



Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**AKADEMİSYENLERİN MESLEKİ MOTİVASYONLARI İLE İŞ  
TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Salih DEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2016

AKADEMİSYENLERİN MESLEKİ MOTİVASYONLARI İLE İŞ  
TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Salih DEMİR

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AKBABA

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2016

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ..... Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.11.2016

[İmza]

---

Salih DEMİR

## TEŞEKKÜR

Akademik eğitim sürecinin önemli aşamalarından olan yüksek lisans eğitimi, toplumda, uzman kişi, tecrübeli, konuya hâkim, işin ehli gibi kavramların ışığında ‘en iyi bilen’ olarak algılanır. Madem iş yapıyoruz neden en iyisini yapmayalım? Sorusunun asıl cevabını bu kadar net veren her halde başka bir alan bulunmaz. Çünkü en iyi olmak için nasıl bir yol izlenmeli, en iyiler nasıl zirveye çıkar? Denildiği zaman kendini geliştir denilir. Yüksek lisans tam da bura da devreye giriyor ve her konuda işin ehli olmayı başlatan ve sürdüren süreçtir. Ben de işin ehli olmayı amaçlarken ve düşünürken, acaba hayatımda ne değişir? Diye hep kendime sormuşumdur. Özellikle de ilk öğretmenlik hayatına başlarken inşallah en iyisi olmasam da en iyilerden olurum diye içimden geçirirdim. Öğretmenlik hayatımda özellikle okul yönetimi ve il milli eğitimde çalışan idarecileri hep tenkit etmişimdir. Bu işler neden yürümüyor? Bu ne biçim yönetim? Bunları kim getirdi bu önemli makama diye içim içimi yerd ve her platformda da dile getirirdim. Olumlu örnekler gördüğüm zaman, hemen onların biraz geçmişine bakardım ki nasıl bir eğitim süreci geçirilmiş. Alanında yüksek lisans yapanların az çok daha iyi olduklarını görünce ‘Ben de yüksek lisans yapacağım’ diyerek karar verdim ama kolay olmadı. Okul müdürlüğü yaptığım dönemlerde ise bazen tıkanıp, çözüm bulmakta zorluk çektiğimi daha da iyi anladım. Alan kitaplarına ve makalelere başvururdum ama istenilen verimi de elde edemeyince ben bu işi halletmem lazım dedim ve ciddi bir şekilde talep ettim ve başladım.

Ders döneminin sona ermesi ile birlikte, asıl önemli iş olan ve atalarımızın: ‘İşe başlamak, işi bitirmenin yarısıdır’ sözü ışığında tez konusunu belirlemeye gelince ilk aklıma gelen öğretmenlik hayatım, bir sinema film şeridi gibi gözümün önünde geçti, okuldan okula farklılık gösteren yönetim uygulamaları biz öğretmenlerde çok farklı duygular meydana getirmiştir. Üç ayrı kurumda çalıştığımı düşünürken, görevime en fazla sarıldığım kurum ile en az sarıldığım kurum aklıma geldi ve düşünmeye başladım. Gördüm ki beni okula götüren ve işimi memnuniyetle yaptığım kurumlarda özellikle yönetimin, çalışanlara karşı samimi, duyarlı, adil, dağıtılan maddi manevi ödüllerin eşit olması ve sorunlara karşı hızlı, akılcı ve pratik çözüm getirme çabalarının olduğu çok büyük bir yer kapladığı kanaatindeyim. Aynı şekilde idarecilik hayatımda da yaptığım uygulamaların, öğretmenlerin kuruma ve işlerine karşı ilgi ve isteklerinin,

beklentilerinin ve karşılanan ihtiyaçların öğretmenleri ve diğer çalışanları ciddi anlamda motive ettiğini müşahede ettim.

Çalışanların, öğretmenlerin ve idarecilerin, izlenimlerime göre en fazla oryantasyon sıkıntısı ve zorluk çektikleri durum, çalışanların işe gönüllü olarak başlayamama, işini severek yapmama, huzurla sürdürememe, kendi işi gibi işe dört ele sarılmama, görevini sadece yönetime iyi görünmek için yapar gibi görünen ve vitrine oynayan bir çalışanın, ihtiyaç duyduğu maddi manevi faktörler neler olabilir? Sorusu ile başlamayı düşündüm ve de ilk makalemi de, öğretim elemanlarının da aynı sorunu yaşadığını da görünce aynı konuda çalıştığım, tez konusunu işyerindeki olumlu ilişkiler ve bireyi istekli hale getiren etmenler ile, bireyin işini neden huzurla, istekle, can başla yapmadığının nedenleri konusunu ayrıntılı bir şekilde ele alan motivasyon ve motivasyonun etkileri konusunu çalışmayı düşündüm ve danışman hocam ile birlikte bu konuyu çalışmaya karar verdik.

Atılan her ilmek ile şekillenen çalışma, iskeleti oluşturacak önemli kısımlarından olan evren, örneklem ve kullanılacak ölçeklerin araştırılıp tespitine geldi. Harcanan zamanın ve gösterilen çabanın amacı, faydalı olabilecek bir çalışma ortaya koymaktır. Elde edilen bilgiler ve veriler ışığında tez yavaş yavaş şekillenip yazma aşamasına varırken bu kez de zihnimi meşgul eden bazı sorular oluşmaya başladı. Bu soruların başında: “Başarılı bir çalışma nasıl olur?”, Literatürde başarıyı yakalayan çalışmalar nasıl meydana geldi? Ve Alana bir katkısı olacak mı? Gibi sorulardan yolla çıkarak, ortaya çıkacak çalışma en başta “literatüre bir katkısı olmalı, sıradan olmamalı, içinde yeni bir şeyler olmalı, iyi anlatılmış olmalı, dikkat çekici sonuçlara ulaşmak için nasıl bir yol izlenmeli ve yeni araştırmaları da bu konuya cezbedecek bir çalışma olmalı ve araştırma konusunun kapsadığı çalışma grubuna reel katkılar sağlamalı” cevaplarını verdim. Evet, araştırma bu nitelikleri taşımalıydı ama her şeyden önce bana haz verecek, araştırmaktan mutluluk duyacağım bir konu olmalıydı.

Bana bu meşakkatli, yoğun ve uzun, bir o kadar da heyecanlı, zevkli ve güzel süreçte destek olan, yol gösteren, fikirleri, düşünceleri ve tecrübeleri ile değer katan değerli dostlarıma içtenlikle şükranlarımı sunmak isterim. Akademik Danışmanım çok değerli, Yrd. Doç. Dr. Ahmet AKBABA, süreç boyunca daima güler yüzlü ve olumlu yaklaşımlarıyla çalışma boyunca cesaretimi korumamı sağladığı için, sorularıma ve

daima büyük bir anlayışla ve nezaketle yanıt verdiği için ve derin bilgi birikimi ve bilimsel altyapısı ile önemli bilimsel katkılar sağladığı için ve hep doğru açıdan bakmamı sağladığı için, bana güvendiği için ve güzel bir çalışma ortaya çıkarmamı sağladığı için teşekkürü hocama borç bilirim.

Ayrıca en ihtiyaç duyulan zamanlarda ve uygun olmadığım anlarda bana Hızır gibi yetişen, destek olan, işin birçok yerinden tutan oda arkadaşım Öğr. Gör. Kerem Yamaç'a teşekkür ederim

Salih DEMİR

Aralık 2016, VAN



## ÖZET

DEMİR, Salih. AKADEMİSYENLERİN MESLEKİ MOTİVASYONLARI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2016

Bu araştırmanın amacı; Yüzüncü Yıl Üniversitesinde çalışan akademik personelin mesleki motivasyonları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni Yüzüncü Yıl Üniversitesinde çalışan 1318 akademisyen den oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise 396 akademisyendir. Çalışmada üç bölümden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin ilk bölümündeki 6 soru ölçeğe katılanların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemek amacıyla yöneltilmiştir. İkinci bölümde Zeynel (2014) tarafından geliştirilen Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyonu ölçen Mesleki Motivasyon Ölçeği ve son bölümde ise Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılarak, iş tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma grubuna uygulanan ölçeklerden 396 tanesi araştırma kapsamına alınmıştır. Elde edilen veriler uygun istatistik programında analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; akademisyenlerin mesleki motivasyonları; mesleki özellikler ve iş yerindeki ilişkiler boyutlarının ortalama motivasyon düzeyinden daha yüksek, yönetim politikaları, öğrenci ve fiziksel koşullar boyutlarının ise daha düşük değerlere sahip oldukları görülmüştür. İş tatmini konusunda ise; öğretim elemanlarının genel iş tatmini boyutu yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. 40 yaş ve üzeri öğretim elemanlarının ( $\bar{X}= 3.91$ ) 40 yaş ve altı öğretim elemanlarına ( $\bar{X}= 3.74$ ) göre, genel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre katılımcı akademisyenlerin genel iş tatmin düzeyleri yüksek seviyededir.

### **Anahtar Sözcükler:**

Mesleki Motivasyon, İş Tatmini, Akademisyen

## ABSTRACT

DEMİR, Salih. *The Relation Between Occupational Motivations and Job Satisfaction of Academics*, Master Thesis, Van, 2016.

The purpose of this study is to examine the relationship between job motivation and job satisfaction of the academic staff working at Yüzüncü Yıl University. The study is a descriptive study which is one of the quantitative research methods. The population of the study consisted of 1318 academicians working at Yüzüncü Yıl University and the sample of the study is constituted by 396 academicians. The question naire consists of three parts. The 6 questions in the first part of the question naire were directed to determine the demographic and occupational characteristics of there spondents. In these condpart, the Job Satisfaction Scale developed by Zeynel (2014) was directed to participant in order to determine Professional Motivation of them. At the last part of the question naire, the Minnesota Job Satisfaction Scale was directed to participant. 396 of the question naires applied to the study group were included in the study. The obtained data were analyzed by appropriate statistical program.

As a result of there search; Professional motivations of instructors at the dimension of occupational characteristic sand relationships at work are higher values than the average motivation level while at the dimension of management policies, student and physical conditions have lower values. Regarding job satisfaction, teaching staff's job satisfaction varies significantly according to age. The lecturers of the age of 40 and above ( $\bar{X} = 3.91$ ) have higher job satisfaction than the lecturers under the age of 40 ( $\bar{X} = 3.74$ ). According to there sults of there search, general job satisfaction levels of teaching staffs are high.

### **Key words:**

Occupational Motivation, Job Satisfaction, Academician



# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>TEZ KABUL VE ONAY</b> .....	i
<b>BİLDİRİM</b> .....	ii
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	viii
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	xii
<b>TANIMLAR</b> .....	xiii
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	xiv
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	xv
<b>EKLER DİZİNİ</b> .....	xvi
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. BÖLÜM: GİRİŞ</b>	
<b>1.1. Problem Durumu</b> .....	1
<b>1.2. Araştırmanın Amacı</b> .....	7
<b>1.3. Araştırmanın Önemi</b> .....	9
<b>1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	9
<b>1.5. Araştırmanın Varsayımları</b> .....	9
<b>2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	10
<b>2.1. Motivasyon</b> .....	10

<b>2.2. Mesleki Motivasyon</b> .....	15
<b>2.3. Motivasyon ve Motivasyon Araçları</b> .....	19
<b>2.4. Motivasyon Süreci</b> .....	21
<b>2.5. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları</b> .....	25
2.5.1. Ekonomik Faktörler.....	25
2.5.2. Psiko-Sosyal Faktörler.....	26
2.5.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler.....	27
<b>2.6. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon</b> .....	28
<b>2.7. Performans ve Motivasyon</b> .....	29
<b>2.8. Motivasyon Teorileri</b> .....	35
2.8.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	35
2.8.2. Çift Faktör Teorisi.....	36
2.8.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	37
2.8.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı.....	37
2.8.5. Porter- Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	38
<b>2.2. İş Tatmini</b> .....	39
2.2.1. İş Tatminin Önemi.....	44
2.2.2. İş Tatminin Özellikleri.....	46
2.2.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler.....	47
2.2.3.1. Bireysel Faktörler.....	47
2.2.3.2. Beklentiler.....	48
2.2.3.3. Cinsiyet.....	49

2.2.3.4. Yaş.....	50
2.2.3.5. Kişilik.....	50
2.2.3.6. Eğitim.....	52
2.2.3.7. Zeka.....	52
2.2.3.8. Statü.....	53
2.2.3.9. Tecrübe.....	53
2.3.4. İş Özellikleri Kuramı.....	54
2.2.5. İş Tatmininin Sonuçları ve Önemi.....	56
2.2.6. İş Tatmini ve İş Performansı.....	56
2.2.7. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	57
2.2.8. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.....	57
2.2.9. İş Tatmini ve Müşteri Tatmini.....	58
2.2.10. İş Tatmini ve Devamsızlık.....	58
2.2.11. İş Tatmini ve İşgücü Devri.....	58
2.2.12. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti.....	59
2.2.12.1. Ayrılma (Kaçış).....	59
2.2.12.2. Söz Hakkı (Sesini Yükseltme).....	60
2.2.12.3. Bağlılık (Sadakat).....	60
2.2.12.4. Kayıtsızlık (İhmal).....	61
2.2.13. İş Tatminin Sonuçları.....	61
2.2.13.1. Performans.....	61
2.2.13.2. İşten Ayrılma.....	63

2.2.13.3. İşe Gelmemelik.....	63
<b>3. BÖLÜM : YÖNTEM.....</b>	<b>64</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	64
3.2.Araştırmanın Yöntemi.....	64
3.3. Evren ve Örneklem.....	64
<b>3.4. Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>65</b>
3.4.1. Mesleki Motivasyon Ölçeği.....	66
3.4.2. Minessota İş Tatmini Ölçeği.....	66
3.4.3. Kişisel Bilgi Formu.....	66
<b>3.5. Verilerin Toplanması.....</b>	<b>67</b>
<b>4. BÖLÜM: BULGULAR.....</b>	<b>68</b>
<b>5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>90</b>
5.1. Sonuçlar.....	90
5.2.Öneriler.....	100
5.3. Araştırmacılara Öneriler.....	102
<b>6. BÖLÜM: KAYNAKÇA.....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>113</b>

**KISALTMALAR**

**N:** Örneklem

**P:** Anlamlılık Düzeyi

**Ss:** Standart Sapma

**X:** Aritmetik Ortalama

**Q:** Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı

**r:** Korelasyon



## TANIMLAMALAR

**Motivasyon;** Amaca ulaşmak için bireyin harekete geçmesi isteklenmesi davranışını sürdürülmesini ifade eden bir kavramdır.

**Motiv:** Bireyde istek ve hareketini başlatan güç.

**Mesleki Motivasyon:** Çalışanın iş yerine ve yaptığı işe karşı sevgisi ve çalışma azminden oluşmaktadır

**İş Tatmini:** Bireylerin işten sağladığı memnuniyetini ifade eden bir kavramdır



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon süreci-1.....	23
Şekil 2. Motivasyon süreci-2.....	24
Şekil 3. Örgüt Çalışanlarını Motive Eden Faktörler.....	33
Şekil 4. A. H. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	35



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri.....	68
Tablo.2: Mesleki motivasyon toplam puan, alt boyut ve iş tatminine ilişkin betimsel istatistikler.....	69
Tablo.3: Cinsiyet Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut Ve İş Tatminine İlişkin T Testi Analizi.....	71
Tablo.4: Yaş Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatmini İlişkin T Testi Analizi.....	73
Tablo.5: Birim Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin T Testi Analizi.....	76
Tablo.6: Kıdem Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	78
Tablo. 7: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	81
Tablo.8: Unvan Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	84
Tablo.9: Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Correlation Analizi.....	87



**EKLER LİSTESİ**

Çalışmada kullanılan ölçekler,

1. Kişisel Bilgi Formu.....	111
2. Mesleki Motivasyon Ölçeği.....	112
3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği .....	113



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu ile araştırmanın amacı, önemi sınırlılıkları ve varsayımları ele alınmıştır.

### 1.1. Problem Durumu

İnsan yaradılışı ile birlikte hayatına etkisi ve katkısı olan dünyadaki her alanla ilgilenmiş, merak sonucu bu alanları incelemiş ve yaşama sürecini kolaylaştıracak eğitim ve eylemlerle hayatını sürdürmüştür. Bu çabaların sonucunda bir bilgi birikintisi meydana gelmiştir. İnsan hayatı ve eğitim anlayışı hızlı bir değişim ve gelişim süreci göstermiştir. Bu süreçten hem birey hem örgütler ve hem de eğitim kurumları önüne geçilemez bir biçimde etkilenmiştir. Tek başına birçok iş ile baş edemeyen birey, ortak çaba sonucu daha rahat ve kolay baş edeceği sistemler kurmuştur. İnsan bu sistemler içinde ortak çaba ve akıl sonucu birçok işi başarıya ulaştırmıştır. Sözelimi imece usulü, bayramlar, takas, işçilik vb. durumlarda birliktelik bireyleri son derece memnun etmiştir. İşbirliği sonucunda ortaya çıkan sinerji ile daha büyük işler başarılmıştır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için insan gücü çok önemli rol oynamaktadır. Toplumsal gereksinimleri karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulan örgütler, bu amaçları doğrultusunda daha fazla üretim yapmayı hedeflemekte; üretimde insan gücü önem kazanmaktadır (Mazlum, 2014). Örgütsel mantalitenin çok hızlı değiştiği günümüz şartlarında, örgütlerin değişimi anlaması ve değişime ayak uydurabilmek için zorlu rekabetçi piyasada rekabet etmek ve başarılı olmak için temel kaynak, insan unsurudur (Tunçer, 2013). İnsan gücüne olan ihtiyaç, aynı zamanda insanları memnun etme ihtiyacını da doğurmaktadır. İhtiyaçları karşılanan insan ise örgütün verimliliğini ve etkililiğinin artırılması için gerekli gücü göstermeye daha istekli daha arzulu olabilmektedir. Dolayısı ile örgütlerde çalışan bireylerin etkili ve verimli çalışması için, ihtiyaçlarının karşılanması, doyurulması, memnun edilmesi ve motivasyonlarının artırılmasını örgütler için önemli uğraşlar arasında gösterilebilir.

Eğitimde verimin sağlanabilmesi için personelin moralinin yerinde olması önemlidir. Morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, yöneticilerin çalışanlar için iyi bir örnek olmaları, bilinçli bir şekilde çalışanlarda hizmet duygusunu uyandırmaları gelmektedir (Tutum, 1979: 184 akt. Kocabaş ve Karaköse, 2006). İnsan sosyal bir varlıktır. İnsanın maddi gereksinimlerinin karşılanması kadar, psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması da önemli bir konudur. Örgütsel başarı için çalışanların motive edilmesi, ihtiyaçlarının karşılanması ve iş tatminine ulaşması için çeşitli çalışmalar yapılmakta, yeni yöntemler denenmektedir (Herzberg, Mausner ve Synderman, 1959:59, Pinder, 1984: 22, Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988:119 akt. Kurt, 2005).

Motivasyon kavramı ile ilgili ilk çalışmaların tarihi 18. Yüzyılda başlaması yine motivasyon ile ilgili ilk çalışmaların ABD de çeşitli işletmelerde çalışanların, işlerinde istekli ve mutlu olmaları için çeşitli uygulamalarla motivasyon faaliyetlerine yer vermeye başlaması ve örgütlerin çalışanları motive edecek etkenleri devreye sokmaya başlaması bu alandaki ilklerden sayılabilir.

21.yüzyıla gelindiğinde ortaya çıkan ihtiyaçların bir gereği olarak örgütler; gelişen ve değişen iş koşullarına uygun bir iş ortamı hazırlamak durumunda kaldılar. Günümüzde, teknolojinin iletişim ve etkileşimin insan kaynaklarının tutum ve davranışlarını yönlendirdiği bir ortamda görev yapan yöneticiler bireyin insan odaklı yönetim anlayışı beklentilerine duyarsız kalamadığı gibi çeşitli uygulamaları da örgütün geleceği için devreye sokmaları zaruri hal almıştır (iek, 2005).

Amerika'da birçok işveren değişik uygulamalar ile öne çıkmış, çalışanlarını motive etmek ve iş ortamında memnun olmaları için Henry Ford alışanları ile kr paylaşma planı alışmaları, Boston Edison Aydınlatma şirketi, çalışanların tenis kortu ve bowling alanı yapmıştır. Aynı şekilde örgütler, çalışanlar için bahçeler kurmuş, kütüphaneler ve spor alanları inşa etmişlerdir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988:106, akt. Kurt, 2005).

Çalışanları motive etme 1800'lerin sonlarında Amerika'da Pullman adlı iş yerinde uygulamaya konulması ve motivasyon kuramları ile ilgili uygulamalar hız

kesmeden 1910'lu yıllarda da Frederick Taylor ve Henry Fayol ile devam ettiği söylenebilir.

Bilimsel Yönetim yaklaşımları alanında ilk olan Frederick Taylor ve Henry Fayol ise, çalışanların motive edilmeleri ekonomik faktörden ancak ücret yoluyla mümkün olabileceğini belirtmektedirler. Devam eden motivasyon uygulamalarına 1930'lu yıllarda yönetim literatürüne insan ilişkileri esasına dayalı yönetim anlayışını temel alan Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmaları damgasını vurmuş ve bu çalışma iş tatmini ile ilgili araştırmalara öncülük etmiştir (Kesici 2006).

İnsan ilişkileri okulu ile birlikte 1930'lu yıllardan itibaren, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, verimliliğinin ve başarısının artırılmasında çalışanlarının mutluluğunun sağlanmasının ve insan ilişkilerinin önemi vurgulanmıştır (Derin, 2007).

Hawthorne araştırmaları ile işyerinde gruplar arası etkileşimin iş çıktılarına önemli ölçüde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Klasik yönetim yaklaşımlarının insan faktörünü arka planda tutan uygulamalarının yetersiz kaldığı görülmüştür. İnsanı ihmal eden bir yaklaşımla, ne kadar sistematik çalışılırsa çalışılsın dengeli bir başarının sağlanamayacağı anlaşılmıştır. Neoklasik yönetim anlayışı ile çalışanlara önem verilmesi gerektiği, onların mutluluğunun iş sonuçlarını olumlu etkilediği, çalışanların örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemesinin oldukça verimliliği ve yüksek bir başarıyı getirdiği anlaşılmıştır. Bu yaklaşımlarla birlikte işyerinde çalışanların moral ve motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasını sağlayacak faktörler araştırılmaya başlanılmıştır (Zeynel, 2014).

Günümüzde güdülemenin yönetim psikolojisinin önem sırasında, ilk sıralarda yer almasının asıl sebebi, sanayi alanında yapılan radikal çalışmalara dayandırabilir. Çağımızda, sanayide ileri giden toplumların otomasyon sistemine geçmesi ve kütle imalatı çalışanların işinden elde edeceği tatmini giderek azaltıcı bir rol oynamıştır. Rahat olmayan ortamlardaki işlerde çalışanların, işlerinden eski zevki alamayan ve tatmin olamayan çalışanlar bir de hiç yüzlerini görmedikleri yöneticiler tarafından verilen emirler ve direktifler ya anlaşılmamakta ya da iş görenlerce kabul görmemektedir. Bu tür örgütlerde çalışanlar, işten zevk alamadıkları ve amaçlarını gerçekleştiremedikleri için sürekli isteksiz davranırlar bu da örgütün amaçlarını sekteye

uğrattır (Eren, 2012: 497). Bundan dolayıdır ki yönetenler, çalışanların hem bireysel hem de toplumsal isteklerine, ihtiyaçlarına ve amaçlarına hizmet edecek motivasyon uygulamalarını, araçlarını iyi araştırmaları ve uygulamaya geçirme çabası içinde olmaları örgüte yarar sağlayabilir.

Akademisyenlerin de diğer tüm meslek gruplarında olduğu gibi, çalışmalarının sağlıklı ve verimli olabilmesi için moral ve motivasyonlarının yerinde olması, işlerini neşe içinde yapmaları, çalıştıkları örgütlerde iş tatminine ulaşmaları büyük önem arz etmektedir. Çünkü akademisyenlerin işlerindeki motivasyonları, iş tatminleri ve verimliliği, yetiştirdikleri öğrencileri de o oranda etkileyebilir. Bir atasözümüzde ifade edildiği gibi 'Ne ekersen onu biçersin' sözü özellikle işverenlerin elde edeceği ürünün neticesini kendi yaptıklarının ve ettiklerinin sonucudur denilebilir.

Eğitim mesleğinin önemli paydaşları olan akademisyenler, insanı inşa etmesi ve insana şekil vermesi, toplum nezdinde akademisyenlerin önemini daha da artırabilir. Toplumun her katmanını etkiler, eğitir-öğretir istenilen yönde dönüştürür. Hem yeni nesli geleceğe hazırlar hem de geleceği inşa edecek neslin yetiştirilmesinde önemli görev ve sorumluluk üstlenmiştir.

İşverenler/kurumlar, çalışanlarından yüksek oranda verim ve başarı elde edebilmek için, çalışanların karşılanan öncelikli ihtiyaçları yanında, onları çeşitli özendirici araçlarla destekleme faaliyetlerini devreye sokmalıdırlar.

Özel sektör örgütleri çalışanlarına; çeşitli motivasyon özendirici faktörlerle (ikramiye, gıda ve giyecek yardımı, okul çağında çocukları olan ailelerin çocuklarının eğitim ihtiyaçlarına destek verme, sosyal faaliyetler) çalışanların motivasyonlarını artırıcı mahiyette destekler sunmada daha ciddi faaliyetler yürüttüğü söylenebilir. Örgütler örgüt çalışanlarına yönelik yaptığı, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak, geliştirmek, desteklemek gibi etkinliklerde bulunmaktadır (Eren, 2012: 506).

Akademisyenlerin, örgütlerinde ekstra motivasyon-özendirici araçlara ihtiyaç duydukları çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur. Rowley (1996), "Motivation and Academic Staff in Higher Education" adlı çalışmasında motivasyonu en çok etkileyen değişkenlerin ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin

tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olduğunu tespit etmiştir (Kurt, 2005). Dağdeviren (2011), akademisyenlerin iş tatminini etkileyen faktörler üzerine yaptıkları araştırmada, gelir düzeylerine göre iş tatmini düzeyleri arasında farklılık bulunmuş, iş tatminin yaş, eğitim durumu, kıdem ve bölümdeki hizmet yılı süresi ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Akademisyenlerin kişisel bir ofise sahip olmaları, ofiste kullanılan araç gereç, akademik çalışmalarını yürütebileceği donanım ve diğer imkânların varlığı çalışanlar için özendirici ve motive edici olabilir. Çalıştığı birimdeki yöneticinin yönetim tarzı, arkadaşlık ilişkileri, mesleki gelişimlerini destekleme, görüşlerine ve kararlarına saygı duyulması gibi durumlarda rahatlık hisseden çalışan kurumunda mutlu olabilir ve bu mutlu olma duygusu, onu kurumunun hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir rol üstlenmeye teşvik edebilir.

Bireyler, buldukları her ortamda, farklı beklenti ve umut içindedir. Kiminin maddi, kiminin manevi beklentileri olabilir. Çalışanların psikolojik ve maddi beklenti içinde bulunmaları ve bu çalışanların isteklerini kestirebilmek örgütün önemli faaliyetleri arasında önemli yer arz edebilmektedir.

Çalışanların beklentilerini tespit ve karşılayabilmek elbette ciddi araştırma sonucunda elde edilecek verilerle mümkün olabilmektedir. Şehirden-şehre, bölgeden-bölgeye, kültürden-kültüre, üniversiteden-üniversiteye ihtiyaç ve beklentiler farklılık gösterebilir. Bireyin içinde bulunduğu hal, beklentileri, ihtiyaçları, hisleri ve özel durumu gibi nedenler ve bunların şiddeti kişiden kişiye değişebildiği, ihtiyaçlarda bölgelere, kültürlere ve coğrafik şartlara göre değişebildiği, bazılarının da toplumda kazanılan gelenek ve örf'e göre farklılık gösterdiğinden biri birlerinden farklı koşullanırlar (Eren, 2012:502).

Elde edilen bilgiler ve incelen çalışmalar neticesinde motivasyon ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. İdari Bilimler, Eğitim Bilimleri ve diğer alanlarında çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Motivasyon ile ilgili tanımlamada eğitim bilimciler, motivasyon tanımını; öğretmenlerin, öğrenenleri öğrenmeye karşı hazır ve istekli hale getirmek olarak yaparken, psikologlar; insan davranışlarının şiddeti, gücü ve hareket yönüyle ilişkili

psikolojik bir kavram olarak, iş veren örgütleri ise; çalışanların işlerine karşı olan ilgisi, işi yapabilme isteği ve örgüte bağlılık olarak ifade etmektedir.

Motivasyonun dilimizdeki bilinen en yaygın tanımı bireyi, isteklendirme ve harekete geçirme olarak ifade edilmektedir. Her birey yöneldiği işler için az çok motive olmuştur. Motivasyon, davranışlarımızı hedefe ulaştırma yollunda canlandıran, neşelendiren, renklendiren ve yönlendirdiği davranışı içten gelen bir güç ile kontrol eden en önemli etkidir (Ercan, 2003: 107). Bir başka tanıma göre motivasyon, davranışa enerji veren ve davranışı istenilen hedefe doğru sürükleyen kuvvet olarak tanımlanmaktadır Bursalıoğlu (1999: 140). Başka bir deyişle, motivasyon, bireyde, hareket yönünü belirleyen, hareketi başlatan, hareketin devamını sağlayan, bireyin duygu, düşünce, beklentileri ve inançları olarak ifade edilir. Kısacası motivasyon, bireyin arzu, istek, ihtiyaç ve endişeleri olarak da tanımlanabilir.

Bilim ve bilgi birikimi üretmekle görevli olan akademik çalışanların çalışmalarında, derslerinde, amfide, laboratuvarında, sınıfta, konferansta ve sivil yaşamlarında, zihinlerinin rahat, duru ve sakin olabilmesi kendisini tamamen mesleğine adanması ile mümkün olabilir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışanların ihtiyaçlarının ilgililerce karşılanması ve giderilmesi gerekmektedir. Kurumunda saygı ve itibar gören, hak ettiğinin karşılığını gören, zaman zaman ödüllendirilen, çalışma koşulları iyi olan ve kendisine güvenilen çalışan, kuruma her türlü katkıda bulunmak için daha da özverili ve canla başla çalışmaya koyulabilir.

Örgütler, amaçlarına ulaşmada en etkili yolları bulup, uygulamaya koymaları örgütün yararına olacak bir anlayışla sağlanabilir. Bunun görünen en kestirme yolu, çalışanları motive etmekten geçebilir. Çalışanları motive etmek için, çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlanmasını istenilir ve çalışanlar bu yönde davranış sergilemeye yönelmeleri sağlanmalıdır (Eren, 2012: 164).

Bu araştırmada; akademisyenlerinin, mesleklerini icra ederken karşılaştıkları örgütsel problemler, birer birey olarak karşılanması gereken ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmaması, akademisyenleri örgüt içinde rahatsız eden motivasyonlarını düşüren etmenleri ve iş tatmin düzeylerini azaltan faktörleri tespit

etmeye yöneliktir. Ayrıca mesleki motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi, motivasyon düzeylerinin artırılması, iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi amacı ile eğitim, yönetim ve diğer alanlarında etkililik, verimlilik ve kalitenin artırılması için ilgililere önerilerde bulunmak temel problem olarak belirlenmiştir.

## 1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; akademisyenlerin mesleki motivasyonları ile iş tatminleri arasındaki ilişki düzeylerini belirlemektir. Bu doğrultuda araştırmanın problem cümlesi şöyledir:

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları ile iş tatminleri arasındaki ilişki nasıldır?

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Akademisyenlerin mesleki motivasyonları ne düzeydedir?
2. Akademisyenlerin mesleki motivasyonları;
  - a. Mesleki Özellikler
  - b. Yönetim Politikaları
  - c. İşyerinde İlişkiler
  - d. Öğrenci özellikleri
  - e. İşyerinde Fiziksel Koşulları alt boyutlarında ne düzeydedir?
3. Akademisyenlerin iş tatminleri ne düzeydedir?
4. Akademisyenlerin iş tatminleri düzeyleri;
  - a. Mesleki Özellikler
  - b. Yönetim Politikaları
  - c. İşyerinde İlişkiler
  - d. Öğrenci özellikleri
  - e. İşyerinde Fiziksel Koşulları alt boyutlarında ne düzeydedir?



5. Akademisyenlerin mesleki motivasyon düzeyleri;

a. Yaş

b. Cinsiyete

c. Kıdeme

d. Eğitim Durumuna

e. Çalıştığı Birime

f. Unvana göre istatistiksel olarak farklılık göstermekte midir?

6. Akademisyenlerin iş tatminleri düzeyleri;

a. Yaş

b. Cinsiyete

c. Kıdeme

d. Eğitim Durumuna

e. Çalıştığı Birime

f. Unvana göre istatistiksel olarak farklılık göstermekte midir?

g. Mesleki motivasyon ile İş tatmini arasında nasıl bir ilişki vardır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Örgütlerde etkisini daha da hissettirmeye çalışan, çalışanların iş tatmin düzeyi, tüm mesleklerde olduğu gibi akademisyenlerde de memnuniyet derecelerinin artırılmasına neden olmaktadır. Akademisyenlerin mesleki motivasyonlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve iş tatminlerinin yükseltilmesi her alanda kalitenin artırılmasına neden olan önemli faktörlerdendir. Bu nedenle çalışmamız özel bir önem arz etmektedir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları ile iş tatminleri arasında ilişki incelenmesinde, mesleki motivasyon düzeyleri araştırılmadan önce, akademisyenlerin mesleki motivasyona etki eden faktörleri belirlemek gerekmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma; Mesleki Motivasyon ile İş Tatmin Ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır. Araştırma, Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin; Mesleki Motivasyon Ölçeği ile İş Tatmini Ölçeği 'ne verdikleri yanıtların, onların gerçek algılarını yansıttığı ve seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayımlarına dayanmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusu kapsamındaki önemli kavramlar “genelden özele” bir akış içinde açıklanmıştır. Araştırmanın konusunu oluşturan mesleki motivasyon ve iş tatmini kavramları açıklanmıştır.

#### 2.1.Motivasyon

Örgütler için motivasyon, çalışanlarla ilgili anlayışın zamanla çalışan lehine değişmesi ile beraber, çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma isteği olarak literatürdeki yerini alabilmiştir. Motivasyon ile ilgili çalışmalar, bireyin sadece bir çalışan olarak değil de, birçok ihtiyacı, beklentisi ve duygusu olan varlıklar olarak görülmesinden sonra hız kazanmaya başlamıştır denilebilir.

Motivasyon, canlıyı bir amaca yönelik hareketini başlatan sürdüren ve elde ettiğinde biten, ya da yeni bir ihtiyaç için başka bir yöne devam eden içten gelen çabalar bileşkesidir. Başka bir tanımda ise motivasyon, bireylerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranış sergilemeleri olarak ifade edilmektedir (Koçel 2001: 154).

Motivasyon kelime anlamı olarak, güdülenme, istek uyandırma, özendirici güç ve hedefe yönelerek işe koyulma, bireyleri belli amaca yönelik şekilde hareket etmeye sevk eden saik olarak kullanılmaktadır (D.Doğan, BTS, 1996: 783).

Organizmada motivasyonun nasıl ortaya çıktığını açıklayan birçok görüş mevcuttur. Bu görüşlerden biri, kişide bir ihtiyaç hâsıl olması durumunda motivasyon ile ilgili süreç başlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 88). Bireyde bir ihtiyaç belirince, o ihtiyacı gidermek üzere bir istek ve yönelme olur. İhtiyac giderildiğinde ise bireydeki

istek ve arzu kaybolmaya başlar ve yerini başka bir gereksinmeye bırakır. Örneğin, acıkan birey için yemek yeme ihtiyacı hâsıl olur, o ihtiyacı gidermek için bir istek ve arzu ile yemek mahalline doğru bir yönelme başlar. Yemek yenildikten sonra acıkma ihtiyacı giderilmiş olur ve o istek de kaybolur. Onun yerini bu kez de başka bir ihtiyaç alır.

Kılıç (2014: 178) motivasyonu, organizmanın hareketini başlatan güç ve davranışı bir amaca doğru başlatan ve sürdüren, içten gelen koşul olarak ifade etmektedir. Başka bir tanımda ise motivasyon; birey, psikolojik, sosyal ve bireysel yaşamını sürdürebilmesinde, esas olan bir ihtiyaçla karşılaşması durumunda, o ihtiyacı karşılama niteliğindeki bir uyarana yanıt verebileceği hazır oluş durumu olarak ifade etmektedir (Alkan ve Kurt, 2014).

Yapılan motivasyon tanımlarının ortak yönü, bireyde ortaya çıkan çeşitli uyarıcıların etkisi ile kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarındır (Tarakçıoğlu ve ark. 2010).

Motivasyon kavramı için dilimizde uygun bir karşılık bulmak pek de olanaklı görünmemektedir. Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” kökünden dilimize geçen, “motivation” kelimesinin kullanılması ile literatürümüzdeki yerini almıştır. Motivasyon kelimesinin asıl kökeni Latince'dir. Latince hareket etme manasında kullanılan “mot” kökünden türediği bilinmektedir (Eren, 2012: 498).

Motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yönettici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2012: 498).

Literatürdeki tanımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde motivasyon; genel; amaca ulaşmak için bireyin, sarf ettiği gayret, belirlediği hareket yönü ve kararlılık olarak ifade edilebilir.

Motivasyon genel olarak, bir tek durumdan etkilenir ve bir tek yapıya sahip algısı ile bilinir. Hâlbuki organizmanın kişisel deneyimleri ve bunların neticesi, farklı

faktörlerden etkilenir. Bunun sonucu olarak da bireyin davranışları çok çeşitlilik gösterir. Organizmayı davranışa iten gücün farklı sebepleri vardır. Bireyin değer verdiği etmenler, dıştan gelen etki ile zorlayıcı durumlar ve ilgi çekici olanlar, organizmada güdülenme sağlamaktadır. Birey, kendi kendine sorumluluk duygusu ya da denetim ve gözetim altında bulunma korkusu ikileminde davranış ortaya çıkabilmektedir (Ryan ve Connell, 1998, akt. Gürkan, 2014).

Organizmada hareketi başlatan etken motivin, harekete geçiren, devamını sağlayan ve istenilen yöne doğru yönelten üç özelliği vardır. Motivler, motivasyonun ilk başladığı içsel güçlerdir. İçsel güçler, güdüler, ihtiyaçlar, beklentiler, istek ve arzulardır. Güdülerin içsel olması yanında, etkilendiği çevresel, sosyal ve kültürel faktörler ile şekillenen ihtiyaçlardır (Eren, 2012: 498). Başka bir tanımda ise motivasyon için üç husustan söz edilir. Bunlar: yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak ifade edilmiştir. Yoğunluk gösterilen çaba, istikamet, örgütün yararı doğrultusunda bir hedefe yönlendirme ve kararlılık ise, bireyin gayretini ne kadar zaman diliminde devam ettirebileceği ile ilgili süreci ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 205).

Bir motivin gerçekleşmesi ya da çalışmada olumlu faktörler neticesinde meydana gelen enerjinin davranışa doğru yönelmesinde; çalışanın içinde bulunduğu iş yeri ortamının rahatlığı, memnuniyet düzeyinin yüksekliği ve bağımsız harekete bulunma duygusunun büyük katkısı vardır (Kaynak, 1990: 108). Motivasyon, bireyde hareketi başlatır, yönlendirir ve sürdürür. Bu eylemi başlatan güç, bireyi amaca doğru harekete geçirerek sonuç elde etmeye yönelir (Ulusoy, 2013: 309).

Eren (2012) motivasyonu, bir veya birden çok bireyi, belirli bir yöne doğru süreklilik taşıyan bir şekilde harekete geçirmek için yapılan gayretlerin tamamı olarak tanımlamaktadır. Barutçugil (2008) ise motivasyonu, “belirli bir eylemi yerine getirebilmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi” olarak tanımlamaktadır.

Motivasyon güdülerin etkisi ile harekete geçme ve eylemi gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört aşama vardır, bu aşamalar; gereksinme, uyarılma, davranış ve tatmin aşamalarıdır. Motivasyon, ortaya çıkan bir ihtiyaç ile başlar ve ihtiyacın giderilmesi için uyarılır ve giderilmesine yönelik bir eylemde bulunur, ihtiyacı giderilen

organizma amacına ve tatmine ulaşır. Fakat organizma tatmine ulaşamazsa, mutsuz olur ve bir boşluk duygusuna kapılır. Gereksinmeleri karşılanan organizmada ise bir denge hali ortaya çıkar ve bunun doğal sonucunda gereksinmeleri giderildiği için mutlu olur. Bu durum süreklilik arz etmemektedir. Çünkü her giderilen ve karşılanan gereksinimden sonra yeni bir gereksinim ortaya çıkar ve böylece motivasyon süreci sürekli aynı yolu izler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 88-89, Eren, 2012: 499).

Çalışan bireyin harekete geçmesi, işlerine devam etmesi ve tatmin sağlanması ancak özendirici araçların dikkatli kullanılması ve başarılı bir isteklendirme ile mümkün olabilir. Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2012: 498).

Motivasyon ayrıca, insan davranışlarını inceleyen bilim olarak ortaya çıkan psikoloji bilimi ve davranış bilimleri için özel anlamlar taşımaktadır. Çünkü bireyin psikolojik anlamdaki gereksinimi ile alakalı durumu, kişinin davranışında ortaya çıkar (Alkan ve Kurt, 2014: 36).

İnsan diğer canlılardan farklı olarak yaşadığı bölgeye, yöreye, mekâna, mevsime, zamana cinsiyetine vb. değişkenlere göre, çok çeşitli ihtiyacı olan sosyal bir varlıktır. İhtiyaçlar fizyolojik, soyut ve somut gibi çeşitlilik gösterir. Bireylerin karşılanmayan ihtiyaçları, arzuları ve beklentileri sonucu bireyde tatminsizlik ve bir iç dengesizlik durumu belirir. Bireyin daha çok kişisel olan istek, arzu ve ihtiyaçları karşılanmadıkça birey tatminsizlik durumu yaşar. Bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Dolayısıyla, kişinin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir (Şahin, 2001).

Çalışanlar, örgüt bünyesi altında işlerini en iyi şekilde yapmaya gayret ederken, aynı zamanda iş arkadaşları ya da kendi dengi durumundaki başka örgütlerde çalışanlar ile de rekabet halindedir. Bu rekabeti fark edemeyen örgütler, zamanla çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek çatışmalara da seyirci kalabilirler. Çalışanların bu rekabetini

örgütün yararına dönüştüremeyen örgüt yöneticileri, örgütün gelecekte karşılaşılabileceği riskleri de görmemiş olur ki, bu durum hem çalışanları hem de örgütü olumsuz etkileyebilir.

Bireyde olduğu kabul edilen başarılı olma isteği ve duygusunun doğal sonucunda bazen aşırıya kaçan rekabet durumunu normale döndürmek ve örgütün menfaatine kullanmak, ileri görüşlü örgüt yönetenlerince mümkün olabilmektedir. Örgüt yöneticileri ya da işverenler için bu olağan durum, örgütler için umut kaynağı ve cesaret verici bir faktördür. Çünkü bireyde saklı bulunan potansiyeli ve gizil gücü ortaya çıkarmak, örgütün menfaatine kullanmak ve amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmak en başta yönetenlerin görevleri arasında sayılabilir.

Çalışanların kurumlarda, kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye dönük harekete geçmesi, istenilen hedefe yönelmesi ve işi zevkle yapma arzusu kolay olmayan bir süreçtir. Özdemir (2008), çalışanların motivasyonu ile alakalı zorlu olan bu süreci, insan davranışlarıyla ilgili bir faaliyet alanı olan yönetimi zor kılan husus, insanı belirli hedeflere yöneltmek ve yönlendirmenin çok zor olması gerçeğidir, diye özetlemektedir. Motivasyonun asıl amacı, yönlendirici ve harekete geçirici bir güç olması ile alakalıdır. Motivasyonda asıl amaç, çalışanların istekli, arzulu ve severek, örgütün verimli ve etkili çalışmasını sağlamaya dönük çaba içinde olması gösterilebilir.

Örgütlerin başarısı, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların bilgi, yetenek ve güçlerini örgütün hedefleri doğrultusunda harcamalarına bağlıdır (Oral ve Kuşluyan, 1997). Başaran (1982: 202) ise örgütlerin başarısı, çalışanların etkiliğine ve başarısına bağlı olduğunu ifade ederek, sağlıklı çalışan, örgüte uyum sağlayan ve kendini geliştiren çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye sunduğu katkı derecesine göre çift yönlü etkililik ve başarıdan ileri geldiğini belirtmektedir.

Örgüt yöneticilerinin, sorumlu oldukları çalışanları, motive etmeleri, çalışanların ihtiyaçları karşılamaları, çalışanlarda işten tatmin olmaya dönük yolları açması ve çalışanlara sağlıklı bir iş ortamı oluşturmaları ile sağlanabilir. Ayrıca, örgütlerde çalışanlar arasında bilinçli olarak geliştirilen yarışma çalışanları motive eder ve etkililiklerini artırır (Başaran, 1982: 203). Böylece tatmin ve memnun edilen birey, kurumun amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. Çalışanların cesaretlendirilmesi,

onlara güvenildiği ve başarabilecekleri hissi verilmesi gibi ortam özelliklerinin bireyi motive ettiği de unutulmamalıdır (Durukan ve Öztürk, 2004: 127).

## 2.2. Mesleki Motivasyon

İnsanın, bir çalışan olarak üyesi olduğu örgütü ile birlikte hareket etmesi aynı zamanda hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmaya çalışan örgüt yönetimi için de son derece önemli bir konu olarak görülebilir. Çünkü çalışanın mesleği ile yaptığı iş arasındaki ilişki, motivasyon düzeyinin göstergesi olarak belirlenebilir.

Çalışanın örgüt ortamında ve yansımaları ile özel yaşamındaki davranışları motivasyon düzeyini ya yukarı doğru, ya da aşağı doğru iterek, çalışanın işinden, iş ortamından ve mesleki algısının memnuniyet derecesinin göstergesi olarak görülebilir.

Mesleki motivasyon kavramı, temel motivasyon kavramının, bir işletme, örgüt ya da kurumda çalışan açısından değerlendirilmesidir. “Mesleki motivasyon” ile ilgili kapsamlı bir tanım yapılmak istenirse, mesleki motivasyon, işyerinde çalışan bireyin belirli bir iş ya da görev amacına ya da maddi ve manevi ödüle ulaşmaya yönelik olarak gerçekleştirdiği davranış ve göstermiş olduğu çabaların yer aldığı psikolojik bir süreçtir (Zeynel, 2014).

‘Örgütlerdeki faaliyetlerin amacı; çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerini artırarak üretken ve verimli bir ortam oluşturmak, üretilen mal veya hizmetlerde hata ve kayıpları en aza indirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve tespit edilmiş hedeflere ulaşmak olduğuna göre, gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında etkin, verimli ve sürdürülebilir bir başarı elde edilebilmesi gelişmeye ve değişime açık, insani ve örgütsel değerlere duyarlı, nitelikli çalışanlarla mümkün olabilecektir’ (Vurgun ve Öztop 2011).

Çalışanların örgüt içinde gösterdiği örgütsel davranışlar, tecrübe, beceri, işine karşı genel tutumu, arzusu, vb. etkenler, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı kurulan duygusal bir iletişimin ürünü olarak ifade edilebilir. Motivasyon konusunda en önemli faktörlerden birisi de örgüt ile çalışanlar arasındaki iletişimdir (Çiçek, 2005).

Mesleki motivasyon düzeyi, çalışanın işini yaparken örgüt çevresinden kendine gelen uyarıcıları tatmin edici düzeyde bulması, bu uyarıcıların olumlu etkisi ile işine karşı içsel bir bağlanma ve memnuniyet olarak görülebilir (Başaran, 1982).



Çalışanın meslek seçiminde özgür olması, elde ettiği bilgi, birikim, beceri ve yeteneğine göre meslek seçmesi, çalışanda mesleki bir hoşnutluk ve iş tatmini oluşturabilir. Çünkü çalışanlar, sevdiği, getirisi yüksek, statü olarak yükseldiği, toplumsal değer aldığı ve becerebildiği işte çalışırlarsa mesleklerine sınımsız sarılarak, mesleki motivasyon düzeylerinin artışına içsel destek verebilirler. Çalışanın mesleki başarısı ile bu başarısını sürdürmesi, mesleğinden duyduğu hoşnutluk sonucu oluşan motivasyon düzeyine bağlıdır (Başaran ve Orhun, 2013).

Çalışanların örgüt içinde gösterdiği örgütsel davranışlar, tecrübe, beceri, işine karşı genel tutumu, arzusu vb. etkenler, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı kurulan duygusal bir iletişimin ürünü olarak ifade edilebilir. Çünkü çalışanın örgüte ve işine bağlılığını ifade eden davranışları aynı zamanda çalışan ve örgütün çift yönlü etkili olması, verimli olması ve başarılı olması ile düşünülebilir. Çalışanın iş ortamında sergilediği davranışlar örgüt etkinliği açısından son derece önemli olduğu gibi, çalışanların işlerinde gösterdikleri başarılar aynı zamanda örgütün verimli ve başarılı olmasına direkt katkı sunmaktadır (Acar, 2013: 195).

Örgütte çalışanın başarısı, yetenekleri ile çalışma isteğinden ileri gelir denilebilir. Bireyde çalışma şevki, arzusu ve dürtüsü yoksa yeteneğinin ve çabasının bir faydası görülmeyebilir. Ya da bireyde var olan yetenek çalıştığı iş ile uyumlu değilse çalışma şevki, arzusu ve dürtüsü olsa dahi örgüt adına bir başarıdan söz edilemez. Başka bir deyişle kişinin gerek kişilik özellikleri, gerekse nitelikleri yapılan işe uygun değilse verimli bir çalışma beklemek yersizdir. Bu açıdan bakıldığında, örgüte çalışan alınırken, çalışanın sahip olduğu yetenek, tecrübe ve diğer niteliklerinin, iş tanımları ve iş gerekleri ile uygunluğunun sağlanmasına özen gösterilmelidir (Öztürk, 2013).

Motivasyon anlayışı bireyin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgili olduğuna göre, bireyin özellikleri, ihtiyaçları ve beklentileri ile yapılan iş arasında sıkı bir ilişki vardır. Yani birey işten, iş bireyden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamı meydana gelmektedir. Yapılan iş ile işi yapan birey açısından değişik anlamlar taşımaktadır (Öztürk, 2013).

İnsanın sosyal varlık olması, insanın birçok ihtiyaçlarının olduğu anlamına gelmektedir denilebilir. Örgüt içinde insan sevilme, saygı görmek, kendi yeteneklerini

göstermek ve kendini gerçekleştirmek ister. Çalışanlar, çalışma ortamlarında karşılaştığı problem ve güçlüklerden etkilendiği gibi bu durum onların azim ve kararlılıklarını da etkiler. Bunun sonucunda motivasyonları düşmeye doğru eğilim gösterebilir. Örgütsel değişim ve gelişimin her seviyede etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesine olanak sağlamalıdır (Walton, 1975, 12, akt. Çiçek, 2005).

Her çalışmada olduğu gibi akademisyenlerin de motivasyon derecesi yönetim uygulamalarının birçoğundan etkilenebilir. Çünkü iş ortamını çalışılabilir bir şekilde uygun hale getirmek, örgütün sorumluluğunda olduğundan, akademisyenlerin iş ortamında aldıkları haz sonucu, gösterecekleri azim, kararlılık ve istekli olması motivasyon düzeylerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır denilebilir.

Akademisyenlerin verdikleri eğitim ve bu eğitim kalitesinin neticesi olarak, öğrenci başarısının önemli ölçüde akademisyenlerin motivasyon düzeylerinden etkilenmesi beklenmektedir. Örgüt yöneticilerinin yönetim anlayışı, kullandıkları yönetim yaklaşımları, tutum ve davranışları, örgüt ikliminin oluşmasını, örgütün etkililiğini ve verimliliğini etkilediği gibi akademisyenlerin de motivasyon ve performans düzeylerini önemli ölçüde etkilenmesi söz konusu olabilir. Özellikle çalışanların performansı ile ilgili yapılan tanımların ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkması ile değerlendirilebilir.

Performans bir iş görenin, bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (kalite) karşılığıdır. İş görenlerin nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklime ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması da gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması yanında, kendisine örgütsel destek hissini verilmesi, karara katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın (iklimin) sağlanması önem taşımaktadır (Gupta, 1982: 135, akt. Tutar ve Altınöz, 2010).

Mesleki motivasyon açısından bakıldığında, çağın getirdiği değişim ve rekabetçi ortam ile birlikte örgütler çalışanlarının tüm ihtiyaç, beklenti ve motive edici etkenleri iyi analiz etmelidir. Çünkü örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri mesleki motivasyon

düzeıı yüksek çalışanlarla mümkün olabilir.

Örgütler, insan kaynakları konusunda etkili ve yararlı işler yapma konusunda iyi bir sınav vermeleri halinde ve örgütün diğer kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilirlerse başarılı bir süreç onları bekleyebilir. Yoksa kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanamayan örgütlerin, ayakta durabilmeleri, kendi varlıklarını sürdürebilmeleri güçleşebilir.

Örgütlerin işlevleri arasında sayılan en hayati işlevi, motive olmuş çalışanların işlerine karşı psikolojik olarak ve tüm çabasını sarf ederek örgütün yaşamsal hedeflerine yönelik göstereceği çaba gösterilebilir. Çünkü alışanların mesleki motivasyon düzeyleri, örgütün etkililiği ve devamlılığı ile birinci derece sorumlu olan örgütün tepesinde bulunan yönetim ekibinin gösterdiği ya da uyguladığı çaba ile eşdeğerdir denilebilir.

Örgütün organik dokusunu muhafaza etme, örgüt içinde samimi ilişkiler ve neşeli ortamlar oluşturarak çalışanlara değer verme, çalışanların beklentilerine ve ortaya çıkan ihtiyaçlarına makul çözüm yolları ile karşılık verme, örgüt çalışanlarının mesleki motivasyonlarını artırıcı bir araç olarak kullanılabilir. Çalışanların uyumlu bir şekilde, istek ve arzu ile çalışmalarını sürdürebilmesi için, yönetimin gayret sarf etmesi örgüt yönetiminin en öncelikli görevleri arasındadır (Akbaba ve Demir, 2015).

Örgütler ve örgüt yöneticileri, geleceğe ve amaçlara emin adımlarla yürümek istiyorlarsa çalışan motivasyonuna önem vermelidirler. Çünkü başarı, etkililik ve sonuçta verimlilik ancak, çalışanlarının örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeleri ve bu doğrultuda, kabiliyetlerini ve tüm güçlerini göstermeleri ile başarılabilir. Çalışanların tatmin olduğu bir örgütte aidiyet ilişkisi kurmaları beklenir. Çünkü amaçları büyük çoğunlukta gerçekleşenler azami bir çaba sarf ederler. Görülüyor ki motivasyon ile performans arasında önemli bir ilişki vardır. Motivasyona etki eden faktörlerin bilinmesi ile bireylerin performanslarına etki eden unsurların anlaşılması sağlanacaktır (Zeynel, 2014).

Örgütsel davranış içinde birey davranışlarının çok çeşitli nedenleri olabilir. Bu davranışların incelenmesi ve dolayısıyla yorumlanması önem arz etmektedir. Motivasyon kişilerin davranışlarının nedenlerini, yönünü, boyutunu, şiddetini, sürecini,

sürecin sonuçlarını gösteren bir kavramdır. Motivasyona etki eden faktörler kişilerin davranışlarının yorumlanması ile belirlenebilir. Örgüt yönetiminin amacı, çalışanların davranışlarını incelemek, sebeplerini araştırmak ve bulunan sonuçlara ve elde edilen bulgulara göre çalışanları motive edecek faktörleri, yöntemleri ve stratejileri bulup ve bunlara göre yeni uygulamalarla çalışanların durumunu iyileştirmek ve geliştirmektir (Zeynel, 2014).

### 2.3. Motivasyon ve Motivasyon Araçları

Yirminci yüzyılın başlarında bilim insanları, motive olmuş davranışın dürtü ya da içgüdüler tarafından ortaya çıktığına inanıyorlardı. Bu inanış zamanla davranışın sadece içgüdü ya da dürtü ile açıklanamayacağı düşüncesiyle bilim adamlarını yeni arayışlara sevk etmiştir. Yapılan çalışmalar ile bireyin davranışlarının türe özgü olarak tanımlanan, doğum ile birlikte kendini belli ettiren davranışlar olmadığı, çok daha sarmal ve karışık bir yapıda olduğu fark edilerek, motivasyon konusu ile ilgili yeni düşünceler ve yorumlar ortaya çıkmıştır (Gürkan, 2014: 296).

Literatürde motivasyon ile ilgili yer alan bilgiler, daha çok motivasyonu ortaya çıkaran sebeplerin kaynağının merak konusu olması ile ilgilidir. Çünkü motivasyonun nasıl ve nereden başladığı önemlidir. Bireyin bireysel farklılıkları ile birlikte ihtiyaçlar, istekler, beklentiler ve duygular organizmayı davranışa sürüklemektedir. Bu davranışlar bilim adamlarınca temel ve sosyal ihtiyaçlar ya da birincil ve ikincil ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İhtiyaçların oluşma biçimleri, hareket yönü, gücü, önceliği, zamanlaması ve şiddeti gibi ölçütler, dikkate alınarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilmiştir (Kaynak, 1990: 98-99., Eren, 2012: 502., Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995 :88., Başaran, 2008: 96- 97 ).

Literatürde yapılan birçok araştırmalardan elde edilen veriler göstermiştir ki, örgüt yöneticilerinin, motivasyonu özendirici araçları ve bireye olan etkilerini çalışanların özel durumlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ele alınması gerektiğidir. Bu bağlamda örgütler, motivasyonun verimliliğe ve performans etkisinden istifade edebilmek için çalışanları motive edecek motivasyon araçları belirlemeli ve kullanmalıdırlar (Onay ve Ergüden, 2011).

Çalışanları motive eden birçok faktörden biri de, çalışanın içinden geldiği gibi davranış sergilemesidir. Çalışan bazen kendiliğinden bazen de dıştan gelebilecek özendirici faktörlerin etkisi ile harekete başlar. İçten gelen bu faktörler genelde içsel faktör denilen içgüdü ile açıklanmaktadır.

İçgüdü, bireyde var olan ihtiyaç belirlenmesi anında kendiliğinden ortaya çıkan bir davranış şeklidir. Bireyin olağanüstü bir sisteme ve çok karmaşık duygulara sahip olması, bireyin birçok davranış özelliğinin farkına geç varılmaya neden olmuş, bu durum da bilim insanlarını meşgul etmiştir. Özellikle psikologlar tarafından her davranışın içgüdü olarak açıklanması, birçok tartışmayı da beraberinde getirmiş ve bireyin her davranışını inceleyen yeni kuramlar, modeller, araştırma alanları ortaya çıkmış denilebilir.

İçgüdüler ile ilgili ilk detaylı çalışma 21. Yüzyılın başlarına W. Mc Dougall tarafından yapılmıştır. Mc Dougall, içgüdülerin motivasyon sürecini belirlediği ve bunların aynı zamanda hedef arayıcı ve amaçlı olarak, motivasyon üzerinde çok büyük bir tesirinin olduğunu belirtmektedir (Kaynak, 1990).

Araştırmaların sonunda ve elde edilen bilgiler ile içgüdü, birey için, öğrenme yaşantıları ile değiştirilemeyen ya da çok az değiştirilen belirli davranış biçimi olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Binbaşıoğlu, 1995). Tinbergen, içgüdüyü, sinir sisteminde basamak basamak düzenlenmiş bir düzenleşim (mekanizma) olarak ifade eder (akt. Binbaşıoğlu, 1995). İçgüdünün asıl görevi, bireyde şiddetli bir duygusal etki meydana getirerek, organizmanın hayati işlevini yerine getirmek ve üremeyi destekleyerek, neslin devamını sağlayacak ana unsurları yerine getirmektir.

İçgüdü kavramının meydana gelen her davranışı açıklamada yetersiz kalışı, davranış bilimlerini inceleyen bilim adamlarını yeni tartışmalara ve arayışlara girmesi sonucunda, dürtü kavramı ortaya çıkmıştır. Dürtü (drive), açlık, susuzluk, nefes alıp vermek, üşümek, terlemek, kusmak, vücut ısısının artması vb. durumlarda organizmada kendiliğinden ortaya çıkan, bireyin yaşaması için onu olumlu tepkilere iten güç ve bireyin savunma mekanizması olarak değerlendirilebilir. Örneğin, göze gelen yabancı bir cismin göze zarar vermemesi için, göz kapaklarının refleksi bir şekilde aniden

kendiliğinden kapanması (Başaran, 2008). Motivasyonun değişik boyutlarının olduğu bilinmektedir. Bunlar;

*Fizyolojik Motivler.* Organizma için hayati önem arz eden, yokluğunda yaşamın ciddi tehlikeye gireceği ve hayatın devamı için gerekli olan birincil ihtiyaçlara yönelik elde edilmesi için zorunlu çabalara eğilim gösteren güdülerdir.

*Sosyal Motivler.* Birey yaradılışı gereği hayatını devam ettirebilmesi için karşılanması gereken birçok temel ihtiyaçlarının yanında ve sosyal ihtiyaçları da vardır. Çevrenin bireyden davranışsal beklentileri ve bireyin yapmak için yöneldiği davranışlar, bireyde güdüyü oluşturur. Bireyin yaşamındaki güdülenme, yalnızca fizyolojik veya temel olan gereksinimlerin karşılanmasından ibaret değildir. Onaylamak, beğenilmek, sevmek ve kabullenmek gibi güdüler bireyin yaşamında çok fazla önem taşır. Örneğin, haftanın son çalışma günü çalışanların işlerine daha çok sarılmaları ya da maaş günün yaklaşması da aynı durumu oluşturur (Kılıç, 2014: 179).

#### **2.4. Motivasyon Süreci**

Gereksinimler kişiyi belirli davranışlar göstermeye iter. Bireyde özendirici ve ilgi çekici gücün meydana gelmesi için, uyarılmanın olması gerekir. Bu gücün kaynağı ise fiziksel ve ruhsal arzu ve istek gereksinimin ortaya çıkması ile ilgilidir. İhtiyaçlarını gidermek için uyarılan birey, bu kez de davranış sürecine geçer. Davranışın belirgin amacı, gereksinimlerin tatmin edilmesi isteğidir. Tatmine ulaşılması durumunda güdüleme süreci başarılı bir şekilde son aşamasına ulaşmıştır (Zeynel, 2004). Başaran (2008: 88), bu sürecin altı aşamadan meydana geldiğini belirterek, bu aşamalar; gereksinme, ortam arama, istem, seçenek arama, sınama ve tatmin olarak ifade etmektedir.

Bireyde ortaya çıkan ihtiyaç ile bu ihtiyacın tatmin edilmesi arasında geçen zaman diliminde bireyde bir gerilime meydana gelir. Birey ihtiyaçların tatmin edilmesinin performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olduğunu hisseder ya da bilirse performansını yükseltmek için motive olur. Bireyin, ulaşacağı motivasyon düzeyi, elde etme ile ilgili sarf edeceği çaba ve efor bu tatmini organize etmeye gayret eder (Tunçer, 2013).

Bireyi harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen bireylerin beklentileri, inançları, istekleri, ihtiyaçları ve geleceğe dair düşünceleridir. Aynı şekilde kaygılar ve korkular da bireyi harekete geçiren ve hareket yönünü belirleyen önemli bir güçtür. Tüm bunlar dinamik, etkili ve motive edici güçlerdir. İnsan davranışlarında belirleyici olan, içsel ve dışsal uyarıcılardır. Bireyin davranışlarında etkili ve yönlendirici olan birden fazla uyarıcı (stimulus) bulunmaktadır. Bu uyarıcılar, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlardan oluşur (Eren, 2012: 498, Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 87).

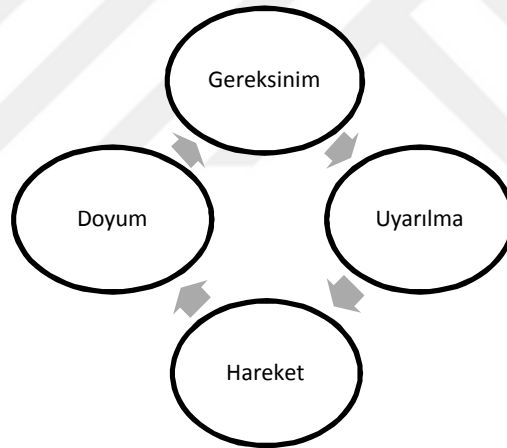
Bireyde tatmin edilmeyen istek, arzu ve ihtiyaçlar, dengesizlik ve tatminsizlik meydana getirir. Bireyde ortaya çıkan bu tatminsizlik durumu, derinliklerden gelen kişisel güdülerdir. Bu kişisel güdüler, kültürün, inançların, geleneklerin ve sosyal çevrenin etkisi ile azalır, törpülenir ve bazen de tamamen kaybolur ya da yön değiştirerek yerini başka isteklere ve arzulara bırakır. Toplumun kültürel birikimleri ile uyum sağlayan istek ve arzular kabul görür ve benimsenebilir (Eren, 2012: 499).

Psiko-fizyologlar motivasyon olgusunu zaman sürecinde bazen hayati (homeostatik) dürtüler (acıma, susama, giyinme, uyku, barınma vb.) bazen de homeostatik olmayan dürtüler (cinsellik, duygusal uyarılar) açısından incelemişler (Grossman, 1967, akt. Kaynak, 1990: 96) Eren (2012: 502) ise, fizyolojik ihtiyaçları açlık, susuzluk, uyku, nefes alma, cinsellik vb. ile sosyal ya da tamamlayıcı ihtiyaçlar (statü, değer görme, saygınlık) olarak iki grupta incelenebilir (Eren, 2012: 502).

İnsanlar, yaşamlarını tek başlarına sürdüremezler. Yaşamlarını sürdürebilmek için başkalarının varlığına gereksinim duyarlar. Başkalarıyla birlikte yaşama, başkaları tarafından kabul görme, arkadaşlık, sevmeye ve sevilme gibi sosyal ihtiyaçlar insanlar için önemlidir. Fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi kişinin diğer ihtiyaçları için bir kaynak oluşturmaktadır. İnsanlar sosyal ihtiyaçlarını gideremezlerse, kendilerini toplumda, örgüt içinde aidiyet duygusundan yoksun, yalnız ve terk edilmiş hissedeceklerdir. Sosyal bir kurum olan aile kurumu ve çevresindeki bireylerle, duygu alışverişinde bulunma gibi duygusal davranışlar, insanların sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır (Akbaba ve Demir, 2015).

Bu nedenle ikinci derecede olan ihtiyaçlar sosyal ve psikolojik özellik taşırlar. İkinci derecede olan ihtiyaçlar aynı zamanda tamamlayıcı ihtiyaçlardır ve bunlar zamanla kazanılabilirler. İkinci derece ihtiyaçların yönleri, sıralanışı ve şiddetleri birçok değişkene göre farklılık arz etmekte ve sosyal, kültürel ve çevresel faktörlere göre değişebilmektedir. Bireyin deneyimi, bilgisi ve görgüsü artıkça, bu tür ihtiyaçları da bu paralel olarak gelişir. Takdir edilme, sorumluluk hissi, şefkat duyma, rekabet edecek duruma gelme, karşılanmış ve elde edilmiş varlıklar, gruplarda yer alma ve bireylerle iletişim kurma, kendine yeni bir çevre oluşturma, arkadaşlık ilişkileri gibi ihtiyaçlar ikinci derece ihtiyaçlar arasında yer almaktadır (Eren, 2012: 503).

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 88) motivasyon sürecini bir bütün olarak değerlendirmekte, bu süreç dürtülerin itici gücü ile harekete geçen ve eylemi sonuçlandırmaktadır. Motivasyon süreci dört basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar;



olarak sıralanır.

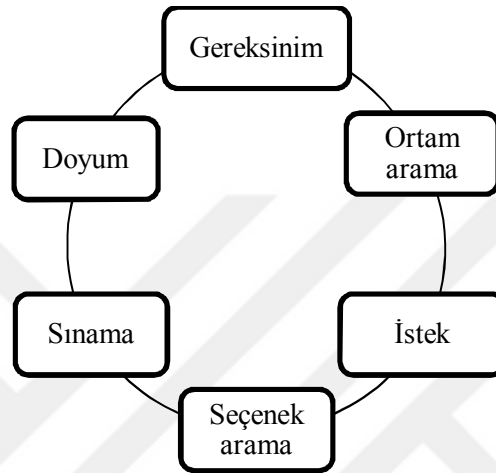
Şekil.1. Motivasyon süreci-1.

Bireyde, uyarılma ile ortaya çıkan gereksinimler, ihtiyacın önceliği ve karşılanma durumuna göre bir seyir izleyebilir. Bireyin yaşamı boyunca devam edecek bu durum, çalışanın karşılanan ihtiyaçları sonucunda, çalışanın işinden zevk alması, iş yaşamına renk katması, etkili ve verimli olması en başta örgüte fayda sağlayabilir. Çünkü örgüt elde ettiği fayda derecesine göre çalışanı motive edecek uygulamaları ve faktörleri belirleyerek çalışanın hizmetine sunar, bunun da sonucunda, örgütün başarısına başarı, etkililiğine etkililik katabilir, önemli düzeyde katkı sağlayabilir.



Örgütlerde çalışanların arzulu, istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak için birçok motivasyon faktörleri kullanılmaktadır. Kullanılan motivasyon araçları örgütten örgüte ve yöneticiden yöneticiye değişiklik göstermektedir (Özdemir ve ark., 2014).

Başaran (1982: 178), bireyi motive edecek, motivasyon sürecini altı aşamada ele almıştır. Bunlar;



Şekil.2. Motivasyon Süreci-2

Bireyi motive eden faktörler, gereksinimin belirlenmesi ile birlikte uygun bir zeminde arzu ve istekle gereksinimi karşılayabilecek durumları deneme yanılma yolu ile ulaşmaya gayret göstererek, hedefe ulaşır ve tatmin olur. Elde edilen bu tatmin düzeyi, bireyde bir mutluluk meydana getirebilir, bireyi daha da motive ederek örgütün amaçlarının gerçekleşmesine önemli katkı sağlayabilir.

## 2.5. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları

Bireyin bir çalışan olarak içinde yer aldığı örgütü tarafından kabul edilmiş, kendisine değer verildiğine ve bu iş yerinde amaçlarını gerçekleştireceğine inanması gerekir. Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler

kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamasıyla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi vermeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Eren (2012: 197) bu konuyu şöyle ifade etmektedir: Birey, yaşamını sürdürecektir, kişisel değer bütününe sağlayacak ve ileriye ait umutlarını gerçekleştirecek bir işyerinde çalıştığına inanmalıdır. Örgütlerin ve çalışanların amaçlarının da içinde bulunduğu motivasyon uygulamalarında amaç, çalışanların ve örgütlerin amaçlarının birlikteliğini sağlama, sağlanan bu amaç ile her ikisinin de sonuçta fayda görmesidir.

Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamasıyla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi vermeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin inançları, beklentileri, ihtiyaçları, toplumsal ve eğitim düzeyine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kuşluvan,1999:57).

### 2.5.1. Ekonomik Faktörler

Çalışan motivasyonunu etkileyen en önemli araç ekonomik faktörlerdir. Ücret ve buna bağlı tüm ödemeler (ikramiye, prim, ödül, zamlar) kamu ve özel sektör farklılığı olmasına karşın, çalışanın motivasyonunu ekonomik faktörler tek başına etkilediği bazı özel durumlar da az değildir. Ama çalışanların motivasyonunu tek başına ekonomik etkenlere bağlamamak gerekir. Çünkü hep değinilen husus bireyin motivasyonunun birçok nedene bağlı olarak etkilendiği ve bireyden bireye farklılık gösterdiğidir. Örneğin bir çalışan için, aldığı yüksek ücret motivasyon kaynağı iken, bir başkası için motivasyon kaynağı elde ettiği statü olabilirken, diğer birisi için de çalışma koşulları olabilir. Tüm bunlarla birlikte, çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve karara katılma gibi sıralanırken çalışanları iş yapmaya yönelten en güçlü motivasyon özendirici faktörler olmaktadır.

Örneğin, motivasyon ile ilgili yapılan bir çalışmada kıdeme dayalı ücret ödemesinin motivasyon aracı olarak kullanılması önerilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008).

Çalışan motivasyonu üzerinde etki gücüne sahip ekonomik faktörler, kültürden kültüre ve o toplumun ekonomik düzeyi oranında çalışanları motive eden öncelikler arasında farklılık gösterebilir. Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmada; özellikle batı kültüründe ücret ileri düzeyde motivasyon kaynağı iken, Japon kültüründe daha az önem taşıyan bir motivasyon aracı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada, ücretin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın Japon çalışanının motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir (Zeynel, 2014).

#### 2.5.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanların motivasyonunu etkileyen araçlardan ekonomik faktörlerden başka diğer bir faktörde psikolojik ve sosyal faktörlerdir. Psiko-sosyal etki sağlayan faktörler arasında şunlar yer alır; iş ortamında özerklik, sosyalleşme, değer ve statü, gelişim ve etkililik, uyum, çözüm önerileri, psikolojik güvence ve sosyo-çevresel etkinlikler olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164). Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir (Batmaz, 2002: 48). Çalıştığı iş yerinde sözüne değer verilen, kararlara katılımı sağlanan, duyguları, düşünceleri, görüşleri kabul gören ya da dinlenen, örgüt içinde kendisine yer bulma konusunda aidiyet hissi olan çalışan, örgütte varlığı hissedilen ve değer verilen bir birey olarak kalmayı ister (Eren, 2012: 522).

Motivasyon kaynağı çalışan için önemli bir değerdir. Psiko-sosyal faktörleri ölçecek dış bir araç yoktur. Çalışanın içsel durumunun yansıması olan bu durum, bazen de bireyin motive durumu konusunda anlaşılmayan ve zorluk derecesi olan bir ruh halini de ortaya çıkarabilir. Psiko-sosyal faktörlerden değer konusunu ele alan bir araştırmada; kişilerin, mensubu buldukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi

yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir (Arzova, 2001: 21, akt. Zeynel, 2014).

Psikolojik güvence ile ilgili olarak; çalışanların örgüte karşı olumlu his içinde bulunması, örgüte itibar etmesi önemlidir. Çünkü çalışanların örgüte itibarı gerçekleştiğinde, bireysel ihtiyaçları ve motivasyon düzeylerinin arttığı söylenebilir (Zeynel, 2014). Motivasyon uygulamalarına yönelik bir model oluşturmayı hedefleyen bir araştırmada ise yöneticiler temel görevlerinin çalışanlarında iyi bir moral ortamı oluşturduğu belirtmiş ve özellikle bunun önemini vurgulamıştır (Bewley,1998: 20, akt. Zeynel, 2014).

### 2.5.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin üçüncüsü ise örgütsel-yönetmel faktörlerdir. Bu faktörler; amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kuşlvan, 1999: 61).

Ölçer (2005), örgütsel yönetmel faktörleri, amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kararlara katılma, iş güvencesi, iletişim sistemi, işin çekiciliğı, fiziksel çalışma ortamı ve ortamın iyileştirilmesi, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, müzikle çalışma, terfi ve kariyer geliştirme olanakları, şeffaf yönetim politikası, adaletli ve sürekli disiplin sistemi olarak sıralamaktadır.

Örgütsel-yönetmel etkenlerden 'kararlara katılma' ile ilgili olarak, Akbaba ve Demir (2014) tarafından, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesinde çalışan akademisyenlere dönük yapılan bir çalışmada, akademisyenlerin motivasyonunun, akademisyenlerin alınan kararlara katılımı ile sağlanabileceğı görülmüştür. Başka bir çalışma ise, örgüt içinde yer alan sorunlu çalışanlarla ilgili yapılmıştır. Bu çalışma ile, işle ilgili amaçların yitirilmesi ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramasının çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyeceğı ve yöneticilerin çalışanların kendi sorumluluk bilincinin geliştirmesi, ve bunun çalışanlara hissettirilmesi önemli bir motivasyon aracı olduğı ve bu sayede yöneticilerin çalışanları bir sorun olarak değil de dinlenmesi, anlaşılması ve değer verilen birisi olarak göreceğı belirtilmektedir (Nicholson, 2003: 59, akt. Zeynel 2014).

## 2.6. Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon

Örgütlerde çalışanların, işinden duyduğu haz, duygu yoğunluğu ve mutluluğu ifade eden çalışan memnuniyeti kavramı özellikle son yirmi yılda giderek artan biçimde gerek araştırmacıların gerek uygulamacıların ilgi duyduğu konulardan biri olmuştur (Zeffane, vd., 2007, akt. Zaim ve Koçak, 2010).

İnsan kaynakları yönetiminden çalışma psikolojisine, örgütsel davranıştan yönetim organizasyona pek çok farklı bilim dalından araştırmacı, çok disiplinli bir konu olan çalışan memnuniyeti üzerine araştırmalar yapmıştır. Söz konusu çalışmalarda çalışan memnuniyeti değişik boyutları ile ele alınırken, bu boyutların farklı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir (Petrescuand Simmons, 2008, akt. Zaim ve Koçak, 2010).

Saha çalışmaları çalışan memnuniyeti ile çalışan bağlılığı (Maltzerand Renzl, 2007 ; Tuzun, 2009 ; Blau, 2009) ve motivasyonu (Islamand Ismail, 2008), örgütsel vatandaşlık davranışları (Footeand Tang 2008), birey, takım ve kurum performansı (Anderson, 1986 ; Lance, 1988 ; Ramirezand Nembhard, 2004) müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi (Burke, ark., 2005 ; Chiand Gursoy, 2008 ; Borwnand Lam, 2008) arasında olumlu bir neden sonuç ilişkisi olduğunu ortaya koyarken, işe devamsızlık ve işten ayrılma eğilimleri (Bökerman, ark., 2008 ; Foreman, 2009) ile de olumsuz bir neden sonuç ilişkisi olduğunu göstermektedir (akt. Zaim ve Koçak, 2010).

Diğer yandan çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlerin neler olduğu ile ilgili de farklı coğrafyalarda değişik sektörleri konu alan vaka ve alan araştırmaları yapılmıştır. Söz konusu araştırmalarda ağırlıklı olarak ücret, kurum kültürü ve örgüt yapısı, yönetim anlayışı, çalışma şartları, iş arkadaşları, adalet, terfi ve yükselme imkanları ve iş güvencesi gibi faktörler üzerinde durulmuştur (Grahamand Messner, 1998; Kuşku, 2001 ; Hsuand Wang, 2008 ; Bowenand Cattell, 2008 ; Guand Sen Siu, 2009; Wickramasinghe, 2009, akt. Zaim ve Koçak, 2010).

Yönetimin üslubu ve kültürü, çalışanların katılımı, yetkilendirme ve otonom grupların varlığı çalışan memnuniyetini etkileyen önemli unsurlar arasında görülmektedir. Özellikle, memnun olmayan çalışanların işlerinden ayrılmak istemeleri ihtimalleri oldukça yüksektir. Bu anlamda, çalışanların memnuniyetini ya da memnuniyetsizliklerini sağlayan nedenlerin bir organizasyon tarafından bilinmesi

istikrarlı başarı elde etmeleri için önemli olmaktadır (Loveday, 1996 ; Chen, vd., 2006 ; Ivancevich, vd., 2008, akt. Zaim ve Koçak, 2010).

Örgütlerin, çalışan memnuniyetini artıracak insani değerleri öne alan yaklaşımlar sunması ve özendirici etmenler ile çalışan motivasyonunu ciddi anlamda olumlu etkiler, ayrıca çalışanların memnuniyeti için onlara adil davranışlar sergileyen, hak ve hukuklarına saygılı olan, onları dinleyen ve sorunlarına çareler üreten, değer veren yöneticiler, örgütsel anlamda etik anlayışın yerleştirilerek çalışanlarca benimsenmesini sağlayacaktır (Doğan ve Karataş, 2011).

## 2.7. Performans ve Motivasyon

Çalışanların örgüt içindeki davranış biçimleri, örgüt ile kurdukları ilişkinin duygusal düzeyi, beklenti ve ihtiyaçların karşılanabilir durumu, çalışanların örgüt adına sarf edeceği ya da ettiği çaba ile paralel yönde ilerleme kaydedebilir. Çalışanların iş tatmini düzeyleri arttıkça, örgütle ve işleri ile olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu artış aynı zamanda çalışan performansını da artıracığından, örgütle bütünleşerek daha etkili, daha verimli ve çalışma mutluluğuna ulaşan çalışanlar olacaklardır (Uçkun ve ark., 2004).

Çalışanın örgüt içinde mutlu, neşeli ve olumlu düşünceler içinde olması, onların duygularının iş üzerinde önemli bir rol oynadığı ile ilgilidir denilebilir. Yapılan birçok araştırma mutluluğun çalışma yaşamına farklı boyutlarda yansıdığı göstermektedir Bu araştırmalardan biri olan, iş ortamındaki mutlu çalışanın işini yaparken iş performansında ve gelir düzeyinde olan artışlardır. Birincisinde mutlu, neşeli insanlar, mutsuz çalışanlara kıyasla daha başarılı veya daha yüksek performans gösterirler. Bu çalışanlar daha iyi işlerde çalışırlar ve bu işler bu tür mutlu çalışanlara daha çok özgürlük, keyif ve çeşitlilik sağlarlar. Bu nedenle de daha başarılı, daha yüksek düzeyde bir performans sergilerler (Cropanzano and Wright, 1999: 252-265, akt. Özkalp, 2013: 66). Mutlu çalışanlar daha çok gelir elde ederler (Özkalp, 2013: 73).

Mesleki motivasyon, iş görenlerin örgütlerinde iş hayatlarında önemli bir yönü de psikolojik bir süreç olmasıdır. Mesleki motivasyon, çalışanın hem kendi içinde hem de dışında oluşan enerji veren bazı güçlerin işe ilişkin davranışları başlatması, bu

davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını belirlemesi olarak tanımlanabilir (Pinder, 1998, akt. Zeynel, 2014).

İş motivasyonu, iş ortamları ile ilgili davranışların uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmaya motive olma ise, çalışanın kendisine gösterilen örgütsel amaca ulaşmayı içtenlikle istemesidir. Dolayısıyla çalışan motivasyonu, bireyin ihtiyaçlarının karşılanarak hoşnut kılınması ve iş ortamında harekete geçme süreci olarak ifade edilebilir. Çalışanın tatmin olması sonucu, işyerinde bir davranışa yönelmesi çalışan motivasyonu olarak tanımlanabilir (Zeynel, 2014).

Mesleki motivasyon, bireyin çalıştığı iş yerinde hem kendi he de örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere içten ve dıştan gelen sayısız olumlu uyarıcının etkisi ile amaca doğru davranışta bulunma isteği ve arzusu olarak ifade edilebilir. Zeynel (2014) ise, mesleki motivasyon için genel bir tanım yaparak, çalışanın örgütün belirli bir iş ya da görev amacına maddi manevi ödüle ulaşmaya yönelik olarak gerçekleştirdiği davranış ve göstermiş olduğu çabaların yer aldığı psikolojik süreç olarak ifade etmektedir.

Motivasyona etkide bulunan birçok etken mevcuttur. Bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gereksinim duyacağı önemli faktörlerin başında aldığı/alacağı ücret gelmektedir. Yapılan araştırmalarda (Kunt, 1999), çalışanların gereksinimleri olan ücrete sahip olmalarına karşın, çalışmalarını sürdürdükleri görülmüştür. Bu perspektiften bakılacak olursa, çalışanı motive eden elde ettiği ücretin, geleneksel motivasyon kuramlarının vurguladığı ekonomik etkenlerin motive edici etkin yararlarının olması yanında, tek başına yeterli olmadığı söylenebilir. Çünkü örgütlerde çalışanları motive eden çok sayıda faktörün varlığından söz edilebilir.

Mesleki motivasyon, örgütlerin çalışanlar için koyduğu hedeflere doğru, çalışanların daha etkili, istekli, arzulu ve gayretli bir şekilde hareket etmesi ve örgütlerin de çalışanları özendirici ve etkili uyarılarla etkilemesi ile mümkün olabilmektedir. Bundan dolayı çalışan motivelerinin tespit edilmesi önemli bir hal olmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çalışanların beklentilerinin ve amaçlarının iyi belirlenerek, giderilmesi için detaylı araştırmalar yapılması ve yöntemler geliştirilmesi için gayret göstermelidirler (Zeynel,2014). Çünkü motive olmuş çalışanlar, verimli ve huzurlu

olmanın yanında, daha kısa sürede verimli çalışmalar yapabilmekte, bunun sonucunda örgütsel başarı artar ve özdenetimin oluşması ile iş yerinde denetim ihtiyacı azalmaya doğru gider (Başaran ve Orhun, 2013).

Bireyi davranışa iten, davranışı yönlendiren, zevkli ya da istekle yapılmasına yardımcı olan çeşitli etkenlerin varlığı tahmin edilebilir. Bu etkenlerden özellikle çalışanın ne için davranışta bulunduğu ve amacının ne olduğu, örgütlerin çalışanı motive etmesinde önemli bir etken olarak görülebilir.

Çalışanın işinden duyduğu haz, zevk ve beğenmeyi ifade eden çalışan memnuniyeti son yıllarda oldukça popüler bir kavram olarak görülebilir. Eren (2012: 202) bu konuyu ifade ederken, iyi çalışma koşulları morali tek başlarına yükseltmede destekliyi rol oynamasından söz etmektedir.

Örgütlerin amaçları olduğu gibi, çalışanların da çok önemli amaçları vardır ve bu amaçlarını gerçekleştirmeye koyulurken, zamanının büyük kısmını geçireceği, huzurla, zevkle ve haz alarak çalışacağı bir iş ve işyeri ister. Aynı zamanda ekonomik gelir de elde edeceği işin ve iş yerinin çalışanın hayatındaki yeri önemlidir. Kurumundan memnun olarak hayatına devam eden çalışanın, kuruma aidiyet hissi ile bağlanmakta, görevini isteyerek yapmakta ve elde ettiği toplumsal ve sosyal statü ile de başarılı bir performans sergilemekte, bu da huzur ve sükûnet içinde geri kalan yaşamını sürdürmeyi amaçlayabilmektedir. Ayrıca çalışanın yaşamında güdülenme psikolojik yönden önemlidir. Bireyin davranış değişikliğini ve performansını etkiler (Ulusoy, 2013: 309).

Çalışanlar, yaptıkları işten beklentilerine ve kazanımlarına göre motive olabilirler. Örgüt içinde çalışma koşullarının kendilerine sağladığı birçok faktör ile motive olan çalışan, yaptıkları işin getirisi, iş garanti, sosyal çevresi, elde edilen güç ya da yetki vb. harekete geçirici faktörlerle örgüt ve işi ile kuvvetli bir bağ oluşturabilir.

Örgütlerde işlerini yapmada çalışanları harekete geçirici güçler aşağıda gösterildiği gibi ifade edilmektedir (Özkalp, 2013: 73).

- Ücret, yüksek ve garantili gelir
- Terfi sistemi, sıklık, yeteneğe ve isteğe göre olması



- Danışmanlık, yöneticilerle iyi ilişkiler, değerlendirme
- İş arkadaşları, birliktelikten alınan zevk, güvenilir, sorumlu arkadaşlar
- İşin kendisi, yeteneğe ve yaratıcılığa göre olma, başarıya duygusu taşıma
- Başkalarına yardımcı olma isteği, alturizm ve ahlaki değerler
- Statü, nam, şöhret ve gücü elinde bulundurma yetkisi
- Çevre, güvenilir, rahat ve kişisel gelişime uygun olma

Çalışanları motive eden faktörler incelendiğinde, çalışanların, işlerini sevmeye, örgütlerde işbirliğinin önemi, aidiyet duygusu ve alacağı ücret ile toplumda bir yer edinme gibi sosyal-psikolojik öncelikler öne çıktığı görülebilir. Bu da çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok çaba göstermeyi ve emek harcamayı tercih ettiklerini gösterebilmektedir. Kısacası, çalışanların amaçları ve beklentileri örgüt tarafından dikkate alınmalı ve değer verilmeli, örgütün amaçları bu doğrultuda belirlenir ise çalışan motivasyonunun yükseleceği gibi, örgütün de amaçlarına yüksek oranda hizmet edeceği kestirilebilir.

Kunt (1999) tarafından çalışanları motive eden etkenler üzerinde yapılan bir araştırmada hem yöneticilerin çalışanların istekleri konusundaki düşünceleri hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki düşünceleri hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki yaklaşımlarını birbirinden farklı oldukları ortaya çıkmıştır (Tümgan, 2007).

Çalışanların örgüt tarafından önemsenmesinin ve desteklenmesinin etkili yolu, çalışanın psikolojik olarak tanınması ve ona göre motive edici faktörleri devreye sokulması olabilir. Örgütlerde çalışanları motive eden, çalışan ile örgütün öncelik verdiği motivasyon faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri	Motivasyon Faktörleri	Çalışanların Gerçekte İstedikleri
1	İyi ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve ilerleme	6

4	İyi çalışma şartları	7
5	İşi ilgi çekici bulmaları	1
6	Anlayışlı bir disiplin	10
7	Çalışanlara vefa	8
8	Yapılan İşlevin hakkı İle Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dâhil Edildiği Hissi	3

Şekil 3. Örgüt Çalışanlarını Motive Eden Faktörler

Şekil 2’de yer alan bu sıralama farkı bize “yöneticilerin çalışanların motive eden faktörler hakkındaki düşünceleri ile çalışanların gerçekte neyin motive ettiği arasındaki farklılığı göstermektedir (Kunt, 1999: 110, akt. Tümgan 2007).

Bireylere hak ettikleri değeri verip, onları cesaretlendirmek, teşvik etmek ve arkadaşlarına oranla fazla gayret ve çaba sarf edenlere görevlerinde yükselme ve ilerleme olanağı vermek, tutarlı bir davranış olarak sergilenirse çalışan daha da motive olabilir. Diğer taraftan ödüllendirmek, onları eğitmek ve onlara adil davranmak, çalışanların kişilik haklarına saygı göstermenin neticesi olarak çalışanlara karşı onur kırıcı söylem ve davranışlarda bulunmamak, sorunları ile ilgilenmek ve onlara değer vermek çalışanın örgüt lehine davranışlarda bulunma isteğini artırılabilir.

İnsanın davranışsal yönünü inceleyen psikoloji, davranışı insanın içinde ve dışında yer alan iki grup etkenin etkileşimi çerçevesinde açıklar. Motivasyonun kaynağı da sayılan psikolojinin, iki etmeninden içsel etmenler, kişinin sinir sistemi ve salgı bezlerinin işleyişi, güdülenmesi, algılama ve düşünme gibi biyolojik süreçlerle ilgilidir. Psikolojinin ikinci etkeni olan dışsal etmenler ise, kişinin içinde yaşadığı fiziksel ve sosyal çevre özellikleri davranış ilişkisi içinde yer alır (Külahoğlu, 2014: 3).

Bireyin ihtiyacı karşılandığında, başarı güdüsü açısından başarıya ulaştığında tatmin elde eder. Tatmin güdülenmenin kaynağını oluşturur. Birey tatmin elde etmek

üzere işinde başarılı olmaya çalışır ise bu içsel tatmindir (Mc Crown ve ark.,1996: 280, akt. Ulusoy, 2013: 310).

Özendirici etmenler, bireyin yönetsel yönü ile ilgilidir. Söz konusu etmenlerin devreye girmesi ile birey rolüne daha da adapte olur ve bunun neticesinde motivasyona giden yollar açılır, örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi içselleştirmeye yönelebilir ve harcadığı çabayı artırıcı davranışlarda bulunabilir (Eren, 2012: 499).

Motivler her çalışanda dinamik, karmaşık ve iç içe olması aslında bireyde, terfi etme, iş ve örgüt değiştirme gibi yeni roller üstlenebilir. Çalışanlar tarafından üstlenen bu yeni roller çalışanda, tatmin derecesinin yüksek olduğu yeni durumun desteklenmesi, yeni konumuna hızlıca adapte olması, yaşayacağı olası tatminsizliğin önüne geçebilir. Alınacak önlemler ile çalışanların kurumlarında daha özverili ve daha motivasyonları artmış bir şekilde çalışmalarına ciddi manada katkı sağlayacağı öngörülebilir.

Çalışanlar arasında asıl görevi eğitim ve öğretim olan akademisyenler, bireylere model olması ve bireyin davranışlarına model olarak gizli bir şekilde etki edebilir. Başkasını motive etmek için öncelikle kendimizin motive olması gerekir. Bu önemli mevzu hakkında Adair (2005: 139), insanlar model olarak gördükleri kişilerden çok etkilenirler ve davranışlarını bu kişiye göre düzenlerler (akt. Bektaş, 2010).

## **2.8. Motivasyon Teorileri**

### **2.8.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

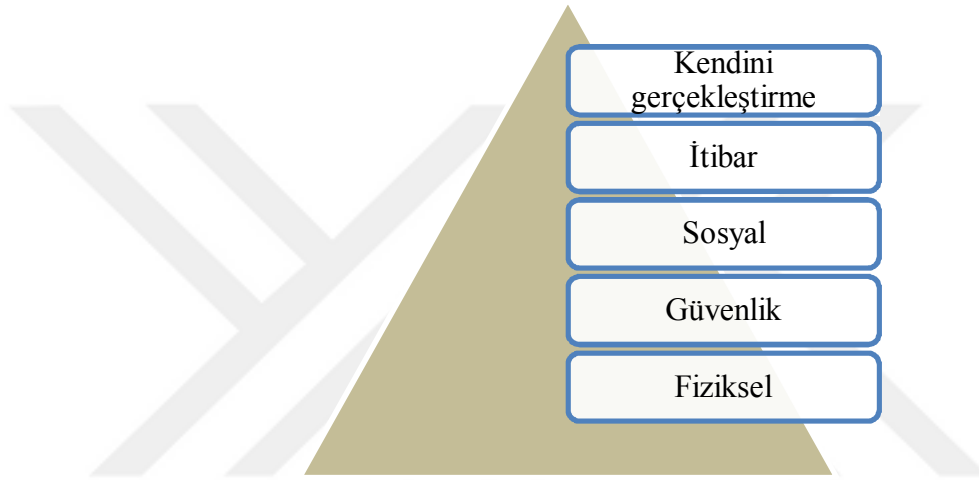
A.H. Maslow tarafından geliştirilen ‘İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı’ çalışanı ya da bireyi motive eden faktörleri, ihtiyaçların önem sırasına veya hiyerarşi düzenine göre beş temel ihtiyaç olarak sıralamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 205, Eren, 2012: 504).

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımıdır (Robbins ve Judge, 2012). Bu teori; çalışanın örgüt içindeki sergilediği davranışları anlamaya, beklentileri ve ihtiyaçları gidermeye yönelik bir etkililik gösterir. Çalışanın beklenti ve ihtiyaçları nasıl bir davranışı sergileyeceğini ifade eder. Çalışan için ihtiyaçların önceliği davranışın yönünü ve hareketini belirlemede önem arz eder.

Bireydeki ihtiyaçların önceliğine göre öncelikle hayati önem arz eden birincil ihtiyaçlar, daha sonra önem sırasına göre diğer ihtiyaçlara göre birey davranışta bulunur.

Birey, birinci basamakta yer alan ihtiyacı giderilmeden diğer basamaklarda bulunan ihtiyaçlar için harekete bulunmaz (Robbins ve Judge, 2012, Mahmutoğulları, 2015).

Maslow ‘İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı’ hiyerarşi düzenine göre beş grupta gösterilebilir (Robbins ve Judge, 2012).



şekil 4. A. H. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

- **Temel Fizyolojik Gereksinmeler:** Açlık, susuzluk, korunma, cinsellik ve diğer bedensel ihtiyaçları kapsar.
- **Güvenlik Gereksinimi:** Fizyolojik ve duygusal zararlardan korunma.
- **Sosyal Gereksinimler:** İlişki, bağlanma kabullenme ve arkadaşlık ilişkileri.
- **Saygınlık Gereksinimi:** İki faktörden söz edilebilir. İçsel faktörler, öz saygı, özerklik ve başarı, dışsal faktörler ise statü, takdir, tanınma, dikkat vb.
- **Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi:** Bireyin sahip olduğu yetenekleri ve potansiyeli en üst düzeyde kullanması ve bireysel gelişimi ile ilgili tüm etkinlikleri kapsayan motivasyon sürecini kapsar.

Bireyin giderilen ya da giderilmeye çalışılan ihtiyacının derecesine göre motivasyon düzeyi belirir. Çünkü ihtiyaçlar tam anlamıyla eksiksiz giderilmese de, bir kısmı giderilen ihtiyaç ise bireyi motive etmekten ya da hareket geçirmekten çıkabilir. Giderilen bir ihtiyaç kısmen de olsa, bireyi diğer basamaktaki ihtiyacı gidermeye dönük motive ederek harekete geçirir (Robbins ve Judge, 2012).

### 2.8.2. Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg (1959) tarafından geliştirilen bir teoridir. Bu teori, örgütte çalışanları çevreden kaynaklanan faktörlerin iki türlü etkilemesine dayanır. Birincisi, çalışmada herhangi bir etki oluşturmazken (sürdürme), ikincisi bireyin motivasyon düzeyini artıran faktörlerdir (Başaran, 1982: 182).

Sürdürme faktörleri, ücret, hiyerarşi, makam, teknik danışmanlık, yönetim anlayışı, çalışma koşulları, bireysel yaşama elverişliliği ve iş güvencesi olarak sıralanırken, motivasyon faktörleri ise, başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk, terfi ve gelişim olanakları olarak sıralamaktadır (Başaran, 1982, Robbins ve Judge, 2012).

Diğer bir açıdan değerlendirildiğinde ise, Frederick Herzberg (1968), yaptığı çalışmada, iş tatminini etkileyen faktörleri, içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayırmıştır. Çalışmanın devamında Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" "Motivasyon – Hijyen Teorisi" olarak da bilinmektedir. Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan çalışanlara tatmin sağlayan faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır (Gökçe ve ark., 2010).

### 2.8.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi ABD'de General Electric firmasında güdülenme konusunda yaptığı araştırmalar sonucunda, ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılmasının çalışanları sürekli motive ve teşvik ettiği görülmüştür. Çünkü çalışan, kendisine verilen ödülü başkalarının aldıkları ödüllerle kıyasladığı ve karşılaştıkları bunun sonucu olarak da adil olma durumuna göre denge ya da dengesizlik yaşadıkları gözlemlenmiştir. Eşitliğin ve dengenin sağlandığına inanıldığı vakit çalışan huzura kavuşmuş olacaktır (Eren, 2012: 542-543).

Çalışanın iş başarısı ve tatmin sağlama derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Toker, 2007). (Luthans, 1995:197) Eşitlik teorisinin dört temel kavramı bulunmaktadır (akt. Zeynel, 2011).

*Kişi:* Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişidir, ·

*Diğer Kişi:* Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişidir,

*Ödüller:* Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği, ücret, yan ödemeler, statü, iyi çalışma koşulları gibi ödüllerdir, ·

*Katkılar:* Kişinin işine taşıdığı eğitim, zekâ, deneyim, yetenek emek gibi bireysel özelliklerdir. Denklik kuramı, çalışanlara örgüt tarafından eşit bir şekilde davranıldığı takdirde çalışanların daha iyi bir performans sağlayacağı ve güdülenebileceğini eşitsiz bir şekilde davranıldığında güdülenmenin bundan olumsuz etkileneceğini ve performansının düşebileceğini ortaya koymaktadır.

#### 2.8.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı

Cranny ve Smith ümit kavramından esinlenerek ve etkilenecek geliştirdikleri modeldir. Ümit kuramları teknik terimler ile uğraşırken güdülenme kavramı karmaşık bir hal alır. Uygulamalara ters düşen bu karmaşıklık kavram, çaba, emek, tatmin, başarı ve ödül kavramından hareketle işi daha kolay ve daha anlaşılabilir bir duruma sürükler. Kuramın vurgulamak istediği asıl olay, ödülün tek başına değil de, çaba sonucu başarının elde edildiğidir. Çünkü çaba ödüllerden etkilenecek tatmine ulaşır. Çalışkanlık, yetenek, beceri ve tecrübe gibi faktörler güdülenmede diğer önemli unsurlardır (Eren, 2012:544).

#### 2.8.5. Porter- Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Çalışanı motive eden birçok faktörün varlığını savunan bir kuramdır. Etki-tepki bağlantılarından söz eden kuramların aksine, beklenti-sonuç bağlantısından söz etmektedir (Başaran, 1982: 184).

Başka bir deyişle beklenti kuramı, Porter ve Lawler (1968) tarafından geliştirilen, Vroom'un beklenti teorisini temel alır. Bireyin kendisi ile ilgili algısı ve çabası, bilgi düzeyi, yetenek vb. durumlarda ödüllendirilmesi bu kuramın başlıca

tezleridir. İş tatmini, performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgili olmaktadır. Bireyin göstermiş olduğu çaba, emek, başarı ve performansı örgüt tarafından görülerek ya da yerine getirilen kıstas ışığında ödüllendirilmekte ve ödüllendirilen davranışlar tatmine ulaşmaktadır. Hak edilen ödül, ödül sonucu tatminin gelmesi ile birlikte, bu iki kavramın ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenebilir.

Birey kendi emeği ve çabaları sonucu ulaştığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine haksızlık edildiğine ya da adil davranılmadığını düşündüğünde iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Porter ve Lawler, ayrıca, örgütlerde bireylerin güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz biçimde etkileyen rol çatışmalarının bulunduğunu belirtmektedir. Rol çatışmaları, örgütlerde görev tanımlarının iyi yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ödüllerin adil dağıtıldığı örgütlerde rol çatışmaları az yaşandığından bu örgütlerde güdülenme daha kolaylaşmaktadır (Eren, 2012:539).

Porter- Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı'nın motivasyon için gerekli değişkenleri arasında, umut, çaba, edim, ödül ve tatmin yer almaktadır (Başaran, 1982: 184).

## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal değer ya da işinden elde ettiği hoşnutluk düzeyi olarak ifade edilebilir. Çalışanın işine karşı oluşturduğu içsel değer ve düzey kavramları ise, örgütün çalışana sunduğu maddi manevi birikimler sonucunda, çalışanda meydana gelen duygusal ve davranışsal karşılık olarak ortaya çıkabilmektedir. Hoppock (1935) iş tatminini, çalışanların kendi işlerinden tatmin olduklarını söylemelerine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların kombinasyonu olarak tanımlamıştır (Yücel, 2012).

İş tatmini, örgütlerde çalışanların önemsendiği, değer gördüğü ve örgütlerin önemli bir parçası olarak fark edilmesinin bir sonucu olarak değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışanlar tarafından yürütülen örgütsel faaliyetlerin de bu konuya bir katkısının olduğu bilinmektedir. ABD’de 1897 ile 1904 arasındaki yıllarda sendikaların üye sayısı beş kat artmış ve sendikal mücadele ivme kazanmıştır (Bendix, 1956; s. 265, akt. Sun, 2002).

İş tatmini kavramı, ilk olarak 1920’li yıllarda ele alınmaya başlanmış olup, iş tatmininin gerekliliği ve önemi 1940’lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır. İş yaşamında çalışanlara işleri ile ilgili deneyimler kazandırmasının yanında, bireyin çalışma hayatına katılması ile birlikte, iş ortamında günlük ve zamansal olarak yaşanan çeşitli duyguların birikimine de yol açmaktadır (Eğinli, 2009).

İş tatmini, çalışanların işlerinde güçlü bir şekilde motive olması yanında, işinden hoşnut olması ve işini severek yapması ile ilgili düşünülebilir. İş yaşamında memnun çalışanlar işlerinden haz alma noktasında, diğer çalışanlara göre avantajlı sayılabilirler. Çünkü iş tatmini, bireyin daha çok psikolojik yönü ile ilgili davranışlarını ortaya çıkarabilir. İşinden tatmin olmuş çalışan, işini önemse, verimli olma ve başarılı olma bakımından diğer çalışanlara oranla tatmin olma düzeyi yükselebilir.

İş tatmini için bilim adamları farklı şekillerde tanımlar yapmışlardır. Farklı tanımların olmasının nedeni olarak da, çalışanın işinden tatmin olmasına yol açan çok fazla faktörün olması, yapılan tanımların bu etkenlerin etkisi altında olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). İş görenlerin iş tatmini, örgütler için çok ama çok önemli bir mevzudur. İş tatmini, çalışanın yer aldığı küçük



büyük tüm işletmelerde, özel ve kamu sektörlerinde, sektör çalışanlarının sektör için varlık sebebi olmasından kaynaklanır (Çavuş ve Abdılđaev, 2014).

İş tatmini, bireysel olarak değerlendirildiğinde çalışma koşullarından ve işten duyulan memnuniyetin, bireyin sonuçlar hakkında içten gelen değerlendirmesidir denilebilir. Lawler (1976) iş tatmini için; çalışanın, işinden ve iş hayatından elde ettiği haz, yaşadığı duygu yoğunluğu ve işini isteyerek yapması olarak ifade etmektedir (akt. Başaran, 2008: 263).İş tatmini, bireyin işine karşı tutumudur (Brief, 1998:10, akt. Özdevecioğlu ve ark. 2003).

Mushinsky (2000: 801-805) iş tatmininin bir çalışanın işinden aldığı zevkin derecesiyle ilgili olduğu belirtirken, Spector (1997) bireylerin işlerinden hoşlanma derecesi olarak ifade eder Eser (1998, 26)ise, iş ortamında çalışanın isteklerinin bir şekilde karşılanması sonucu ortaya çıkan memnuniyeti ifade ettiği belirtmektedirler (akt. Tat, 2011).

Schneider ve Snyder (1975: 31), iş tatmininin, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluştuğunu söylemektedir (akt.Çekmececioğlu, 2005).

İş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans, 1994:114). İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1991: 376).

İş tatmini, çalışanların işlerini icra ederlerken, rollerine karşı gösterdikleri içten gelen hissi tepkilerdir. İşe karşı gösterilen müspet tepki iş tatmini, menfi tepki ise işe karşı gösterilen isteksizlik olarak ifade edilebilir (Chen, 2007: 73, akt. Tat, 2011).

Birçok açıdan ele alınan iş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder,1975: 31, akt. Çekmecelioğlu, 2005).

İş tatmini kavramının, davranış bilimlerinin literatüründe yer alması ile birlikte, insanın davranışı hep merak konusu olmuştur. Çünkü mükemmel bir yaratılışa sahip olan insan vücudu gibi, iç dünyası, davranışları, hareketleri, uyaranlara verdiği tepkiler de sırdır, türe özgüdür ve çok çeşitlilik arz etmektedir. İşte tüm bunların gizemi, yüzyıllarca konu uzmanlarının doğmasına ve bu uzmanların konuya vakıf olması ile birlikte bu gizemli haller araştırılmaya ve birçok soruya cevap aranmaya başlandı. Bu merak sayesinde insan varlığının olduğu her yerde (okul, fabrika, sosyal yaşam yerleri vs.) uzmanlar çalışmalara başladılar. Çalışmalar ve araştırmalar neticesinde insanın davranışsal olarak anlaşılması çabası, davranışının nedenleri ile ortaya çıkardığı neticeler her kesimin ilgisini çekmesi olarak düşünülebilir (Robbins ve Judge, 2012: 80-83).

İş tatmini alanında geliştirilen ve denenen yaklaşımlarla da organizasyonlara büyük katkılar sağlamıştır denilebilir. Sağlanan bu katkı ile motive olmuş bir bireyin doğal olarak, iş tatminini de sağladığı varsayılarak, örgütler için yeni bir ufuk açılmıştır. Açılan bu ufukla örgütler, iş görenin tatmin olmasının aslında örgütün hedeflerine ulaşma konusu ile paralellik gösterdiğinin farkına varmıştır. Bunun sonucunda iş tatmini ile bireyin örgüt için vazgeçilemez değer olduğu ve onu memnun etmek için yapılması gereken tüm maddi manevi önlemlerin alınmasına katkı sağlamış olabilir. İnsanlığa ürün ortaya çıkarmakla hizmet etmesi, insanın değerini yüce kılabilmektedir. İnsanın elinden çıkan ürün ve insanlığa yaptığı katkıların niteliği artıkça kendi değeri de artar (Başaran, 2008: 48).

İnsanın reel ve nesnel doğal bir varlık olması, gücünün, kudretinin ve potansiyelinin tam anlamıyla bilinmemesi, insanı daha değerli kılmaktadır. Çünkü insan, kişilik özellikleri, yetenekleri ve elinden gelebilecekleri kullanma konusunda önceden kestirilemeyen başarılar elde edilebilir olması onu örgüt için vazgeçilemez kılar. Birey amaçlarına ulaşma yolunda tüm potansiyelini kullanma eğilimindedir. Ancak örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için, içselleştirdiği ve benimsediği kadar çaba harcama eğilimi ve derecesi, örgüt yönetiminin ve niteliğinin yeterliliğine bağlı olarak karşımıza çıkmaktadır (Başaran, 2008: 50).

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörleri belirlemeye/anlamaya çalışan uzmanlar önemli çaba sonucunda, örgütün etkililiğini de etkileyen çalışanların işine

bağlılığını ve sadakatini nelerin etkilediği uzun zaman araştırmalara konu olarak araştırmacılara yol gösterme olarak görülebilir. Çünkü işinden tatmin olan birey, başta örgütüne, kendisine, ailesine, çevresine ve topluma ciddi katkıları ve yansımaları olduğu öngörülebilir.

Örgütlerin devamlılığı için belirlenmiş amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için birçok çeşitli yollar ve yöntemleri vardır. Örgütlerin özellikle iki amacı son derece önemlidir. Bunlar; elde edilen ürün ve çalışanların iş tatminidir. Örgütler elde edeceği ürünün kalitesini ve sayısını arttırmaya yönelik çaba sarf ederken aynı zamanda, çalışanların da iş tatminini aynı paralelde artırmakla sorumludurlar (Başaran, 2008: 262).

Örgütlerin halkla ilişkiler konusunda uzman ya da bilgi sahibi, iyi bir iletişim dili kullanan ve örgüt içi koordinasyonu sağlayıcı yöneticilerin örgüte getirisi son derece önemlidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, örgütün temsil edilmesinde ve tanıtılmasında, çalışanların saygın ve güvenilir olması, örgüt içinde ve dışında, sevgi yayan, sevilen bireylerin olmasına örgütler önem vermelidir ve çalışanların bu özellikleri kazanmasına özen göstermelidirler (Açıklan, 1998: 139).

İnsan, örgüt içinde üye olabileceği alt gruplar bulur, üyesi olduğu grubun değerlerini, düzgülerini, ilkelerini, kurallarını benimser, isteklerini yerine getirir, örgütle özdeşleşebilir; örgütün amaçları için çalışabilir, sorumluluk alabilir (Başaran, 2008: 52). İş tatmini, çalışanların duygularını, davranışlarını ve tercihlerini ifade eder (Chen, 2008, akt. Çavuş ve Abdılđaev, 2014).

İnsan davranışları, örgütsel davranış içinde sürekli değişen, farklılaşan ve anlaşılması için yeni yollar aranan, bilimsel araştırma konuları arasında yer almaktadır.

Örgütlerin amaçları, beklentileri, hedefleri ve yaşaması ancak, örgütte çalışan bireylerin gayreti, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için harcadığı çaba ve örgüt ile özdeşleşme ile mümkün olabilmektedir denilebilir.

Çalışanların iş tatminleri ile ilgili olarak dört kavram çalışanlar için önemlidir. Bunlar; motivasyon, işin çekiciliği, iş ile özdeşim kurma ve içten gelen itici güç olarak ifade edilebilir (Binbaşoğlu, 208: 263). Kişinin davranışları, eylemleri ve örgüt içindeki

tatmin olma derecesi, davranış yönünü belirlemede önemli bir etken olarak karşımıza çıkabilmektedir. Hodges (2005),kişinin eylemleri ile ilgili yargıların tatmine ya da tatminsizliğe sebep olabileceğini ifade etmiştir. Caprara, Barbaranelli, Steca ve Malone (2006) ise, yüksek öz yeterlik inançlarına sahip çalışanların, iş tatminini güçlendiren ve besleyen kişilerarası ağları geliştirmeleri ve uygun koşulları oluşturmaları daha olasıdır (akt. Telef, 2011).

Çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, terfi imkânları, sosyal haklar, yöneticisinin yönetim anlayışı, iş arkadaşları ile ilişkiler, çalışma koşulları, haberleşme ve iletişim, güvenlik, verimlilik ve işin niteliği vardır (Özdevecioğlu ark. 2005).

Bireyin yaptığı işi seçmede, uygulamada ve sonuç almada bireysel izan duygu yapısını özgürce kullanması, işinde mutlu olmasına vesile olacaktır. Örgüt yetkilileri, zor da olsa çalışanlarının kişisel özelliklerine uyacak, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak iş bulmaları için çaba harcamaları gerekir. Günümüzdeki iş yaşamındaki teknolojik gelişmeler, iş yaşamında bu durumu çok mümkün kılmamaktadır ama işverenler, iş görenlerin iş tatmini konusundaki duygularını ve yeteneklerini de görmemezlikten gelmemelidir (Kaynak, 1990: 112).

İş tatmini, çalışanları çalışmaya sevk eden önemli bir etken olmasının yanında, gösterilen çabalar sonucunda elde edilen başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştiğinde tatmin söz konusu olmaktadır. Çalışanlar tarafından ortaya konulan beklenti, arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce çalışanın benliği ile yakından ilişkili olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini, aynı zamanda bireyin egosunun tatmin düzeyi olarak da görülebilir.

Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile ilgili yapılan birçok araştırmada (Tosunoğlu, 1998, Toker , 2006, Tümgan, 2006, Toker, 2007, Serinkan ve Bardakçı, 2007, Özdemir ve Muradova, 2008, Musaoğlu, 2008, Telef, 2011, Sat, 2011, Tunçer, 2013, Zeynel, 2014 vb.) ele alınan konular arasında bireysel etkenler de olan cinsiyet, yaş, unvan, kıdem, çalıştığı birim/kurum vb. demografik faktörler ile örgütün sunduğu ücret ve sosyal haklar gibi etkenler gelmektedir. Yurt dışında son zamanlarda yapılan açıklama ve yorumlarda, bu değişkenlerin yanında diğer bazı değişkenlerin de ele alınması gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Bu konuyu dile getiren Gliem (2001),

cinsiyet, kıdem, ücret, ilerleme olanakları, başarı duygusu, kararlara katılım gibi faktörlerin her birinin iş tatmini ile ilgili olduğunu, ancak bunların tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında iş tatminini sağlayıcı faktörler arasında, örgütte çalışanların iş tatminlerini etkileyenler arasında önemli yer edinen, örgüt iklimi ve etkileşiminin de dikkate alınması gerektiğini dile getirmektedir (akt. Akman ve ark. 2006).

### 2.2.1. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, tüm örgütler için hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemlidir. Birey açısından bakıldığında, bireyin yaşamında en önemli konu, işe yerleşmesi ve daha sonra işten haz alması duygusu ve beklentisi yer alabilir. Eğinli (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanın iş ve iş ortamı ile ilgili birinci derecede önem verdiği etken, yaptığı işten hoşnut duyması ilk sırada yer almaktadır.

Çalışmak bireyler için bir gereksinimdir. Birey çalışmak istiyorsa, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, örgüt yönetimi çalışanların iş yerindeki olumlu farklılık gösteren davranışlarını ödüllendirici araçlarla desteklemeli ve en azından çalışma ortamını sıkıntısız bir hale getirmek zorundadır (Musaoğlu, 2008). Çünkü İşinden memnun olmayan çalışanlar düşük verim ve performans ile bir çaba göstererek verilen görevlerini yerine getirmeye çalışmaktadır (Öztürk ve Şahbudak, 2015).

Çalışanın zamanının büyük bir bölümünün işte geçmesi, doğal olarak her türlü gereksinimlerinin karşılanmasını da iş ortamının düzenleyici konumunda olan örgütten beklemesine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanın genel yaşam tatmininin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatminsizliğin aynı zamanda işe devamsızlık, kayıtsızlık, olumsuzluk, işi yavaşlatma, işten ayrılma vb. hizmeti olumsuz etkileyecek örgütsel sonuçlara yol açmaktadır (Serinkan ve Bardakçı, 2007).

Başka bir açıdan iş tatmininin önemine bakıldığında, çalışanın işi ve işyeri ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olması, iş tatmin düzeyinin gelişmesini, iş tatmininin gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde çalışanın işyerinde yürüttüğü işten memnuniyet derecesi, işini daha zevkli ve isteyerek yapmasının bir şartını oluşturmaktadır (Eğinli, 2009).

Çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, örgütün sunduğu imkânlar, bireyin o güne kadar elde ettiği kazançlar ya da başka bir çalışmada gözlemlediği kazançlar işine karşı duruşunu belirler. Kesici (2006) işini önemseyenler için;

- İş tatmini önemlidir;
- Kişiler yaptıkları iste kişisel becerilerini ortaya koymak isterler,
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır,
- İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır,
- Kişi için, zamanının büyük bir bölümünü uğrunda harcadığı “iş” çok önemlidir,
- İnsanlar ekonomik açıdan gereksinim duymasalar bile çalışmak isterler,
- Birey açısından uğraşmalı isin olmaması, psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olur.
- İşinde elinden gelen tün üretkenliğini kullanamayan kişiler zamanlarını boşa geçirmekte oldukları hissine kapılmaktadırlar,
- İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve belirli değerlerin düşüşüne neden olur.
- İş tatminindeki boşluk ve isten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.
- İş tatmini önemsizdir;
- Bazı insanlar uğraşmıyız işi ve kolay kazancı tercih ederler,
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa bunun nedenini iş’te aramamak gerekir,
- İnsanların bazıları tekdüze işleri tercih ederler,
- İnsanlar bazen çalışmamayı tercih etseler bile sosyal baskılar yüzünden çalışma yolunu seçerler,
- İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu bireyin mutlaka tatmin duyacağı bir işle uğraşacağı isinin olmasını gerektirmez,
- İşe yeterince önem vermemek bazen monotonluğu yenmeye yarar

Çalışanlar, hem beklentileri karşılayabilmek hem de yeteneklerini ortaya koymak ve beklentileri gerçekleştirmek istemektedir. İş tatminini ulaşamayan çalışanlar, psikolojik olgunluğa çıkamadıklarından bu durum bireyde ciddi psikolojik sorunlara yol açabilir ve bireyleri hayal kırıklığına uğratabilmektedir. İş tatmininden elde edilmeyen psikolojik durum bireyde bir tatminsizlik, isteksizlik ve bir içsel boşluk üretir. Bu

meydana gelen boşluk da bireyi işinden soğutmaya götüren bir yol, moralsizlik, iş verimsizliği, hayattan zevk alamamaya ve yeni ruhsal sıkıntıya neden olabilir bu durumda da tüm çevrenin etkilendiği yeni bir sorun oluşturmaya gidilebilir.

### 2.2.2. İş Tatmininin Özellikleri

İş tatmininin dört önemli özelliği bulunmaktadır:

- İş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili farklı birçok davranış sergilemesi olarak ifade edilebilir. Çalışanlar için işin belirli boyutları olumlu davranış iken, bazı boyutlar için de olumsuz davranış sergileme olabilmektedir. Bu nedenle genel iş tatmini bulunurken, iş tatminin farklı boyutlarının ele alınması gerekmektedir (Akıncı, 2002).
- İş tatmini derecesi, genellikle çıktıların, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlı olmaktadır (Luthans, 1995, 3, akt. Sat, 2011).
- İş tatmini, çalışanların iş ortamında mevcut ortama karşı verilen duygusal göstergedir. Tatmin olma düzeyi soyut bir kavram olarak karşımıza çıktığından sadece davranışların yansıması olarak hissedilebilir.
- İş tatmini dinamik bir kavramdır. Bir kez iş tatmininin sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmemektedir. İş tatmini hızla elde edilebildiği gibi hızla da iş tatminsizliğine dönüşebilmektedir (Akıncı, 2002). İş yerindeki fiziksel, bireysel, kişiler arası ve kurumsal faktörler iş görenlerin iş tatminindeki yükselme veya düşmelerle yakından ilişkili olmaktadır (Sat, 2011).

### 2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumunu ifade eden iş tatmini kavramı, bir anlamda da işle ilgili koşullara yönelik geliştirilen pozitif tutumu açıklamaktadır. Bu noktada, yüksek iş tatmini bireyin işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi, işe ilişkin pozitif bir tutum geliştirmesi ile ilişkilidir. Diğer yandan, kişinin işle ilgili durum ve koşullara karşı negatif bir tutum geliştirmesi ise, iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Eğinli, 2009).

İş tatmini alanında yapılan çalışmalardan çıkarılabilecek bir sonuç, iş tatmini ya da tatminsizliğini etkileyen faktörlerin birçoğunun ortak olduğu söylenebilir. Çünkü

çalışanların maddi ve manevi beklentileri, elde edilecek iyi bir işten sonra dolgun ücret, saygın bir iş ortamı, sağlıklı iş ortamı ve koşulları, işten elde edilen tatmin, kararlara katılım vb. olarak sıralanabilir. Lam (1995), yaptığı bir çalışmada, çalışanların tatmin ve tatminsizliğine yol açan bazı faktörleri saptamıştır. İş tatminini etkileyen bu faktörleri bireysel ve örgütsel olarak iki gruba ayırırken, Schultz ve Schultz (1998), mutluluğa (tatmin) ya da mutsuzluğa (tatminsizlik) yönelik kişisel eğilimler koşulları çok az değiştirmektedir (akt. Sat, 2011). Yavaş (1993) ise, tüm çalışanlar; çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar gereksinimleri, özlem ve istekleri örgütlerince karşılandığı sürece tatmin olduklarını belirtmektedir (akt. Derin, 2007).

### *2.2.3.1. Bireysel Faktörler*

İş tatmini bireyin işinden aldığı haz ve tatmin olmasından dolayı, çalışanın kendi iç dünyasındaki karşılığı, her birey için farklı düşünülebilir. Özellikle de bireysel farklılığı ve beklentileri ortaya çıkaran, yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe gibi bireye özgü niteliklere bağlı olarak; değerlerin, algıların, beklentilerin ve ihtiyaçların da bireysel etmenler içinde yer aldığı unutulmamalıdır. Bu nedenle çalışanlar arasında işleri, kariyerleri ve yönetsel faaliyetleri açısından farklı beklentiler ve duygular olması, örgüt tarafından bilinmeli, destekleyici çaba sarf etmeli ve önlemler ona göre alınmalıdır (Varoğlu, 2013: 128).

Çalışanlar arasında çok fazla bireysel farklılıklar mevcut olup, çalışanlar arasında yer alan bireysel farklılıklar şöyle sıralanabilir (Başaran, 1982: 158):

- Bedensel yapı
- Fizyolojik yapı
- Duyuşsal yapı
- Beden devinimleri
- Duygusal yapı
- Kabiliyet
- Yetenek ve yeterlilik
- Statü farklılığı



- Zekâ
- Karakter

Birey gelişimsel olarak, kalıtım ve çevrenin etkileşimi sonucu meydana gelen ürün olarak değerlendirildiğinde, hem aileden getirdiği kalıtımsal hem de çevreden edindiği değişkenler ile yaşadığı semte, yöreye ve bölgeye özgü bireysel farklılıklara göre davranış sergileyebilir.

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde belirlenmektedir. Örgütün çalışanlarının örgüte olan bağlılığını arttıracak ya da azaltabilecek bireysel faktörlerin farkında olması önemlidir (Çilesiz, 2014). Bundan dolayıdır ki, kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi vb. faktörler de kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirmesini doğrudan etkilemektedir (Eğinli, 2009). Ayrıca örgütler, çalışanları arasında iş dağılımı yaparken, iş özellikleri ile çalışan özelliklerinin uyumlu ve dengeli olması örgütsel amaçlar için son derece önemli olduğunun bilinci ile yapmalıdır (Başaran, 1982: 159).

#### 2.2.3.2. Beklentiler

Bireyi iş tatminine götüren önemli etmenlerden biri de işinden beklentileridir. Çünkü çalışan işe başladığı andan itibaren sürekli hayal dünyasındaki hayallerini bir bir gerçekleştirmeye dönük çabalar ve beklentiler arasında gider gelir. Özellikle de çalışan motivasyonu etkileyen birincil ihtiyaçlar olarak kabul edilen fizyolojik/biyolojik ihtiyaçlar olan yeme, içme, barınma, giyinme gibi etkenler, bireyin işinden elde edeceği maddi getiri olan ücret ile karşılayacağı beklentileridir. Bu beklentilerin karşılanma derecesinin verdiği memnuniyet oranı, aslında çalışanın tatmin olma düzeyi olarak ifade edilebilir.

#### 2.2.3.3. Cinsiyet

Cinsiyete göre çalışanlar arasında farklılık olduğu bazı araştırmacılarca öne sürülse de cinsiyete göre iş tatmini farklılıklarını ele alan çalışmaların sonuçları arasında bir tutarlılık da bulunmamaktadır. Eren (2012: 203), kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha çok devamsızlık yaptıkları, bunun sebebi olarak da kadın çalışanların işlerinde daha az bağlandıkları ve daha az tatmin olduklarını belirtmektedir. Bazı

çalışmalarda kadın ve erkek çalışanların iş tatmini arasında açık bir fark bulunmazken, bazı çalışmalarda da fark bulunmuştur (Schultz ve Schultz, 1998). Hulin ve Smith (1964) 295 erkek ve 164 kadın katılımıyla yaptığı araştırmada kadın çalışanların iş tatmininin, erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır. Ancak bu durum, cinsiyet faktöründen ziyade, kadınların erkekler aynı işi yapmalarına rağmen onlara kıyasla daha düşük ücret almaları ve aynı ödüllerini kazanmak için daha ağır çalışmaları gerektiğini hissetmelerinden kaynaklanmaktadır (Yelboğa, 2007).

Fıtratları gereği akademisyen de olsalar kadınlar için erkeklere göre evleri ve aileleri ile ilgili sorumlulukları daha önemli görünmekte, gün içinde hem akademik yaşamın gereklerini yerine getirmeye hem de evlerine ve ailelerine erkek meslektaşlarıyla oranlandığında daha fazla vakit ayırmaya çalışmaktadırlar (Tack ve Patitu, 1993, akt. Akman ve ark. 2006).

Kim (2005) tarafından Kore’de yapılan bir çalışmada ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları, bunun nedeni de kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır. İkinci bir neden de kadın çalışanların, hoşnutsuzluklarını ifade etmemeleridir. Ülkemizde yapılan bazı çalışmalara bakıldığında da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamadığıdır. Çarıkçı (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların iş tatmininin, erkek çalışanların iş tatmininden düşük olduğu belirlenmiştir. Çarıkçı, kadın çalışanlarda tatminsizlik yaratan faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir. Şahin (2003) ‘ün yaptığı araştırmada iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır (Sat, 2011).

#### 2.2.3.4. Yaş

Yapılan birçok çalışmada ortak olan genel durum, iş tatmininin yaşla birlikte artış gösterdiği söylenebilir. Bu sonuca göre işe yeni başlayan çalışanların tatmin düzeyi düşüktür denilebilir. İşe yeni başlayanlarda iş tatmininin düşük olmasının sebebi olarak, genç çalışanların çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olmadıkları için ilk işlerinde ümitsizliğe düşebilirler.

Eren (2012: 203), sağlık problemleri ile birlikte mesleki rahatsızlıklar ileriki yaşlarda artmasından dolayı işe devam konusunda sıkıntı yaşayabilirler. İşlerinde

tecrübe ile birlikte kıdemli olan çalışanların yaş-ış tatminu ilişkisi açısından bazı avantajları bulunmaktadır. Kıdemli çalışanlar, arzu edilen iş koşullarıyla var olan iş koşulları arasındaki karşılaştırmayı daha sağlıklı yapabilmeleri yanında daha yüksek ücret almakta ve aldıkları ödüller ve yükseldikleri statü de onları daha da tatmine ulaştırmaktadır.

### 2.2.3.5. Kişilik

Kişilik, bireyin süreklilik arz eden özellikleri ve yaşadığı toplum ile uyum sağlama davranışları gösterme durumudur (Başaran, 1982: 153). Bireyin en anlaşılır kimliği olan kişiliği, örgüt içindeki çalışması, aile içindeki pozisyonu ve sosyal yaşam içindeki rolü bireyin kişiliğinin tezahürüdür. Çünkü bireyin kişiliği, sosyalleşmesi, çevre ile iletişim kanallarının kullanımı ve içindeki verimliliği son derece olumlu ya da olumsuz etkileyen faktördür. Kişilik, bireyin en aşikâr, sabit, kalıcı ve tutarlılık arz eden vasıflarının bütünü olarak ifade edilebilir (Özkalp, 2013: 29). Birey kişiliği oranında toplumda kabul görür. (Güçlü, 2005) kimliği, çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesi olarak ifade eder. Kabul görülen bu oran aynı zamanda bireyin kişiliğinin sonucu olarak iş tatmini ve iş başarısını da açıklamaya yönelik bir kıstas olarak da görülebilir. Kişiliğin tanımı yapılacak olursa, çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon ya da bir bireyin diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla geçirdikleri etkileşim için kullandıkları yolların tümüdür (Robbins ve Judge, 2012: ). Sabuncuoğlu ve Tüz (1995:148) bu konuyu, en önemli bireysel stres kaynağı kişilik özelliği olarak ifade etmektedirler. İki tür kişilikten söz etmektedirler. A tipi ve B tipi kişilik. A Tipi kişilik özelliği hırs, acelecilik, saldırganlık, çabuk öfkelenmek gibi davranışları, B Tipi kişilik özellikleri, rahat davranmak, sakin olma, sağlığına düşkün olma, boş vakti bol, dost canlısı olma gibi davranışlar gösterirler.

Kişilik, insanların önemli bireyselliklerini seçmelerine yardım etmektedir. Birçok bilimsel araştırma, çalışma yaşamı ile kişilik arasında bir etkileşimin olduğunu göstermektedir. Yine araştırmalara göre işlerine daha iyi uyum sağlayan ve duygusal dengesi daha iyi olan çalışanların iş tatmini daha yüksek olmaktadır (Sat, 2011).

Kişiliği etkileyen faktörler arasında çevre ve kalıtımın etkisi hep araştırma ve tartışma konusu olmuştur. Araştırmalar genetiğin ikizlerin kişilik benzerliklerinin yaklaşık %50'inde, mesleki ve iş dışı ilgi alanları seçiminde %30'dan fazla etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Robbins ve Judge, 2012: 135-136).

George (1990) kişilik özellikleri olarak olumlu ve olumsuz duygu durumundan söz etmektedir. Olumlu duygu durumu bireyin genel anlamda sağlıklı olduğuna, dış dünya ile etkili bir iletişim sağladığına yani pozitif duygu durumu yaşadığına işaret etmektedir. Oysa olumsuz duygu durumuna sahip bir birey ise kaygılı olmakta sürekli bir gerginlik yaşamakta ve üzüntülü ruh haline sahip olduğu gibi negatif bir duygu durumu yaşamaktadır.

İş tatmini ile duygusal denge arasında ilişki olmasına karşın, aradaki neden-sonuç ilişkisi net olmamaktadır. Duygusal dengenin mi yoksa iş tatmini mi önce geldiği açık olmamaktadır. Duygusal dengesizlik yaşamın her alanında hoşnutsuzluk nedeni olmakta ve uzun süreli iş tatminsizliğine duygusal uyumda yetersizliğe neden olmaktadır. Olumsuz duygusallık iş tatmini ile ilişkili olan bir kişilik değişkenidir. Olumsuz duygusallık, bireyin pek çok durum karşısında depresyon gibi olumsuz duygular yaşama eğilimi olarak ifade edilmektedir. Olumsuz duygusallığı yüksek olan çalışanların işlerine karşı da olumsuz bir yaklaşımları bulunmakta ve iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Spector, 1996, 47, akt. Sat, 2011).

#### 2.2.3.6. Eğitim

Eğitim, iş tatmini konusu alanında çok önemli bir yer alır. Bireyin aldığı eğitim, iş tatminini etkileyen faktörlerden birisidir. Yüksek eğitilmiş, işinde uzman sayılan çalışanlar, aslında örgüt içinde daha çok saygı gören, ücretleri dolgun, çalışma şartları müsait, ihtiyaçları karşılananlar arasında öncü ve birçok ayrıcalığı olan (makam aracı, ofis, mesai saatleri esnek, yükselme vs.) çalışanlar olması hasebi ile de bireyi tatmin eden çok önemli etmendir. Burada unutulmaması gereken en önemli husus ise her eğitilmiş kişinin de aynı özelliklere sahip olmadığıdır. Çünkü tek başına eğitim bireyi çalışma hayatında başarıya götürmez, bunun yanında cesaret, tecrübe, kişilik, yaş, alınan eğitimin niteliği, işin eğitim ile ilişkisi vb. durumlar eğitimin çok da işe yarar ve fazla katkısının olmadığı durumların da olduğudur.

Örneğin, bazı işlerde yükseköğrenimli çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre iş tatmin düzeyleri daha düşük olmaktadır. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların yüksek ücret beklentisi olması ve bunun karşılanmamasından kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmalarda da, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin, eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, örnekleme ki eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmasına ve daha çok ücret almalarına dayandırılmaktadır (Öztürk, 2001, 334, akt. Sat, 2011).

#### 2.2.3.7. Zekâ

Zekâ bireyin tüm alanlarını etkilediği gibi çalışanların iş yaşamını da ciddi manada etkilemektedir. Çünkü zekâ, iş becerisi, kalitesi, verimliliği ve başarısı ile doğru orantılı olarak kabul görmektedir.

Sat (2011), zekâ yapılan iş olarak ele alındığında, iş tatmininde önemli bir etken olduğunu vurgulayarak, birçok iş ve meslekler belirli bir zekâ seviyesi gerektirmekte ve bunun altında ya da üzerinde zekâyâ sahip kişiler bu işlerden tatmin elde edememe olarak ifade etmektedir.

#### 2.2.3.8. Statü

Statü, toplumun bireye verdiği ilim, bilgelik, asalet, mensubu bulunduğu aile, aldığı yüksek ücret karşılığı, yaptığı iş, meşgul ettiği makam, zenginlik gibi durumlarda değer olarak görülebilir. Statü, doğuştan getirildiği gibi sonradan da kazanılan ya da elde edilen bir durumdur. Statüsü yüksek bir işin iş tatmini o derece yüksek kabul edilir ki bazı istisnalar hariç bu böyledir. Statüsü yüksek makamlar genelde idareci pozisyonundadırlar. Bu durum da o bireyleri tatmin eder.

Statü, bireyin çevresinde bulunanların birey için gördükleri konum olarak ifade edilirse, bireyler çevresindekiler tarafından saygın bir yerde görülme isterler ve bunun böyle olduğunu hissettiklerinde ise daha da gayret göstererek, fazla çalışarak, örgüte katkı sağlama çabası içine gireceklerdir (Öztürk, 2013).

Statü, bireye toplumda başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır (Sat, 2011). Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan iş in takdir edildiğini görmek, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilmek hemen hemen her çalışmada iş tatmini yaratmaktadır (Eren, 2006, 522-523).

#### 2.2.3.9. Tecrübe

Tecrübe bireyin işinde uzmanlaşması, işi rutin hale getirerek iyi, doğru ve seri yapması olarak algıladığımız bir kavram olarak ele alınır, tecrübe çalışanın işten aldığı haz ve elde ettiği tatmin olarak da ifade edilebilir. Çünkü bir işin mecburiyet dışında kalan kısmı tatmin olarak düşünülür. İşinde bu denli uzun süre çalışan bireyin tecrübe kazanması işindeki memnuniyetin ve tatminin de sonucudur denilebilir. Tecrübe aynı zamanda ihtiyaç, beklenti ve çalışan memnuniyetini etkileyen bir önemli faktördür.

Yapılan araştırmalarda, mesleki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatmininde arttığı görülmektedir. Bu durum, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması, kişinin kendisini iş ortamına uydurması, yüksek pozisyonlarda ücret ve çalışma şartlarının iyi olmasından kaynaklanmaktadır (Bingöl, 1996, akt. Sat, 2011).

Tüm kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörler arasında benzerlik görülür. Bireyi tatmin eden özendirici, yönlendirici ve mutluluk verici etkenler, insanın fitrat dediğimiz özelliğinden ileri gelmektedir. Bu özellikler arasında, tatmin derecesi kabul edilen, örgüt yönetiminin idare tarzı, elde edeceği ücret, iş yeri koşulları, diğer tüm çalışanlarla ilişkiler ve sosyal aktiviteler yer almaktadır. Çavuş ve Abdılđaev (2014), çalışanları örgütlerinde tatmin edecek unsurlar için; üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının iş tatminleri; ücret, işin niteliği, çalışma koşulları, yönetim politikaları, çalışma arkadaşları ve kendi bireysel faktörlerden oluşabilir görüşünü ortaya atmaktadırlar. Her ne kadar akademisyenlik mesleğinin bireysel çalışmaya dayandığı söylene de günümüz çalışma şartlarında, öğretim elemanlarının iş tatmininin bireysel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlere dayandığı söylenebilir (Serinkan ve Bardakçı,2007).

#### 2.2.4. İş Özellikleri Kuramı

İş özellikleri modeli 1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmış, örgütte çalışanları üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir (Kaşlı, 2007). Bu teori, işin beş temel özelliği olarak nitelendirilen beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur (Toker, 2007).

*Cornell Modeli:* 1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir (Tümgan, 2007).

Çalışanın iş yeri ile ilgili hissettikleri, haz aldıkları ve içselleştirdikleri duygular, örgüte ve işine karşı çalışanı tatmin eden faktördür. Kendi beklentilerinin karşılanacağından umutlu olan birey, örgütü ile duygusal bağlılık yaşamaya başlar ve bu örgüt ile kurulan samimiyet bireyi etkili ve faydalı bir çalışan kılar (Toker, 2007).

Araştırmacılara göre, çalışanın örgütüne karşı beslediği bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul bir dil bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır (Toker, 2007).

İş tatmini, yaşamın genelinde etkisi olan bir alt alandır. Çalışanın özel hayatındaki yaşam tatmini ile iş tatmini arasında çok kuvvetli bir ilişki vardır. Özel yaşamında mutlu olan çalışanların mutluluğu, iş yaşamını da olumlu etkilemekte ve özellikle iş dışı başarıların, işteki başarıların üzerinde olumlu etkisi olduğu tahmin edilebilir. Eren (2012: 202-203), çalışanların iş yeri dışındaki yaşamı ile ilgili olarak, çalışanın üzerinde önemli etkisinin bulunduğunu belirterek, aile ortamında mutlu olmayan bireylerin, genellikle işlerine karşı soğuk, ilgisiz ve isteksiz olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar üzerinde Japonya'da yapılan bir araştırmada ise, örgüt yönetiminin başarısı, örgüt çalışanlarının özel yaşamlarına verdikleri değer ve önem olarak ortaya çıkmıştır (Quchi ve Price, 1998: 193, akt. Keser,2003)

Örgütlerde çalışan davranışlarının psikolojik ve sosyal olarak incelenmesi Locke' un (1976) İş tatmini alanındaki İnsan ilişkileri yaklaşımı ile başlayan ve bu alanda yeni çalışmalara hız vermiştir. Locke (1976), iş tatmini konusunda 1973 yılına

kadar binlerce (3500'e yakın) çalışma yapıldığını, ayrıca Spector ve ark. (2009) tarafından yapılan bir çalışmada da Psyc INFO veri tabanında eskisinin iki katı (8000) çalışma daha yapıldığı ortaya çıkmıştır ki, bu durum örgüt çalışanlarının davranışları konusunda, iş tatmin konusunun günümüzde çok daha önemsendiği ve bununla ilgili çalışmaların hız kazandığı görülmektedir (Anderson ve ark., 2009: 30, akt. Zeynel, 2014).

İş tatmini, bireyin iş yerinde işi ile ilgili beklentilerinin, değerlerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması ile birlikte, karşılanan ihtiyaçlar bireyin maneviyatına uygun düşmesi, ona rahatsızlık verecek özelliklerde olmaması, sosyolojik olarak uygun olmasıdır. Ayrıca çalışanın iş yaşamı ele alınırken, bireyin zevk alması duygusal olarak tatmin elde etme ölçüsüdür. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlardan ve uzman görüşlerinden elde edilen bilgiler ışığında bir değerlendirme yapacak olursak; iş tatmininin çalışanların, işine devamlılığı ve işe bağlılığı sağladığı, işi özendirici hale getirdiği ve verimliliği de sağladığı söylenebilir. İş tatmini, bireylerin işle ilgili duygularını, davranışlarını ve tercihlerini ifade eder (Chen, 2008, akt. Çavuş, 2014).

Smith, Kendall ve Hulin (1969), iş tatminini, işin kendisi, ücret, terfi, rehberlik ve iş arkadaşları olmak üzere beş bölümden meydana geldiğini savunmaktadırlar (Zeynel, 2014).

Çalışan bireyin işi ve işinde geçirdiği zaman dilimi hayatının belki de en önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışan bireyin işinden elde ettiği tatmin ya da tatminsizliği hem birey hem örgüt hem de toplum için önemli sonuçlara yol açmaktadır. Çünkü bireyin tatmin düzeyi kendisinin ve örgütünün etkililiğini doğrudan etkilemektedir. Örgütün etkililiği daima toplumun beklentileri olan refah ve huzurun göstergesidir. Çalışan açısından bakıldığında onun işinden elde ettiği tatmin her zaman grubun, örgütün ve toplumun da tatminidir.

#### 2.2.5. İş Tatmininin Sonuçları ve Önemi

İş tatmini çalışma yaşamında çalışan birey açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleri duygular ve taşıdığı düşünceler, onların hem fiziksel hem de ruh sağlığı üzerinde etkili olabilmektedir. İş tatmini yüksek olan insanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğu ve bunu sonucunda çok



daha iyi öğrenme potansiyeline sahip oldukları, daha uzlaşmacı ve olumlu bir tutum içinde oldukları gözlenmiştir. İş tatmini çalışan açısından olduğu kadar örgütsel açıdan da önemli bir konudur. İş tatmini yüksek çalışanların yer aldığı bir örgüt daha başarılı ve daha verimli çıktılar alacak, amaçlarına daha etkili bir şekilde ulaşacaktır. Bir örgütün en değerli kaynağı çalışanlarıdır.

Çalışanlarda en yüksek verimliliğin sağlanması doğal olarak örgüt verimliliğini artıracaktır. Bu konuda literatürde çok sayıda araştırma yapılmış, iş tatmininin, mutlu çalışanların, örgütsel performansı yükselttiği yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalara kuramsal bölümlerde yer verilmiştir. İş tatmininin yüksek olması örgüte bağlılığı artırmakta, performansı olumlu yönde etkilemekte, işe devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

İşten duyulan tatmin ve tatminsizliğin sonuçlarına değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Tatmin ve tatminsizliğin sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

#### 2.2.6. İş Tatmini ve İş Performansı

Örgütlerinde, iş yerindeki uygulamalardan memnun olan çalışanların etkili ve üretken olmaları sonucunda karşılıklı bir tatmin söz konusudur. Performans, çalışanların belirlenen hedefe yönelik olarak, örgütü taşıdığı nokta ve örgütün nereden nereye ulaştığının delili olarak elde edilen ölçüttür. Başka bir deyişle performans, bireyin örgüt adına göstereceği çaba ve memnuniyet derecesidir.

Bugüne kadar yapılan yüzlerce araştırma sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, iş tatmini ve performans arasında doğru bir orantının bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örgütün memnuniyet ve üretkenlik verisi toplandığında işten tatmin olan bireylerin bulunduğu kuruluşların, işten tatmin olmayan bireylerin bulunduğu kuruluşlardan daha etkin oldukları görülmüştür ( Robbins ve Judge, 2012: 85).

#### 2.2.7. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışının üzerinde önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Çalışanların örgüte bağlanması, örgütün yöneticilerini ve diğer çalışanları benimsemesi çalışan duygularını artıran örgütsel vatandaşlık kavramıdır (Eren, 2012: 554). İşlerinden tatmin olan çalışanların buldukları örgütler hakkında

olumlu konuşmalar yapmaları, işlerinde beklenenin ötesinde çaba ve verimlilik göstermeleri daha fazla beklenen sonuçlardır. Olumlu iş deneyimlerine karşılık normal işleri yapmanın ötesine geçmek isteyebilirler. İşlerinden tatmin olma düzeyleri yüksek çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Çalışanların eşit işe eşit ücret, adil terfi alma, başarı değerlendirme kriterlerinin nesnel bir yapı ile verilmesi, sosyal ve özlük hakları konusunun tüm çalışanlarca bilinmesi ve çalışanlara verilecek tüm hizmetlerin kalitesi örgütsel davranış ve vatandaşlık üzerinde etkilidir. Adalet algısı olumlu olan çalışanlar örgüt için daha çok çaba göstermek isteyecek, örgüt içinde daha yardımsever ve olumlu davranışlar içinde olacaktır (Eren, 2012: 554; Robbins ve Judge, 2012: 85).

#### 2.2.8. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu bir durumun olduğu bilinen bir gerçektir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte aidiyet hissetmesi, örgütün amaçlarını benimsemesi ve bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba göstermesi, örgütte kalma isteği ve örgüt lehine olumlu faaliyetlerde bulunmaktır. Harol Guetzkov (1955) bağlılığı, bireyi belli bir düşünceye, örgüte ya da bireye karşı önceden hazırlayan ve amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenen bir davranış olarak tanımlamaktadır (akt. Emhan ve Gök, 2011). Örgütsel bağlılık aynı zamanda, örgütü yürekten destekleme, norm, kültür ve kurallarına saygı gösterme davranışların göstermesi beklentiler arasındadır. İş tatmini yüksek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir (Eren, 2012: 555; Robbins ve Judge, 2012: 77).

#### 2.2.9. İş Tatmini ve Müşteri Tatmini

Hizmet sektöründe çalışanların büyük kesimi müşterileri ile etkileşim içindedirler. Müşteriler ile süregelen bir etkileşim içinde olan çalışanların, müşterilerinin memnuniyeti ile iş tatmin düzeyleri artmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların iş tatmin düzeyi artmaktadır. Kaliteli hizmet alan müşterilerin ise, örgüte karşı ilgisi, bağlılığı ve sevgisi artmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 85).

### 2.2.10. İş Tatmini ve Devamsızlık

İş tatmini ve işe devamsızlık arasında anlamlı bir negatif ilişki bulunmaktadır. İşten duyulan tatminsizlik büyük ölçüde devamsızlığa yol açmaktadır. İş tatmini, eksikliği sonucunda, sadakat azalması ve işe devamsızlık gibi bazı negatif etkilere sebep olması nedeniyle önemlidir (Azırı, 2011: 79, akt. Uysal ve Aydemir, 2014). Çalışanların işe karşı ilgisi ve tatmin derecesi aynı zamanda yeni bazı arayışları da beraberinde getirebilir. Örneğin, alternatif iş imkânı varsa tatmini düşük çalışanlar daha fazla devamsızlık yaparlar, ancak az sayıda alternatif iş imkânının olması halinde tatmini düşük çalışanların devamsızlık oranı düşmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 86).

### 2.2.11. İş Tatmini ve İşgücü Devri

İş tatmini ve işgücü devri arasında genel olarak negatif yönlü bir ilişki vardır. İş tatmini ve işgücü devri arasındaki ilişki, iş tatmini ve işe devamsızlık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. İş tatmini ve işgücü devri ilişkisi aynı zamanda alternatif iş beklentilerinden de etkilenir. Çalışan kişiye istemediği bir iş teklifi sunulması halinde, iş tatmininin düşük olması işgücü devrini etkilemeyebilir. Çünkü çalışanın işten ayrılma düşüncesi, diğer iş teklifinin, sahip olduğu işten daha çekici daha özendirici olması durumunda çok daha güçlüdür. İstihdam olanaklarının daha iyi olduğu dönemlerde iş tatmininin düşük olması işgücü devrini daha fazla etkilemektedir, çünkü çalışanlar için bu koşullarda iş değiştirmenin daha kolay olduğu algısı vardır. Diğer taraftan çalışanların yüksek eğitim, yeteneklerini ve donanımlarını artırmak gibi kendileri için yaptıkları yatırımların yüksek olması durumunda, iş tatmini düşüklüğü işgücü devrine güçlü şekilde etki edecektir. Çünkü yüksek eğitilmiş, yetenekli, donanımlı kişiler çok sayıda uygun alternatife sahiptir ve algıları bu yöndedir. (Robbins ve Judge, 2012: 86).

### 2.2.12. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanın işinden tatmin olma düzeyini belirleyici birçok faktörden söz edilebilir. Çalışanın yaptığı iş ile ilgili olumlu veya olumsuz düşüncesi ve davranışları, ya işinde sebat göstererek işin devamına ya da sebatsızlık göstererek işten ayrılma niyetine neden olabilir. Çalışan için işin niteliği ve getirisi tatmin edici değilse ya da daha tatmin edici özelliklere sahip bir iş bulunduğu anda işten ayrılma niyeti üst düzeye çıkarak bireyi örgütten koparabilir.

İş tatmini ile ilgili olarak incelenmesi gereken önemli konulardan birisi de çalışanların tatminsizliklerini ifade etme şekilleridir. Aşağıdaki şekilde iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimleri görülmektedir. (Robbins ve Judge, 2012: 84, Öztürk, 2013)

#### 2.2.12.1. Ayrılma (Kaçış)

Çalışanın örgütü terk etme, örgütten ayrılma ve örgüt ile ilişkisini koparma olarak değerlendirilecek davranış türüdür. İşten istifa etme ve yeni bir iş arayışı olarak çalışanı tamamen örgütten kopma noktasına taşımaktadır (Özkalp, 2013: 80, Robbin ve Judge, 2012: 83).

Örgütlerde çalışanları memnun ve tatmin etmek en başta örgütün faydasıdır. Çünkü çalışanların örgüt kültürü içinde kendilerini güvende ve aidiyet duygusu ile kendini örgüt elemanı olarak hissetmeleri önemlidir. Bunun sonucu olarak da çalışanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının da zamanında karşılanması örgütün en hassas olması gereken işlerindedir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin göz ardı edilmesi ya da karşılanmaması durumunda, çalıştığı örgüt ile aralarındaki duygusal bağın kopması sonucu, çalışanlar için örgütten kaçma durumu ortaya çıkar. Bu durum çalışanları, yeni bir iş aramayı, istifa etmeyi ve emekliliğini istemeyi içerecek şekilde örgütten ayrılmaya yöneltir (Zeynel,2014).

#### 2.2.12.2. Söz Hakkı (Sesini Yükseltme)

Çalışan için var olan şartları düzeltmeye ve değiştirmeye dönük aktif ve olumlu bir davranış sergileme olarak ifade edilebilen, çalışma şartların iyileştirme, yoluna koyma ve çeşitli görüşleri ilgililere sunmadır (Özkalp, 2013: 80, Robbin ve Judge, 2012: 83). Son yıllarda hak aramada gittikçe önem kazanan sendikal faaliyetler, çeşitli örgütlenmeler ve bireysel talepler söz hakkına örnek verilebilir.

Tüm örgütlerde çalışanların değişik zamanlarda ve durumlarda söz hakkı talepleri olmuştur ve olacaktır da. Çalışanlarda huzursuzluk meydana getiren herhangi

bir durum ya da olgu karşısında (işin ağırlığı, iş ortamının verdiği hoşnutsuzluk, düşük ücret, zamanında alınmayan/ödenmeyen hak edişler vb.) yüksek sesle dile getirilen talepler söz hakkı olarak ifade edilebilir.

Burada önemli olan, seviyeli bir diyalog yolu ile tarafların birbirlerine karşı iyi niyetle yaklaşımları, yapıcı tutum sergilemeleri, karşılıklı saygı çerçevesi içinde davranışları ve taleplerin örgüt tarafından karşılanabilir olmasıdır (Zeynel, 2014).

#### 2.2.12.3. Bağlılık (*Sadakət*)

Sessiz, pasif, içten ve iyimser bir şekilde koşulların düzeleceği beklentisine kapılarak ona göre davranış sergilemedir. Bu durumda çalışan sık sık devamsızlık yaparak, işe geç kalarak, performans düşürerek, hatalara ve kazalara sebebiyet vererek pasif bir şekilde davranış gösterir (Özkalp, 2013: 80, Robbins ve Judge, 2012: 84).

Bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan değerlerinin toplamıdır. Çalışan iş yerinde huzurlu, mutlu, tatmin olmuş ve karşılıklı menfaatleşme ile örgüt ile çalışan arasında bir duygusal bağın oluşmaya başlanması bağlılık olarak ifade edilebilir. Bağlılıkta çalışan örgüt içinde ve dışında pasif konumunda olmasına rağmen olumlu bir tepki gösterir. Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık, bireylerin örgüt ve meslek arasında oluşturduğu bağlantıyı anlatır (Paino vd., 2011: 95, akt. Uysal, 2013). Çalışan için örgüte yapılan bir eleştiri kendisine yapılmış gibi görür ve hemen reaksiyon gösterir. Örgüte bağlılık ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Porter ve arkadaşları, örgüte bağlılık değişkeninin, işten ayrılacaklarla ayrılmayacakları belirlemede ya da yordamada iş memnuniyeti değişkenine oranla daha önemli olduğunu gözlemişlerdir (akt. Duygulu ve Abaan, 2007).

#### 2.2.12.4. Kayıtsızlık (*İhmal*)

Kayıtsızlık, çalışanın pasif bir şekilde koşulların daha kötüye gitmesine izin vererek, tekrarlanan devamsızlığa, geç kalmaya, çabanın azalmasına ve hata oranının artmasına yol açma olarak ifade edilmesidir (Özkalp, 2013: 80, Robbins ve Judge, 2012: 84).

Ayrılma ve kayıtsızlık davranışları, üretkenlik, devamsızlık ve işgücü devri olarak tanımlanan performans değişkenlerini kapsamaktadır. Örgütün çalışanda

memnuniyetsizlik oluşturan yönetsel anlayışı ya da işin ağırlığı, yeteneğe uyumsuzluğu, yeterli görülmeyen getirisi ve çalışma koşullarındaki diğer hoşnutsuzluklar çalışmada kayıtsızlık meydana getirebilir. Bu kayıtsızlık sonucunda, istenmeyen iş kazaları, yerine getirilemeyen görevler, bozgunluğu, çatışmaya vb. durumlara neden olarak, örgütün kimliğine ciddi itibar kaybı ve amaçlarına ulaşamama sonucu örgütün için ciddi riskleri ortaya çıkarabilir.

### 2.2.13. İş Tatmininin Sonuçları

Çalışanlar, iş tatminine ve tatminsizliğine değişik durumlarda farklı tepki vermektedirler. Bu tepkilerden olan performans, işten ayrılma ve işe gelmemezlik tepkilerini olarak karşımıza çıkmaktadır (Tat, 2011). Bu konu aşağıdaki gibi ele alınabilir:

#### 2.2.13.1. Performans

İş tatmin düzeyi yüksek olan bir bireyin aynı şekilde iş performansının da yüksek olduğu kabul edilmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha yüksek düzeyde performans göstermektedir (Tat, 2011). İş tatmini, mutlu çalışanın performansını yükseltirken, mutsuz çalışanın performansını düşürür, yüksek performans çalışanın iş tatminine ve örgütün amaçlarına ciddi katkılar sağlar (Özkalp, 2013: 80, Robbins ve Judge, 2012: 85). Çünkü alanda üç yüzden fazla yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre performans iş tatminini yükseltir (Robbins ve Judge, 2012: 85).

İş tatmini çalışanların ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların yaptıkları iş bu ihtiyaçlarını karşılarsa, çalışanların performansı yükselmekte ve istedikleri ödülleri elde edebilmektedirler (Schultz ve Schultz, 1990, akt. Tat, 2011). Yapılan bir araştırmada, kurumun sağladığı iş güvencesinin çalışanlar tarafından bu faktöre çok büyük oranda (%70) önem derecesi verildiği görülmektedir (Küçük, 2007).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin, yönetsel kararların alınmasında etkili olması nedeniyle, performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulur. Performans değerlendirme nedenleri şöyle sıralanabilir (Dessler, 2008: 339-340, akt. Tunçer, 2013):

- Pratik bakış açısından; mevcut temel ücret ve terfi kararları çalışan değerlendirmesine dayandırılır.
- Değerlendirmeler; performans yönetimi sürecinde tamamlayıcı bir rol oynar. İşverenin stratejik amaçlarını, çalışanların özel amaçlarına dönüştürmede oldukça iyidir.
- Değerlendirme; yönetimin ve astların herhangi bir eksikliği düzeltmek için bir plan geliştirmesine ve asta doğru yaptığı şeyleri pekiştirmesine imkân verir. Değerlendirmeler; yararlı bir kariyer planlaması amacına hizmet eder.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri ışığında, kariyer planlarını gözden geçirmesine bir fırsat sağlar.

Performans, örgütlerde çalışan açısından çok ciddi sonuçlar ortaya çıkarabilmekte ve hata çalışanın örgüt ile bağlarını koparmaya kadar gidebilir.

Çalışanın düşük performans göstermesi halinde, örgütü zarara uğratacak bir davranışta bulunması, örgütün içinde bulunduğu dış çevredeki birtakım olumsuz değişiklikler, etkin ve verimli çalışamama ya da başka nedenlerle küçülme sonucu çalışan işten çıkartılabilir (Öztürk, 2013).

#### 2.2.13.2. İşten Ayrılma

Çalışanın işi bırakması ya da işten ayrılması durumu ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. İşinden tatmin sağlamayan, tatmin olmayan ve işini sevmeyen çalışanlar büyük oranda işi bırakmaya yönelmektedirler. Çalışanların özel durumları, işten ayrılmasını bazen de engelleyebilmektedir. Çünkü ekonomik getirisi iyi olan fakat sevilmeyen bir iş, yeni bir iş bulamama korkusu ve kaybedilecek imaj gibi durumlarda, iş görenler, işini kolay terk etmemektedir. Diğer bir durum ise, işini seven, iş tatmini yüksek olan ve yükselme imkânı olan bazı çalışanlar, başka işlere yönelebilmektedir.

#### 2.2.13. 3. İşe Gelmemezlik

İşinden ya da iş ortamından herhangi bir sebepten dolayı memnun olmayan çalışanların duygusal olarak örgüt ve işleri ile aralarında olan duygu bağının

zedelenmesi ya da kopmaya doğru gitme süreci, çalışanı çeşitli bahanelerle işe gitmeme durumunu ortaya çıkarır Robbins ve Judge, 2012: ).





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçlarının güvenilirlik çalışmaları ve verilerin yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgilere ve açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada; akademisyenlerin mesleki motivasyonları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak genel tarama modellerinden betimsel tarama ve ilişkisel tarama desenleri seçilmiştir.

Tarama modelleri geçmişte ya da günümüzde mevcut bir durumu var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Araştırmanın konusunu kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlar (Karasar, 1995: 34). İlişkisel tarama modeli ise; iki ya da ikiden fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve derecesidir (Karasar, 1995: 34).

#### 3.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmada ölçek uygulanmıştır. Ölçekler yüz yüze çalışma grubunu oluşturan akademik personele uygulanmıştır. Ölçek verileri değerlendirilmeden önce elde edilen ölçeklerin uygun bir şekilde yanıtlanıp yanıtlanmadığı kontrol edilerek, uygun şekilde yanıtlanmış olan ölçekler değerlendirmeye alınmıştır.

Ölçekler ile elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi, t-test, anova analizleri ile korelasyon analizleri bilgisayar üzerinde uygun paket programı ile yapılmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Yüzüncü Yıl Üniversitesinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Örneklem ise, ölçek uygulanan akademisyenler olarak belirlenmiştir. Araştırma için öncelikle Yüzüncü Yıl Üniversitesine bağlı yerleşke içinde, dışında ve ilçelerde bulunan birimler belirlenmiştir.

Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinde ve ilçelerde bulunan birimlere ölçek uygulanan dönemde, faal olarak çalışmakta olan 93 profesör, 119 doçent, 462 yardımcı doçent, 138 öğretim görevlisi/okutman/uzman ve 506 araştırma görevlisi olmak üzere toplam 1318 akademisyene ulaşma hedeflenmiş, ancak araştırma için ulaşılan 563 akademisyene ölçek formu dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçek formlarından 430 adedi cevaplanmıştır ve geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %66 civarında olarak gerçekleşmiştir. Geri dönüş yapan 430 ölçek formundan 396 adedi tam olarak doldurulmuş olup analizler için uygun bulunmuştur. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden betimsel bir çalışmadır. Ölçek random yöntemi bütün evrene uygulamıştır.

Evren büyüklüğüne ilişkin örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında % 5'lik örnekleme hatası için en az 333 olmalıdır (Baş, 2010: 41). Araştırmanın sonuçlarına göre bu koşul sağlanmıştır. Burada 333 alt sınırı ile 500 arasında bir örneklem alınması hedeflenmiştir.

Hedeflenen örneklem aralığı olan 333 alt ve 500 üst sınırı arasında yer alan 396 örnekleme ulaşılarak, %95 güven aralığı için olması öngörülen %5'lik hata payının daha da aşağı çekildiği düşünülmektedir.

### **3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak ölçek tekniğinden yararlanılmıştır. Önceden belirli tekniklerle belirlenmemiş örneklem grubuna, araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan soruları sorarak yapılan veri toplama tekniğidir (Hutton, 1990: 8, Blaxter ve vd. 2003: 77, akt. Cemaloğlu, 2012). Ölçek, çalışma yapılacak konu ile ilgili katılımcılara sorulmak üzere önceden hazırlanmış ve belirlenmiş bir düzen içinde, uygun bir sıralama ile bireyin kendi hakkında bilgi verdiği bir veri elde etme yöntemidir (Kaptan, 1995: 138, Karasar, 1995: 35). Diğer bir ifade ile insanların içinde yaşadığı çevrenin şartları, davranışları, inançları ve tutumlarını ortaya çıkarmaya ve betimlemeye yönelik yapılan araştırma aracı olarak da tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2016: 124).

Ölçek, katılımcıların tanıtıcı kişisel bilgilerini içermemesi ve katılımcıların özgüven içinde rahatlıkla cevapladıkları bir araştırma aracıdır. Katılımcıların, aynı soru grubuna kendi cevapları verebilmesinden ve çok yüksek miktarda kişiye ulaşılp

uygulandığından, özellikle sosyal alanda çalışma yapan araştırmacılar tarafından çok tercih edilen veri elde etme tekniğidir.

Araştırmada ‘Mesleki Motivasyon Ölçeği’, ‘Minnesota İş Tatmin Ölçeği’ ve ‘Kişisel Bilgi Formu’ kullanılmıştır.

#### 3.4.1. Mesleki Motivasyon Ölçeği

Akademisyenler için mesleki motivasyon ölçümünü gerçekleştirmek üzere Zeynel (2014) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik-geçerlilik analizleri yapılan Cronbach alfa değeri ,94.6 gibi yüksek bir değer çıkan Mesleki Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır.

#### 3.4.2. İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada akademisyenlerin iş tatmini ölçmek amacıyla, 1967 yılında Weiss ve ark. tarafından gerçekleştirilen ve daha sonra aynı kişiler tarafından içsel ve dışsal tatmin durumları ile ilgili maddeler birleştirilerek soru sayısı 100’den 20’ye indirilen Minnesota Tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği’nin İngilizce’ den Türkçe’ ye çevirisi 1985 yılında Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmış olup, sonraki yıllarda da ölçek ile farklı dilbilimciler tarafından geliştirilmiş ve kullanılması uygun bulunmuştur. Baycan (1985), tarafından ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış cronbach alfa değeri 0,77 çıkmıştır (Zeynel, 2014). Bu araştırmada Minnesota İş Tatmini Ölçeği’nin cronbach alfa değeri 0,76 olarak sonuçlanmıştır.

#### 3.4.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada katılımcılara ait demografik bilgilerin belirlenmesi için ‘Kişisel Bilgi Formu’ geliştirilip kullanılmıştır. Formda, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, kıdem, çalıştığı birim ve unvan ile ilgili bilgi amaçlı sorular yer almaktadır.

### 3.5. Verilerin Toplanması

Çalışmada kullanılan veriler, Mesleki Motivasyon Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu katılımcılara dağıtılmak üzere çoğaltılmıştır. Ölçekler

katılımcılara bizzat ofislerine gidilerek gerekli açıklamalar yapıp elden teslim edilmiştir. Doldurulan ölçekler teslim alınmıştır.



## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, çalışmanın analizleri yapılan verilerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada yer alan toplam puan, alt boyutlar ve değişkenlere ait bulgular değerlendirilip yorumlanmıştır.

#### Akademisyenlere Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo.1: Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri**

Demografik Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Erkek	301	76
	Kadın	95	24
Yaş	40 yaş ve altı	248	62,6
	40 yaş üstü	148	37,4
Unvan	Arş. Gör.	109	27,5
	Öğr. Gör.-Okut.-Uzm.	110	27,8
	Yrd. Doç.	114	28,8
	Doç. Dr.	34	8,6
	Prof. Dr.	29	7,3
Eğitim Durumu	Lisans	22	5,6
	Y. Lisans	143	36,1
	Doktora	231	58,3
Çalıştığı Birim	Fakülte	269	67,9
	Yükseköğretim	118	29,8
	Diğer	9	2,3
Kıdem	10 yıl ve altı kıdem	242	61,1
	11-20 yıl kıdem	85	21,5
	21 yıl ve üzeri kıdem	69	17,4

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlere ilişkin demografik bulgular şu şekildedir;

Katılımcı akademisyenlerin %76'sı erkek (301), %24'i kadın (95)'dir.

Katılımcı akademisyenlerin % 62,6'sı 40 yaş ve altı, % 37,4'ü ise 40 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir.

Katılımcı akademisyenlerin %28,8'inin Yrd. Doç., %27,8'inin Öğr. Gör., Okut., Uzm. %27,5'inin Arş. Gör., %8,6'sının Doç. Dr. ve %7,3'ünün ise Prof. Dr. unvanlarına sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı akademisyenlerin %58,3'ünün doktora, %36,1'inin yüksek lisans ve %5,6'sının ise lisans düzeyinde eğitim durumuna sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcı akademisyenlerin %67,9'u fakülte çalışanı olarak görülürken %29,8'i ise yükseköğretim çalışanı olarak görülmektedir.

Katılımcı akademisyenlerin %61,1'i 10 yıl ve altı, %21,5'i 11-20 yıl arası kıdeme sahipken, %17,4 ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip durumda görülmektedir.

Demografik özelliklere ilişkin daha geniş şekilde bilgiler yukarıdaki tabloda yer almaktadır.

### **Akademisyenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Akademisyenlerin mesleki motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik mesleki motivasyon toplam puan ve alt boyutlara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo.2: Mesleki motivasyon toplam puan ve alt boyutlara ilişkin betimsel istatistikler**

	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Mesleki Özellikler</b>	396	3,84	,57
<b>Yönetim Politikaları</b>	396	3,16	,95
<b>İş Yerinde İlişkiler</b>	395	3,62	,88
<b>Öğrenci</b>	396	3,31	,77
<b>Fiziksel Koşullar</b>	396	3,32	,95
<b>Toplam Motivasyon</b>	395	3,53	,57

Tablo 2 incelendiğinde akademisyenlerin mesleki motivasyon düzeyini ölçmeye yönelik yapılan betimsel istatistik analizi sonuçlarına göre;

Beş boyuttan oluşan motivasyon boyutları içinde akademisyenlerin mesleki özellikler ( $\bar{X}= 3.84$ ) boyutu en yüksek değere sahiptir. Yönetim politikaları ( $\bar{X}= 3.16$ ) boyutu ise en düşük değere sahiptir.

Ortalama motivasyon düzeyine ( $\bar{X}= 3.53$ ) bakıldığında ise mesleki özellikler, iş yerinde ilişkiler boyutlarının ortalama motivasyon düzeyinden daha yüksek; yönetim politikaları, öğrenci ve fiziksel koşullar boyutlarının ise daha düşük değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında ve standart sapmalar göz önüne alındığında araştırmaya katılan akademisyenlerin motivasyon düzeylerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyon alt boyutları incelendiğinde, özellikle kendi gayretleri sonucu elde edilen mesleki özellikler boyutunda mesleki motivasyonları yüksek düzeyde, örgütün yönetim politikaları sonucu çalışanların mesleki motivasyonlarını iş yerinde etkileyen faktörler olan kişisel birçok ihtiyaçlarının karşılanmaması ya da istenilen oranda karşılanması sonucu mesleki motivasyonlarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

### **Demografik Değişkenlere Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut Ve İş Tatmini Açıklamaya Yönelik Bulgular**

Araştırmaya katılan akademisyenlerin mesleki motivasyon düzeyleri, sırasıyla cinsiyet, yaş, kurum, kıdem, eğitim durumu ve unvan başlıklarından oluşan demografik değişkenlere göre ilişkisel olarak değerlendirilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre mesleki motivasyon toplam, alt boyut ve iş tatminine ilişkin T Testi Analizi Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo.3: Cinsiyet Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut Ve İş Tatminine İlişkin T Testi Analizi**

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>P</i>																																																															
<i>Mesleki Özellikler</i>	Kadın	95	3,82	0,56	-,251	,802																																																															
	Erkek	301	3,84	0,57			<i>Yönetim Politikaları</i>	Kadın	95	3,10	0,96	-1,179	,240	Erkek	301	3,20	0,95	<i>İş Yerinde İlişkiler</i>	Kadın	95	3,40	0,85	-2,916	,004	Erkek	301	3,70	0,88	<i>Öğrenci</i>	Kadın	95	3,28	0,78	-,412	,681	Erkek	301	3,32	0,77	<i>Fiziksel Koşullar</i>	Kadın	95	3,18	1,03	-1,636	,103	Erkek	301	3,37	0,92	<i>Toplam Motivasyon</i>	Kadın	95	3,44	0,52	-1,639	,102	Erkek	301	3,55	0,58	<i>İş Tatmini</i>	Kadın	95	3,76	0,51	-,903	,367	Erkek
<i>Yönetim Politikaları</i>	Kadın	95	3,10	0,96	-1,179	,240																																																															
	Erkek	301	3,20	0,95			<i>İş Yerinde İlişkiler</i>	Kadın	95	3,40	0,85	-2,916	,004	Erkek	301	3,70	0,88	<i>Öğrenci</i>	Kadın	95	3,28	0,78	-,412	,681	Erkek	301	3,32	0,77	<i>Fiziksel Koşullar</i>	Kadın	95	3,18	1,03	-1,636	,103	Erkek	301	3,37	0,92	<i>Toplam Motivasyon</i>	Kadın	95	3,44	0,52	-1,639	,102	Erkek	301	3,55	0,58	<i>İş Tatmini</i>	Kadın	95	3,76	0,51	-,903	,367	Erkek	301	3,82	0,58								
<i>İş Yerinde İlişkiler</i>	Kadın	95	3,40	0,85	-2,916	,004																																																															
	Erkek	301	3,70	0,88			<i>Öğrenci</i>	Kadın	95	3,28	0,78	-,412	,681	Erkek	301	3,32	0,77	<i>Fiziksel Koşullar</i>	Kadın	95	3,18	1,03	-1,636	,103	Erkek	301	3,37	0,92	<i>Toplam Motivasyon</i>	Kadın	95	3,44	0,52	-1,639	,102	Erkek	301	3,55	0,58	<i>İş Tatmini</i>	Kadın	95	3,76	0,51	-,903	,367	Erkek	301	3,82	0,58																			
<i>Öğrenci</i>	Kadın	95	3,28	0,78	-,412	,681																																																															
	Erkek	301	3,32	0,77			<i>Fiziksel Koşullar</i>	Kadın	95	3,18	1,03	-1,636	,103	Erkek	301	3,37	0,92	<i>Toplam Motivasyon</i>	Kadın	95	3,44	0,52	-1,639	,102	Erkek	301	3,55	0,58	<i>İş Tatmini</i>	Kadın	95	3,76	0,51	-,903	,367	Erkek	301	3,82	0,58																														
<i>Fiziksel Koşullar</i>	Kadın	95	3,18	1,03	-1,636	,103																																																															
	Erkek	301	3,37	0,92			<i>Toplam Motivasyon</i>	Kadın	95	3,44	0,52	-1,639	,102	Erkek	301	3,55	0,58	<i>İş Tatmini</i>	Kadın	95	3,76	0,51	-,903	,367	Erkek	301	3,82	0,58																																									
<i>Toplam Motivasyon</i>	Kadın	95	3,44	0,52	-1,639	,102																																																															
	Erkek	301	3,55	0,58			<i>İş Tatmini</i>	Kadın	95	3,76	0,51	-,903	,367	Erkek	301	3,82	0,58																																																				
<i>İş Tatmini</i>	Kadın	95	3,76	0,51	-,903	,367																																																															
	Erkek	301	3,82	0,58																																																																	

Tablo 3'te görüldüğü gibi motivasyon alt boyutlarından iş yerinde ilişkiler boyutunda, kadın akademisyenler ile erkek akademisyenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür ( $t_{(95,301)}=-2,916$ ,  $p<.05$ ). Aritmetik ortalamaya bakıldığında kadın akademisyenlerin ( $\bar{X}= 3.40$ ), erkek akademisyenlere ( $\bar{X}= 3.70$ ) oranla, motivasyonun iş yerinde ilişkiler boyutuna daha az katılmışlardır. Bununla birlikte motivasyon toplam puan ve motivasyon alt boyutlarına bakıldığında göreceli olarak kadın akademisyenler erkek akademisyenlere göre daha az katılmışlardır. Katılımcı akademisyenlerin iş tatmin düzeylerine bakıldığında, kadın akademisyenler ile erkek akademisyenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>.05$ ). Bununla birlikte iş tatmin aritmetik ortalamalar incelendiğinde göreceli olarak kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre iş tatmin düzeyleri daha düşük düzeydedir.

Keser (2006), Yelboğa (2007), Sezgin (2010) ve Gezici (2012) çalışmalarında elde ettiği verilerde cinsiyet değişkeninin çalışanların genel iş tatmini düzeyine etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılırken, Derin (2007), Yavuz ve Karadeniz (2009), Eğinli (2009), Demir (2010), Sat (2011) ve Dağdeviren ve ark. (2011)) erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmüştür.



Clark (1997) tarafından yapılan çalışmada ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki bulgulara ilişkin olarak, kadın akademisyenlerin iş yerinde ilişkiler boyutunda daha az motive olmalarının nedenleri arasında, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre çok yönlü bir hayat tarzına sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Çünkü özellikle evli ve çocuklu kadın akademisyenlerin bir eş ve anne olarak, iş yeri ve ev arasında mekik dokuduklarında, gündüz vakitlerinin bir kısmını evlerinde hususi ev işleri ile geçirdiklerinden, iş yerinde fazla kalmamaktadırlar. Bunun da neticesinde iş yerinde ilişkilerde erkek akademisyenlere göre daha az motive olmaları, iş yerinde geçirilen kaliteli zaman azlığı, onları iş yerindeki çalışanlarla iletişim ve etkileşime engel olarak düşünülebilir.

Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha düşük düzeyde tatmin olmalarına ilişkin Eğinli (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, kadınların neden iş tatmini konusunda erkeklere göre düşük iş tatmin düzeyi gösterdikleri ile ilgili, kadın çalışanlar genellikle birincil sorumluluk alanı olarak “evi” ifade ederken, erkekler birincil sorumluluk alanı olarak “işi” tanımlamaktadır. Bu durum cinsiyete göre değerlendirildiğinde, çalışanlar arasında farklı olumlu tutum gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, çalışanlar arasında cinsiyete göre bir farklılık mevcut olup, bu da erkek çalışanlar lehine yüksek iş tatmin düzeyi olarak ortaya çıkmıştır.

Kadınların daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Özellikle kadınların işlerinin özellikleriyle ilgili değerlendirmelerinin farklılığından kaynaklandığı, kadınlar iş yerindeki rolleriyle kıyaslandığında evdeki rollerine daha fazla odaklanmakta ve işleriyle ilgili farklı beklentiler içerisine girmektedirler (Öztürk ve Şahbudak, 2015).

Yaş değişkenine göre mesleki motivasyon toplam, alt boyut ve iş tatminine ilişkin T Testi Analizi Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo.4: Yaş Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin T Testi Analizi**

	Yaş	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<i>Mesleki Özellikler</i>	40 yıl ve altı	248	3,82	0,57	-4,93	,622
	40 yıl ve üstü	148	3,85	0,56		
<i>Yönetim Politikaları</i>	40 yıl ve altı	248	3,03	0,96	-3,501	,001
	40 yıl ve üstü	148	3,38	0,90		
<i>İş Yerinde İlişkiler</i>	40 yıl ve altı	248	3,57	0,92	-1,531	,127
	40 yıl ve üstü	148	3,71	0,81		
<i>Öğrenci</i>	40 yıl ve altı	248	3,26	0,77	-1,706	,089
	40 yıl ve üstü	148	3,40	0,77		
<i>Fiziksel Koşullar</i>	40 yıl ve altı	248	3,18	0,98	-4,020	,000
	40 yıl ve üstü	148	3,57	0,84		
<i>Toplam Motivasyon</i>	40 yıl ve altı	248	3,46	0,56	-2,911	,004
	40 yıl ve üstü	148	3,63	0,57		
<i>İş Tatmini</i>	40 yıl ve altı	248	3,74	0,58	-2,789	,006
	40 yıl ve üstü	148	3,91	0,51		

Tablo 4 incelendiğinde, motivasyon alt boyutlarından yönetim politikaları ( $t_{(248,148)}=-3,501$ ,  $p<.05$ ) ve fiziksel koşullar ( $t_{(248,148)}=-4,020$ ,  $p<.05$ ) boyutlarında katılımcı akademisyenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılık görülmüştür. Aritmetik ortalamaya bakıldığında 40 yıl ve altı yaşa sahip olan akademisyenlerin ( $\bar{X}= 3.03$ ), 40 yıl ve üstü yaşa sahip olan akademisyenlere göre ( $\bar{X}= 3.38$ ) motivasyonun yönetim politikaları boyutuna daha az katılmışlardır. Ayrıca aritmetik ortalamaların fiziksel koşullar boyutuna bakıldığında, 40 yıl ve altı yaşa sahip olan akademisyenler ( $\bar{X}= 3.18$ ), 40 yıl ve üstü yaşa sahip olan akademisyenlere göre ( $\bar{X}= 3.57$ ) motivasyonun fiziksel koşullar boyutuna daha az katılmışlardır. Toplam motivasyon ( $t_{(248,148)}=-2,911$ ,  $p<.05$ ) puanı olarak bakıldığında ise katılımcı akademisyenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılık

görülmüştür. Aritmetik ortalamaya bakıldığında 40 yıl ve altı yaşa sahip olan akademisyenlerin ( $\bar{X}= 3.46$ ), 40 yıl ve üstü yaşa sahip olan akademisyenlere ( $\bar{X}= 3.63$ ) göre toplam motivasyon düzeyine daha az katılmışlardır. Bununla birlikte motivasyon toplam puan ve motivasyon alt boyutlarına bakıldığında göreceli olarak 40 yıl ve altı yaşa sahip olan akademisyenlerin 40 yıl ve üzeri yaşa sahip olan akademisyenlere göre daha az katılmışlardır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda yaşa göre anlamlı farklılık göstermesinin nedeni olarak yaşın verdiği olgunluk ile birlikte, aşırıya gitmeyen talepler ve karşılanmaması durumunda ise huzursuzluk ya da tatminsizlik oluşturmayan tepkiler görülebilir. Aynı zamanda birçok beklentisi olan, zamanında ya da hiç karşılanmayan ihtiyaç ve beklentiler, 40 yaşın altındaki çalışanları olumsuz etkilemekte ve bununla birlikte motivasyonlarını düşürmektedir denilebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda da yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Fiziksel koşullar boyutunda olduğu gibi 40 yaş ve altı akademisyenler alınan birçok karardan bihaber olması, kararlara katılmama ve deneyimsiz olarak görülmeleri onları etkilemektedir. Örgütte çalışan 40 yıl ve üstünde yaşı olan ve kıdemce ileride bulunan çalışanlara gösterilen pozitif ayrıcalık (dekan yrd., müd. yar., araç-gereç, ders dağıtımı ve bazı görevlendirmelerde öncelik vb.) 40 yaş altı çalışanlarının mesleki motivasyonlarını olumsuz etkiler denilebilir.

Karakaya ve Ay (2007) tarafından yapılan çalışmada, yönetimle iletişim kurabilme ve işin tekdüze olmaması ile ilgili faktörlerin, çalışanların motivasyonu üzerinde çok önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaş boyutu açısından incelendiğinde ise, iş yerinde ilişkiler faktörü anlamlı bulunmuştur. 35 yaş ve altındaki çalışanlara göre ise iş yerinde ilişkiler boyutu motivasyon artırıcı öneme sahiptir. Çalışmamızda ise 40 yaş ve altı çalışanlar iş yerinde ilişkiler boyutunu daha az önemsedikleri sonucuna varılmıştır. Bu iki çalışma kıyaslandığında, farklı meslekler, iş ortamları ve boyutlar çalışanların motivasyon düzeylerini fark bir şekilde etkilediği söylenebilir.

Katılımcı akademisyenlerin iş tatmin ( $t_{(248,148)}=-2,789$ ,  $p<.05$ ) düzeylerine bakıldığında ise, katılımcı akademisyenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılık

görülmüştür. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 40 yıl ve altı yaşa sahip olan akademisyenlerin ( $\bar{X}= 3.74$ ), 40 yıl ve üstü yaşa sahip olan akademisyenlere ( $\bar{X}= 3.91$ ) göre iş tatmin düzeylerine daha az katıldıkları saptanmıştır.

Kelecioğlu ve ark. (2007), Yelboğa (2007) ve Sezgin 2010)'in yaptığı çalışmalarda da, yaşın ilerlemesi ile birlikte iş tatminin de arttığı belirlenmiştir.

Mesleki motivasyon düzeyinde ortaya çıkan yaş faktörüne bağlı farklılık, iş tatmininde de görülmüştür. Akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin de yaşa göre anlamlı farklılık göstermesi, yaşın ilerlemesi ile birlikte iş tatmin düzeyinin artış göstermesi olarak ifade edilmiştir. Çalışanları yaş ile birlikte artan iş tecrübesi, karar almada bağımsız davranma, var olan birikimin verdiği özgüven sorunlarla mücadelede daha sabırlı davranmaları, alternatifli çözüm üretkenliği vb. durumlarda sergilenen olumlu davranışlar 40 yaş ve üstü çalışanlarda daha ileri düzeyde iş tatmini meydana getirebilir.

Aynı konuya diğer bir açıdan bakıldığında ise, yaşlı ilerlemiş çalışan, genelde tatmin olma ve memnuniyet yönünde davranış sergilerken, emekliliğinin yakın olması, emeklilikten başka düşüncesi olmayıp emekliliğe gün sayması, çalışanı yüksek iş tatmin düzeyine ulaştırabilir.

Bu konuda yapılan çalışmalarda 50 yaş altı ve 40 yaş ve altı grubunda yer alan çalışanların/akademisyenlerin, ihtiyaçları, beklentileri, işinden elde ettiği memnuniyet düzeyleri, elde edilmiş veya edilmeye çalışılan maddi manevi birikimlerin de farklılık kaynağı olarak görülebilir. Çünkü işin ve iş ortamının çalışanda oluşturduğu his, çalışanın işine karşı iç dünyasındaki hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ileri yaş boyutunun etkisi ile daha da belirginleşmektedir denilebilir.

Çalıştığı birim değişkenine göre mesleki motivasyon toplam, alt boyut ve iş tatminlerine ilişkin T Testi Analizi Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo. 5: Birim Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin T Testi Analizi**

	<i>Kurum</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Mesleki Özellikler</i>	Fakülte	269	3,88	0,56	1,744	,082
	Yüksekokul	118	3,77	0,59		
<i>Yönetim Politikaları</i>	Fakülte	269	3,13	0,97	-1,382	,168
	Yüksekokul	118	3,28	0,89		
<i>İş Yerinde İlişkiler</i>	Fakülte	269	3,57	0,93	-1,923	,077
	Yüksekokul	118	3,75	0,76		
<i>Öğrenci</i>	Fakülte	269	3,30	0,77	-,979	,328
	Yüksekokul	118	3,38	0,78		
<i>Fiziksel Koşullar</i>	Fakülte	269	3,44	0,91	3,298	,001
	Yüksekokul	118	3,09	1,02		
<i>Toplam Motivasyon</i>	Fakülte	269	3,55	0,56	,466	,641
	Yüksekokul	118	3,52	0,59		
<i>İş Tatmini</i>	Fakülte	269	3,81	0,57	,359	,720
	Yüksekokul	118	3,79	0,53		

Tablo 5'te görüldüğü gibi motivasyon alt boyutlarından yalnızca fiziksel koşullarda birim değişkenine göre anlamlı farklılık görülmüştür ( $t_{(269,118)}=3,298$ ,  $p<.05$ ). Aritmetik ortalama bakıldığında yüksekokulda çalışan akademisyenlerin ( $\bar{X}= 3.09$ ), fakültede çalışan akademisyenlere ( $\bar{X}= 3.44$ ) göre motivasyonun fiziksel koşullar boyutuna daha az katılmışlardır.

Aynı örgütte fakat farklı birimlerde çalışanların iş tatmini düzeylerinde farklılık ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin çalıştığı birime göre fiziksel koşullar boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağı olarak, yüksekokulda çalışan akademisyenlerin, fakültede çalışan akademisyenlere göre kendilerini daha dezavantajlı olarak görmelerinden kaynaklanabilir. Çünkü yüksek okulların ekseriyetle ilçelerde bulunması, ulaşım, sosyal olanaklar, çocuklu çalışanların çocuklarının aldığı eğitim-öğretim vb. durumlar yüksekokul çalışanlarının motivasyon düzeylerini etkileyebilir.

Ayrıca fiziki koşullar olan binanın ısısı, ışığı, donanımı, bireysel ofis, dersliklerde ve ofiste kullanılan malzemenin kalitesi, yetersizliği ya da ulaşma derecesi

gibi faktörler de akademisyenlerin motivasyon boyutuna katılım düzeyleri arasında farklılığa neden olabilecek faktörler arasında gösterilebilir.

Konu ile ilgili Eğinli (2009) tarafında yapılan bir çalışmada, iş yerinin fiziksel özellikleri (iş ortamının binası, ısı vb.) ve psikolojik iklimi (arkadaşlık, ast-üst iletişimi vb.) son derece önem taşıdığı, çalışanların işyerine karşı olumlu tutumlar geliştirmesi motivasyon düzeylerine katkı sağladığı görülmüştür.

Literatürde yapılan çalışmalarda, Hotamışlı ve Ağca (2010), Tor (2011) ve Zeynel (2014), akademisyenlerin çalıştıkları birimlere göre motivasyon düzeyleri arasında farklılık bulunurken, Gürkan (2006) tarafından akademisyenlere yönelik yapılan çalışmada, akademisyenlerin çalıştığı birime göre motivasyon düzeylerinde farklılık saptanmamıştır. Katılımcı akademisyenlerin çalıştığı birime göre iş tatmin düzeylerine bakıldığında yüksekokul ya da fakültede çalışan akademisyenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>.05$ ).

Kıdem değişkenine göre mesleki motivasyon toplam, alt boyut ve iş tatminine ilişkin tek yönlü varyans analizi Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo.6: Kıdem Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

	<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Mesleki Özellikler</i>	10 yıl ve altı	242	3,84	0,55	,057	,175	,839	
	11-20 yıl	85	3,80	0,60				
	21 yıl ve üzeri	69	3,85	0,58				
	<b>Toplam</b>	396	3,84	0,57				
<i>Yönetim Politikaları</i>	10 yıl ve altı	242	3,11	0,95	2,080	2,306	,101	
	11-20 yıl	85	3,12	0,97				
	21 yıl ve üzeri	69	3,38	0,92				
	<b>Toplam</b>	396	3,16	0,95				
<i>İş Yerinde İlişkiler</i>	10 yıl ve altı	242	3,66	0,87	2,483	3,242	,040*	3>2
	11-20 yıl	84	3,42	0,97				
	21 yıl ve üzeri	69	3,75	0,78				
	<b>Toplam</b>	395	3,62	0,88				
<i>Öğrenci</i>	10 yıl ve altı	242	3,29	0,79	1,091	1,846	,159	
	11-20 yıl	85	3,24	0,76				
	21 yıl ve üzeri	69	3,46	0,71				
	<b>Toplam</b>	396	3,31	0,77				
<i>Fiziksel Koşullar</i>	10 yıl ve altı	242	3,21	1,00	5,278	6,022	,003*	3>1
	11-20 yıl	85	3,40	0,84				
	21 yıl ve üzeri	69	3,63	0,82				
	<b>Toplam</b>	396	3,32	0,95				
<i>Toplam Motivasyon</i>	10 yıl ve altı	242	3,51	0,55	,801	2,487	,084	
	11-20 yıl	84	3,48	0,61				
	21 yıl ve üzeri	69	3,66	0,57				
	<b>Toplam</b>	395	3,52	0,57				
<i>İş Tatmini</i>	10 yıl ve altı	242	3,77	0,58	,555	1,769	,172	
	11-20 yıl	85	3,81	0,54				
	21 yıl ve üzeri	69	3,91	0,53				
	<b>Toplam</b>	396	3,80	0,56				

Tablo 6 incelendiğinde kıdem değişkenine göre; mesleki özellikler, yönetim politikaları, öğrenci alt boyutları ve toplam motivasyonda katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

İş yerindeki ilişkiler ve fiziksel koşullar alt boyutunda kıdem değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<.05$ ). Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Tukeyb testi sonucunda 11-20 yıl arası kıdem grubunda olan akademisyenlerin ( $\bar{x}= 3.42$ ), 21 yıl ve üzeri kıdem grubunda ( $\bar{x}= 3.75$ ) olan katılımcı akademisyenlere göre iş yerindeki ilişkileri boyutuna daha az katılmışlardır. Diğer taraftan 10 yıl ve altı kıdem grubunda olan katılımcı akademisyenlerin ( $\bar{x}= 3.21$ ), 21 yıl ve üzeri kıdem grubunda ( $\bar{x}= 3.63$ ) olan katılımcı akademisyenlere göre fiziksel koşullar boyutuna daha az katılmışlardır.

Göreceli olarak aritmetik ortalamalara bakıldığında 21 yıl ve üzeri kıdem grubundaki katılımcı akademisyenlerin diğer gruplara göre motivasyon alt boyut ve toplam motivasyona daha fazla katılmışlardır.

Akademisyenlerin motivasyon düzeylerini belirlemeye ilişkin yapılan bu ve diğer birçok çalışmada, kıdem ile birlikte motivasyon düzeylerinin de artış gösterdiği görülmüştür. Bu çalışmalar incelendiğinde birçok etkenin olduğu ve bu etkenler arasında, akademisyenlerin kıdemi arttıkça, işine ve iş yeri ortamında geçirilen deneyimler sonucu alışmaları, beklentilerdeki gerçeklik, zaman geçtikçe gelecek ile ilgili yapılan planlarının birçoğunun gerçekleşmesi veya örgüt yönetiminde alınmış/alınan görev ile daha olumlu daha gerçekçi düşüncelere sahip olmaları gösterilebilir. Diğer taraftan genç tabir edilen, işe yeni başlayan çalışanlar, iş yerinden beklentileri daha farklı ve daha fazla olabilmekte, zamanında ya da karşılanmayan ihtiyaçları, gerçekçi olan ve olmayan isteklerin örgütçe karşılanmaması durumunda uğradıkları hayal kırıklığı çalışmada bir memnuniyetsizlik ve hoşnutsuzluk medya getirir. Bu sonuçla, 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip akademisyenlerin yüksek düzeyde, diğer gruplarda yer alan akademisyenlerin düşük düzeyde motivasyon düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin iş tatmin düzeylerine bakıldığında ise, katılımcı akademisyenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Göreceli



olarak aritmetik ortalamalara bakıldığında ise 21 yıl ve üzeri kıdem grubundaki katılımcı akademisyenlerin diğer gruplara göre iş tatmin boyutuna daha fazla katıldıkları görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanda kıdem artıkça iş tatminin de artış gösterdiği görülmüştür.

Akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin kıdem boyutunda ortaya çıkan bu anlamlı fark, çalışanların iş hayatına başlarken, yüksek beklentileri ilk yıllarda bulamama, hayal kırıklığı yaşama ve işteki tecrübesizlik ile ifade edileceği gibi, artan motivasyon düzeyinin iş tatmin düzeyini de artırdığı söylenebilir.

Çalışanın iş tatmini, örgüt ile arasında olumlu duygusal bir bağın oluşmasından ileri gelmekte olup, çalışanı örgüt lehine başarılı ve verimli bir çabaya da itebilmektedir. Yapılan birçok çalışmada da çalışanın iş yerinde geçirdiği kaliteli ve hoş vaktin, iş tatmini üzerinde de etki bıraktığıdır.

İş yerinde geçirilen yaşantıların çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, Sezgin (2010), Tor (2013) ve Mahmutogulları (2015) yapılan bu çalışma ile yüksek oranda, Akman ve ark. (2006), Toker (2007), Yelboğa (2007), Sezgin (2010), Tor (2011), Telef (2011), Zeynel (2014), tarafından yapılan çalışmalarda da, iş yerinde geçirilen sürenin uzaması (kıdem) ile iş tatmin düzeyinin artışı arasında orta düzeyde tutarlılık görülmüştür.

Eğitim durumu değişkenine göre mesleki motivasyon toplam, alt boyut ve iş tatminlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo.7: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Kareler</i> <i>r</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Mesleki Özellikler</i>	Lisans	22	3,84	0,60	,379	1,176	,310	
	Yüksek Lisans	143	3,78	0,59				
	Doktora	231	3,87	0,55				
	<b>Toplam</b>	396	3,83	0,57				
<i>Yönetim Politikaları</i>	Lisans	22	3,00	0,91	,387	,425	,654	
	Yüksek Lisans	143	3,14	1,00				
	Doktora	231	3,19	0,93				
	<b>Toplam</b>	396	3,16	0,95				
<i>İş Yerinde İlişkiler</i>	Lisans	22	3,70	0,80	1,498	1,943	,145	
	Yüksek Lisans	143	3,73	0,90				
	Doktora	230	3,55	0,87				
	<b>Toplam</b>	395	3,62	0,88				
<i>Öğrenci</i>	Lisans	22	3,15	0,91	,984	1,664	,191	
	Yüksek Lisans	143	3,24	0,85				
	Doktora	231	3,37	0,70				
	<b>Toplam</b>	396	3,31	0,77				
<i>Fiziksel Koşullar</i>	Lisans	22	2,74	1,07	6,303	7,235	,001*	3>1
	Yüksek Lisans	143	3,22	0,98				
	Doktora	231	3,44	0,89				
	<b>Toplam</b>	396	3,32	0,95				
<i>Toplam Motivasyon</i>	Lisans	22	3,40	0,51	,396	1,223	,295	
	Yüksek Lisans	143	3,49	0,62				
	Doktora	230	3,56	0,54				
	<b>Toplam</b>	395	3,52	0,57				
<i>İş Tatminu</i>	Lisans	22	3,84	0,41	,371	1,180	,308	
	Yüksek Lisans	143	3,75	0,60				
	Doktora	231	3,84	0,55				
	<b>Toplam</b>	396	3,80	0,56				

Tablo 7 incelendiğinde eğitim durumu değişkenine göre; mesleki özellikler, yönetim politikaları, iş yerinde ilişkiler, öğrenci alt boyutları ve toplam motivasyonda katılımcı akademisyenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

Akademisyenlerin fiziksel koşullar alt boyutu incelendiğinde, eğitim durumu değişkenine göre katılımcı akademisyenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < .05$ ). Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Tukeyb testi sonucunda lisans düzeyi eğitim grubunda olan katılımcı akademisyenlerin ( $\bar{x} = 2.74$ ), doktora düzeyi eğitim grubunda ( $\bar{x} = 3.44$ ) olan katılımcı akademisyenlere göre fiziksel koşullar boyutuna daha az katıldıkları görülmüştür. Göreceli olarak aritmetik ortalamalara bakıldığında doktora düzeyi eğitim grubundaki katılımcı akademisyenlerin diğer gruplara göre motivasyon alt boyut ve toplam motivasyona daha fazla katılmışlardır.

Akademisyenlerin eğitim durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farkın görülmesi nedenleri arasında, akademisyenlerin akademik süreç içerisinde elde ettiği bilgi, birikim, deneyim ve alanda uzmanlaşma ile birlikte bireyde oluşan özgüvenle ifade edilebilir. Çünkü elde edilen özgüven, kullanılan ders araç gerecini, materyal kullanmadaki ustalık ve beceri, derslerde uygulanan stratejiler, kullanılan yöntem ve teknikler sonucunda sınıf yönetiminde ortaya çıkan farklılık ya da başarı, doktora yapan öğretim elemanlarına avantaj sağlayabilmektedir. Ayrıca doktora yapan akademisyenlerin iş arkadaşları ve öğrenciler ile kurulan etkili iletişimin sonucunda, oluşan samimi hava da bir artı olarak değerlendirilebilir. Diğer bir neden olarak da, örgütün doktora yapan öğretim elemanlarına sunduğu fiziksel olanaklardaki ayrıcalıktan ya da hizmetten de kaynaklanabilir. Çünkü doktora yapanlara verilen hizmetler arasında yer alan; kişisel ofis, ofis donanımı, ders materyali ve dağıtılan diğer malzemenin zihinlerde bıraktığı algı, anlamlı farklılığın sebebi olarak gösterilebilir.

Alanda yapılan çalışmalar Derin (2007), Demir (2010), Sezgin (2010), Telef (2011), Sat (2011), Tor (2011) ve Mahmutoğulları (2015) incelendiğinde de, eğitim düzeyi yükseldikçe motivasyon düzeyinin de arttığı görülmüştür.

İş tatmin düzeylerine bakıldığında ise, katılımcı akademisyenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Göreceli olarak aritmetik ortalamalara bakıldığında ise yüksek lisans eğitim düzeyi grubundaki katılımcı akademisyenlerin diğer gruplara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin eğitim durumu değişkenine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın çıkmasının nedenleri arasında, eğitim düzeyi yüksek olması çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmakta ve bu durum çalışanların iş tatmini yükseltmektedir. Aynı şekilde iş tatmininin çalışanların kişisel başarısını da arttırdığı görülmektedir. Akademisyenlere sunulan eğitim öğretim ve kişisel malzemenin doktora yapanların lehine olan farklılık bilgi, birikim, tecrübe sonucu ortaya çıkan eğitsel ya da iletişimsel başarı gösterilebilir. Çünkü eğitim durumu lisans düzeyinde bulunan akademisyenlerin, iş ortamından ve işin niteliğinden kaynaklanan yetersizlik, duygusallık ve özgüven yetersizliği vb. durumlar iş tatmini düzeyleri arasında lisans düzeyi eğitim alan akademisyenlerin daha düşük düzeyde iş tatmini yaşadıkları söylenebilir.

Akademisyenlerin unvan değişkenine göre mesleki motivasyon toplam, alt boyut ve iş tatminlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi Tablo 8'da verilmiştir

**Tablo.8: Unvan Değişkenine Göre Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyut ve İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

	<i>Unvan</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>Kareler ortalama sı</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Mesleki Özellikler</i>	Arş. Gör.	109	3,75	0,62	1,129	3,595	,007*	4>1,23,5
	Öğr.Gör-Okt.-Uzm.	110	3,76	0,57				
	Yrd.Doç.	114	3,92	0,50				
	Doç.Dr.	34	4,10	0,47				
	Prof.Dr.	29	3,79	0,59				
	<b>Toplam</b>	396	3,84	0,57				
<i>Yönetim Politikaları</i>	Arş. Gör.	109	2,94	1,03	1,984	2,212	,067	
	Öğr.Gör-Okt.-Uzm.	110	3,24	0,91				
	Yrd.Doç.	114	3,22	0,88				
	Doç.Dr.	34	3,29	1,01				
	Prof.Dr.	29	3,32	0,94				
	<b>Toplam</b>	396	3,16	0,95				
<i>İş Yerinde İlişkiler</i>	Arş. Gör.	109	3,56	0,97	1,542	2,011	,092	
	Öğr.Gör-Okt.-Uzm.	110	3,80	0,78				
	Yrd.Doç.	114	3,56	0,81				
	Doç.Dr.	34	3,67	1,00				
	Prof.Dr.	28	3,38	0,94				
	<b>Toplam</b>	395	3,62	0,88				
<i>Öğrenci</i>	Arş. Gör.	109	3,12	0,85	1,441	2,465	,045*	4>1
	Öğr.Gör-Okt.-Uzm.	110	3,36	0,80				
	Yrd.Doç.	114	3,40	0,71				
	Doç.Dr.	34	3,46	0,58				
	Prof.Dr.	29	3,31	0,61				
	<b>Toplam</b>	396	3,31	0,77				
<i>Fiziksel Koşullar</i>	Arş. Gör.	109	3,16	1,02	2,898	3,300	,011*	5>1
	Öğr.Gör-Okt.-Uzm.	110	3,20	0,97				
	Yrd.Doç.	114	3,41	0,86				
	Doç.Dr.	34	3,62	0,97				
	Prof.Dr.	29	3,66	0,70				
	<b>Toplam</b>	396	3,32	0,95				
<i>Toplam Motivasyon</i>	Arş. Gör.	109	3,40	0,60	,891	2,798	,026*	4>1
	Öğr.Gör-Okt.-Uzm.	110	3,53	0,59				
	Yrd.Doç.	114	3,59	0,51				
	Doç.Dr.	34	3,72	0,53				
	Prof.Dr.	28	3,55	0,58				
	<b>Toplam</b>	395	3,53	0,57				
<i>İş Tatmini</i>	Arş. Gör.	109	3,66	0,64	1,035	3,366	,010*	4>1
	Öğr.Gör-Okt.-Uzm.	110	3,83	0,53				
	Yrd.Doç.	114	3,84	0,52				
	Doç.Dr.	34	4,01	0,52				
	Prof.Dr.	29	3,88	0,47				
	<b>Toplam</b>	396	3,80	0,56				

Tablo 8 incelendiğinde unvan değişkenine göre; yönetim politikaları ve iş yerindeki ilişkiler alt boyutlarında katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

Mesleki özellikler, öğrenci ve fiziksel koşullar alt boyutları ve toplam motivasyonda unvan değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<.05$ ). Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Tukeyb testi sonucunda Doç. Dr. unvanına sahip katılımcı akademisyenlerin ( $\bar{x}= 4.10$ ), diğer katılımcılara göre mesleki özellikler boyutuna daha fazla katılmışlardır. Arş. Gör. unvanına sahip katılımcı akademisyenlerin ( $\bar{x}= 3.12$ ), Doç. Dr. unvanına sahip katılımcı akademisyenlere ( $\bar{x}= 3.46$ ) göre öğrenci boyutuna daha az katılmışlardır. Yine Arş. Gör. unvanına sahip katılımcı akademisyenler ( $\bar{x}= 3.16$ ), Prof. Dr. unvanına sahip katılımcı akademisyenlere ( $\bar{x}= 3.66$ ) göre fiziksel koşullar boyutuna daha az katılmışlardır.

Toplam motivasyonda Arş. Gör. Unvanına sahip katılımcı akademisyenlerin ( $\bar{x}= 3.40$ ), Doç. Dr. unvanına sahip katılımcı akademisyenlere ( $\bar{x}= 3.46$ ) göre bu boyuta daha az katıldıkları görülmektedir.

Bu boyutta ortaya çıkan farklılık, unvan yükseldikçe mesleki motivasyon düzeyinin de arttığı ile ilgilidir. Mesleki özellikler, öğrenci ve fiziksel koşullar alt boyutlarındaki bu fark daha çok mesleki gelişim ve deneyim ile açıklanabilir. Çünkü akademisyenler arasında Prof. Dr. Ve Doç. Dr. unvanına sahip olanların, gelecek planlaması içinde yer alan, kariyer yapma, işten ayrılma riski, akademik süreç içinde zorluk derecesi yüksek dönemin geride kalması, elde edilen bilgi ve birikimin verdiği özgüven ile birlikte bu yönde davranış sergilemeleri farklılık meydana getirebilir.

Mesleki motivasyon düzeyleri düşük olan ve daha işin başında sayılan Arş. Gör. ise gelecek ile ilgili kariyer planlaması sürecinde çekilen/görülen zorluklar, karşılaştıkları sorunlara pratik çözüm bulma yetersizliği, öğrenciler ile aralarındaki iletişim zayıflığı, meslekteki tecrübesizlik ve karşılanmayan ihtiyaçlar Arş. Gör.'lerinin mesleki motivasyonlarını düşürebilmektedir.

Aynı şekilde Öğr. Gör. unvanına sahip akademisyenler de fiziksel koşullar boyutuna Arş. Gör.'lerine yakın bir düzeyde katılım sağlamışlardır. Özellikle Öğr.

Gör.'lerinin ağır ders yükünden dolayı kariyer planlamasını ertelemeleri, yükünün verdiği dezavantaj ile akademik çalışmalar yapamama, diğer akademisyenler gibi unvan olarak yükselememe ve yönetimlerin de akademisyenlere dağıttığı, ofis, araç-gereç, materyal, ofis donanımı vb. durumlarda akademik unvana göre tercihte bulunması, Öğr. Gör.'lerinde motivasyon düzeyinde düşüklük meydana getirdiği söylenilebilir.

İş tatmin düzeylerine bakıldığında ise, katılımcı akademisyenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < .05$ ). Farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan Tukeyb testi sonucunda Arş. Gör. Unvanına sahip katılımcı akademisyenlerin ( $\bar{x} = 3.66$ ), Doç. Dr. unvanına sahip katılımcı akademisyenlere ( $\bar{x} = 4.01$ ) göre iş tatmin düzeylerine daha düşük olduğu görülmektedir.

Unvanın motivasyon ve iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışmada da, (Oran (1989), Karlıdağ ve ark. (2000), Esen (2001), Gürkan (2006), Dost ve Cenkseven (2008), Hotamışlı ve Ağca (2010), Tor (2011), Zeynel (2014) ve Mahmutoğulları (2015) benzer bulgular elde edilirken, Musal ve ark. (1995), Öncel (1998), Tosunoğlu (1998), Yelboğa (2007) ve Musaoğlu (2008) yaptıkları çalışmalarda ise, unvan değişkeninin genel iş tatmin düzeyinin üzerinde bir etkisinin olmadığı ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

## Akademisyenlerin Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

**Tablo.9: Mesleki Motivasyon Toplam, Alt Boyu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Correlation Analizi**

		Mesleki Özellikler	Yönetim Politikaları	İş Yerinde İlişkiler	Öğrenci	Fiziksel Koşullar	Motivasyon	İş Tatmini
<b>Mesleki Özellikler</b>	Pearson Correlation	1	,465**	,406**	,491**	,326**	,778**	,551**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	396	396	395	396	396	395	396
<b>Yönetim Politikaları</b>	Pearson Correlation	,465**	1	,593**	,463**	,438**	,799**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	396	396	395	396	396	395	396
<b>İş Yerinde İlişkiler</b>	Pearson Correlation	,406**	,593**	1	,349**	,373**	,727**	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	396	396	395	396	396	395	396
<b>Öğrenci</b>	Pearson Correlation	,491**	,463**	,349**	1	,332**	,693**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	396	396	395	396	396	395	396



<b>Fiziksel Koşullar</b>	Pearson Correlation	,326**	,438**	,373**	,332**	1	,665**	,538**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	396	396	395	396	396	395	396
<b>Motivasyon</b>	Pearson Correlation	,778**	,799**	,727**	,693**	,665**	1	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	396	396	395	396	396	395	396
<b>İş Tatmini</b>	Pearson Correlation	,551**	,615**	,595**	,405**	,538**	,741	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	396	396	395	396	396	395	396

\*\* :  $p \leq 0.01$

\* :  $p \leq 0.05$

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde, akademisyenlerin mesleki motivasyon toplam ve alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik oluşturulmuş korelasyon testi gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların mesleki motivasyon alt boyutları ve toplam motivasyon ile genel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki ( $p < 0,01$ ) vardır. Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre mesleki motivasyonun her bir alt boyutundaki artış toplam motivasyon değerini de artırmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların mesleki motivasyonları yükseldikçe genel iş tatminlerinde de artış olduğu görülmüştür.

Literatürde yapılan çalışmalar bir bütün olarak ele alındığında, motivasyon, mesleki motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu açıkça görülebilir. Aynı zamanda örgütlerin çalışanların psikolojik süreçlerine yaptığı katkı (kabul edilebilir bir ücret, karşılanan ihtiyaçlar, sağlanan olanaklar, çalışana verilen değer vb.), örgüte olumlu bir şekilde geri dönüş sağladığı da söylenebilir. Çünkü iş

yerinde motivasyon ve iş tatmin düzeyi yüksek bir çalışanın istekli oluşu, gösterdiği çaba, sergilediği performans ve aidiyet hissi, örgütün çalışandan beklediği verim ve başarı ile ilişkilendirilebilir.

Ağırbaş ve ark. (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların işlerine karşı olan tutum ve davranışları, çalışma koşulları ve örgütün yönetim anlayışı gibi etkenler, çalışanların mesleki motivasyonlarını etkilediği, olumlu yönde ilerlediğinde ise iş tatmin düzeylerini de buna bağlı olarak artırdığı görülmüştür.



## 5. BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1.Sonuçlar

Bu araştırma sonucunda;

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya dönük yapılan bu çalışmada, çalışmanın genel değerlendirmelerinin motivasyon araçları boyutları kapsamında, öncelikle demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğinin de tespit edilmesine çalışılmıştır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya dönük yapılan bu çalışmamızda öncelikle demografik özelliklere ait veriler verilmiştir.

Ortalama motivasyon düzeyine bakıldığında ise akademisyenlerin mesleki özellikler, iş yerinde ilişkiler boyutlarının ortalama motivasyon düzeyinden daha yüksek; yönetim politikaları, öğrenci ve fiziksel koşullar boyutlarının ise daha düşük değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında ve standart sapmalar göz önüne alındığında araştırmaya katılan akademisyenlerin motivasyon düzeylerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Çalışmada akademisyenlerin mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalışmanın sonuçlara göre kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın ve erkek akademisyenlerin

mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu boyuttaki aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, farkın; 0,30'luk bir farkla erkeklerin lehine olduğu görülmektedir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda birbirinden anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerden 40 yaşın altında ve 40 yaşın üzerindeki mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikalar boyutunda yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Akademisyenlerden 40 yaşın altında ve 40 yaşın üzerindeki mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu boyuttaki aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, farkın; 0,35'lik bir farkla 40 yaş ve üzeri akademisyenlerin lehine olduğu görülmektedir. 40 yaş ve üzeri akademisyenlerin 40 yaş ve altı akademisyenlere göre yönetim politikaları boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. 40 yaşın altında ve 40 yaşın üzerindeki

akademisyenlerin mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda birbirinden anlamlı farklılık görülmemiştir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. 40 yaşın altında ve 40 yaşın üzerindeki akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda birbirinden anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. 40 yaşın altında ve 40 yaşın üzerindeki akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu boyuttaki aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, farkın; 0,39'luk bir farkla 40 yaş ve üzeri akademisyenlerin lehine olduğu görülmektedir. Buna göre 40 yaş ve üzeri akademisyenlerin 40 yaş ve altı akademisyenlerin göre, fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde, 40 yaşın altında ve 40 yaşın üzerindeki akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu boyuttaki aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, farkın; 0,17'lik bir farkla 40 yaş ve üzeri akademisyenlerin lehine olduğu görülmektedir. 40 yaş ve üzeri akademisyenlerin 40 yaş ve altı akademisyenlerin göre, fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda çalıştığı birime göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Fakülte veya yüksekokulda çalışan akademisyenlerin mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda birbirinden anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda çalıştığı birime göre anlamlı farklılık göstermemektedir Fakülte veya yüksekokulda çalışan akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde fark görülmemiştir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda çalıştığı birime göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Fakülte veya yüksekokulda çalışan akademisyenlerin mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde fark görülmemiştir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda çalıştığı birime göre anlamlı farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Buna göre fakülte veya yüksekokulda çalışan akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farkın olmadığı görülmüştür.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda çalıştığı birime göre anlamlı farklılık göstermektedir. Fakülte ve yüksekokulda çalışan akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu boyuttaki aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, farkın; 0,35'lik bir farkla fakültede çalışan akademisyenlerin lehine olduğu görülmektedir. Fakültede çalışan akademisyenlerin yüksekokulda çalışan akademisyenlere göre, fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda çalıştığı birime göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Sonuçlara göre fakülte veya yüksekokulda çalışan akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık yoktur.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerin kıdemlerine göre mesleki özellikler boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre akademisyenlerin kıdemlerine göre yönetim politikaları boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Akademisyenlerin kıdemlerine göre iş yerinde ilişkiler boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir. Akademisyenlerden 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlarla 11 yıl ve 20 yıl kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların 0.33 puan farkla 11 yıl ve 20 yıl kıdeme sahip olanlara göre iş yerinde ilişkiler boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerin kıdemlerine göre öğrenci boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre akademisyenlerin kıdemlerine göre fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir. Akademisyenlerden 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlarla 10 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların 0.42 puan farkla 10 yıl ve altı kıdeme sahip olanlara göre fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerin kıdemlerine göre toplam motivasyon boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir. Akademisyenlerin mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre akademisyenlerin eğitim durumlarına göre mesleki özellikler boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre akademisyenlerin eğitim durumlarına göre yönetim politikaları boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerin eğitim

durumlarına göre iş yerinde ilişkiler boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerin eğitim durumlarına göre öğrenci boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Akademisyenlerin eğitim durumlarına göre fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir. Akademisyenlerden eğitim durumu doktora olanlarla lisans olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim durumu doktora olanların 0.70 puan farkla eğitim durumu lisans olanlara göre fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerin eğitim durumlarına göre toplam motivasyon boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları mesleki özellikler boyutunda unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir. Akademisyenlerin unvanlarına göre mesleki özellikler boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir. Akademisyenlerden unvanı Doç. Dr. olanlarla Arş. Gör ve Öğr. Gör-Okutman-Uzman olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Unvanı Doç. Dr. olan akademisyenlerden unvanı Arş. Gör. ve Öğr. Gör-Okutman-Uzman olanlara göre mesleki özellikler boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları yönetim politikaları boyutunda unvana göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Akademisyenlerin unvanlarına göre yönetim politikaları boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.



Akademisyenlerin mesleki motivasyonları iş yerinde ilişkiler boyutunda unvana göre anlamlı farklılık yoktur. Akademisyenlerin unvanlarına göre iş yerinde ilişkiler boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları öğrenci boyutunda unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre akademisyenlerin unvanlarına göre öğrenci boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Akademisyenlerden unvanı Doç. Dr. olanlarla Arş. Gör. olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Unvanı Doç. Dr. olan akademisyenlerin unvanı Arş. Gör. olanlara göre öğrenci boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları fiziksel koşullar boyutunda unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Akademisyenlerin unvanlarına göre fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir. Akademisyenlerden unvanı Prof. Dr. olanlarla Arş. Gör. olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Unvanı Prof. Dr. olan akademisyenlerin unvanı Arş. Gör. olanlara göre fiziksel koşullar boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyonları toplam motivasyon boyutunda unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir. Akademisyenlerin unvanlarına göre toplam motivasyon boyutunda mesleki motivasyonlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir. Akademisyenlerden unvanı Doç. Dr. olanlarla Arş. Gör. olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Unvanı Doç. Dr. olan akademisyenlerin unvanı Arş. Gör. olanlara göre toplam motivasyon boyutunda mesleki motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yukarı verilen bilgiler göz önüne alındığında, ölçeğe katılanların genel iş tatmin puanı ise 76'dır. Buna göre akademisyenlerin iş tatminlerini ölçmeye yönelik yapılan betimsel istatistik analizi sonuçlarına göre katılımcı öğretim üyelerinin genel iş tatmin düzeyleri yüksek seviyededir.

Akademisyenlerin genel iş tatmini boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre kadın ve erkek akademisyenlerin genel iş tatminleri birbirinden anlamlı bir şekilde fark göstermediğidir.

Akademisyenlerin genel iş tatmini boyutu yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. 40 yaşın altında ve 40 yaşın üzerindeki akademisyenlerin iş tatminleri birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu boyuttaki aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, farkın; 0,17'lik bir farkla 40 yaş ve üzeri akademisyenlerin lehine olduğu görülmektedir. 40 yaş ve üzeri akademisyenlerin 40 yaş ve altı Akademisyenlere göre genel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin genel iş tatminleri çalıştığı birime göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre fakülte veya yüksekokulda çalışan akademisyenlerin genel iş tatminleri birbirinden anlamlı bir şekilde farkı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Akademisyenlerin genel iş tatminleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre akademisyenlerin kıdemlerine göre genel iş tatminlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin genel iş tatminleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre akademisyenlerin eğitim durumlarına göre genel iş tatminlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Akademisyenlerin genel iş tatminleri unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir. Akademisyenlerin unvanlarına göre genel iş tatminlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı söylenebilir. Akademisyenlerden unvanı Doç. Dr. olanlarla Arş. Gör. olanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Unvanı Doç. Dr. olan akademisyenlerin unvanı Arş. Gör. olanlara göre genel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenlerin mesleki motivasyon boyutu ile genel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değişkenler arasında doğru yönlü (pozitif) bir ilişki vardır. Diğer bir ifade ile katılımcıların mesleki motivasyonları yükseldikçe genel iş tatminlerinde de artış olmaktadır. Bu durum da gösteriyor ki, motivasyon araçları ile

motive edilen çalışanların genel olarak iş tatmin düzeylerinin de artış gösterdiği, çalışanların ile hem örgüt hem de işleri arasında olumlu bir bağ kurulmuştur.

Akademisyenlerin mesleki motivasyon ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmada, akademisyenlerin unvanı yükseldikçe iş tatminin de yükseldiği belirlenmiştir.

Literatürde yapılan tüm çalışmaların ortaya çıkardığı en önemli veri, örgüt çalışanlarının birçok yönden farklı düzeylerde ve farklı boyutlarda motive oldukları, iş tatmin düzeylerinin değişiklik arz ettiği, çalışanların beklentilerinin ve maddi-manevi ihtiyaçların da önemli oranda farklılık göstermektedir. Bu farklılık neticesinde, örgütlerde karar alıcılar, çalışanlara yaklaşım tarzlarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Son yıllarda çalışanları motive etme ve iş tatmin düzeylerini artırıcı faktörlerden öne çıkan çağdaş yaklaşımları tespit ederek, bu yaklaşımları kendi örgütlerinde çevresel koşullar ışığında uygulamaları örgüt ve çalışanlar açısından çok önem arz etmektedir. Çünkü örgütün yaşaması, etkili ve verimli olmasının en önemli etkeni, çalışanların örgüte olan bağlılığı ve sadakatine bağlıdır.

Kamu kurumları ve meslek grupları arasında en ulvi görev olan; öğretmen ve eğitimcileri yetiştiren, bilim üreterek teknolojiye dönüştüren üniversitelerin, akademisyenlerin her türlü ihtiyaç ve beklentilerini karşılama konusu oldukça önemlidir. Üniversiteler, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmesi için istihdam ettikleri öğretim elemanlarını motive etmek ve iş tatmin düzeylerini yüksek düzeye çıkarmaları son derece değerlidir. Üniversitelerin insan eğitimi, yetiştirilmesi ve insanları topluma uyumlu hale getirme ile ilgili üstlendikleri görevlerin yerine getirilmesinde de temel sorumluluk öğretim elemanlarına aittir.

Üniversitelerin asıl unsuru olan öğretim elemanlarının asli vazifesi olan, nitelikli ve verimli eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmek ve bilimsel alanda ulusal ve uluslararası düzeyde akademik çalışmalar yapmaktır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi, görevini haz duyarak yapan, çalışmaya istekli, yüksek düzeyde güdülenmiş ve çalışma hayatında sorumluluk alabilen öğretim elemanları ile gerçekleşir. Bu

nedenle, üniversiteler, öğretim elemanlarına yüksek iş tatmini düzeyi sağlayacak faktörleri uygun ortam ve koşullar ile sağlamak durumundadır.

Bireyler, yaşamları boyunca çok değişik ve özgün davranışlarda bulunurlar. Bunun çeşitli sebepleri olmakla birlikte öne çıkan etken, cinsiyet faktörü ile birlikte, her yaşam evresinde farklılaşan ihtiyaçlar ve çalışanlar için, iş yerinin çalışana sunduğu maddi manevi özendirici faktörler düşünülebilir. Çalışan olsun olmasın her bireyin farklı ihtiyaç, beklenti, öznel iç dünyası ve örgütten elde edeceği saygı, statü vs. gibi durumlar mevcuttur.

Sonuç olarak, alanda yapılan tüm çalışmalardan elde edilen veriler gösteriyor ki, çalışanın memnuniyeti ve tatmin düzeyi, aynı zamanda örgütün de etkililiği, verimliliği ve başarısı ile doğru bir seyir izler. Bir örgüt içerisinde çalışanların tatmininin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biri olmalıdır. İş görenlerin tatmin edilmesi, kuruma bağlılığı ve kaliteyi arttıracaktır. Bundan dolayı kurum yöneticilerinin iş tatmini ortaya çıkaracak stratejiler oluşturmaya yönelik uğraşı içerisinde olmaları gerekir.

Akademisyenlerin, mesleki motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin artışı, örgüt yönetimi tarafından önemsenen maddi manevi tatminlerle ihtiyaçları giderilen çalışanlar ile mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütler, çalışanların örgüte sunduğu hizmete karşılık, çalışanlara verdiği (karşılanan her türlü ihtiyaç) dönüt oranında başarılı olduğu çalışmamızda ve birçok çalışmada ortaya çıkan bulgulardan anlaşılmaktadır.

## 5.2.Öneriler

Örgütlerin en önemli görevi, çalışanları örgütün en önemli parçası olarak kabul ederek, onları değerli sayıp insan kaynağı olarak ele almak gelmelidir. Örgütün yaşaması ve başarısı için de, ellerinden geldiğince çalışanı memnun, hoşnut ederek etkili ve başarılı kılmak, tüm enerjisini, çabasını, örgütün amaçları doğrultusunda harcayacak bilince sahip olan sadakatli çalışanlarla yoluna devam etmek olmalıdır.

Örgütler, günümüzde daha da önem kazanan ve çalışana aidiyet duygusu kazandıran insan kaynakları yönetimi hakkında gerekli olan tüm bilgiye sahip olunarak, geliştirilen sistemler, yaklaşımlar, stratejiler ve modellerden uygun olanları çalışanlarına uygulamaya çalışmalıdır.

Örgütler, hızla değişime uğrayan çalışma koşullarını iyi analiz ederek, kullanılan teknolojik araç-gereçleri çalışanın hizmetine sunarak, çalışandan örgütün hedefleri doğrultusunda etkililik ve verimlilik sağlamalıdır.

Örgütler, çalışanları geliştiren, çağın gerektirdiği bilgi ve donanımı kazandıran hizmet içi eğitimlerine önem vererek, onları kongre, sempozyum, çalıştay vb. çalışmalara teşvik etmeli ve gerekli desteği sağlamalıdır.

Akademisyenlerin katılacakları kongre, sempozyum vb. faaliyetlere, akademisyenler teşvik edilirken adaletli davranmalı, özellikle unvan göre muamelede bulunmamalıdır. Çünkü bu tür adaletsizlikler ciddi manada çalışanın motivasyonunu düşürmektedir.

Akademisyenler arasında unvana göre ayrımcılık yapan bazı üniversitelerdeki uygulamalar, akademisyenler arasında adaletsizlikler ortaya çıkarmakta, motivasyon ve iş tatmin düzeylerini anlamlı bir şekilde düşürücü rol oynamaktadır. Örneğin, öğretim görevlisi kadrosunda bulunan akademisyenlere yurt içi ve yurt dışı akademik faaliyetlere teşvik vermeme, onları kısıtlama vb. durum örnek verilebilir.

Örgütlerde çalışanın hak edişinin karşılığı olan, performans değerlendirme sistemi, adil, tarafsız ve objektif olmalı, örgütün güvenini zedeleyecek, çalışanın motivasyon ve iş tatmin düzeyini düşürecek, moral bozukluğu, hoşnutsuzluk ve

memnuniyetsizlik meydana getirecek hal ve hareketlerden özenle sakınmalı, çalışan nezdinde tam bir hak ediş modeli olmalıdır.

Araştırma görevlileri ile öğretim görevlilerin çalışma koşulları en kısa süre beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda iyileştirilmeli, alınan kararlara onlar da katılmalı, mevzuatta yer alan sınırlayıcı, zorlayıcı ve katı durumlar ya düzeltilmeli ya da ilgililere bu sorunun çözümü için gerekli yazışmalar yapılmalıdır.

Akademisyenler arasında var olan iletişim engelleri ve diğer engeller yönetim tarafından tespit edilip giderilmeye çalışılmalı, özellikle bayan akademisyenlerin motivasyon düzeylerini düşüren 'iş yerinde ilişkiler' boyutu için yönetim kapsamlı bir çalışma çabası içinde olmalıdır. Bu çalışmaların başlangıç noktası yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular olmalı, bulgularda yer alan erkek akademisyenlerin iş, bayan akademisyenlerin ise ev önceliği dikkate alınmalıdır. Evine ve çocuk/çocuklarına işten önce öncelik tanıyan, zaman ayırma zorunluluğu bulunan bayan akademisyenlerin çocuklarına dönük, kreş, oyun parkı, çocuk kulüpleri vb. uygulamalara ve özelde bayan akademisyenlerin içinde yer alacağı sosyal faaliyetlere ağırlık verilmeli, böylece 'iş yerinde ilişkiler' boyutunda motivasyon düzeyi artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

Akademisyenlere dönük yapılan çalışmamızda ve birçok araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, akademisyenleri motive ve tatmin etmede önemli bir kriter olan akademik kariyer boyutu, özellikle Doç. Dr. ve Prof. Dr. dışında kalan diğer akademik unvanlı akademisyenlerin, sorunları giderilmeye dönük çalışmalar yapılarak, başarı sağlayıcı kurslar, seminerler, programlar vb. destekleyici faaliyetlere katılmak isteyenlere yurt içinde ve yurt dışında kolaylık sağlanmalıdır.

Örgütlerde çalışanların, maddi ödüllerden çok manevi ödüllere değer verdiği ve manevi ödüllerin daha çok motivasyon sağladığı, bu nedenle akademisyenlerin yaptıkları işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladığı, ortaya çıktığından yönetimin gerekli tedbirleri alması gerekmektedir.

Akademisyenlerin mesleki motivasyon ile iş tatmin düzeylerinden iş yerinde ilişkiler boyutunda düşük düzey ortaya çıkmasında özellikle akademisyenlerin

biri birlerinden kopuk yaşadığı, birbirlerini ziyaret etmedikleri ve beraber sosyal faaliyetlere katılmayan bu çalışanların örgüt yöneticilerince birbirlerine karşı samimi ortamlar oluşturması gerekmektedir.

Akademisyenlerin öğrenci boyutundaki motivasyon ve iş tatmin düzeyi düşüklüğü, özelde öğrencilerde sorumluluk bilinci meydana getirecek çalışmalara, destekleyici faaliyetlere yer verilerek, öğrencilerin hem akademik başarı düzeyi hem de toplumsallaşmada uyum sürecini pozitif yönde artırılmalıdır.

Akademisyenlerde yaş ve kıdem önemli bir motivasyon ve iş tatmin düzeyi artırıcı boyuttur. Üniversiteler, akademisyenlerin uzun süre çalışabileceği ortamlar ve imkânlar sunarak, uzmanlaşmış ve ortama alışmış akademisyenlerin diğer üniversitelere gitmesini engelleyici rol oynamalıdır.

### **5.3. Araştırmacılara öneriler:**

- 1- Akademik alanda yapılan bu çalışmanın diğer üniversitelerde de yapılarak sonuçların karşılaştırılması,
- 2 - Bu çalışma (özel ve devlet) liselerde karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, P. (2013). (edt. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz). *Örgütsel davranış*. 2. Baskı Ankara: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yay.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3*.
- Akbaba, A. ve Demir, S. (2015). Eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütlerindeki memnuniyet düzeyleri. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt:2, Sayı: 2,s. 237-287*.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe çalışan doyumunu etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*.
- Akman, Y., Kelecioğlu, H. ve Bilge, F. (2006). Öğretim elemanlarının iş doyumlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:30, Sayı:17*.
- Alkan, C. ve Kurt, M. (2014). *Özel öğretim yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların iş doyumunu düzeylerine göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başar, H. (2013). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. 1. Baskı, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.



- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Başaran, M. Ve Orhun, B. D. (2013). Öğretmen adaylarının mesleğe ilişkin motivasyonlarını etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:14 Sayı:3,ss.129-151*
- Batmaz, Ş. (2002). Örgütlerde motivasyonun önemi ve başarıya etkisi. *Standart Dergisi, Cilt:41, Sayı:49,ss. 45-48*
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi.
- Binbaşıoğlu, C. (1995). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitim yönetimi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*.21.Baskı, Ankara: Pegem Akademi yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2012). (Edt. A.Tanrıoğen,). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Çarıkcı, İ.H. Ve Zeynel, E. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yayınları, Cilt:20, Sayı:3,ss.217-248*.
- Çavuş, Ş. ve Abdılđaev, M. (2014). *Kırgızistan devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının iş doyumu*. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek, Kırgızistan,
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı: 2, Manisa*.

- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi.
- Çilesiz, E. (2014). *İşgören yabancılaşması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Ankara'daki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi
- Dağdeviren, N. Musaoğlu, Z., Ömürlü, İ. K. ve Öztora, S. (2001). Akademisyenlerde iş doyumunu etkileyen faktörler. *Balkan Med Dergisi, Sayı:28, ss. 69-74*
- Demir, S. (2012). *Ankara Üniversitesi tıp fakültesi hastaneleri çalışanlarının tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Derin, N. (2007). *Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin iş tatmin düzeyleri ve etkileyen faktörler*. Yüksek Lisans Tezi.
- Derinbay, D. (2010). Öğretim elemanlarının iş doyumları ile mesleki tükenmişliklerinin incelenmesi (*Pamukkale Üniversitesi Örneği*). 19. Eğitim Bilimleri Kurultayı. Denizli.
- Doğan, D. M. (1996). *Büyük türkçe sözlük*, 11. Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2011). Örgütsel etiğin memnuniyet üzerine etkisi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi Sayı:37,ss.1-10*
- Dost, M. ve Cenkseven F. (2008). Öğretim elemanlarının sosyo-demografik değişkenlere ve üniversitelerini değerlendirmelerine göre iş doyumları. *Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 33, Sayı:148*.
- Durukan, H. ve Öztürk, H. İ. (2004). *Sınıf yönetimi*, Ankara: Hd Yayıncılık.
- Duygulu, S. ve Abaan S. (2007). Örgütsel bağlılık: çalışanların kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma kararının bir belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt:14,Sayı:2,ss.61-73*.

- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumlarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 35.*
- Ercan, L. (2003). (Edt. L. Küçükahmet). *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Ankara: Beta Yayıncılık.
- Emhan, A. ve Gök, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi Temmuz Sayısı.*
- Gezici, H. S. (2012). *Belediyelerde örgüt kültürü araştırması: Selçuklu belediyesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6, ss.147-159.*
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi.
- Helvacı, M. A. ve Başın, H. (2013). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları (Uşak ili Örneği.). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:44, ss.300-322.*
- Gürkan, U. (2014). (Edt. R.Sarpkaya). *Sınıf yönetimi*. 4. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Hotamışlı, M. ve Ağca, V. (2010). Öğretim elemanlarını iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklere göre değişmesi: Türkiye'de kamu ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırılmalı bir araştırma. *Sosyal Bilgiler Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, Afyonkarahisar*
- Kaptan, S. (1995). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.

- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:31,Sayı:1,ss. 55-67*
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumları ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram Ve Uygulama, Cilt:2,Sayı:1,ss.3-14.*
- Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama*, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Limited.
- Kaşlı, M. (2007). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:2,ss. 159-174.*
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel davranış*. İstanbul: İ.Ü.İ.F.Yayıncılık
- Keser, A. (2008). *Çalışma yaşamı ile yaşam doyumu ilişkisine teorik bakış*. Kocaeli Üni. İİBF
- Kesici, S. (2006). *bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kılıç, M. (2014). (Edt. B.Yeşilyaprak,). *Eğitim psikolojisi*. 12.Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:3, Sayı:1,ss.79-91.*
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. 8. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. 9. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı :1,ss. 285-299.*

- Kurtçer, M.A. (2005). Harran üniversitesi tıp fakültesi hekimlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*,2(3):10-15.
- Kuşlivan, Z. (1999). Örgütlerde motivasyonunun önemi ve kullanılan motivasyon araçları. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:3,Sayı:3,ss.55-64.
- Küçük, F. (2007). Çalışanlarının işe güdülenmesinde herzberg'in motivasyon - hijyen faktörlerinin önemi: belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt:44, Sayı:511.
- Külahoğlu, Ş. A. (2003). (Edt L. Küçükahmet). *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yay.
- Külahoğlu, Ş. A. (2014). (Edt. B.Yeşilyaprak) . *Eğitim psikolojisi*. 12. Baskı, Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık
- Mahmutoğulları, D. (2015). *Hizmet içi eğitim algısının işgörenlerin öğrenme motivasyonları üzerindeki etkisi: Bodrum örneği*. Yüksek Lisans Tezi.
- Musal, B., Elçi Ö. Ç. ve Ergin, S. (1995). Uzman hekimlerde mesleki tatmin. *Toplum ve Hekim Dergisi*, Cilt:10, Sayı:68, ss.2-7.
- Musaoğlu, Z. (2008). *Trakya Üniversitesi öğretim elemanlarının sağlıklı ilintili yaşam kalitesi*. Uzmanlık Tezi, Edirne.
- Oral, S. ve Kuşlivan, Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyon artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. *Verimlilik Dergisi*.
- Ölçer, F. (2005). departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 25,
- Örücü, E. ve Kanbur A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği yönetim ve ekonomi. *Cilt:15, Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Manisa*.

- Özdemir, S. Ve Muradova, T. (2008). *Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi*. Kafkas Üni. Azerbaycan.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve tatmini farklılıklar belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Cilt:10,Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F. Manisa*.
- Özkalp, E. (2013). (Edt. Ç. Kırel ve O. Ağlargöz). *Örgütsel davranış*. Ankara: Saray Matbaacılık.
- Özkaya M. O., Kocakoç, İ. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa*.
- Öztürk, Z. (2013). Kurumlarda motivasyon. *Uzman Bakış Dergisi Cilt:1, Sayı:1*.
- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumunu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 8 Sayı: 40*
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). (Çev. İ. Erdem). *Örgütsel davranış*. 14. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayın Dağıtım Ltd. Şti,
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, Melek (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa; Ezgi Kitabevi,
- Sarpkaya, M. ve Sünbül, M. A. (2014). (Edt. M. Gürsel ve A. M. Sünbül) *Eğitim bilimine giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi
- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş doyumunu ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: alanya'da banka çalışanları üzerinde bir inceleme*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Y. Lisans Tezi. Adana.
- Semerci, A. S. (2005). *İş motivasyonu ve sonuçları*. T.C. Merkez Bankası Ankara.

- Serinkan, C. ve Bardakçı A. (2007). Pamukkale Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının iş tatminlerine ilişkin bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:12,Sayı: 9,ss. 152.*
- Sezgin, A. (2010). *Üniversite hastanelerinde çalışan başmüdür ve müdürlerin iş tatminu ile tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma.* Yüksek Lisan Tezi.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş doyumu üzerine bir araştırma: türkiye cumhuriyet merkez bankası banknot matbaası genel müdürlüğü.* Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:2 Sayı:1,ss. 3-20*
- Telef, B.B. (2011). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri, iş doyumları, yaşam doyumları ve tükenmişliklerinin incelenmesi. *İlköğretim Online, Cilt:10,Sayı:1,ss. 91-108.*
- Tosunoğlu, H. (1998). *Fırat Üniversitesi öğretim elemanlarında iş doyumu.* Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerde iş gören motivasyonunu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:8 Sayı:1,ss. 92-107.*
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi, Sayı:88/Ocak-Mart.*
- Tutar, H. ve Altınöz M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:65,Sayı:2, Ankara.*

- Tümgan, C. (2006). *Kamu kurumlarında motivasyon ve iş tatmini*. Y. Lisans Tezi. Kahramanmaraş.
- Uçkun, C. G., Pelit, E. ve Emir (2002). Otel iş görenlerinin iş doyumunun önemi ve akçakoca'da yerleşik yıldızlı otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1,ss. 39-59*.
- Ulusoy, A. (2013). (Edt. A. Ulusoy). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. 7. Baskı Ankara: Anı Yayıncılık.
- Uysal, H. T. (2013). Stajyer çalışanların mesleki bağlılık gelişimine örgüt ikliminin etkisi. *Business and Economics Research Journal Volume 4 Number 3 pp. 93-110 ISSN: 1309-2448 www.berjournal.com*.
- Uysal, H. T. ve Aydemir, S. (2014). *Örgütsel iklimin çalışma psikolojisine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma*. Volume 9/2 Winter, P. 1557-1574, Ankara.
- Varoğlu, D. (2013). (Edt. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz). *Örgütsel davranış*. Ankara: Saray Matbaacılık.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:3,ss.217-230*.
- Yavuz, C. ve Karadeniz, C. B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:2,Sayı:/9*.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2*.
- Yücel, İ. (2012). İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisi-sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 33*.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. Süleyman Demirel Üni. Doktora Tezi.



Zaim, H. Ve Koçak, O. (2010). Bilgi çalışanının memnuniyeti. *Yaşar Üniversitesi Yay.*  
*Cilt:18, Sayı:5,ss. 2985-2994.*



## EKLER

### Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

#### AKADEMİSYENLERİN MESLEKİ MOTİVASYONLARI İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sayın Öğretim Elemanı,

Bu araştırma, öğretim elemanlarının “mesleki motivasyonları” ile “iş tatmini” arasındaki ilişkileri belirlemek için akademik amaçlı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Çalışmanın sonuçları gizlilik anlayışıyla ve akademik etik kurallara uygun olarak değerlendirilecektir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Salih DEMİR

Eğt. Yön. Tef. Plan. Ve Eko. B. D.

#### KİŞİSEL BİLGİLER

##### 1. Yaşınız

.....

##### 2. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

##### 3. Kaç yıldır bu üniversitede çalışıyorsunuz?

.....

##### 4.Eğitim durumunuz?

Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

##### 5.Çalıştığınız birim?

Fakülte  Yüksek Okul  Diğer

##### 6.Unvanınız?

Arş. Gör.  Okutman-Uzman-Öğr. Gör.  
 Yrd. Doç.  Doçent  Profesör

<i>İş tatmini, çalışanların işinden beklentilerinin karşılanma oranına bağlı olarak işine karşı göstermiş olduğu tutumdur.</i>		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesinden	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışamama imkân vermesinden	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden	1	2	3	4	5
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin astlarını idare tarzından	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	1	2	3	4	5
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	1	2	3	4	5
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın	1	2	3	4	5
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	1	2	3	4	5
14	İş de terfi olanağımın olmasından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden	1	2	3	4	5
16	Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden	1	2	3	4	5
20	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

## AKADEMİSYENLERE YÖNELİK MESLEKİ MOTİVASYON ANKETİ

NO	SORULAR	5'Lİ LİKERT				
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	<p><i>Mesleki Motivasyon, çalışan bireyin örgüt içerisindeki davranış şeklini, gayret düzeyini, zorluklar karşısındaki direnç düzeyini belirleyen psikolojik bir süreçtir</i></p> <p><b>Mesleki Motivasyonum;</b></p>					
1	Mesleğimin bilgi donanımı kazandırması bakımından	1	2	3	4	5
2	Mesleğimin kendimi gerçekleştirme fırsatı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
3	Mesleğimin önemli olduğuna inanıyor olmam bakımından	1	2	3	4	5
4	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem bakımdan	1	2	3	4	5
5	Mesleğimde yoğun olarak sosyal iletişim içinde olmam bakımından	1	2	3	4	5
6	Mesleğimin zorluk derecesinin başarılı olma isteğimi artırması bakımından	1	2	3	4	5
7	Nitelikli öğrenci yetiştirmem bakımından	1	2	3	4	5
8	Mesleğimden dolayı sosyal statü elde etmem bakımından	1	2	3	4	5
9	Yayın kriterleri düzeyini niceliksel olarak sağlamam bakımından	1	2	3	4	5
10	Üniversite yönetiminin üniversitenin başarılı olmasını sağlayan politikalar bakımından	1	2	3	4	5
11	Üniversitede Adil yöneticilerle çalışıyor olmak bakımından	1	2	3	4	5
12	Üniversite Yönetiminin üniversitenin sosyo-kültürel yapısını geliştiren politikaları bakımından	1	2	3	4	5
13	Üniversitenin bireysel akademik başarıma katkı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
14	Bölümdeki akademisyenler ile arkadaşça ilişkiler içinde olmam bakımından	1	2	3	4	5
15	Bölümde dayanışma geleneğinin olması bakımından	1	2	3	4	5
16	Bölümde alınan kararlara katılımımın sağlanması bakımından	1	2	3	4	5
17	Bağlı çalıştığım üstümün desteği bakımından	1	2	3	4	5
18	Öğrencilerimin sınavlardaki başarısı bakımından	1	2	3	4	5
19	Öğrencilerimin derslerime ilgisi bakımından	1	2	3	4	5
20	Öğrencilerimle etkin iletişim içinde olmam bakımından	1	2	3	4	5
21	Mezun öğrencilerimin iş bulması bakımından	1	2	3	4	5
22	Kişisel ofise sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
23	Kişisel ofisimin donanım ve ergonomisi bakımından	1	2	3	4	5
24	Araştırma yapmak için uygun altyapının bulunması bakımından	1	2	3	4	5
25	Toplantı ve konferans salonlarının yeterliliği bakımından	1	2	3	4	5