yaparak edindiğim kişisel gelişim iş tatminimi sağlar					
25. İşimde görüştüğüm ve birlikte çalıştığım kişiler iş tatminimi sağlar					
26. Yöneticimin bana gösterdiği saygı ve adalet iş tatminimi sağlar					
27. İşimi yapmaktan duyduğum kayda değer başarı hissi iş tatminimi sağlar					
28. İşteyken diğer insanları tanıma şansı iş tatminimi sağlar					
29. Yöneticimden aldığım destek ve rehberlik iş tatminimi sağlar					
30. Organizasyona katkım ölçüsünde adil ücret iş tatminimi sağlar					
31. İşimde bağımsız düşünme ve hareket imkanı iş tatminimi sağlar					
32. Bu organizasyonda benim için gelecek güvenli görünmesi iş tatminimi sağlar					
33. İşimde diğer insanlara yardım etme fırsatı iş tatminimi sağlar					
34. İşimde heyecan verici önemli hedefler iş tatminimi sağlar					
35. İşimde genel olarak aldığım yönetim desteği kalitesi iş tatminimi sağlar					