ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sarbast MOSLEM

İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

ADANA, 2015

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sarbast MOSLEM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

Bu Tez 08/09/2015 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından Oybirliği/~~Oyçokluğu~~ ile Kabul Edilmiştir.

…….....	……..…….	…….....
Yrd. Doç. Dr. Gözde ÇELİK	Prof. Dr. Emel ORAL	Yrd. Doç. Dr. İ. Halil GEREK
DANIŞMAN	ÜYE	ÜYE

Bu Tez Enstitümüze İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalında hazırlanmıştır.
Kod No:

Prof. Dr. Mustafa GÖK
Enstitü Müdürü

Bu Çalışma Ç. Ü. Araştırma Projeleri Birimi Tarafından Desteklenmiştir.
Proje No: FYL-2015-3709

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ TATMİNİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sarbast MOSLEM

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman :Yrd. Doç. Dr. Gözde ÇELİK
Yıl: 2015, Sayfa: 77
Jüri :Yrd. Doç. Dr. Gözde ÇELİK
:Prof. Dr. Emel ORAL
:Yrd. Doç. Dr. İ. Halil GEREK

Bu çalışmada, Türk inşaat sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin motivasyonları üzerine etkisinin araştırılması amacıyla mimar, inşaat mühendisi ve teknik elemanlara anket uygulanmıştır. Türk inşaat sektörü çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler "yönetim politikası", "kurum içi iletişim", "denetim" ve "yönetici" alt faktörleri olarak belirlenmiştir. Uygulanan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ve motivasyon alt boyutlarının kendi aralarında pozitif ilişki bulunmuş fakat iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İş Tatmini, İnşaat Mühendisi, Mimar, Türk İnşaat Sektörü

ABSTRACT

MSc THESIS

IMPACT OF JOB SATISFACTION ON WORKER'S MOTIVATION: A RESEARCH IN TURKISH CONSTRUCTION INDUSTRY

Sarbast MOSLEM

ÇUKUROVA UNIVERSITY
INSTITUTE OF NATURAL AND APPLIED SCIENCES
DEPARTMENT OF CIVIL ENGINEERING

Supervisor :Asst. Prof. Dr. Gözde ÇELİK
Year: 2015, Pages: 77
Jury :Asst. Prof. Dr. Gözde ÇELİK
:Assoc. Prof. Dr. Emel ORAL
:Asst. Prof. Dr. İ. Halil GEREK

In this study, a questionnaire survey has been conducted to civil engineers, architects and technical workers, in order to investigate the impact of job satisfaction on motivation of Turkish construction industry professionals. The factors that impact workers motivation in Turkish construction industry are determined to be "management policy", "internal communication", "control" and "manager". As a result of correlation analysis, a positive relationship between the subscales of job satisfaction and motivation was found, but no meaningful relationship was found between job satisfaction and motivation.

Key Words: Motivation, Job Satisfaction, Civil Engineer, Architect, Turkish Construction Sector

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bana yardımlarını esirgemeyen ve bana her zaman yol gösteren hocamYrd. Doç. Dr. Gözde ÇELİK'e çok teşekkür ederim.

Bolümde Sayın hocam Prof. Dr. Emel ORAL'a, iki yıl içerisinde bana verdiği değerli fikirler ve mühim bilgiler için bütün içtenliğimle teşekkür ederim.

Yüksek lisans çalışmalarım esnasında, bana maddi desteği sağlayan Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluğu Başkanlığı'na (YTB) teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama ait olan anketin Türkiye çapında dağıtımını sağlayan Yapı Endüstri Merkezi'ne (YEM) teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans çalışmalarıma maddi destek veren Ç.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine (BAP), (Proje no: 3709) çok teşekkür ederim.

Tez süresinde bana manevi destek veren başta anneme, tüm kardeşlerime ve arkadaşlarıma, teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER **SAYFA**

ÖZ I
ABSTRACT II
TEŞEKKÜR III
İÇİNDEKİLER IV
ÇİZELGELER DİZİNİ VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ X
1. GİRİŞ 1
1.1. Çalışmanın Amacı 1
1.2. Tezin Bölümleri 2
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 3
2. 1. İş Tatmini Kavramı 3
2. 1. 1. İş Tatminini Önemi 4
2. 1. 2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 5
2. 1. 2. 1. İşin Niteliği 5
2. 1. 2. 2. Yönetim Tarzı, Örgüt Büyüklüğü ve Denetim 5
2. 1. 2. 3. Ücret ve Ödüllendirme 6
2. 1. 2. 4. Gelişme ve Yükselme İmkanları 7
2. 1. 2. 5. Çalışma Koşulları 8
2. 1. 2. 6. Çalışma Arkadaşları 8
2. 1. 3. İş Tatmini Teorileri 8
2. 1. 3. 1. .Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 8
2. 1. 3. 2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 11
2. 1. 3. 3. Adams'ın Eşitlik Teorisi 11
2. 1. 3. 4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi 11
2. 1. 3. 5. Vroom'un Beklenti Teorisi 12
2. 1. 3. 6. Adelfer'in VİG (ERG) Teorisi 12
2. 1. 3. 7. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi 13
2. 2. Motivasyon Kavramı ve Teorileri 13
2. 2. 1. Motivasyonun Kavramı 13
2. 2. 2. Motivasyonun Önemi 14

2. 2. 3. Motivasyon Süreci 14
2. 2. 4. Motivasyon Teorileri 15
2. 2. 4. 1. Kapsam Teorileri 15
2. 2.4.1. (1). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 15
2. 2.4.1. (2). Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 16
2. 2.4.1. (3). David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi…….……..16
2. 2.4.1. (4). Alderfer'in ERG Teorisi 16
2. 2. 4. 2. Süreç Teorileri 17
2. 2. 4. 2. (1). Davranış Şartlandırması Teorisi..... 17
2. 2. 4. 2. (2). Bekleyiş Teorileri 18
2. 2. 4. 2.(2).a. Vroom'un Beklenti Teorisi...18
2. 2. 4. 2.(2).b. Porter – Lawler Modeli..... 18
2. 2. 4. 3. Adams'ın Eşitlik Teorisi 18
2. 2. 4. 4. Locke'un Amaç Teorisi 19
2. 2. 5. Motivasyon Araçları 19
2. 2. 5. 1. Ekonomik Motivasyon Araçları 20
2. 2. 5. 1. (1). Ücret 20
2. 2. 5. 1. (2). Primli Ücret 20
2. 2. 5. 1. (3). Ekonomik Ödüllendirme 20
2. 2. 5. 1. (4). Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları..... 21
2. 2. 5. 2. Psiko – Sosyal Motivasyon Araçları 21
2. 2. 5. 2. (1). Çalışmada Bağımsızlık 21
2. 2. 5. 2. (2). Statü, Değer, Tebrik ve Takdir 21
2. 2. 5. 2. (3). Gelişme, Terfi ve Başarı 22
2. 2. 5. 2. (4). Çevreye Uyum 22
2. 2. 5. 2. (5). Kararlara Katılım 22
2. 2. 5. 2. (6). Sosyal Uğraşlar 22
2. 2. 5. 2. (7). Psikolojik Güvence 23
2. 2. 5. 3. Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları 23
2. 2. 5. 3. (1). Amaç Birliği 23
2. 2. 5. 3. (2). Esnek Zaman Uygulamaları 23

2. 2. 5. 3. (3). Yetki ve Sorumluluk Denkliği 23
2. 2. 5. 3. (4) İş Genişletme. 24
2. 2. 5. 3. (5) İş Zenginleştirme 24
3. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR 25
3. 1. İş Tatmini İle İlgili Çalışmalar 25
3. 1. 1. İnşaat Sektöründe İle İlgili Çalışmalar 25
3. 1. 2. Farklı Sektörde İle İlgili Çalışmalar 25
3. 2. Motivasyon İle İlgili Çalışmalar 26
3. 2. 1. İnşaat Sektöründe İle İlgili Çalışmalar 26
3. 2. 2. Farklı Sektörde İle İlgili Çalışmalar 27
3. 3. İş Tatmini ve Motivasyon İle İlgili Çalışmalar 28
4. MATERYAL VE METOD 29
4. 1. Materyal 29
4. 2. Metod 29
4. 2. 1. Veri Toplama Yöntem ve Aracı 29
4. 3. Anket Sorularının Değerlendirilmesi için kullanılan Yöntemler 31
5. BULGULAR VE TARTIŞMA 33
5. 1. Araştırma Bulguları 33
5. 2. Anketlerin Güvenilirlikleri 33
5. 3. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri 33
5. 3. 1. Ankete Katılanların Mesleki Dağılımları 34
5. 3. 2. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımları 35
5. 3. 3. Ankete Katılanların Yaş Dağılımları 36
5. 3. 4. Ankete Katılanların Medeni Durumları 37
5. 3. 5. Ankete Katılanların Eğitim Durumları 38
5. 3. 6. Ankete Katılanların Gelir Düzeyleri 39
5. 3. 7. Ankete Katılanların Meslek Deneyimleri 40
5. 4. İnşaat Sektörü Çalışanlarının İş Tatminleri 41
5. 5. Motivasyona Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 42
5. 6. İnşaat Sektörü Çalışanlarının İş Tatminleri 43
5.7. Demografik Özellikler İle Motivasyon ve İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotez Testleri 44

5. 7. 1. Mesleğe Göre Farklılık 44
5. 7. 2. Cinsiyete Göre Farklılık 45
5. 7. 3. Yaşa Göre Farklılık 46
5. 7. 4. Medeni duruma Göre Farklılık 47
5. 7. 5. Eğitim Düzeyine Göre Farklılık 48
5. 7. 6. Gelir Düzeyine Göre Farklılık 49
5. 7. 7. Mesleki deneyim Göre Farklılık 50
5. 8. Korelasyon Analizi 52
5. 9. Tartışma 53
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 55
6. 1. Sonuçlar 55
6. 2. Öneriler 56
KAYNAKLAR 59
ÖZGEÇMİŞ 67
EKLER 69

ÇİZELGELER DİZİNİ SAYFA

Çizelge 4.1. Çalışmada kullanılan Minnesota Anketi ve boyutları tanımlayan soru grupları 30
Çizelge 4.2. Anketlerin değerlendirilmesinde kullanılan puan aralıkları 30
Çizelge 5.1. Kullanılan anketlerin güvenilirlikleri 33
Çizelge 5.2. Katılımcıların mesleki profili 34
Çizelge 5.3. Katılımcıların cinsiyet dağılımı 35
Çizelge 5.4. Katılımcıların yaş dağılımı 36
Çizelge 5.5. Katılımcıların medeni durumları 37
Çizelge 5.6. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı 38
Çizelge 5.7. Katılımcıların gelir düzey dağılımı 39
Çizelge 5.8. Katılımcıların mesleki deneyimi 40
Çizelge 5.9. Motivasyon ölçeğinin faktör deseni 42
Çizelge 5.10. İnşaat sektörü çalışanlarının motivasyon sonuçları 43
Çizelge 5.11. İnşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini sonuçları 44
Çizelge 5.12. Katılımcıların meslekleri ile ilgili hipotezler 45
Çizelge 5.13. Katılımcıların cinsiyetleri ile ilgili hipotezler 46
Çizelge 5.14. katılımcıların yaşları ile ilgili hipotezler 47
Çizelge 5.15. Katılımcıların medeni durumları ile ilgili hipotezler 48
Çizelge 5.16. Katılımcıların eğitim düzeyi ile ilgili hipotezler 49
Çizelge 5.17. Katılımcıların gelir düzeleri ile ilgili hipotezler 50
Çizelge 5.18. Katılımcıların hizmet süreleri ile iliği hipotezler 51
Çizelge 5.19. Motivasyon ve iş tatmini alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri 52

ŞEKİLLER DİZİNİ **SAYFA**

Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 9
Şekil 5.1. Katılımcıların mesleki dağılımı 34
Şekil 5.2. Katılımcıların cinsiyet dağılımı 35
Şekil 5.3. Katılımcıların yaş dağılımı 36
Şekil 5.4. Katılımcıların medeni durumları 37
Şekil 5.5. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı 38
Şekil 5.6. Katılımcıların gelir düzeyi 39
Şekil 5.7. Katılımcıların mesleki deneyimi 40

1. GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı

İş, çalışanın hayatını devam ettirebilmesi için gereken parayı kazanması amacıyla düzenli olarak gerçekleştirdiği faaliyetler bütünüdür ve çalışanın hayatının büyük bir bölümünü kapsamakta ve ruhsal açıdan etkilenmesine sebep olmaktadır.

Firmalar için çalışanlarının performanslarını optimum seviyeye çıkarmak ve bunu sürdürülebilir kılmak, para, zaman ve kalite üçgeninde ideali yakalayabilmek için en önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar çalışan psikolojisine yönelmiş, iş tatmini ve motivasyon kavramlarının performans ile beraber anılmasına sebep olmuştur.

İş tatmini, çalışanların iş ile ilgili yaşadığı olumlu deneyimler sonucunda işini isteyerek yapmasını sağlayan olumlu ruh halini ifade ederken (Türk, 2003), motivasyon ise güdüleme, isteklendirme kavramıyla açıklanmaktadır. Bu isteklendirmeyi yaratabilmek için ise kişinin fizyolojik ya da psikolojik bir ihtiyacının karşılanması gerekmektedir.

Literatür bulguları genel olarak iş tatmini ile motivasyon arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda iş tatminini sağlayan unsurların bilinmesi yöneticilere ipuçları vermekte ve isabetli motivasyon stratejileri geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı da Türk inşaat sektörü çalışanlarının motivasyon faktörlerini belirlemek, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiyi sorgulayarak firmalara önerilerde bulunmaktır. Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket 332 mimar, inşaat mühendisi ve teknik elemana uygulanmış ve toplanan veriler istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

1.2. Tezin Bölümleri

Tez çalışması 6 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünü "Giriş" oluşturmakta ve bu bölümde çalışmanın konusu ve amacı özetlenmektedir. Tezin ikinci bölümünü oluşturan "Kavramsal Çerçeve" kısmında iş tatmini ve motivasyon kavramı tanımlanmış ve ilgili teorilerden bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü olan "Önceki Çalışmalar" kısmında inşaat ve diğer sektörlerde iş tatmini ve motivasyon ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar özetlenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünü "Materyal ve Metod" oluşturmaktadır. Bu bölümde çalışmanın örneklemi, veri toplama ve değerlendirme yöntemlerinden bahsedilmektedir. Çalışmanın altıncı bölümü olan "Bulgular ve Tartışma" bölümünde ise sırasıyla anketin güvenilirliği, normal dağılıma uygunluğu, örneklemin demografik özellikleri, örnekleme ait ortalama sonuçları, hipotez ve korelasyon testlerine ait sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünü ise sonuçların özetlenerek, önerilerin verildiği "Sonuçlar ve Öneriler" bölümü oluşturmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde iş tatmini ve motivasyon temel kavramları tanımlanmakta ve ilgili teoriler özetlenmektedir.

2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini işi sevme, işe bağlanarak çalışanın kendisini işe vermesi ve bu olumlu ruh halinin işten duyulan memnuniyet hissi olarak açığa çıkması şeklinde tanımlamaktadır (Davis, 1988).

İş tatmininin birçok araştırmacı tarafından tanımı yapılmıştır. İş tatmini çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ve olumlu duygusal durum olarak ifade edilmektedir. İş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesi ile sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Şimşek, 1995).

İş tatmini çalışanın yaptığı işi, iş çevresini ve çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak tanımlanırken; yapılan işin niteliği, işin koşulları, çalışma yaşamının özellikleri, çalışma ilişkileri gibi pek çok dış etkenin yanı sıra, bireysel etkenlerin de sebep olduğu değişik açılımlara sahip olabilir. Kısaca iş tatmini, çalışanın çalışma yaşamından aldığı haz, mutluluk ve tatmini ifade eder (Keser, 2005).

Gözen'e (2007) göre iş tatmini bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak tanımlanabilir. İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusunu gerçekleştirme düzeyini iş tatmini belirler.

Bir birey ortalama haftanın beş günü, günde sekiz saat çalışır. Birey uyanık olduğu zamanın ortalama %36'sını çalışarak geçirmektedir. Bu sebeple işi ile ilgili olumlu duyguları olan bir çalışanın bunu yaşam tatminine de yansıtma ihtimali yüksek olmaktadır. İşten tatmin, işçinin özellikle ruhsal sağlığını korumasına yardım etmekte ve iş tatmininin sağladığı olumlu ruh hali aynı

zamanda çalışanın örgütsel bağlılığını da olumlu etkilemektedir (Başaran, 1992). İş tatmininin bireysel ruh hali ile ilgili olmakla beraber çalışan davranışlarına da yansıdığı için büyük ölçekle ele alındığında direkt örgütsel hareket üzerinde de bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple iş tatmini, örgütsel davranış araştırmacılarının da ilgi odağında olan bir konudur.

Bireyin çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri sonucunda ortaya çıkan bilgi ve duygu birikimleri zamanla işine veya örgütüne karşı tutum halini almaktadır. İş tatmini, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatmini, kişinin iş deneyimleri ve işini değerlendirmesi sonucunda duyduğu olumlu duygular ya da memnuniyetidir (Karadal, 1999; Özgüven, 2003). Bu doğrultuda çalışanları elde tutmanın temel faktörlerinden biri de iş tatmini olmaktadır. İşten tatmin, bir çalışanın bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Erdoğan, 1996).

2.1.1. İş Tatmininin Önemi

İş insan yaşamının önemli bir parçasıdır. Çalışanın işinden sağladığı tatmin, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genellediği görülmektedir. Çalışanın da aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duyguları ise aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğal görülebilmektedir (Başaran, 2000; Özdemir: 2006). İşini haz duyarak yapan bir çalışanın pozitif ruh halinin yaşamına yansıyacağı ve bunun da ömrünün uzamasına yol açacağı söylenebilir (Başaran, 2000).

İş tatmini örgütsel ortamda, kolaylıkla sağlanan ve korunan bir durum değildir. Özellikle, iş tatmininin korunması köklü bir örgütsel yapıyı gerektirir. İş tatmini dinamik bir yapıya sahip olup, bir kez sağlandıktan sonra, ihmal edilecek bir özellik taşımaz. Örgütsel ortamda, genel olarak, çalışanlarda belirli bir iş tatmin seviyesi elde edildikten sonra, bu seviyenin hep aynı kalacağı düşünülmemelidir. Bu nedenle iş tatmin düzeyi sürekli olarak, yöneticiler tarafından izlenmelidir (Davis, 1988). Bir çok araştırmada örgütsel bağlılık ve iş

tatmini arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Kacmar ve Carlson, 1999; Çelik, 2013).

Araştırmalara göre iş tatmini örgüt bazında değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık, çalışan bazında değerlendirildiğinde ise motivasyon, performans verimlilik ve iş devri kavramları ile ilişkilidir (Erdoğan, 1996; Başaran, 2000; Fındıkçı, 2003; Aydemir ve Erdoğan, 2013). Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık, performans ve verimlilik arasında da pozitif ilişki bulunmuştur (Yüksel, 1998; Kaçmar ve Carlson, 1999; Kanoğlu, 2007; Çelik, 2013).

İş tatmini ile motivasyon arasında da pozitif ilişki bulunmuş ve tatmin olmuş bir çalışanın daha kolay motive edildiği belirtilmiştir (Büyükemirusta, 2007).

2.1.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmininin etkileyen unsurlar aşağıda özetlenmiştir.

2.1.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği; işin geliştirilebilirliği, toplumdaki yeri, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, bireye bağımsızlık sağlaması, sağladığı başarı duygusu, işin anlamı gibi özellikleri kapsamakta ve bu özelliklerin tümü işe kendine özgü karakterini kazandırmaktadır (Horozoğlu, 1995; Başaran,2000; Keser, 2006).

2.1.2.2. Yönetim Tarzı, Örgüt Büyüklüğü ve Denetim

Çalışanlar yönetim tarzına bağlı olarak kararlara daha fazla katılabilmekte ve daha fazla inisiyatif kullanarak bağımsızlaşabilmektedir. Bu sebeple yapılan araştırmalarda ademi merkeziyetçi anlayışla yönetilen örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, Erdoğan (1996) yaptığı çalışmada uzmanlaşmanın hakim olduğu büyük örgütlerde çalışanların iş ve ilişki olarak daha standart bir ortama sahip olduğunu buna karşılık farklı işlerde çalışma

fırsatı bulan ve daha fazla sosyal ortama dahil olabilen küçük örgüt çalışanlarının tatminlerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin çalışan merkezli bir yönetim anlayışı ile çalışanların ilişkisini destekleyerek onlara katkıda bulunması ve örgüt ile ilgili karar verme süreçlerinde çalışanların da düşüncelerine önem vermeleri çalışanların iş tatminini olumlu yönde ekleyebilmektedir (Çelik, 2006).

Ekip çalışması yapılabilmesine olanak sağlayan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına imkan ve ekip üyeleri arasında açık iletişim imkanı sunan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek iş tatmini sağlamakta ve yöneticilerin dostça, nazik ve samimi olması, çalışanların sağlığı ve sorunlarına eğilmesi durumunda ise iş tatmininin daha da artması beklenmektedir (Varışlı, 2010).

Çalışanların hangi işi yapacakları, sorumlulukları ve onlara verilen yetkiler belirsiz olduğu zaman tatminsizlik ortaya çıkar ve buna rol belirsizliği denir. Rol belirsizliği çalışanın iş tatminsizliği yaşamasına sebep olur. Bu sebeple yöneticinin adil bir iş bölümü yapması ve çalışanların sorumluluklarını yazılı olarak tanımlanması iş tatminini uzun vadede devam ettirebilmek açısında önem taşımaktadır (Çelik, 2006).

Genel olarak çalışanların denetlenmekten hoşlanmadığı belirtilmektedir. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların işten tatminlerinde azalmalar olur. Dolayısıyla çalışanlar demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde görev yapmayı tercih etmektedirler (Başaran, 2000).

2.1.2.3. Ücret ve Ödüllendirme

Yapılan araştırmaların genelinde ücretin çalışan tatminini olumlu etkilediği görülmüştür (Başaran, 2000; Keser, 2006; Khan ve ark., 2011; Tekli ve Paşaolu, 2012). Bununla beraber ücret çalışan tatmini konusunda tek başına yeterli değildir, Luddy (2005) çalışmasında, yüksek gelirli çalışanların da işin

doğasını benimsememeleri sebebiyle tatminsizlik yaşayabildiklerine dikkat çekmiştir.

Sliwka ve Grund (2001) da, çalışan tatmininin mutlak ücrete bağlı olmadığı aynı zamanda artan ücrete de bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber İncir (1990) ücret adaletsizliğinin de çalışan tatminini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca Horozoğlu (1995) ücret dışında sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar gibi uygulama ya da ödüllendirme politikalarının da çalışan motivasyonu ve tatminindeki önemini vurgulamıştır (Erdil ve ark., 2004).

2.1.2.4. Gelişme ve Yükselme İmkanları

Çalışanın çalışma arzusu optimum seviyeye ulaştığında gelişme ve yükselme imkanına sahip olduğunu bilmesi bu çalışma şevkinin aynı seviyede sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Aksi takdirde ilerleme olanağı olmayan ve ücretinin artmayacağını düşünen bir çalışan zamanla işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir (Eren, 1998).

Terfi uygulamasında dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisi de adaletli terfi politikalarının uygulanmasıdır. Çalışanın sadece iş tatmini değil örgüte olan inancının da negatif etkilenmemesi gerekir. Genellikle iş yerlerinde terfi, kıdemden yada performanstan dolayı gerçekleşir. Kıdemden dolayı terfi eden çalışan zaten bunun hakkı olduğunu ve çalışmaya devam ettiği koşulda terfi edeceğini bilmektedir. Bunun etkisiyle performanstan dolayı terfi edenin iş tatmini kıdemden dolayı terfi eden çalışandan daha fazla olabilmektedir. Ayrıca terfi ile beraber yapılan maaş artışının oranı da tatmin düzeyini etkilemektedir (Aycan, 1998).

İşyerlerinde uygulanan adaletli terfi politikaları, sunulan kendini geliştirme imkanları, bu uygulamaların sıklığı ve çalışanın bu konuda teşvik edilmesi iş tatminini etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Başaran,2000).

2.1.2.5. Çalışma Koşulları

Mekânsal kalite ve konfor koşullarını oluşturan ısı, nem, havalandırma, ışık, ses, ergonomi, iş güvenliği, bunlara ek olarak hijyen koşulları, dinlenme zamanı olması ya da yeteri kadar tutulması gibi unsurların tamamı çalışma koşullarını oluşturmaktadır. Tüm bu çalışma koşulları çalışanları fizyolojik ve psikolojik olarak etkilemekte ve dolaysıyla iş tatminlerini de arttırmakta ya da azaltmaktadır (Herzberg, 1968; Sabuncuoğlu, 1984; Özbenli, 1999; Başaran, 2000; Eren,2000; Erdil ve Keskin ve ark., 2004).

2.1.2.6. Çalışma Arkadaşları

İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve çalışmaya başladığı anda iş yaşamındaki ilişkiler sistemine dahil olur (Erdoğan, 1996). Çalışanın ast - üst ilişkilerinde ve çalışma arkadaşları ile olan iletişiminde olumlu ve uyumlu bir atmosfere sahip olması iş tatminini de pozitif etkileyecektir (Luthans, 1989; Ay ve Karadal, 1995; Erdoğan, 1996; Aycan, 1998).

2.1.3 İş Tatmini Teorileri

İş tatmini ile ilgili teoriler aşağıda özetlenmiştir.

2.1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi bireylerin ihtiyaçlarını en temel ihtiyaçlardan başlayarak daha üst düzey ihtiyaçlara kadar giden 5 basamakta toplamıştır. Bu teoriye göre kişi gösterdiği her davranışı ihtiyaçlarını gidermek için sergilemektedir ve bir ihtiyacın açığı çıkması için bir alt ihtiyaç basamağının doyurulması gerekmektedir (Koçel, 2001).

Bu teoriye göre bir çalışanı motive etmek isteyen bir yönetici çalışanın hangi ihtiyaç basamağında olduğunu analiz edebilmeli ve tatmin etmeye yönelik bir strateji geliştirmelidir. Tatmin olmuş bir çalışanın iş yapma isteği gerçek

kapasiteye benzetilecek olursa, iş tatmini olan bir çalışanın motive olmuş hali ise normal kapasite olarak tanımlanabilir.

Bir yönetici için olumlu ruh haline sahip bir çalışanın performansını arttırmaya yönelik yapılacak dürtüleme olumsuz ruh hali olan bir çalışandan daha kolay olacak ve olumlu sonuç alma ihtimali daha yüksek olacaktır.



Şekil 2. 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943; Koçel, 2001)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şekil 2. 1.'de özetlendiği gibi beş grupta toplanmaktadır (Çetinkanat, 1988). Bunlar:

1.Fizyolojik ihtiyaçlar:

Bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gereken açlık, susuzluk, uyku, barınma, oksijen ve hareket etme gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Çetinkanat, 1988).

2.Güvenlik ihtiyacı:

Bireyin fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra potansiyel tehlike olabilecek çevresel faktörlerden korunmak için güvenlik ihtiyacı açığa çıkar. Güvenlik ihtiyacı bireyde denge, bağımsızlık, korunma, kargaşadan kurtulma, yani zihinsel güvenlik, korku ve kaygılardan arınma özgürlüğü gibi istekler şeklinde kendini gösterir. Çalışma yaşamında bu ihtiyaçlar çalışma ortamının sağlık ve insanca yaşama şartlarına sahip olması, emeklilik ve sigorta gibi garantiler ile tatmin edilebilir (Özdayın, 1990) ve çalışanın kolay motive olmasına zemin hazırlanabilir.

3.Ait olma ve sevgi ihtiyacı:

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı karşılanan bireyin sosyal bir varlık olması sebebiyle manevi ihtiyaçları açığa çıkar ve sevmek, sevilmek, arkadaş edinme gibi ihtiyaçlar duymaya başlar (Akat ve ark., 1999).

4.Saygınlık ihtiyacı:

Bu ihtiyaç düzeyinde birey tanınma, kendini gösterme, takdir edilme, kendine güven duyma gibi ihtiyaçlar hisseder (Özdayı, 1990).

Çalışma hayatında özellikle çalışanı motive edebilmek için takdir edilme ihtiyacının tatmin edilmesi önemli adımlardan biri hatta direkt bir motivasyon yöntemidir (Varışlı, 2010).

5.Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:

Her birey yeteneklerini kullanabileceği, severek yaptığı bir işte çalışmak ister (Varışlı, 2010). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin "yaratıldığı iş için çalışmak istemesi'' olarak da tanımlanabilir.

2.1.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'e (1968) göre, bireyin fiziksel ihtiyaçlarını içeren korunma etmenleri ve kişinin gelişimini içeren güdülenme etmenleri iş tatmini sağlanmasında kişinin ana ihtiyacını oluşturmaktadır. Çalışan sadece korunma etmenleri doyurulduğunda çalışmaya devam eder fakat tatmin olması için ruhsal açıdan da güdülenmesi yani tatmin edilmesi gerekir. Bu etmenler kapsamında Herzberg ve arkadaşları çift faktör kuramını (hijyen kuramı) geliştirmişlerdir (Eren, 2000).

2.1.3.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adam'sa göre çalışanlar bireysel olarak harcadıkları emeği, hem bu emek sonucunda elde ettikleri kazanç ile hem de çalışma arkadaşlarının emeği ve kazancı ile kıyaslamaktadırlar. Eğer hakkaniyetli bir durum var ise çalışan daha olumlu bir ruh hali ile çalışmasını sürdürmektedir (Koçel, 2000; Çetinkanat, 2000; Varışlı, 2010).

2.1.3.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland ihtiyaçların öğrenildiğini ve kişiden kişiye değişen şekilde davranışa etki ederek potansiyel bir hiyerarşiye göre düzenlendiğini ve herkes için bu hiyerarşinin aynı olmadığını iddia etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

Birey doğumundan itibaren yaşadıkları, sahip olduğu deneyimler, yaşadığı çevre gibi pek çok sınırsız değişken sayesinde sahip olduğu karakter özellikleri doğrultusunda ihtiyaçlar hissetmeye başlar. Değişkenler sınırsız olduğu için ihtiyaçlar da hissedilme düzeyi/ yoğunluğu açısından insandan insana farklılık gösterebilir. İş yaşamında ise çalışanın " başarma ve takdir edilme'' ihtiyacı olarak kendini gösterir. Başarı sonuncunda gelen manevi tatmin kişinin güdülenmesinde de önemli role sahiptir (Aydın, 2000). Bu durum ilk aşamada kişinin kendi içinde motive olmasını ya da motive olmaya hazır hale gelmesini sağlamaktadır.

2.1.3.5. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'a göre, her insanın kendine özgü arzuları, ihtiyaçları ve amaçları vardır ve insan hayal ettiği ödülü kazanmak için hareket eder. Bu teorinin temelinde insanın göstereceği çabanın ona ödül kazandıracağı beklentisi, o ödülü şiddetle istemesi, ihtiyacının ölçüsü ve o başarıyı elde edeceğine dair inancı vardır (Şen, 2008).

2.1.3.6. Adelfer'in VİG (ERG) Teorisi

Erg kuramının temeli Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne dayanmaktadır. Bu kurama göre bireyin ihtiyaçları üç ana başlık altında toplanabilir (Çetinkanat, 2000).

1- Var Oluş Gereksinimi: Yeme, içme, barınma, korunma ve güvenlik gibi bireyin yaşamını sürdürebilmesine yönelik ihtiyaçları içerir (Çetinkanat, 2000).
2- İlişki Gereksinimi: Bireyin manevi ihtiyaçlarının başında gelen diğer insanlarla etkileşim, duygusal destek, saygı ve kabul görme, ait olma ihtiyaçlarını kapsar. Bu aşamada birey aile dışında, arkadaş ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde olma ihtiyacı duymaktadır.
3- Gelişme Gereksinimi: Kişisel gelişim, yetenek ve becerilerin kullanılması gibi ihtiyaçları içerir (Çetinkanat, 2000).

ERG kuramında ihtiyaçlar Maslow'unkinde olduğu gibi bir hiyerarşi içerisinde değillerdir. Bu kuramda bütün ihtiyaçların bireyi aynı anda etkileyebileceği esastır. Maslow'un kuramının aksine, bu kuramda alt düzeydeki bir gereksinimin doyurulması kişiyi mutlaka bir üst düzeydeki gereksinime yönlendirmez. Maslow karşılanmayan gereksinimlerin saklı tutulduğunu savunurken, Alderfer bireylerin karşılanmayan gereksinimden vazgeçerek daha temel gereksinimlere yöneldiklerini öne sürmektedir. İki kuram arasındaki bir diğer fark ise Maslow doyurulmuş bir gereksinimin artık bireyi motive edici bir

özelliğinin kalmadığını savunurken; Alderfer'in bir ihtiyacın karşılanmasının o ihtiyacı daha da güçlendirebileceğini ileri sürmesidir (Varışlı, 2010).

2.1.3.7. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi

İşin beş özelliği bulunduğu tespitini ortaya atan kuramcılar, iş tatmininin de bu beş özelliğe bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu beş özellik; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Kurama göre bu özellikler üç psikolojik duruma yol açmaktadır. Bu durumlar, çalışan güdülenmesini sağlamakta ve iş tatminine sebep olmaktadır. İşin gerektirdiği becerilerin çeşitliği, görevin bir bütünlük içinde ve önemli olması çalışanda işinin anlamlı olması duygusunu, işin çalışana özerklik imkânı sağlaması da çalışanda sorumluluk duygusunu yaratmaktadır. İş ile ilgili geri bildirim ise işin sonucu hakkında çalışanın bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak da bu durum iş tatminini yaratmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975).

2.2. Motivasyon Kavramı ve Teorileri

Çalışmanın temelini oluşturan motivasyon kavramı ve teorileri aşağıda özetlenmiştir.

2.2.1. Motivasyonun Kavramı

"Motivasyon, insanların belli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır" (Koçel, 2003). Literatürde motivasyonun pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir.

"Bireyleri, onların özel bir davranışla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Motivasyon; bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur. Motivasyon; güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir (Fidan, 1998).

Motivasyon, insanın işini yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. İnsanın özellikleri ve bekleyişiyle, yapılan iş arasında yakın ilişki bulunmakta, insan işten, iş ise insandan etkilenmektedir. Yapılan iş; insan için, işin ekonomik değeri, sosyal statü ve prestij değeri, psikolojik değeri olmak üzere çeşitli anlamlar taşımaktadır. Bir işin gelişmesi de bunu yapan insana bağlıdır (Koçel, 2007).

2.2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon performans ile pozitif ilişkidir (Koçel, 2003; Kanoğlu, 2007). Bir örgütün başarısı en küçük yapı taşı olan bireyin motivasyonu ile başlar ve zincirleme tüm örgütün "örgütsel amaçlar" yönünde motive olması ile sürdürülür (Başak, 2010).

Yapılan çalışmalarda çalışan motivasyonunun iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmüş ve iş tatmini olan çalışanların daha kolay motive edilebileceği belirtilmiştir (Barlı, 2008).

2.2.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci bir motive etkisiyle harekete geçme, belli bir aksiyonda bulunma bir sürecidir (Eroğlu, 1995). Motivasyon süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: İhtiyaç, uyarılma, davranış ve tatmindir. İhtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar ve psikolojik ihtiyaçlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamak için ise çalışanın itici bir güdü ile uyarılması gerekmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak için itici bir güdü ile uyarılan çalışan tepki vererek davranışta bulunur. Bu davranış çalışanın içinde farklı şekillerde davranmasını sağlayan motiveler ve bu motiveleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir ve çalışanların gösterdiği davranış sonucunda

ihtiyaçları gerçekleştiği takdirde çalışanlar tatmine ulaşmaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008).

2.2.4. Motivasyon Teorileri

Çalışanların fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları işletme ve yönetici tarafından karşılandığı zaman performansın yükselmesine sebep olur, o yüzden motivasyon teorilerini öğrenmek işletmelerde son derecede önemlidir. Motivasyon teorilerinin geneli ihtiyaçların doyulması ve tatminin sağlanması tabanlıdır, bu sebeple iş tatmini ve motivasyon teorileri birbiri ile çakışan benzer teorik alt yapıya sahiptir. İş tatmini bölümünde (Bölüm 2.1.3.) açıklanan teorilerin motivasyon ile ilişkisi aşağıda özetlenmiştir.

2.2.4.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Adelfer'in VİG (ERG) Teorisi'dir (Koçel, 2003).

2.2.4.1.(1). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İş tatmini " Bölüm 2.1.3.1." de anlatılan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nin temeli bir çalışanı motive edebilmek için ilk önce onun hangi ihtiyaç basamağında olduğunu analiz etmek ve bu ihtiyacı doyurmaya/ tatmin etmeye yönelik bir strateji geliştirmek üzerine yoğunlaşmaktadır (Çelik, 2013). Bu doğrultuda "açlık" gibi temel ihtiyacı doyurulmamış bir çalışanın sosyal bir ihtiyacını tatmin etmeye yönelmek çalışanı motive etme konusunda etkili bir yöntem olmayabilir.

2.2.4.1.(2). Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile benzer yapıya sahiptir. Çalışanın kolay motive olması için ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve ruhsal açıdan da güdülenmesi gerekmektedir. Çalışanın ruhsal açıdan güdülenmesini sağlamak ve olumlu ruh halini sürdürülebilir kılmak için aşağıda özetlenen iş zenginleştirme yöntemleri önerilmiş ve pozitif ruh haline sahip bir çalışanın motive edilmesinin de daha kolay olacağı savunulmuştur (İncir, 1990).

Herzberg iş zenginleştirme için şu yöntemleri önermiştir: (İncir, 1990)

1. Çalışanın özerkliğini, özgürlüğünü ve sorumluluğunu arttırma yönünde bazı yönetsel kontrollerin kaldırılması.
2. Çalışanın, işin bir parçasını yapmasındansa bütününü yapması.
3. Çalışanın kendi verimlilik ve performansı, hakkında sürekli ve dolaysız geribildirim alması.
4. Çalışana yeni ve zorlayıcı görevler verilerek bir konu hakkında uzmanlaşmasının sağlanmasıdır.

2.2.4.1.(3). David McClelland' ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma İhtiyacı Teorisi'ne göre çalışan üç grup ihtiyacın etkisi altındadır (Güney, 1996). Bunlar, ilişki kurma ihtiyacı, başarma ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacadır (Konur, 2006). Çalışanların bu üç ana ihtiyacına göre geliştirilecek motivasyon araçları çalışanların güdülenmesini kolaylaştıracaktır. Örneğin "güç kazanma ihtiyacı" adaletli terfi politikaları uygulanarak doyurulabilir.

2.2.4.1.(4). Alderfer'in ERG Yaklaşımı

ERG kuramı temelinde, bireylerin karşılanmayan gereksinimden vazgeçmeye yönelerek daha temel bir gereksinime yöneldiklerini ve doyurulan bir gereksinimin üstüne giderek daha da güçlendirilebileceğini savunmaktadır.

Çelik (2013), yaptığı çalışmasında inşaat sektörü çalışanlarının işe bağlı kalmasını sağlayan etmenleri sorgulamış ve "adaletli terfi politikaları" ve "ödüller" gibi motivasyon araçlarının en son sırada yer aldığını belirtmiştir. İnşaat sektöründe adaletli terfi politikaları ve ödüllerin kullanılmaması bu konuların çalışanlar tarafından bir eksiklik olarak görülmemesine ve bu yönde bir beklenti ortaya çıkmamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple çalışanlar daha temel ihtiyaçlar olan "maaşların eksiksiz ve zamanında yatması" ve "sosyal sağlık güvencesi" gibi konulara daha fazla önem vermektedir.

2.2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerine göre , ihtiyaçlar insanı davranışa yönlendiren ya da sevk eden faktörlerden biridir, bu içsel faktörlere (ihtiyaçlar, arzular, ilgiler, sevgiler vd) ek olarak pek çok dışsal faktör (statü, rekabet, takdir edilme veya terfi vd) de kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2005). Süreç teorileri; davranış şartlandırma teorisi, bekleyiş teorisi, eşitlik teorisi ve amaç teorisi olarak aşağıda özetlenmiştir.

2.2.4.2. (1). Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engelleyemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir (Koçel, 2005).

2.2.4.2.(2). Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş Teorileri aşağıda özetlendiği şeklinde iki alt teoriden oluşmaktadır. Bunlar: Vroom'un Beklenti Teorisi ve Porter – Lawler Modeli'dir.

2.2.4.2. (2-1). Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi insanın göstereceği çabanın sonuçta elde edeceği maddi ya da manevi (başarı, takdir edilme) kazanç/ ödül ile bağlantılı olduğunu savunur. Sonuçta elde edebileceği bir ödül olduğunun bilicinde olan bir çalışan motivasyonu daha yüksek ya da motivasyonu sürdürülebilir bir çalışandır (Luthans, 1995).

2.2.4.2.(2-2). Porter – Lawler Modeli

Bu teorinin en önemli tarafı, motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasıdır (Eroğlu, 2000). Vroom, bireylerin yetenekleri ve bilgi seviyeleri üzerinde durmamaktadır. Oysa çabanın performansa dönüşmesi bu iki özelliğin bireyde yer alması ile mümkün olmaktadır. Aksi halde, ne kadar çaba gösterilirse gösterilsin, bu çabalar performansa dönüşmeyecektir.

Bireyler kendi performans ve ödülünü başkalarınınki ile karşılaştırıp belirli bir ödül anlayışına ulaşır. Eğer kendisine verilen ödül kişinin anlayışına göre algılanan eşit ödülden az ise kişi tatmin olamaz, tatmin olma derecesine göre valens (kişinin sonucu yani ödülü arzulama derecesi) ve bekleyişi etkilenmekte ve süreç yeniden başlamaktadır (Koçel, 2005).

2.2.4.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitli teorisine göre çalışanlar hem bireysel olarak harcadıkları emeği karşılığında elde ettikleri ile hem de çalışma arkadaşlarının emeği ve kazancı ile kıyaslamaktadırlar. Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe bağlıdır çalışanın bu karşılaştırma sonucu

algılayacağı her eşitsiz durum, çalışanın bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2005). Bu durumda doğru çalışanı doğru işe vermek bile çalışanın iyi bir performans sağlamasına imkan verecek ve elde ettiği başarı sayesinde ise kişisel doyuma ulaşmasını sağlayacak ve uygulanacak olan motivasyon yönteminin de olumlu sonuç vermesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca ödüllendirme politikalarının olumlu sonuç vermesi "adaletli uygulama" algısı yaratılması ile elde bağlantılıdır.

2.2.4.4. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç Teorisi'ne göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini belirlemektedir. Hedefleri yüksek ve ulaşılması güç olan kişiler, kolay ulaşılabilecek hedeflere sahip kişilere göre daha fazla çalışacak, daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaklardır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik derecesidir. Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Koçel, 2005).

2.2.5. Motivasyon Araçları

Çalışanların her biri kendine özgü beklentilere, zevklere ve karaktere sahiptir, bu durum her bir çalışanı yöneticiler için çok bilinmeyenli bir denkleme dönüştürmektedir. Yöneticilerin altında çalışanları iyi analiz etmesi ve bu yönde motivasyon araçları kullanması onları yönetmek açısından kolaylık sağlayacaktır (Kaplan, 2007). Motivasyon araçları, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir.

2.2.5.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Ekonomik motivasyon araçları; ücret, primli ücret, ekonomik ödüllendirme ve sosyal güvenlik ve emeklilik planları şeklinde aşağıda özetlenmiştir.

2.2.5.1. (1). Ücret

Birey hayatını devam ettirebilmek için paraya ihtiyaç duyar, bu sebeple bir iş sahibi olmanın temel sebeplerinin başında para kazanmak gelmektedir. Bu da ücreti, bireyi iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden biri haline getirmektedir. Ayrıca piyasa koşullarına göre ödenen yüksek ücret hem iş başvurularında artış sağlamakta, hem de girecek olan elemanın bu firmada çalışmayı bir ayrıcalık olarak hissetmesini, bunu bir hediye olarak algılamasını sağlamaktadır. Düşük ücret ise çalışanın kendini kıyaslaması sonucu denk olmadığını düşünmesine ve iş tatmininin ve motivasyonunun olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir (Başaran, 1998).

2.2.5.1. (2). Primli Ücret

Primli ücret genelde zaman esası ya da parça başı temeline göre hesaplanan ücret farkı ödemeleridir. Bu yöntem kısa vadede performansı arttırsa bile uzun vadede çalışanı ruhsal açıdan tedirgin etmesi, hızlı yapma telaşı ile iş kazalarını arttırması, kalitenin düşmesi, insan ilişkilerini zedelemesi gibi ihtimalleri de barındırması sebebiyle kontrol altında tutması zor bir motivasyon yöntemidir (Başaran, 2000).

2.2.5.1. (3). Ekonomik Ödüllendirme

Ekonomik ödüllendirmeler en çok kullanılan ve olumlu sonuçlanma ihtimali yüksek motivasyon araçlarından biridir. Fakat uygulama esnasında

gerekli durumlarda ve adaletli bir şekilde kullanılmaları gerekmektedir (Pekel, 2001).

2.2.5.1. (4). Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Çalışanın bir iş yerinde çalışırken sosyal güvencesinin olduğunu bilmesi ruhsal açıdan kendini güvende hissetmesine sebep olmaktadır. Ayrıca çalıştığı iş yerinden emekli olma ihtimali olduğunu bilmesi de motive olmasına yardımcı olabilmektedir (Eren, 1993).

2.2.5.2. Psiko – Sosyal Motivasyon Araçları

Psiko-sosyal motivasyon araçları; çalışmada bağımsızlık, statü, değer, tebrik ve takdir, gelişme, terfi ve başarı, çevreye uyum, kararlara katılım, sosyal uğraşlar ve psikolojik güvence başlıkları altında aşağıda özetlenmiştir.

2.2.5.2.(1). Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanın bir iş yerinde inisiyatif kullanma ve kısmen de olsa bağımsız çalışabilme imkanına sahip olması işten aldığı tatmini arttırabilmekte ve motivasyonunu kolaylaştırabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998).

2.2.5.2.(2). Statü, Değer, Tebrik ve Takdir

Çalışanın yaptığı iş nedeniyle başkaları tarafından övülmesi, örgüt için önemli olduğunu hissetmesi ya da iş dünyasında tanınan bir firma bünyesinde çalışması sonucu kazandığı statü çalışanın motivasyonunu olumlu etkileyen unsurlardır (Sabuncuoğlu, 1998).

Çalışanı yaptığı iş sebebiyle ödüllendirmek ve özel toplantılar düzenleyerek bu durumu duyurmak, çalışanı hem maddi hem de manevi açıdan uyaracak ve motivasyonunu olumlu etkileyecektir (Eren, 1993; Başaran, 2000)

2.25.2.(3). Gelişme, Terfi ve Başarı

Şirket içerisinde çalışanlara tanınan kendini geliştirme olanakları (kurslar, seminerler, fuarlar, konferans ve sempozyumlara katılım), firma desteği, terfi alma fırsatının varlığı çalışanı daha ileriye ve iyiye gitmeye teşvik eden unsurlardır(Sabancuoğlu ve Tüz, 1998).

Terfi fırsatı firma içeresinde rekabet oluşmasına sebep olabilmektedir. Rekabetin varlığı motivasyon ve performans üzerinde olumlu etki yaratır fakat rekabet düzeyinin kontrol altında tutulması gerektiği unutulmamalıdır (Başaran, 2000).

2.2.5.2.(4). Çevreye Uyum

Çalışanların iş arkadaşları, ast ve üstleri ile iyi ilişkiler halinde olması olumlu ruh halini destekler ve motive olmasını kolaylaştırır (Eren, 1993).

2.2.5.2.(5). Kararlara Katılım

Firmaların çalışanların iş ile ilgili fikirlerini alması ve toplantılar yapması çalışanların çalıştıkları firmayı benimsemesini kolaylaştırmaktadır (Pekel, 2001).

2.2.5.2.(6). Sosyal Uğraşlar

Firmalar iş ortamındaki monotonluğu kırabilmek ve olası gerginlikleri giderebilmek için, personel arasında sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve eğlenceler düzenleyerek sosyal iletişimi arttırabilir. Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında dayanışma ruhu ve kaynaşma sağlanabilmekte, aynı zamanda bu uğraşlara iştirak eden çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderlerin saptanabilmesi için ideal bir ortam yaratılabilmektedir. Ayrıca seyahat gibi sosyal faaliyetler, özendirici amaçlarla yaygın bir şekilde kullanılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998).

2.2.5.2.(7). Psikolojik Güvence

Çalışan kendini ekonomik olarak güvende hissetmek istediği kadar psikolojik olarak da güvende hissetmek ister. Bu da Maslow'un hiyerarşisinde açıklandığı üzere güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları; amaç birliği, esnek zaman uygulamaları, yetki ve sorumluluk denkliği, iş genişletme ve iş zenginleştirme başlıkları altında aşağıda özetlenmiştir.

2.2.5.3.(1). Amaç Birliği

İşle ilgili hedeflerin belirlenmesi, çalışanların bu hedeflere yönlendirilmesi, belirsizliklerin kaldırılması firmaların ilk yönetim uygulamalarından biri olmalıdır. Aksi takdirde hedefsiz bir çalışanı motive etmek için uygulanan motivasyon araçları gereksiz bir çaba olarak kalmakta, para ve zaman kaybına neden olmaktadır (Başaran, 2000).

2.2.5.3.(2). Esnek Zaman Uygulamaları

Zamanını iyi yönetebilen bir çalışan hem işleri zamanında yetiştirecek hem de kendi kendini motive edebilecektir (Başaran, 2000).

2.2.5.3.(3). Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Firma içerisinde sorumluluk, yetki dağılımı ve iş bölümü adaletli yapılmalı, iş yükü yığılmasının önüne geçilmelidir (Sabuncuoğlu, 1998). Böylece firma içeresinde adil bir yönetim anlayışı olduğunu düşünen çalışanın da motive olması kolaylaşacaktır.

2.2.5.3.(4). İş Genişletme

İşin kapsamını genişleten bir teknik olan iş genişletme, dikey iş zenginleştirme imkânının olmadığı durumlarda, basit ve tekdüze işlerden sıkılan çalışanların monotonluktan ve yorgunluktan kurtarılarak motive olmalarını amaçlamaktadır. Sorumluluğu artırılan çalışanlar sosyal ve ego ihtiyaçlarını daha kolay tatmin edebilmekte ve motive olmaktadırlar (Başaran, 1992).

İş genişletmede önemli olan iş içeriğinde çeşitlilik sağlamak olduğu için uzmanlaşma gözetilmez, fakat işi oluşturan birkaç çeşit işlem mantıklı bir grup oluşturmalıdır. Çeşitlendirilen bu mantıklı işlemler bütünü üzerinde çalışanlara az da olsa bağımsızlık verildiği zaman, iş daha da olumlu hale gelerek çalışanların tatmin ve performansını artırabilmektedir. Ne var ki iş genişletme ile sağlanan bu çeşitlilik işin bitirilme süresini uzatmakta ve işlem hatlarında yeni düzenlemelere gidilmesine sebep olmaktadır (Pekel, 2001).

2.2.5.3.(5). İş Zenginleştirme

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi çerçevesinde gelişen bu teknikte işin temeli korunmakta ve üzerine motivasyon unsurları ilave edilerek zenginleştirme sağlanmaktadır (DE Cenzo, 1996).

Motivasyon yoluyla çalışan verimliliğinin artırılmasına yönelik en popüler yapısal tekniklerden biri olan iş zenginleştirme, çalışanların daha önce üstler tarafından yürütülen bazı görevleri de devralarak işle ilgili planlama ve kontrol yetkisi kullanmalarını, daha az gözetimi ve daha özgür değerlendirme yapma imkânlarının sunulmasını gerektirmektedir.

Tüm bu motivasyon araçlarının yanı sıra çalışanların kolay motive olmasını sağlamak amacıyla çalışanların fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışma ortamının fiziksel şartlarının ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyon düzeylerinin arttırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Eren,1998).

3.ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

3.1. İş Tatmini İle İlgili Çalışmalar

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar inşaat sektörü ve farklı sektörler olmak üzere iki başlık altında özetlenmiştir.

3.1.1. İnşaat Sektörü İle İlgili Çalışmalar

Leung ve arkadaşları (2004) inşaat sektöründe yaptıkları çalışmada performans ve iş tatmini arasında pozitif ilişki, şirketten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında ise negatif ilişki bulmuşlardır.

Chileshe ve Haupt (2010)'ın Güney Afrika'da inşaat sektörü çalışanları için yaptıkları çalışmada yaş ve iş tatmini arasında ilişki bulunmamıştır.

Varışlı (2010) çalışmasında inşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu bununla beraber iş tatmininin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre her hangi bir farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Çelik ve Oral (2013) yaptıkları çalışmada Türk inşaat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini incelemiş ve çalışanların iş tatminini arttırmak için kişilik özelliklerinin göz önünde tutularak, sektöre özel motive edici politikaların geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

3.1.2. Farklı Sektörlerle İlgili Çalışmalar

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda, devamsızlık, işgücü devri, yakınmalar, disiplin cezaları, geç kalma, işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilişkili olduğu ve tatmini düşük çalışanların olumsuz hareketler yapmaya meyilli oldukları görülmüştür (Davis, 1988; Erdoğan, 1996; Çetinkanat, 2002; Robbins, 2001).

Çalışmaların genelinde ücret ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu ve yüksek ücret alan çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu belirtilmiştir (Toplu, 1998; Akıncı, 2002; Güven ve Ark., 2005; Gözen, 2007; Mammadova, 2013).

Toplu (1998) çalışmasında adil ücret, yapılan işin takdir edilmesi, iş yerinde fiziksel koşullar, iş güvenliği, kararlara katılma ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulmuştur. Bununla beraber cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyinin iş tatmini ile ilişkisi bulunmadığını belirtmiştir.

Akıncı (2002) turizm sektöründe yaptığı araştırmada konaklama, adil ücret, iş huzuru, terfi, ödüllendirme, arkadaşlık ilişkileri, işletme içi eğitim değişkenleri ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulmuştur.

Güven ve arkadaşları (2005) tekstil sektörü çalışanları için yaptıkları çalışmada yaş ve eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Sığrı ve Basım (2007) özel sektör çalışanlarının, kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Gözen de (2007) sigorta şirketi çalışanlarının eğitim düzeyi, yaş ve medeni durumu ile iş tatmini arasında ilişki bulamazken; cinsiyet ve çalışma süresi arasında pozitif ilişki bulmuştur.

3.2. Motivasyon İle İlgili Çalışmalar

Çalışan motivasyonu ile ilgili yapılan çalışmalar inşaat sektörü ve farklı sektörler olmak üzere iki başlık altında özetlenmiştir.

3.2.1. İnşaat Sektörü İle ilgili Çalışmalar

İnşaat sektöründe çalışanların motivasyonu ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda tanınma, yüksek maaş ve prim, farklı projelerde çalışma fırsatı, üretkenlik, sosyal ilişkiler, iş güvenliği, maddi ve manevi ödüller gibi faktörlerin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Neale, 1979; Hughes 1991; Davies ve Duff, 1994).

Fiziksel yorgunluk, iş güvensizliği, fazla kontrol faktörlerinin ise çalışanların motivasyonunu negatif yönde etkilediği belirtilmiştir (Moloney ve MacFillen 1985; Olamolaiye 1990).

ABD'de inşaat sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda; iyi planlamanın ve inşaatın ilerlemesinin çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif bir etki yarattığı görülmüştür (Business Report of New York, 1980).

Kuruoğlu ve Polat (2002) yaptıkları çalışmada inşaat sektöründe çalışanları motive eden faktörlerin çalışanların psikolojik, kültürel ve ekonomik yapılarına bağlı olarak değiştiğini ve bununla birlikte, yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanırken çalışanlarının bireysel farklılıklarını ve beklentilerini de göz önünde bulundurarak, en uygun motivasyon aracını seçip kullanmaya özen göstermeleri gerektiğini belirtmişler ve çalışan motivasyonunu etkileyen faktörleri gayri maddi, maddi ve sosyal faktörler olmak üzere 3 gruba ayırmışlardır.

Çöğür (2010) inşaat sektöründe yaptığı araştırmada motivasyon ile fiziksel koşullar (sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği) ve sosyal koşullar (işyerinde tatil ve izin durumu yeterliliği, hobileri gerçekleştirme olanağı, düzenli yaşama imkanı) arasında pozitif ilişki bulmuş, ücret ve performans arasında ise ilişki bulamamıştır.

3.2.2. Farklı Sektörlerle İlgili Çalışmalar

Bir çok araştırmada; Toplam Kalite Yönetimi, yüksek maaş, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, eğitim, iletişim, sosyal aktiviteler, sorumluluk ve işin saygınlığının motivasyona olumlu yönde etkileri olduğu belirtilmiştir (Kanbur, 2005; Kanoğlu, 2007; Korkmaz, 2008; Gökçe 2009).

Öztürk ve Dündar (2003) ise çalışmalarında kamu çalışanları için, parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha fazla motivasyon sağladığını belirlemişlerdir.

3.3. İş Tatmini ve Motivasyon İle İlgili Çalışmalar

Yapılan çalışmaların genelinde iş tatmini ve motivasyon arasında pozitif ilişki olduğu ve işinde tatmin olan bir çalışanın daha kolay motive edilebileceği görülmektedir (Büyükemirusta, 2007; Ögrüç, 2009; Yousif, 2010; Çankaya ve ark., 2011). Bunula beraber iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkinin şartları duruma ve bireysel özelliklere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Barlı, 2008).

Yöneticilerin isabetli motivasyon stratejileri uygulayabilmeleri için altlarında çalışanların ruh hallerini ve tatminlerini iyi analiz edebilmeleri gerekmektedir, böylece uygulayacakları motivasyon yöntemlerinin başarıya ulaşması kolaylaşacak, zaman ve para kaybı önlenecektir (Çankaya ve ark., 2011).

Literatür bulgularının aksine Pekel (2001) ise Antalya havaalanı çalışanları arasında yaptığı çalışmada iş tatmini ve motivasyon arasında ilişki bulamamıştır.

4. MATERYAL VE METOD

4.1. Materyal

Çalışmanın örneklemini Türkiye genelinde çalışan mimar, inşaat mühendisi ve teknik elemanlar oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla www.google.com.form sitesinde online anket oluşturulmuş ve Nisan 2015 tarihinde YEM (Yapı Endüstri Merkezi) aracılığı ile 20.000 kişiye ulaştırılmıştır (Ek1). Çalışmanın sonucunda 332 anket değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

4.2. Metod

Çalışmanın temelini oluşturan iş tatmini ve motivasyonu ölçmek amacıyla 3 bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Oluşturulan anket ve değerlendirmede kullanılan yöntemler aşağıda özetlenmiştir.

4.2.1 Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Veri toplamak amacıyla oluşturan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölüm iş tatmini ve üçüncü bölüm de motivasyon sorularından oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümde çalışanların meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, gelir ve mesleki deneyim gibi demografik özellikleri ile ilgili veri toplanması hedeflenmiştir.

İkinci bölümde Weiss ve arkadaşlarının (1967) iş tatminini ölçmek amacıyla oluşturdukları, iç tatmin (iç tatmini soruları, işin kendisine ve kişinin işi yaparken ne hissettiğine odaklanmaktadır), dış tatmin (dış tatmin soruları ücret, takdir edilme, yönetim ilişkileri, yükselme, işletme politikaları, teknik yardım, konularına odaklanmaktadır) ve genel tatmin (her iki boyutu da kapsamaktadır) alt boyutlarından oluşan Minnesota İş Tatmini Anketi'nin (Minnesota Satisfaction Questionnaire) 20 soruluk kısa hali kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Anketi'ne ait soruların boyutlar altındaki dağılımı Çizelge 4.1.' de verilmiştir.

Çizelge 4. 1. Çalışmada kullanılan Minnesota İş Tatmini Anketi ve boyutları tanımlayan soru grupları

İş Tatmini Soru Grupları	
Boyut	**Soru Numarası**
İç Tatmin	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
Dış Tatmin	5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19
Genel Tatmin	1-20 Soruların Bütünü

Araştırmanın üçüncü bölümünde çalışanların motivasyonunu ölçmek amacıyla temeli İncir'in (1990) oluşturduğu iş tatmini anketine dayanan, Öztürk ve Dündar'ın (2003) geliştirdikleri 30 soruluk motivasyon anketi kullanılmıştır.

Çalışmanın temelini oluşturan iş tatmini ve motivasyon soruları 5'li Likert tipi ölçeğe göre cevaplandırılacak şekilde oluşturulmuştur. Ankete katılanların boyut puanları hesaplanırken verdikleri cevaplara ait puanlar toplanmış ve soru sayısına bölünerek her bir boyuta ait ortalama değerler bulunmuştur. Böylece iş tatmini ve motivasyon ölçeklerinin her bir boyutunun altında bulunan soru sayısı farklı olmasına rağmen tüm boyut puanları standardize edilerek 1-5 arasında ifade edilmiştir. Anketin değerlendirilmesinde kullanılan puan aralıkları ve değerlendirme kriterleri Çizelge 4. 2.'de verilmiştir (Çelik, 2013).

Çizelge 4. 2. Anketlerin değerlendirilmesinde kullanılan puan aralıkları

Likert Ölçeği	**Anketler**		**Puan Aralıkları**	**Değerlendirme Kriterleri**
	Motivasyon	**İş Tatmini**		
1	Hiç Katılmıyorum	Beni Hiç Tatmin Etmiyor	1.00-1.79	Çok az düzeyde
2	Katılmıyorum	Beni Pek Tatmin Etmiyor	1.80-2.59	Az düzeyde
3	Kararsızım	Kararsızım	2.60-3.39	Orta düzeyde
4	Katılıyorum	Beni Oldukça Tatmin Ediyor	3.40-4.19	Yüksek düzeyde
5	Tamamen Katılıyorum	Beni Tamamıyla Tatmin Ediyor	4.20-5.00	Çok yüksek düzeyde

4.3. Anket Sorularının Değerlendirilmesi İçin Kullanılan Yöntemler

Çalışma kapsamında ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha (α) katsayıları hesaplanarak, veri setinin normal dağılıma uygunluğu ise Kolmogrov-Smirnov testine bakılarak incelenmiştir.

Motivasyon ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve motivasyon ölçeği alt boyutları isimlendirilmiştir.

Örneklemin iş tatmini ve motivasyon alt boyutlarına ait ortalamaları hesaplanmış ve değerlendirme kriterlerine göre yorumlanmıştır. İş tatmini ve motivasyonun demografik özellikler ile arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla kurulan hipotezler Kruskal Wallis Testi ve iş tatmini ve motivasyon arasında ilişkiler ise Spearman-korelasyon testi kullanılarak incelenmiştir.

Analizler için Microsoft Office Excel 2007 ve SPSS 18 (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programları kullanılmıştır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

5.1. Araştırma Bulguları

Bu bölümde öncelikle çalışmada kullanılan anketlerin güvenilirliği ve Kolmogrov-Smirnov testi sonuçları verilmiştir. Daha sonra ankete katılanların demografik özellikleri ile ilgili sonuçlar özetlenmiştir. Motivasyon anketine uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonuçları verilmiş ve faktörler isimlendirilmiştir. Motivasyon ve iş tatmini alt boyutlarına ait betimleyici istatistik sonuçları özetlenmiş, değişkenlerin demografik özellikleri ile arasındaki ilişkilerin sorgulandığı hipotez testi sonuçları ve iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkilerin sorgulandığı korelasyon analizi sonuçları özetlenerek tartışılmıştır.

5.2. Anketlerin Güvenilirlikleri ve Normallik Testi

İş tatmini ve motivasyon anketi için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri Çizelge 5.1.'de verilmiştir. Cronbach Alpha değerlerinin 0.6'dan büyük olması, anketlerin "oldukça güvenilir" olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008).

Çizelge 5. 1. Kullanılan anketlerin güvenilirlikleri

Anket	Cronbach Alpha Katsayısı
Motivasyon	0.861
İş Tatmini	0.948

Çalışma sonucunda toplanan verilere Kolmogrov-Smirnov Testi uygulanmış ve verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür.

5.3. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

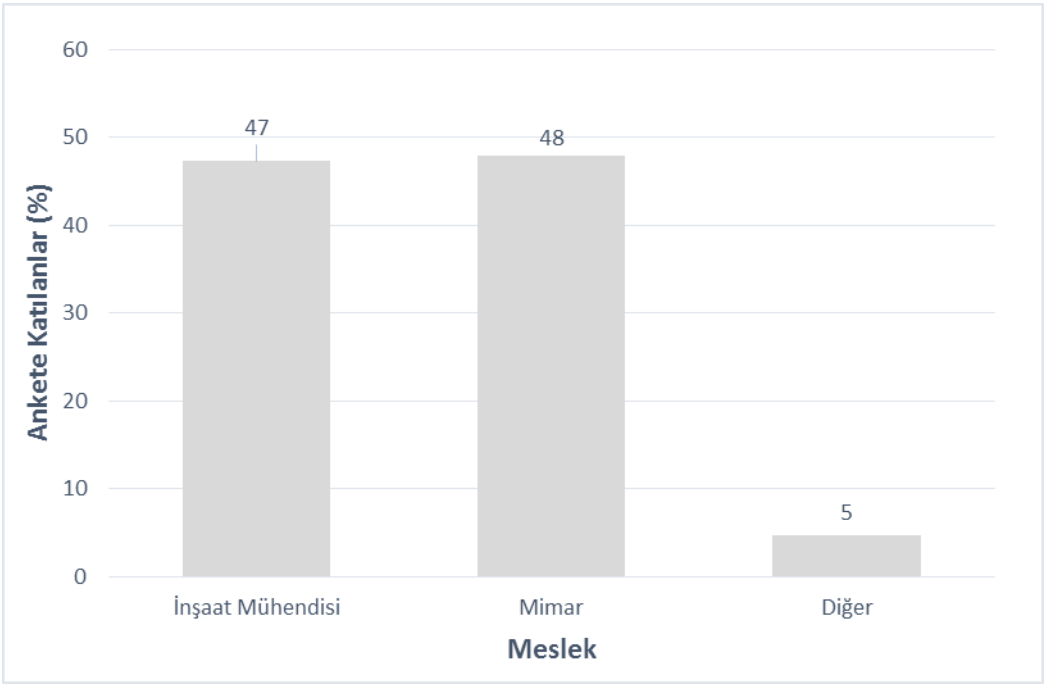
Ankete katılanlara meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve mesleki deneyim gibi demografik özellikleri ile ilgili yöneltilen sorulara verilen cevapların dağılımları aşağıda özetlenmiştir.

5. 3. 1.Ankete Katılanların Mesleki Dağılımları

Örneklem 157 (%47) inşaat mühendisi, 159 (%48) mimar ve 16 (%5) teknik eleman (inşaat teknikeri, inşaat teknik tasarım öğretmeni) olmak üzere toplam 332 kişiden oluşmaktadır (Çizelge 5.2.). Şekil 5.1.'deki veriler incelendiğinde ankete katılan mimar ve inşaat mühendislerinin oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Çizelge 5. 2. Katılımcıların mesleki profili

Profil	**Toplam**	
Meslek	**n**	**%**
İnşaat Mühendisi	157	47
Mimar	159	48
Diğer (Tekniker)	16	5
Toplam	332	100



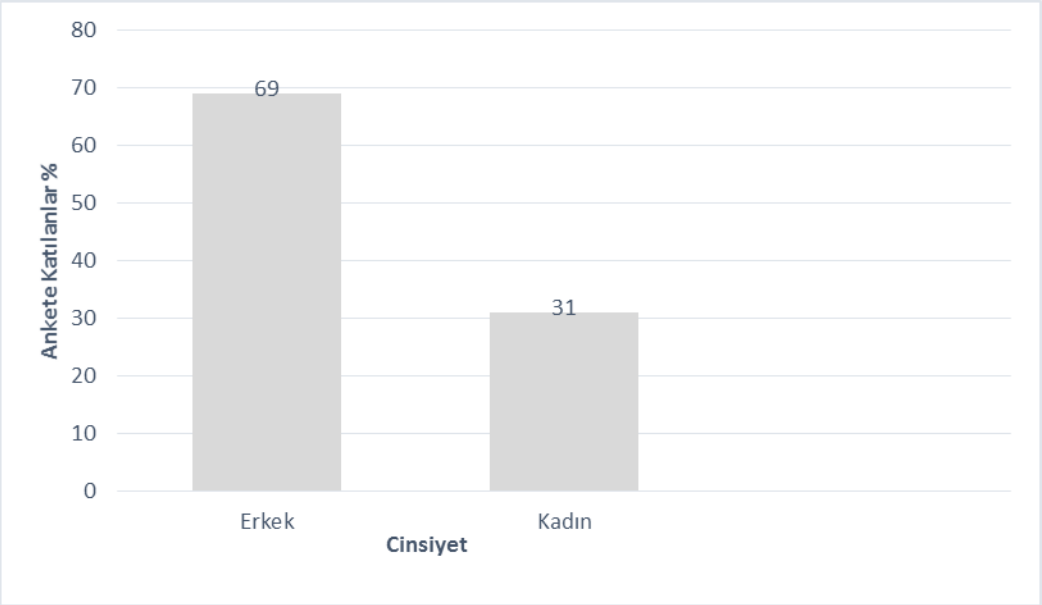
Şekil 5. 1. Katılımcıların mesleki dağılımı

5. 3. 2. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımları

Çizelge 5.3.'de örneklemin cinsiyet dağılımı görülmektedir. Örneklemin %69'unu erkekler, % 31'ini ise kadınlar oluşmaktadır (Şekil 5. 2.).

Çizelge 5. 3. Katılımcıların cinsiyet dağılımı

Profil	**Toplam**	
Cinsiyet	**n**	**%**
Erkek	229	69
Kadın	103	31
Toplam	332	100



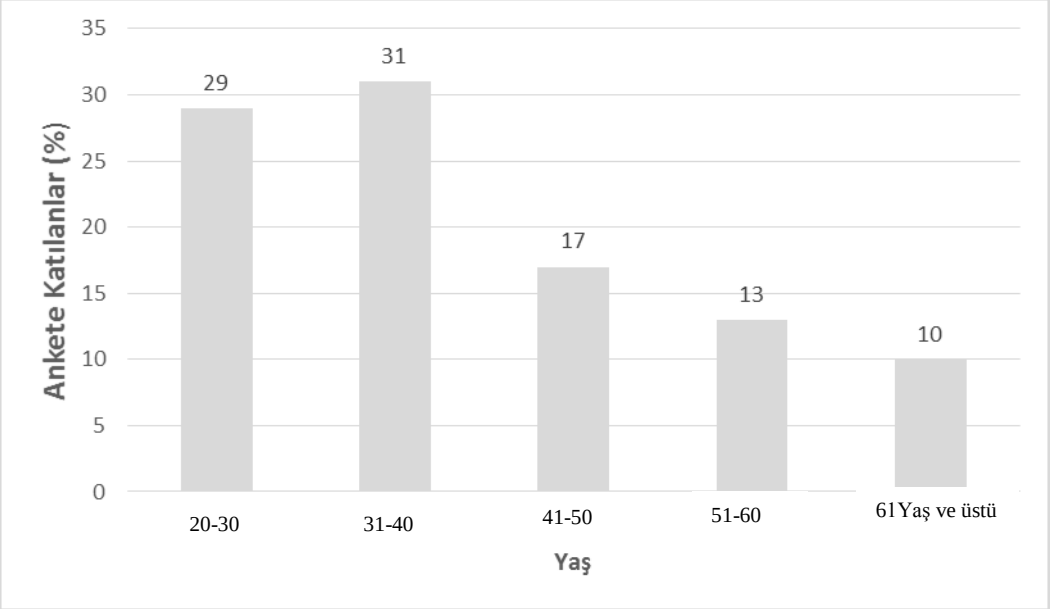
Şekil 5. 2. Katılımcıların cinsiyet dağılımı

5. 3. 3. Ankete Katılanların Yaş Dağılımları

Çizelge 5.4. ve Şekil 5.3. çalışmaya katılanların yaş dağılımını göstermektedir. Çalışmaya katılanların genelini %31 ile 31-40 yaş arası ve %29 ile 21-30 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemin %17'sini 41-50 yaş arası, %13'ünü 51-60 yaş arası ve %10'unu ise 61 yaş üstü çalışanlar oluşturmaktadır (Çizelge 5. 4.).

Çizelge 5. 4. Katılımcıların yaş dağılımı

Profil	**Toplam**	
Yaş	**n**	**%**
20-30	95	29
31-40	102	31
41-50	56	17
51-60	43	13
61Yaş ve üstü	36	10
Toplam	332	100



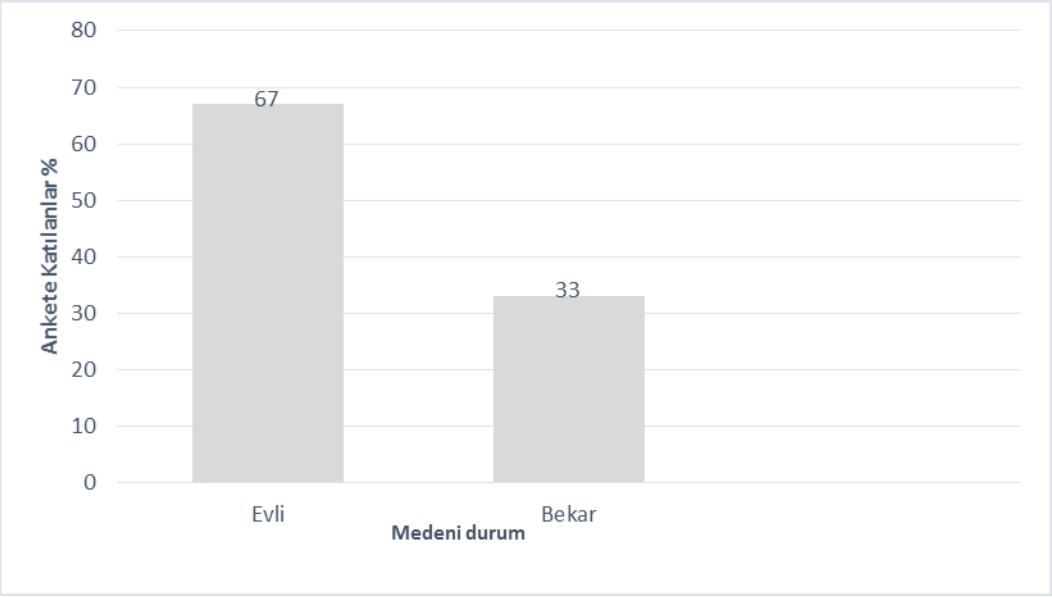
Şekil 5. 3. Katılımcıların yaş dağılımı

5. 3. 4. Ankete Katılanların Medeni Durumları

Çizelge 5.5. ve Şekil 5.4.'te anket çalışmasına katılanların medeni durumları görülmektedir. Çalışmaya katılan inşaat sektörü çalışanlarının %33'ü bekâr, %67'si ise evlidir (Şekil 5.4.). Şekil 5.4. incelendiğinde örneklemin genelinin evli olduğu görülmektedir.

Çizelge 5. 5. Katılımcıların medeni durumları

Profil	**Toplam**	
Medeni Durumları	**n**	**%**
Bekar	110	33
Evli	222	67
Topam	332	100



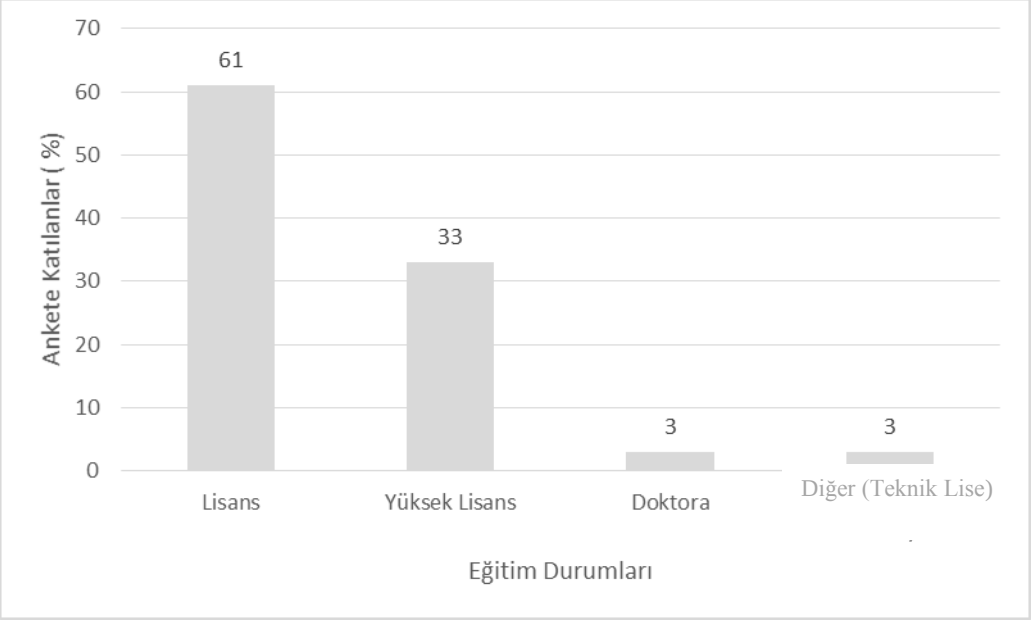
Şekil 5. 4. Katılımcıların medeni durumları

5. 3. 5. Ankete Katılanların Eğitim Durumları

Çizelge 5.6. ve Şekil 5.5.'te anket çalışmasına katılanların eğitim durumları görülmektedir. Örneklemin %61'i lisans, %33'ü yüksek lisans ve %3'ü doktora düzeyindedir. Örneklemin geneli lisans mezunudur bununla beraber yüksek lisans yapanların da %33 oranında olduğu görülmektedir (Şekil 5. 5.).

Çizelge 5. 6. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı

Profil	**Toplam**	
Eğitim Durumları	**n**	**%**
Lisans	203	61
Yüksek Lisans	109	33
Doktora	11	3
Diğer (Teknik Lise)	9	3
Toplam	332	100



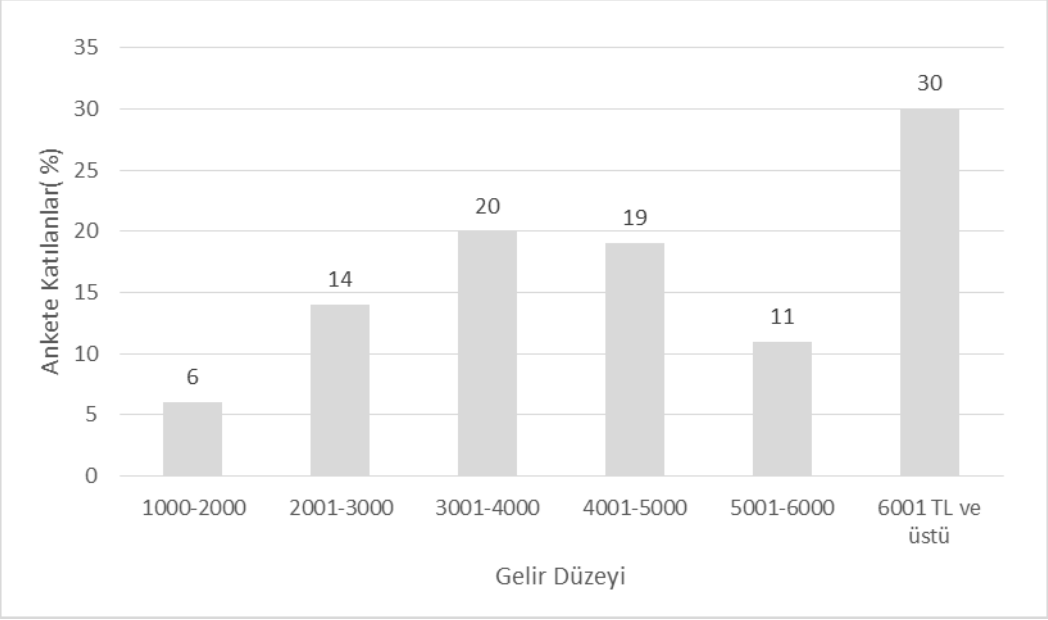
Şekil 5. 5. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı

5. 3. 6. Ankete Katılanların Gelir Düzeyleri

Çizelge 5. 7.'de katılımcıların gelir düzeyleri görülmektedir. Çalışmaya katılanların %30'unun 6001 TL ve üstü, 20%'sinin 3001-4000 TL arası, %19'unun 4001-5000 TL arası, %14'ünün 2001-3000 TL arası ve %6'sının ise 1000-2000 TL arası geliri bulunmaktadır (Şekil 5.6.). Sektör çalışanlarının genelinin maaşının 3000 TL üstü olduğu görülmektedir (Çizelge 5. 7.).

Çizelge 5. 7. Katılımcıların gelir düzey dağılımı

Profil	**Toplam**	
Gelir Düzeyi (TL)	**n**	**%**
1000-2000	21	6
2001-3000	47	14
3001-4000	68	20
4001-5000	61	19
5001-6000	36	11
6001 TL ve üstü	99	30
Toplam	332	100



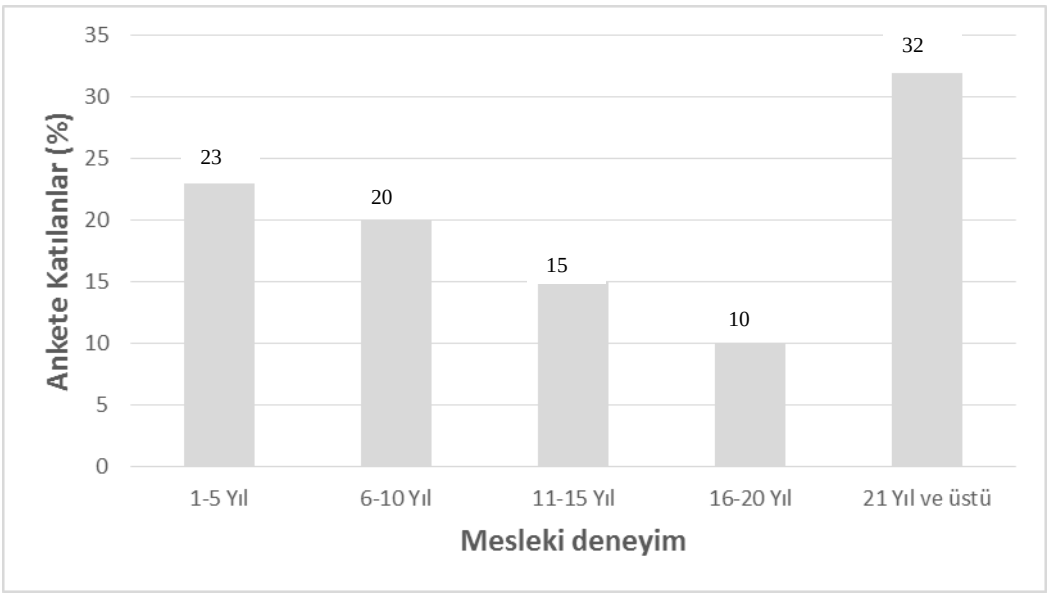
Şekil 5. 6. Katılımcıların gelir düzeyi

5. 3. 7. Ankete Katılanların Mesleki Deneyimleri

Çizelge 5.8. ve Şekil 5.8.'de çalışmaya katılanların mesleki deneyimleri görülmektedir. Çalışmaya katılanların %32'si 21 yıl ve üstü, %23'ü 1-5 yıl arası, %20'si 6-10 yıl arası, %15'i 11-15 yıl arası ve %10'u ise 16-20 yıl arası deneyime sahiptir. Çizelge 5.8.'deki veriler incelendiğinde örneklemin genelini mesleki deneyimi 5 yıldan fazla (%77) olan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Çizelge 5. 8. Katılımcıların mesleki deneyimi

Profil	**Toplam**	
Meslek deneyimleri	**n**	**%**
1-5 Yıl	75	23
6-10 Yıl	67	20
11-15 Yıl	51	15
16-20 Yıl	34	10
21 Yıl ve üstü	105	32
Toplam	332	100



Şekil 5. 7. Katılımcıların mesleki deneyimi

5. 4. Motivasyon Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Türk inşaat sektörü çalışanlarının motivasyonlarını ölçmek amacıyla kullanılan 30 sorudan oluşan ölçeğe Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis- PCA) yönetimi ile açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda; 13. Soru anti-image korelasyon matrisindeki değeri 0.5'ten küçük olduğu için (Çelik, 2013); 4, 10, 11, 14, ve 15. Sorular ise ortak varyans tablosundaki değerleri 0.32'den küçük olduğu için elenmiştir (Kalaycı, 2008). Kalan 24 soru için Varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve motivasyon ölçeğine ait sorular 4 faktör altında toplanmıştır. Çizelge 5.9.'da motivasyon ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir. Faktör yükleri birinci faktör için 0.785 -0.575 arasında; ikinci faktör için 0.713 - 0.476 arasında; üçüncü faktör için 0.803 - 0.559 arasında ve dördüncü faktör için ise 0.663 - 0.651 arasında değişmektedir. Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının, birinci faktör için % 23.278, ikinci faktör için % 14.337, üçüncü faktör için % 8.771 ve dördüncü faktör için % 7.836 olduğu görülmüştür. Belirlenen dört faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı % 54.222'dir. Motivasyon ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda birinci faktör adaletli terfi imkanları; adaletli ücret dağılımı, takdir edilme, ödüller gibi unsurlar içermekte olduğu için "yönetim politikası" olarak; ikinci faktör kurum içi insan ilişkilerini ve şeffaf iletişim gibi unsurları içerdiği için "kurum içi iletişim" olarak; üçüncü faktör kurum içi denetim ile ilgili unsurları içerdiği için "denetim" olarak; dördüncü faktör ise yöneticinin yönetici vasfı ve astlara olan davranışı ile ilgili olduğu için "yönetici" olarak isimlendirilmiştir.

Çizelge 5. 9. Motivasyon ölçeğinin faktör deseni

Anket Soruları	Motivasyon Sorularının Faktör Yükleri			
	Yönetim politikası	Kurum içi iletişim	Denetim	Yönetici
20	0,785	0,269	0,055	-0,089
19	0,764	0,199	-0,038	-0,148
17	0,712	0,116	0,044	-0,026
21	0,640	0,403	0,095	-0,091
22	0,678	0,414	0,034	-0,052
16	0,655	0,244	-0,111	-0,030
23	0,640	0,428	0,129	-0,085
12	0,625	0,187	0,002	-0,066
25	0,600	0,578	0,048	-0,091
7	0,580	0,110	-0,055	0,176
18	0,575	0,006	-0,197	0,206
26	0,326	0,713	-0,128	-0,009
24	0,111	0,691	-0,214	0,067
27	0,199	0,672	0,029	0,070
29	0,207	0,605	0,126	-0,016
28	0,504	0,547	0,109	0,019
30	0,381	0,476	-0,033	-0,220
2	-0,008	-0,074	0,803	0,150
3	0,118	0,071	0,673	0,050
5	0-,074	0,012	0,607	0,426
8	-0,237	-0,095	0,559	-0,425
9	-0,031	0,002	0,061	0,663
6	-0,070	0,022	-0,007	0,660
1	0,004	-0,085	0,376	0,651
KMO = 0,884 Bartlett Küresellik Testi sig. = 0,000				

5. 5. İnşaat Sektörü Çalışanlarının Motivasyonları

Çizelge 5.10.'da inşaat sektörü çalışanlarının motivasyon sonuçları verilmiştir. Türk inşaat sektörü çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörler incelendiğinde yönetim politikaları ($\bar{x}$=4.41) ve kurum içi iletişim faktörü ($\bar{x}$=4.23) "çok yüksek" düzeyde ($4.19 < \bar{x} < 5.00$); denetim faktörünün ($\bar{x}$=3.09) "orta" düzeyde ($2.59 < \bar{x} < 3.40$) ve yönetici faktörünün ($\bar{x}$=2.21) "az" düzeyde ($1.79 < \bar{x} < 2.60$) etkili olduğu görülmektedir. Çalışanlar mesleklerine göre incelendiğinde ise etkili olan faktörlerin sıralamasının değişmediği ve adaletli terfi

imkanları, iş bölümü, ücret, takdir edilme gibi etkenleri kapsayan yönetim politikaları faktörü ile ast-üst ilişkileri, firma içi sosyal ortam gibi etkenleri kapsayan kurum içi iletişim faktörünün öne çıktığı görülmektedir. Türk inşaat sektörü çalışanları için denetim de önemli olmakla birlikte yönetici faktörünün çok etkili olmadığı görülmüştür. (Çizelge 5. 10.).

Çizelge 5. 10. İnşaat sektörü çalışanlarının motivasyon sonuçları

Cevap Sayısı	**Tüm Örneklem**		**İnşaat Mühendisi**		**Mimar**		**Diğer (teknik elaman)**	
	332		**157**		**159**		**16**	
Motivasyon	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ
Yönetim Politikaları	4.41	0.50	4.37	0.52	4.45	0.48	4.38	0.48
Kurum İçi İletişim	4.23	0.58	4.18	0.61	4.27	0.55	4.26	0.61
Denetim	3.09	0.66	3.03	0.67	3.16	0.65	3.02	0.73
Yönetici	2.21	0.87	2.17	0.86	2.22	0.88	2.34	0.95

5. 6. İnşaat Sektörü Çalışanlarının İş Tatminleri

Çizelge 5.11.'de inşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini sonuçları verilmiştir. Türk inşaat sektörü çalışanlarının iç ($\bar{x}$=3.26), dış ($\bar{x}$=3.03) ve genel tatminlerinin ($\bar{x}$=3.17) "orta" düzeyde ($2.59 < \bar{x} < 3.40$) olduğu görülmektedir. Çalışanlar mesleklerine göre incelendiğinde ise teknik elemanların, mimar ve inşaat mühendislerine göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu, inşaat mühendislerinin ise en düşük tatmine sahip olan grup olduğu görülmektedir (Çizelge 5. 11.).

Çizelge 5. 11. İnşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini sonuçları

Cevap Sayısı	Tüm Örneklem		İnşaat Mühendisi		Mimar		Diğer (teknik elaman)	
	332		157		159		16	
İş Tatmini	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ
İç Tatmin	3.26	0.92	3.23	0.93	3.26	0.92	3.67	0.74
Dış Tatmin	3.03	0.92	2.95	0.98	3.06	0.87	3.48	0.82
Genel Tatmin	3.17	0.89	3.11	0.92	3.18	0.86	3.59	0.74

5.7. Demografik Özellikler İle Motivasyon ve İş Tatmini Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerle İlgili Hipotez Testleri

Çalışanların demografik özellikleri ile iş tatmini ve motivasyon alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla 49 adet hipotez oluşturulmuş (Çizelge 5.12. - Çizelge 5.18.) ve bu hipotezler veri setinin normal dağılıma uymaması nedeni ile Kruskal Wallis Testi kullanılarak test edilmiş ve hipotez testi sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

5.7.1. Mesleğe Göre Farklılıklar

Çizelge 5.12.'de katılımcıların meslekleri ile motivasyon ve iş tatmini değerleri arasındaki ilişkilerin incelendiği H_0 hipotezleri verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre reddedilen hipotez bulunmamaktadır. İnşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonlarında mesleğe göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Çizelge 5.12. Katılımcıların meslekleri ile ilgili hipotezler

H_0 Hipotezleri		**Anlamlılık (p)**	**Kabul /Red**	**Ek Açıklama (Mean Rank Sıralaması)**
H_{01}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleklerine göre yönetim politikası boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,435	Kabul	
H_{02}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleklerine göre kurum içi iletişim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,557	Kabul	
H_{03}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleklerine göre denetim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,700	Kabul	
H_{04}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleklerine göre yönetici boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,657	Kabul	
H_{05}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleklerine göre iç tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,270	Kabul	
H_{06}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleklerine göre dış tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,147	Kabul	
H_{07}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleklerine göre genel tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,192	Kabul	

5.7.2. Cinsiyete Göre Farklılıklar

Çizelge 5.13.'de katılımcıların cinsiyetleri ile motivasyon ve iş tatmini değerleri arasındaki ilişkilerin incelendiği H_0 hipotezleri verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre H_{08} ve H_{010} hipotezleri reddedilmiş ve inşaat sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre aşağıdaki konularda farklılaştıkları belirlenmiştir.

(1) Yönetim politikası (H_{08}): Kadın çalışanların motivasyonunda yönetim politikalarının daha etkili olduğu görülmüştür.
(2) Denetim (H_{010}): Denetim faktörünün erkek çalışanlar için kadın çalışanlara göre daha önemli olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.13. Katılımcıların cinsiyetleri ile ilgili hipotezler

H_0 Hipotezleri		**Anlamlılık (p)**	**Kabul/ Red**	**Ek Açıklama (Mean Rank Sıralaması)**
H_{08}	İnşaat sektörü çalışanlarının cinsiyete göre yönetim politikası boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,009	Red	Kadın > Erkek
H_{09}	İnşaat sektörü çalışanlarının cinsiyete göre kurum içi iletişim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,086	Kabul	
H_{010}	İnşaat sektörü çalışanlarının cinsiyete göre denetim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,019	Red	Erkek > Kadın
H_{011}	İnşaat sektörü çalışanlarının cinsiyete göre yönetici boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,477	Kabul	
H_{012}	İnşaat sektörü çalışanlarının cinsiyete göre iç tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,101	Kabul	
H_{013}	İnşaat sektörü çalışanlarının cinsiyete göre dış tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0271	Kabul	
H_{014}	İnşaat sektörü çalışanlarının cinsiyete göre genel tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,119	Kabul	

5.7.3. Yaşa Göre Farklılıklar

Çizelge 5.14.'de katılımcıların yaşları ile motivasyon ve iş tatmini değerleri arasındaki ilişkilerin incelendiği H_0 hipotezleri verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre H_{019}, H_{020} ve H_{021} hipotezleri reddedilmiş ve inşaat sektörü çalışanlarının yaşlarına göre aşağıdaki konularda farklılaştıkları belirlenmiştir.

(1) İç Tatmin (H_{019}): 61 yaş ve üstü çalışanların iç tatminleri en yüksek, 20-30 yaş grubu ise en düşüktür.
(2) Dış Tatmin (H_{020}): 61 yaş ve üstü çalışanların dış tatminleri en yüksek, 31-40 yaş arası çalışanların en düşüktür.

(3) Genel Tatmin (H_{021}): 61 yaş ve üstü çalışanların genel tatminleri en yüksek, 20-30 yaş arası çalışanların en düşüktür.

Çizelge 5. 14. Katılımcıların yaşları ile ilgili hipotezler

H_0 Hipotezleri		**Anlamlılık (p)**	**Kabul /Red**	**Ek Açıklama (Mean Rank Sıralaması)**
H_{015}	İnşaat sektörü çalışanlarının yaşlarına göre yönetim politikası boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,385	Kabul	
H_{016}	İnşaat sektörü çalışanlarının yaşlarına göre kurum içi iletişim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,939	Kabul	
H_{017}	İnşaat sektörü çalışanlarının yaşlarına göre denetim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,290	Kabul	
H_{018}	İnşaat sektörü çalışanlarının yaşlarına göre yönetici boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,343	Kabul	
H_{019}	İnşaat sektörü çalışanlarının yaşlarına göre iç tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,000	Red	61 yaş ve üstü > 51-60 yaş arası > 41-50 yaş arası > 31-40 yaş arası > 20-30 yaş arası
H_{020}	İnşaat sektörü çalışanlarının yaşlarına göre dış tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,002	Red	61 yaş ve üstü > 51-60 yaş arası > 41-50 yaş arası > 20-30 yaş arası > 31-40 yaş arası
H_{021}	İnşaat sektörü çalışanlarının yaşlarına göre genel tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,000	Red	61 yaş ve üstü > 51-60 yaş arası > 41-50 yaş arası > 31-40 yaş arası > 20-30 yaş arası

5.7.4. Medeni Duruma Göre Farklılıklar

Çizelge 5.15.'de katılımcıların medeni durumları ile motivasyon ve iş tatmini değerleri arasındaki ilişkilerin incelendiği H_0 hipotezleri verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre H_{026}, H_{027} ve H_{028} hipotezleri reddedilmiş ve inşaat sektörü çalışanlarının medeni durumlarına göre aşağıdaki konularda farklılaştıkları belirlenmiştir.

(1) İç Tatmin (H_{026}): Evli çalışanların iç tatminleri bekar çalışanlara göre daha yüksektir.

(2) Dış Tatmin (H_{027}): Evli çalışanların dış tatminleri bekar çalışanlara göre daha yüksektir.

(3) Genel Tatmin (H_{028}): Evli çalışanların genel tatminleri bekar çalışanlara göre daha yüksektir.

Çizelge 5. 15. Katılımcıların medeni durumları ile ilgili hipotezler

H_0 Hipotezleri		**Anlamlılık (p)**	**Kabul /Red**	**Ek Açıklama (Mean Rank Sıralaması)**
H_{022}	İnşaat sektörü çalışanlarının medeni duruma göre yönetim politikası boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,148	Kabul	
H_{023}	İnşaat sektörü çalışanlarının medeni duruma göre kurum içi iletişim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,270	Kabul	
H_{024}	İnşaat sektörü çalışanlarının medeni duruma göre denetim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,963	Kabul	
H_{025}	İnşaat sektörü çalışanlarının medeni duruma göre yönetici boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,084	Kabul	
H_{026}	İnşaat sektörü çalışanlarının medeni duruma göre iç tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,002	Red	Evli > Bekar
H_{027}	İnşaat sektörü çalışanlarının medeni duruma göre dış tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,010	Red	Evli > Bekar
H_{028}	İnşaat sektörü çalışanlarının medeni duruma göre genel tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,003	Red	Evli > Bekar

5.7.5. Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklar

Çizelge 5. 16.'da katılımcıların eğitim düzeyi ile motivasyon ve iş tatmini değerleri arasındaki ilişkilerin incelendiği H_0 hipotezleri verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre reddedilen hipotez bulunmamaktadır. İnşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonlarında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Çizelge 5. 16. Katılımcıların eğitim düzeyi ile ilgili hipotezler

H_0 Hipotezleri		**Anlamlılık (p)**	**Kabul /Red**	**Ek Açıklama (Mean Rank Sıralaması)**
H_{029}	İnşaat sektörü çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yönetim politikası boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,169	Kabul	
H_{030}	İnşaat sektörü çalışanlarının eğitim düzeylerine göre kurum içi iletişim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,553	Kabul	
H_{031}	İnşaat sektörü çalışanlarının eğitim düzeylerine göre denetim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,895	Kabul	
H_{032}	İnşaat sektörü çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yönetici boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0059	Kabul	
H_{033}	İnşaat sektörü çalışanlarının eğitim düzeylerine göre iç tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,074	Kabul	
H_{034}	İnşaat sektörü çalışanlarının eğitim düzeylerine göre dış tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,162	Kabul	
H_{035}	İnşaat sektörü çalışanlarının eğitim düzeylerine göre genel tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,114	Kabul	

5.7.6. Gelir Düzeyine Göre Farklılıklar

Çizelge 5. 17.'de katılımcıların gelir düzeleri ile motivasyon ve iş tatmini değerleri arasındaki ilişkilerin incelendiği H_0 hipotezleri verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre H_{040}, H_{041} ve H_{042} hipotezleri reddedilmiş ve inşaat sektörü çalışanlarının gelir düzeyine göre aşağıdaki konularda farklılaştıkları belirlenmiştir.

(1) İç tatmin (H_{040}): 6001 TL ve üstü geliri olan çalışanların iç tatminleri en yüksek, 1000-2000 TL arası geliri olan çalışanların ise iç tatminleri en düşüktür.

(2) Dış tatmin (H_{041}): 6001 TL ve üstü geliri olan çalışanlar en yüksek dış tatmine sahipken, 3001-4000 TL arası geliri olan çalışanlar ise en düşük tatmine sahiptir.

(3) Genel tatmin (H_{042}): 6001 TL ve üstü geliri olan çalışanların genel tatminleri en yüksek, 1000-2000 TL arası geliri olan çalışanların ise en düşüktür.

Çizelge 5. 17. Katılımcıların gelir düzeleri ile ilgili hipotezler

H_0 Hipotezleri		**Anlamlılık (p)**	**Kabul /Red**	**Ek Açıklama (Mean Rank Sıralaması)**
H_{036}	İnşaat sektörü çalışanlarının gelir düzeyine göre yönetim politikası boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,698	Kabul	
H_{037}	İnşaat sektörü çalışanlarının gelir düzeyine göre kurum içi iletişim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,761	Kabul	
H_{038}	İnşaat sektörü çalışanlarının gelir düzeyine göre denetim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,311	Kabul	
H_{039}	İnşaat sektörü çalışanlarının gelir düzeyine göre yönetici boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,801	Kabul	
H_{040}	İnşaat sektörü çalışanlarının gelir düzeyine göre iç tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,000	Red	6001 TL ve üstü > 5001-6000 TL > 4001-5000 TL >2001-3000 TL > 3001-4000 TL>1000-2000 TL
H_{041}	İnşaat sektörü çalışanlarının gelir düzeyine göre dış tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,000	Red	6001 TL ve üstü>5001-6000 TL>2001-3000 TL>4001-5000 TL>1000-2000 TL >3001-4000 TL
H_{042}	İnşaat sektörü çalışanlarının gelir düzeyine göre genel tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,000	Red	6001 TL ve üstü>5001-6000 TL>4001-5000 TL>2001-3000 TL>3001-4000 TL >1000-2000 TL

5.7.7. Mesleki Deneyime Göre Farklılıklar

Çizelge 5.18.'de katılımcıların hizmet süreleri ile motivasyon ve iş tatmini değerleri arasındaki ilişkilerin incelendiği H_0 hipotezleri verilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre H_{047}, H_{048} ve H_{049} hipotezleri reddedilmiş ve inşaat sektörü

çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre aşağıdaki konularda farklılaştıkları belirlenmiştir.

(1) İç tatmin (H_{047}): 21 yıl ve üstü mesleki deneyimi olan çalışanların iç tatminleri en yüksek, 1-5 yıl arası olan çalışanların ise en düşüktür.
(2) Dış tatmin (H_{048}): 21 yıl ve üstü mesleki deneyimi olan çalışanların dış tatminleri en yüksek, 6-10 yıl arası olan çalışanların ise en düşüktür.
(3) Genel tatmin (H_{049}): 21 yıl ve üstü mesleki deneyimi olan çalışanların genel tatminleri en yüksek, 1-5 yıl arası olan çalışanların ise en düşüktür.

Çizelge 5. 18. Katılımcıların hizmet süreleri ile iliği hipotezler

H_0 Hipotezleri		**Anlamlılık (p)**	**Kabul /Red**	**Ek Açıklama (Mean Rank Sıralaması)**
H_{043}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre yönetim politikası boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,157	Kabul	
H_{044}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre kurum içi iletişim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,912	Kabul	
H_{045}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre denetim boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,476	Kabul	
H_{046}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre yönetici boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,634	Kabul	
H_{047}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre iç tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,000	Red	21 Yıl ve üstü>16-20 Yıl > 11-15 Yıl>6-10 Yıl>1-5 Yıl
H_{048}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre dış tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,001	Red	21 Yıl ve üstü>16-20 Yıl > 11-15 Yıl>1-5 Yıl>6-10 Yıl
H_{049}	İnşaat sektörü çalışanlarının mesleki deneyimlerine göre genel tatmin boyutunda anlamlı farklılık yoktur.	0,000	Red	21 Yıl ve üstü>16-20 Yıl > 11-15 Yıl>6-10 Yıl>1-5 Yıl

5. 8. Korelasyon Analizi

İnşaat sektörü çalışanlarının motivasyon ve iş tatminleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Spearman Korelasyon Testi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Çizelge 5.19.'da inşaat sektörü çalışanlarının motivasyon ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri içeren Spearman Korelasyon Testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 5.19. Motivasyon ve iş tatmini alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1- Yönetim politikası	1						
2- Kurum içi iletişim	0.612**	1					
3-Denetim	-0.145**	-0.142**	1				
4- Yönetici	-0.191**	-0.182**	0.240**	1			
5- İç Tatmin	0.028	-0.044	0.008	0.018	1		
6- Dış Tatmin	-0.030	-0.095	-0.016	-0.015	0.839**	1	
7- Genel Tatmin	0.008	-0.069	-0.002	0.008	0.973**	0.938**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Çizelge 5.19'daki sonuçlar incelendiğinde motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmazken, motivasyon alt boyutları incelendiğinde "yönetim politikası" ve "kurum içi iletişim" alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif; "denetim" ve "yönetici" alt boyutları arasında ise çok düşük pozitif ilişki bulunmuştur.

İş tatmini alt boyutları incelendiğinde "iç tatmin" ve "dış tatmin" boyutları arasında yüksek pozitif; "genel tatmin" ile "iç tatmin" ve "dış tatmin" arasında ise çok yüksek pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

5.9. Tartışma

Türk inşaat sektörü çalışanlarının motivasyonlarını ölçmek amacıyla kullanılan ankete açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve motivasyon "yönetim politikası", "kurum içi iletişim", "denetim" ve "yönetici" alt boyutları olarak isimlendiren dört faktör altında toplanmıştır.

Kuruoğlu ve Polat (2002) ise inşaat sektörü çalışanlarını motive eden faktörleri gayri maddi, maddi ve sosyal faktörler olmak üzere üç gruba ayırmışlardır.

Motivasyon anketine ait ortalama sonuçları incelendiğinde adaletli terfi imkanları, adaletli ücret dağılımı, takdir edilme ve ödüller gibi unsurları içeren "yönetim politikaları" ve kurum içi insan ilişkilerini içeren "kurum içi iletişim" faktörlerinin inşaat sektörü çalışanları için motivasyon faktörleri olarak ön plana çıktığı görülmüştür. Bu çalışmaya paralel olarak Bilgi (2010) de yaptığı çalışmada inşaat mühendisleri ve mimarların işteki motivasyonlarını etkileyen en önemli faktörleri; "işin severek yapılması", "ücretin zamanında ödenmesi", "işin garantili bir gelecek sağlaması" ve "iş arkadaşları ile iyi ilişki kurulması" olarak belirlemiştir.

Çalışanların iş tatmini düzeyleri incelendiğinde tüm tatmin boyutlarının "orta" düzeyde olduğu görülmüştür. Varışlı (2010) ise 2010'da yaptığı çalışmada inşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini düzeylerini "yüksek" bulmuştur. Çelik (2013) de inşaat sektörü çalışanların iç tatmin boyutunu "yüksek", dış ve genel tatmin boyutunu ise "orta" düzeyde bulmuştur. Bu çalışma sonucunda son yıllarda inşaat sektörü çalışanlarının tatmin düzeylerinde azalma olduğu görülmektedir.

Motivasyon alt boyutlarından yönetim politikası ve denetim boyutlarının cinsiyet ile arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Varışlı (2010) ve Kılıç (2008) da çalışmalarında benzer sonuçlar bulmuş ve yönetim politikalarının motivasyon konusunda kadın çalışanlarda; denetimin ise erkek çalışanlarda daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan hipotez testi sonuçlarına göre iş tatmini ile yaş arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Çelik (2013) ve Yelboğa (2007) da çalışmalarında benzer sonuçlar bulurken, Varışlı (2010) ilişki bulamamıştır.

Bu çalışmada Çelik (2013)'in bulduğuna benzer şekilde evli çalışanların iş tatminlerinin bekar çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Evli çalışanların kişisel hayatlarında iş dışında odaklanacakları başka bir alan olması çalışanların işi hayatlarının merkezine almalarını önlemekte böylece tatmin olmalarını kolaylaştırabilmektedir.

Hipotez testi sonuçlarına göre literatüre paralel olarak (Başaran, 2000, Keser, 2006, Çelik, 2013) ücret ve iş tatmini arasında ilişki bulunmuş buna karşılık motivasyon ile ücret arasında ilişki (Çöğür, 2010) bulunmamıştır.

Ayrıca, inşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini ile mesleki deneyimleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. 21 yıl ve üstü hizmet eden çalışanların iş tatminleri en yüksek, 1-10 yıl arası hizmet verenlerin ise en düşüktür çıkmıştır.

Yapılan korelasyon analizinde "yönetim politikası" ve "kurum içi iletişim" arasında pozitif ve "denetim" ile "yönetici" alt boyutları arasında da pozitif ilişki bulunmuştur. İş tatmini alt boyutlarının da birbiriyle aralarında "yüksek" pozitif ilişki bulunmuştur (Çelik, 2013).

Son yıllarda yapılan çalışmaların genelinde iş tatmini ve motivasyon arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Büyükemirusta, 2007; Ögrüç, 2009; Yousif, 2010; Çankaya ve ark., 2011). Bu çalışmada ise literatürün aksine Türk inşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmaya paralel olarak Pekel (2001) de Antalya havaalanı çalışanları arasında yaptığı çalışmada iş tatmini ve motivasyon arasında ilişki bulamamıştır.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6. 1. Sonuçlar

Son yıllarda yapılan çalışmalar firmaların verimliliklerini ve performanslarını arttırmada bireysel düzeyde hareket edilmesinin gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Çalışan performansının arttırılmasında motivasyon araçları kullanılması ve çalışanların güdülenmesi konusuna yoğunlaşılmıştır. Yöneticilerin isabetli motivasyon araçları uygulayabilmelerinin ise çalışanların ihtiyaç düzeylerini belirleyerek mümkün olabileceği vurgulanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı Türk inşaat sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin motivasyonları üzerine etkisinin araştırılmasıdır.

Çalışmanın temelini oluşturan verilerin toplaması için demografik özellikler, iş tatmini ve motivasyon değişkenlerinin sorgulandığı üç ana bölümden oluşan bir anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışmasına 159 mimar, 157 inşaat mühendisi ve 16 teknik eleman katılmıştır.

Anketlerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına bakılarak değerlendirilmiş ve anketler oldukça güvenilir bulunmuştur. Veri setine uygulanan Kolmornov-Smirnov Testi sonucunda anketlerin normal dağılıma uygun olmadığı görülmüştür.

Motivasyon anketine uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda motivasyon dört faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör adaletli terfi imkanları, adaletli ücret dağılımı, takdir edilme, ödüller gibi unsurlar içermekte olduğu için "yönetim politikası" olarak; ikinci faktör kurum içi insan ilişkilerini ve şeffaf iletişim gibi unsurları içerdiği için "kurum içi iletişim" olarak; üçüncü faktör kurum içi denetim ile ilgili unsurları içerdiği için "denetim" olarak; dördüncü faktör ise yöneticinin yönetici vasfı ve astlara olan davranışı ile ilgili olduğu için "yönetici" olarak isimlendirilmiştir.

Motivasyon ölçeğine ait bu dört faktörün ortalamaları incelendiğinde inşaat sektörü çalışanları için "yönetim politikası" ve "kurum içi iletişim" faktörlerinin daha ön plana çıktığı görülmüştür.

İş tatmini ortalama sonuçları incelendiğinde ise Türk inşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini seviyelerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Hipotez testi sonuçları incelendiğinde ise mesleğe ve eğitim düzeyine göre çalışanların motivasyon ve iş tatmini boyutlarında anlamlı farklılık bulunmazken, kadın çalışanlar için yönetim politikası faktörü erkek çalışanlara göre, erkek çalışanlar için ise denetim faktörü kadın çalışanlara göre daha ön plana çıkmıştır.

İş tatmini sonuçları incelendiğinde yaş ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmuş, üst yaş grubunun iş tatmini düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca evli çalışanların ve yüksek gelir düzeyi olan çalışanların da iş tatmini düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Mesleki deneyim incelendiğinde ise iş tatmini boyutlarında yine anlamlı farklılık bulunmuş, mesleki deneyim süresi arttıkça iş tatminlerinin de arttığı görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda motivasyon alt faktörlerinden "yönetim politikası" ve "kurum içi iletişim" faktörleri arasında ve "denetim" ile "yönetici" faktörleri arasında da pozitif yönde ilişki bulunmuştur. İş tatmini alt boyutlarının da kendi aralarında yüksek pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada literatür bulgularının aksine iş tatmini ve motivasyon faktörleri arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

6. 2. Öneriler

Çalışma sonucunda literatür bulgularının aksine iş tatmini ve motivasyon arasında ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç doğrultusunda iş tatmininin motivasyonu direkt etkilemek yerine çalışanın motive edilmesini kolaylaştıran bir ruhsal durum olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın sonucunun genel literatür bulgularından farklı çıkması sebebiyle benzer hedef kitlenin genişletilerek farklı iş tatmini ve motivasyon ölçekleri kullanılarak ve/veya farklı değişkenler de eklenerek çalışmanın tekrar edilmesi önerilmektedir. Ayrıca gelecek çalışmalarda Türk inşaat sektörü çalışanlarının tatmin ve motivasyonları sektöre ve kurum içi görevlerine göre(ofis, şantiye vs.) detayları darılarak incelebilir.

Çalışma sonucunda elde edilen genel bulgular doğrultusunda yöneticilere aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

1-Türk inşaat sektörü çalışanları için adaletli iş bölümü, adaletli terfi politikası gibi yönetim politikalarının motivasyonu sağlamada önemli olduğu ve yöneticilerin kurum içi "adalet" algısına dikkat etmesi gerektiği görülmüştür.

2-Kurum içi iletişim çalışanlar için önemlidir ve firma içi yapılacak sosyal aktiviteler çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gidermelerine imkan sağlayabilir.

3-Türk inşaat sektörü çalışanlarının iş tatmini seviyeleri orta seviye çıkmıştır. Firma içinde çalışanların iyi gözlenmesi ve ihtiyaç düzeylerine göre belirlenen motivasyon araçlarının zamanında, yeterli miktarda, uygun ve adaletli bir şekilde uygulanması ile çalışanların iş tatmin düzeyleri yükseltilmeli ve bu bir seferlik bir strateji olarak değil yönetim tarzı olarak benimsenerek ve yakalan olumlu ruh hali sürdürülebilir kılınmalıdır.

KAYNAKLAR

AKAT, İ. ve Ark., 1999. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 208s.

AKINCI, Z., 2002. Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, 4, 1-25s.

AYDIN, B., 2010. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

AYDIN, M., 2000. Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

AY, Ü., Ve KARADAL, H., 1995. Örgütsel İş Tatmini Etkenleri ve Tatmin Düzeylerine İlişkin YURTKUR'da Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 5 (1): 63-74s.

AYCAN, A., 1998. Analysis Of The Job Satisfaction Of The City Directorates Of Youth And Sports Personnel, (Unpublished Master Thesis), The Abant Izzet Baysal University The Department Of Physical Education And Sport, Bolu, 17-18s.

AYDEMİR, P., ve ERDOĞAN, E., 2013. İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı, Kamu İş, Cilt: 13, Sayı: 2., 127- 153s.

BARLI, Ö., 2008. Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayın, İstanbul, 498s.

BAŞARAN, İ. E., 1992. Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetsel Davranış,Gül Yayınevi, Ankara.

_____, 2000. Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü. Feryal Matbaası.3. Baskı, Ankara.

BÜYÜKDEMİRUSTA, H., 2007. Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: Saü, Sedas ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.Sakarya.

CHILESHE, N., and HAUPT, T., 2010. The Effect of Age on the Job Satisfaction of Construction Workers, Journal of Engineering Design and Technology (JEDT),Vol 8, Issue 1, pp. 107-118.

ÇELİK, G., ve ORAL, E., 2013. Türk İnşaat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile İlişkisi, Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 28(2), 15-26 ss.

ÇELİK, G., 2013. Türk İnşaat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özeliklerinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Etkisi. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Adana, 338s.

ÇELİK, H. N., 2006. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya, 39-40s.

ÇELİKKANAT, A. C., 2002. İş Tatmini ve Tükenmişlik. Eğitim Araştırmaları, 9. Basım, 186-193s.

_____, C., 1988. Örgütsel İklim ve İş Tatmini, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

ÇÖĞÜR, H., 2010. İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Adana, 94s.

DAVIS, K., 1988. İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev: Kemal Tosun), İ. Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, Yayın No. 199, 95-97s.

DE CENZO D. A., - ROBBINS S. P., 1996. Human Resource Management. 5. Ed., (John Wiley & Sons).

ERDİL, O., ve KESKİN, H., ve d., 2004. Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı 5 (1).

ERDOĞAN, İ., 1996. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım yayın, İstanbul.

EREN, E., 1993. Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım, İstanbul.

_____ ,1998. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

_____, 2000. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

EROĞLU, F., 1995. Davranış Bilimleri. 2.Baskı., Beta Yayınları, İstanbul.

_____, 2000. Davranış Bilimleri. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

FİDAN, N., 1998. Okulda Öğrenme ve Öğretme, Beta Basımevi.

FINDIKÇI, İ., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul.

GÖKÇE, H., 2008. Serbest Zaman Doyumunun Yaşam Doyumu ve Sosyo-demografik Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Denizli.

GÖZEN, E, D., 2007. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

GRUND, C., and SLIWKA, D., 2001. The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction – Empirical Evidence and Theoretical Implications, University Of Bonn And IZA, Discussion Paper No.387, Germany.

GÜNEY, S., ve d., 1996. Özel Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi. 3: 53-76s.

GÜVEN, M., BAKAN, İ.,ve YEŞİL, S., 2005. Çalışanların ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması, Yönetim ve Ekonomi, 12(1):127-152.

HACKMAN, J. R., Oldham, G. R., 1975. Development of the job diagnostic survey, Journal of Applied Psychology, 60: 159-170s.

HERZBERG, F., 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees?. Harward Business Review, January/Fenruary.

HOROZOĞLU, Ş., 1995. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İMAMOĞLU, R., 2001. Bazı Takım ve Ferdi Spor Branşlarındaki Antrenörlerinin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İNCİR, G., 1990. Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir İnceleme, Verimlilik Dergisi, No:401, Ankara.

KACMAR, M. K., CARLSON, D. S., 1999. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales, Educational & Psychological Measurement.

KANBUR, E., 2005. Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

KANOĞLU, B., (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş Örnek Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.

KAPLAN, M., 2007. Motivasyon Teorileri kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitülüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Atılım Üniversitesi, Yükses Lisans Tezi, Ankara.

KARADAL, H., 1999. Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.

KESER, A., 2006. Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa: Alfa Aktüel.

KHAN, A. H., NAWAZ, M., and HAMED, W., 2011. Impact of Job Satisfaction on Empleyee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan, African Journal of Business Management, Volume 6-7, February: 2697-2705s.

KILIÇ, E., 2008. İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KOÇEL, T., 2001. İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı, İstanbul.

KONUR, D. Y., 2006. İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

_____, 2003. İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

KURUOĞLU, M., ve POLAT, G., 2002. İnşaat Sektöründe Çalışan Promosyonları Motive Eden Faktörler, TMH - Türkiye Mühendislik Haberleri Sayı 417-2002/1.

LEUNG, M.Y., CHONG, A., and CHEUNG, M.C.K., 2004. Demystifying Stakeholders Commitment and Its Impact on Construction Projects, Construction Management and Economics, 22: 7, 701-715.

LUDDY, N., 2005. Job Satisfaction Amongst Employees At a Public Health İnstitution İn The Western Cape, Master Thesis, University Of Western Cape.

LUTHANS, F., 1989. Organizational Behavior, Sevent Edition, McGraw Hill, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

MAMMADOVA, İ., 2013. İŞ TATMİNİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 125s.

MASLOW, A. H., 1943. A Theory Of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.

ÖNDER, B., 2008. Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, Erzurum, 346s.

ÖZBENLİ, Ş., 1999. The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZDAYIN., 1990. Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

ÖZDEMİR, F., 2006. Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

ÖZGÜVEN, İ. E., 2003. Endüstri Psikolojisi. Pegem Yayınları, Ankara.

ÖZTÜRK, Z., ve DÜNDAR, H., 2003. Örgütsel Motivasyon ce Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2.

PEKEL, H. N., 2001. İşletmelerde Motivasyon – Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 219s.

ROBBİNS, S., 2001. Organizational Behavior. Prentice-Hall, New Jersey, 9.Edition.

SABUNCUOĞLU, Z., 1984. Çalışma Psikolojisi. Uludağ Üniversitesi İİBF.Yayını.

SABUNCUOĞLU, Z., ve TÜZ, M., 1998. Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitabevi, Bursa.

_____,2005. Örgütsel Psikoloji. Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

SIĞRI, Ü., BASIM, N., 2007. İş Görenlerin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.

ŞEN, T., 2008. İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ŞİMŞEK, L., 1995. "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi,12.

ŞİMŞEK, Ş., ve AKGEMCİ, T., ve ÇELİK, A., 1998. Davranıs Bilimlerine Giris ve Örgütlerde Davranıs, Nobel Yayın Dagıtım, Ankara.

TEKLİ, S., Ve PAŞAOĞLU, D., 2012. Türkiye'de Banka Çalışanlarının Performansını Etkileyen Faktörler: Eskişehir İli Kamu ve Özel Banka Örneği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 2: 177-189.

TOPLU, D., 1998. Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

TÜRK, M. S., 2003. Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

TÜTÜNCÜ, Ö., ve KÜÇÜKUSTA, D., 2008. Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon, 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme, İzmir, 21-24.

VARIŞLI, Y., 2010. İnşaat Firmalarında Çalışanların İş Tatmini, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 70s.

WEISS, D.J., DAVIS, R.V., ENGLAND, G.W., and LOFGUIST, L.H., 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies Vocational Rehabilitations: xxii, Department of Health, Education and Welfare, Washington, 119s.

YELBOĞA, A., 2007. Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4 , Sayı:2, s.2-18.

YÜKSEL, Ö., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ

Sarbast MOSLEM, 1988 yılında Aleppo'da doğdu. Aleppo Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nde eğitim gördü, 2012 yılında mezun oldu. 2013 yılında Türkçe eğitimini İstanbul Üniversitesi Dil Merkezinde tamamladı. 2013 yılında Türkiye Burslarından öğrenim görmeye hak kazandığı Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı. İyi derecede Arapça ve İngilizce bilmektedir.

EKLER

EK 1

Çalışanların İş Tatminlerinin Motivasyonları Üzerine Etkisi Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan "Çalışanların İş Tatminlerinin Motivasyonları Üzerine Etkisi: Türk İnşaat Sektöründe Bir Araştırma" adlı Yüksek Lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketi titizlikle cevaplamanız araştırmanın bilimselliği ve geçerliği açısından önemlidir. Bu çalışmaya veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır. Tarafınızca sağlanacak veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmamıza ilgi gösterip, anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

https://docs.google.com/forms/d/1DI5M0c4Tkni9ZIziQ6l1986bkkwlMA0ZgB8TmWcWWgc/viewform

Anket Cevaplarınız bireysel düzeyde gizli tutulacaktır.
Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Sarbast MOSELM
(Tez Öğrencisi, Y.L.)
Çukurova Üniversitesi
Mühendislik Mimarlık Fakültesi
İnşaat Mühendisliği Bölümü
E-posta: smoslem@student.cu.edu.tr
Mob: +905300386920

Çalışanların İş Tatminlerinin Motivasyonları Üzerine Etkisi Anketi

Anket Cevaplarınız bireysel düzeyde gizli tutulacaktır.

1-Yaşınız:*
- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 ve üstü

2-Cinsiyetiniz:*
- Erkek
- Kadın

3-Medeni Durumunuz:*
- Bekar
- Evli

4-Mesleğiniz:*
- İnşaat Mühendisi
- Mimar
- Diğer

5-Eğitim Düzeyiniz:*
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora
- Diğer

6-Hizmet Süreniz:*
- 1-5 Yıl
- 6-10 Yıl
- 11-15 Yıl
- 16-20 Yıl
- 21 Yıl ve üstü

7-Gelir Düzeyiniz(TL olarak):*
- 1000-2000 TL arası
- 2001-3000 TL arası
- 3001-4000 TL arası
- 4001-5000 TL arası
- 5001-6000 TL arası
- 6001 TL ve üstü

İş Tatmini Anketi: mevcut iş yerinizin aşağıdaki ifadalar ilgili sizi ne kadar tatmin ettiğini 5 li ölçekle işaretleyiniz. *

	1.Beni hiç tatmin etmiyor	2.Beni pek tatmin etmiyor	3.Kararsızım	4.Beni oldukça tatmin ediyor	5.beni tamamıyla tatmin ediyor
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	○	○	○	○	○
2-Bağımsız çalışma imkanımın olmasından	○	○	○	○	○
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından	○	○	○	○	○
4-Toplumda saygın bir ilişki olma şansını bana vermesi bakımından	○	○	○	○	○
5- Yöneticimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	○	○	○	○	○
6-yöneticimin karar verme yeteneği açısından	○	○	○	○	○
7-Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden	○	○	○	○	○
8-Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	○	○	○	○	○
9-Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından	○	○	○	○	○
10-Öğrencileri yönlendirmek için fırsat verdiğinden	○	○	○	○	○

*

	1.Beni hiç tatmin etmiyor	2.Beni pek tatmin etmiyor	3.Kararsızım	4.Beni oldukça tatmin ediyor	5.beni tamamıyla tatmin ediyor
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması yönünden	○	○	○	○	○
12-İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	○	○	○	○	○
13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	○	○	○	○	○

14-Terfi imkanımın olması yönünden	○	○	○	○	○
15-Kendi fikri ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestliğini bana vermesi açısından	○	○	○	○	○
16-Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından	○	○	○	○	○
17-Çalışma şartları bakımından	○	○	○	○	○
18-Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşmaları açısından	○	○	○	○	○
19-Yaptığım iş açısından takdir edilmem açısından	○	○	○	○	○
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	○	○	○	○	○

İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyon Ölçeği*
Ast: Alt kademe çalışanlar, Üst: Üst kademe çalışanlar ifade etmektedir.

	1.Hiç Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Tamamen katılıyorum
1.Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir	○	○	○	○	○
2. Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar	○	○	○	○	○
3. Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler	○	○	○	○	○
4.Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar	○	○	○	○	○

5.Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar	○	○	○	○	○
6.Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz	○	○	○	○	○
7. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	○	○	○	○	○
8. Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir	○	○	○	○	○
9. Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar	○	○	○	○	○
10.Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.	○	○	○	○	○

	1.Hiç Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Tamamen katılıyorum
11.Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar	○	○	○	○	○
12.Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar	○	○	○	○	○
13.Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak. Çalışma temposu artacaktır	○	○	○	○	○
14.Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır	○	○	○	○	○

15.Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar					
16.Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır					
17.Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar					
18.Çalışanlar manevi özendiricilere(övülme, kişiliğe saygı v.b.) , parasal özendiriciler kadar önem verirler					
19.Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır					
20.Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir					

	1.Hiç Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Tamamen katılıyorum
21.Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır					
22.Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır					
23.Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır					
24.Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır					
25.Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir					
26.Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler					
27.Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır					

28.Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır	○	○	○	○	○
29.Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır	○	○	○	○	○
30.Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır	○	○	○	○	○