

**ÇALIŞANLARIN STRATEJİK KARARLARA  
KATILIMLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Tuğba YILMAZ  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL  
Temmuz, 2021  
Afyonkarahisar

**T.C**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞANLARIN STRATEJİK KARARLARA**  
**KATILIMLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**Tuğba YILMAZ**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL**

**AFYONKARAHİSAR 2021**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların Stratejik Kararlara Katılımlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, faydalandığım tüm eserlerin kaynakçada gösterildiğini, eserde kullanıldığı her yerde alıntı yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/07/2021

İmza

TUĞBA YILMAZ

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENSTİTÜ ONAYI**

<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı- Soyadı</b>	Tuğba YILMAZ
	<b>Numarası</b>	190612104
	<b>Anabilim Dalı</b>	İşletme
	<b>Programı</b>	Yönetim ve Organizasyon
	<b>Program Düzeyi</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
<b>Tezin Başlığı</b>	Çalışanların Stratejik Kararlara Katılımlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma	
<b>Tez Savunma Sınav Tarihi</b>	28.07.2021	
<b>Tez Savunma Sınav Saati</b>	14:00-16:00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Elbeyi PELİT**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN STRATEJİK KARARLARA KATILIMLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuğba YILMAZ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

Temmuz, 2021

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL**

Bu araştırmanın amacı, çalışmakta olan bireylerin stratejik karar alma süreçlerine katılımlarının iş tatminleri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemine göre seçilen 250 sağlık personeli oluşturmaktadır. Veri analizi yapılırken, parametrik testler, korelasyon, regresyon ve faktör analizi kullanılmıştır. Analizlerin sonucuna göre, çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki istatistiksel olarak anlamlılık göstermektedir. Çalışanların motivasyon düzeyleri ile stratejik kararlara katılımları arasındaki ilişkide pozitif yönlüdür ve anlamlılık göstermektedir. Ayrıca stratejik kararlara katılım düzeyi ile iş tatmini arasında da anlamlılık bulunmuş ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; çalışanların stratejik kararlara katılımının çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde etkisi olduğu da görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik kararlara katılım, iş tatmini, motivasyon.

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON THE EFFECT OF EMPLOYEES' PARTICIPATION IN STRATEGIC DECISIONS ON MOTIVATION AND JOB SATISFACTION**

**Tuğba YILMAZ**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**July, 2021**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ÖCAL**

The aim of this research is to determine the relationship between job satisfaction and motivation levels of working individuals' participation in strategic decision making processes. The sample of this research consists of 250 health personnel selected according to the convenience sampling method. Parametric tests, correlation, regression and factor analysis were used for data analysis. According to the results of the analysis, there is a positive relationship between the motivation of the employees and their job satisfaction. This relationship shows statistical significance. There is a positive and significant relationship between the motivation levels of the employees and their participation in strategic decisions. In addition, a significant relationship was found between the level of participation in strategic decisions and job satisfaction and it was found to be positive. According to the results of the regression analysis, it is also seen that the participation of employees in strategic decisions has an effect on employee motivation and job satisfaction.

**Keywords:** Participation in strategic decisions, job satisfaction, motivation.

## ÖNSÖZ

Çalışmanın tamamlanmasında bilgi ve tecrübeleri ile çalışmamı aydınlatan ve her anlamda verdiği destekle beni motive eden çok değerli tez danışmanım Sayın Hocam Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte verdiği destek ile beni motive eden sevgili abim Aykut YILMAZ' a, bugüne kadar gelmemde emekleri olan ve her zaman beni destekleyen sevgili annem ve babama çok teşekkür ederim. Son olarak; her zaman desteğini hissettiğim, tezimin her aşamasında yanımda olan ve beni her zaman motive eden değerli arkadaşım Nida TURGUT' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tuğba YILMAZ  
2021, Afyonkarahisar

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ KAVRAMI

1. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI .....	3
2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ .....	4
3. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	5
3.1. FİZYOLOJİK MOTİVASYON .....	5
3.2. PSİKOLOJİK MOTİVASYON.....	5
3.3. SOSYAL MOTİVASYON.....	5
4. MOTİVASYON KAYNAKLARI .....	5
4.1. İÇSEL MOTİVASYON .....	6
4.2. DIŞSAL MOTİVASYON .....	7
5. MOTİVASYON TEORİLERİ .....	7
5.1. KAPSAM TEORİLERİ.....	8
5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	9
5.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı.....	10
5.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	12
5.1.4. McClelland Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı .....	13
5.2. SÜREÇ TEORİLERİ.....	15
5.2.1. Vroom Beklenti Kuramı .....	16
5.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	17
5.2.3. Locke'un Amaç Kuramı .....	19
5.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı .....	19
6. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR .....	21
6.1. EKONOMİK ARAÇLAR .....	21
6.2. PSİKOSOSYAL ARAÇLAR.....	21
6.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR.....	22

#### İŞ TATMİNİ KAVRAMI

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI.....	23
2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ .....	24
3. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ .....	25
4. İŞ TATMİNİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	27
4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER .....	27



4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	28
<b>5. İŞ TATMİNİNİN ÖZELLİKLERİ VE ETKİLERİ .....</b>	<b>28</b>
<b>6. İŞ TATMİNİ BOYUTLARI .....</b>	<b>29</b>
6.1. YÖNETİM YETENEKLERİ .....	30
6.2. İŞ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI.....	31
6.3. DIŞ ÇEVRE.....	31
6.4. ÜCRET .....	32
6.5. TERFİ.....	33
6.6. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI .....	33
<b>7. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI .....</b>	<b>34</b>
7.1. İŞ TATMİNİNİN İŞ ORTAMINA SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	37
7.1.1. Yüksek Moral Sağlaması .....	37
7.1.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması .....	38
7.1.3. İşyerinde Bütünleşme Sağlaması.....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ VE STRATEJİK KARARLARA KATILIMIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

1.STRATEJİ KAVRAMI.....	40
2.STRATEJİK KARARLARA KATILIMIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNİN STRATEJİNİN KAPSAMI VE AMAÇLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	40
3.STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİNİN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ.....	43
4.STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL AMAÇLARI İLE MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN STRATEJİK KARARLARA KATILIMLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	52
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	52
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	53
4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM .....	53
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	54
5.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	54
5.2. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....	56
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	57
6.1.STRATEJİK KARARLARA KATILIM ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	58
6.2. MOTİVASYON ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ .....	58
6.3. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	59
7. FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI.....	59
7.1. STRATEJİK KARARLARA KATILIMIN FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ .....	59
7.2. MOTİVASYON FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ .....	61
7.3. İŞ TATMİNİNİN FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ.....	62

<b>8. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>64</b>
<b>9.ÇALIŞANLARIN STRATEJİK KARARLARA KATILMALARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>66</b>
9.1.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE BAĞIMSIZ ÖRNEKLEMLER T TESTİ ANALİZİ.....	67
9.2.MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE STRATEJİK KARARLARA KATILIM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KORELASYON ANALİZİ .....	74
9.3.MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE STRATEJİK KARARLARA KATILIM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ BULGULARI .....	76
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> McGregor 'un X ve Y Kuramı.....	20
<b>Tablo 2.</b> Pilot Çalışma Güvenilirlik Analizi.....	58
<b>Tablo 3.</b> Stratejik Kararlara Katılım Ölçeği Güvenilirlik Değerleri.....	58
<b>Tablo 4.</b> Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Değerleri.....	59
<b>Tablo 5.</b> İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Değerleri.....	59
<b>Tablo 6.</b> Stratejik Kararlara Katılım KMO ve Barlett Testi.....	60
<b>Tablo 7.</b> Stratejik Kararlara Katılım Faktör Analizi.....	60
<b>Tablo 8.</b> Motivasyon KMO ve Barlett Testi.....	61
<b>Tablo 9.</b> Motivasyon Faktör Analizi. ....	61
<b>Tablo 10.</b> İş Tatmini KMO ve Barlett Testi.....	62
<b>Tablo 11.</b> İş Tatmini Faktör Analizi.....	63
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Frekans ve Yüzdeler Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	64
<b>Tablo 13.</b> Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi.....	67
<b>Tablo 14.</b> Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	68
<b>Tablo 15.</b> Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	69
<b>Tablo 16.</b> Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	71
<b>Tablo 17.</b> Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	72
<b>Tablo 18.</b> Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi.....	73
<b>Tablo 19.</b> Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Korelasyonu.....	75
<b>Tablo 20.</b> Stratejik Kararlara Katılım ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	76
<b>Tablo 21.</b> Stratejik Kararlara katılım ve İş tatmini Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	76
<b>Tablo 22.</b> Stratejik Kararlara katılım ile İş tatmini ve Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Maslow ‘un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	10
Şekil 2. Alderfer’ in ERG kuramı.....	11
Şekil 3. Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı.....	13
Şekil 4. McClelland Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı.....	14
Şekil 5. Vroom Beklenti Kuramı 1.....	16
Şekil 6. Vroom Beklenti Kuramı 2.....	17
Şekil 7. Adams’ın Eşitlik Kuramı.....	18
Şekil 8. Araştırma Modeli.....	54

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- %:** Yüzde  
**&:** ve  
**A.B:** Alt Boyut  
**akt.:** Aktaran  
**ANOVA:** Analysis of Variance  
**Ark:** Arkadaşları  
**C:** Cilt  
**Çev:** Çeviren  
**f:** frekans  
**F:** Varyans analizi ile ilgili parametre  
**JSS:** Spector İş Tatmini Ölçeği  
**MSQ:** Minnesota İş tatminin Ölçeği  
**N:** Örneklem Sayısı  
**P:** Anlamlılık Düzeyi  
**t:** t değeri  
**vb.:** Ve benzeri  
**vd.:** Ve diğerleri  
**VIE:** Vroom Beklenti Kuramı

## GİRİŞ

Çalışanların yaptıkları işe en üst düzeyde verim sağlaması bireysel veya örgütsel kararlara katılım göstermeleri ile mümkün olmaktadır. Yönetim süreç olarak ele alındığında, temelde karar verme süreci olduğu görülmektedir. Çalışanların kurum içindeki kararlara katılımlarını sağlamak olumlu veya olumsuz motivasyonlarını ve iş tatminlerini doğrudan etkileyecektir. Günümüzde artan rekabet koşullarında kurumların ayakta kalabilmesi, başarılı olup amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların tutumları oldukça önem kazanmaktadır. Bu tutumları iş tatmini olarak ifade edebiliriz ve bu bağlamda iş tatmini; verimlilik, kuruma bağlılık, performans artışı gibi sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu sonuçların en üst düzeyde alınabilmesi için kurum içinde çalışanların motive olarak çalışmaları etkili olmaktadır. Bu bağlamda etkin, verimli ve uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler çalışanların stratejik kararlara katılımlarına, iş tatmin ve motivasyon düzeylerine oldukça önem göstererek hareket etmelidirler.

İş tatmini çalışan bireylerin işlerine ve işyerlerine yönelik davranışların bir yansımasıdır ve yöneticilerin örgütsel başarı için dikkate almaları gerekmekte olan etkenlerden bir tanesidir. İş tatmini kavramı kişinin yaptığı işi değerlendirmesinin bir sonucu olarak memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini ifade eder. Çalışanlar iş tatminini değerlendirirken beklentilerini ve kazanımlarını göz önünde bulundurur ve iş tatmini beklentilerini karşılayan bir düzeyde algılar. Beklentileri karşılamama durumunda iş memnuniyetsizliğine yol açabilir. Yüksek iş tatmini olan bireyler, çalışmakta oldukları kuruma ve meslektaşlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar göstererek şirket performansının iyileştirilmesine yardımcı olabilir. İş tatmini düşük çalışanlar, devamsızlık, daha yavaş çalışma ve iş değiştirme eğilimi gibi iş etkinliklerini negatif yönde etkileyebilecek yöntemleri benimseyebilmektedir. Bu sebeple iş yöneticilerinin, çalışan bireylerin iş tatminlerini arttırmaya ve beklentilerini karşılamaya yardımcı olan uygulamaları devamlı olarak gözden geçirmesi fayda sağlayacaktır.

Çalışanların organizasyonel ve kişisel amaçlara ulaşmak maksadıyla motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyon kavramını, kişisel ihtiyaçlara yahut hedeflere ulaşmak amacıyla sonuçlara ulaşılan kadar gerekli çabaları harekete geçirme, yönlendirme ve sürdürme süreci olarak tanımlayabiliriz. Motivasyon düzeyinin belirlenmesinde hem iç hem de dış faktörler etkilidir. Çalışan motivasyonunun amacı; başarı düzeyini artırmak ve verimlilik çerçevesinde şirket hedeflerine ulaşmaktır.

Yöneticinin başarı şansı, ekibi organizasyonel hedeflere ulaşmak için motive etme becerisine bağlıdır. Çalışanlar, hedeflenen başarı düzeyine ulaşmak için finansal ve diğer teşvik araçlarıyla desteklenmelidir.

Karar alma sürecine katılım çok faydalıdır çünkü kuruluşun bilgi işleme yeteneklerini geliştirebilir ve çalışanların kuruluşun amaç ve hedeflerini daha net ifade etmesini sağlayabilir (Yung vd., 2006: 947). Çalışanlar karar verme sürecine dahil olurlarsa, iş veya iş akışının nasıl uygulanacağını daha iyi anlayacaklardır (Miller ve Monge, 1986: 730). Karar alma sürecine katılım, çalışanların organizasyonda kalmasına olanak sağlar veya işten ayrılmalarını engelleyebilir (Yung vd., 2006: 947). Karar alma sürecine katılım, çalışanların üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olduğu için iş tatminini artırabilir. Ayrıca fikirlerinin kabul edildiğine inanan çalışanlar, kendi benlik algılarından olumlu etkilenecek ve daha fazla işbirlikçi davranış gösterme eğiliminde olacaktır (Miller ve Monge, 1986: 730).

Çalışmada öncelikle iş tatmini kavramı incelenmekte olup, iş tatmininin önemi ile iş tatminini etkilemekte olan örgütsel ve bireysel faktörler, iş tatmini ve stratejik kararlar ilişkisi açıklanmıştır. İkinci bölümde motivasyon kavramı ele alınmakla birlikte; motivasyonun önemi, motivasyona etki eden bazı faktörler ve motivasyonla stratejik kararlar ilişkisi açıklanmıştır. Aynı zamanda tarihi süreçlerle birlikte geliştirilen motivasyon teorilerinin yanı sıra iş tatmini, motivasyon ve stratejik kararlara katılım arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde araştırma bulguları ve sonuçları değerlendirilerek görüş ve öneriler ortaya konulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ KAVRAMI

#### 1. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI

‘‘Motivasyon sözcüğünün kökeni, Latince’ de hareket etme anlamına gelmekte olan movere, motum sözcüklerinin köküne dayanmaktadır’’ (Önen ve Tüzün, 2005: 19). Motive kelimesi Türkçe’ de ‘isteklendirmek, güdülemek’ şeklinde belirtilebilir. Motivasyon, davranış başlatıcı, davranış sürdürücü ve pozitif yönde yönlendiren güç olarak ifade edilebilir (Eren, 2000: 474).

Motivasyon, bireylerin belirledikleri hedefe ulaşmak için gönüllü olarak harekete geçmesidir. Bireyler, bekledikleri ve istedikleri doğrultuda davranmaya ve davranışı sürdürmeyi isteklendiren; kişisel ya da çevresel etkenlerin sebep olduğu değişik güdü veya güdüler topluluğu olarak tanımlanabilir (Küçükahmet, 2000: 11).

Yapılan tanımlar neticesinde motivasyon kavramı, bireylerin davranışlarını tetikleyen, yönlendiren ve sürdüren eylemleri içermektedir. Bireyin davranışlarının tetiklenmesinde ilk unsur, bireyin içinde farklı tarzlarda davranmasını yönlendiren güdüler ve onu davranışa sevk eden çevresel unsurlarla alakalı olmaktadır. Bir diğer unsur, belirlenmiş amaca doğru yönelimle alakalıdır. Son unsur ise, diğer iki unsurla ilgili bir şekilde, kişinin davranışlarını devam ettirmesi veya devam ettirmemesiyle alakalıdır. Bu doğrultuda sayılan üç unsorda bireylerin analiz edilebilmesi ve anlaşılmasında oldukça önemli bir konumdadır.

Çalışanların örgüt içerisindeki taleplerinin giderilmesi ve iş yerindeki motivasyonunun sağlanabilmesi, çalışanların işlerini sevmelerine, yöneticilerle olumlu diyalog içerisinde olmalarına bağlıdır. Çalışan, verilen görevleri ve sorumlulukları başarıyla yerine getirmek amacıyla, fedakârlık ve yüksek performansla çalıştığı müddetçe işletmeye oldukça fazla destek sağlayacaktır. Motivasyon sürecindeki ana ve en önemli faktör, motivasyon sürecini yürüten yöneticinin becerileridir.

Örgütte çalışanları motive edici unsurlar, kişiye göre farklılıklar göstermektedir. Bireylerin farklı ihtiyaç düzeyleri ve psikolojik halleri nedeniyle onları motive eden araçlar da farklılık göstermektedir. Bu sebeple motivasyon araçlarından yararlanırken kişisel farklılıklar dikkate alınmalıdır. İşletme içerisinde çalışanların, motivasyon düzeyleri ve hayat niteliğinin iyileştirilmesi, iş tatmini ve verimliliklerinin yükseltilmesi amacıyla; çalışanların maddi-manevi beklentilerinin saptanması, çalışanların isteklerinin



giderilmesine olanak sağlayacak iş ortamının sağlanması, seçilecek en uygun motivasyon teorileri ile ortaya konulan motivasyon teorisine uyumlu olarak çalışanların motive edilmesi, örgütsel amaçların yerine getirilmesinde esas yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerde çalışanların gereksinimlerini, maddi ve manevi değerlerini, davranışlarının ardındaki hislerini ve düşüncelerini önemseyen ve yönetim fonksiyonlarına dahil eden yöneticiler, çalışanların motivasyon düzeylerinin arttırılmasında başarılı olacaklardır.

## **2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ**

Motivasyon; örgütler, çalışanlar ve yönetim açısından epey mühim bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bakımdan; günümüzde örgüt içerisinde insan kaynakları hızla değişim göstermektedir. Örgüt çevresel değişikliklere uyum sağlamalı ve zorlu rekabet ortamına uyum sağlamalıdır. Bu başarı için önemli bir kaynaktır. Örgütsel amaçlar için, insanlar kaynaklarının motivasyonu sağlanmalıdır. Başka bir deyişle, çalışanların örgütsel amaçlar için verdikleri emek, maddi ve manevi olarak motivasyonel yöntemlerle desteklenmelidir (Tunçer, 2013: 93).

Çalışanlar açısından; motivasyon, kişisel çalışma arzusu ve isteği olarak tanımlanabilir. Çalışanlar için motivasyon önemli bir yere sahiptir. İş hayatında daha fazla başarı gösteren çalışanlar diğer çalışanlara oranla çeşitli ruhsal ve toplumsal gereksinimlerini gidermiş ve motivasyon düzeyi yüksek bireyler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çalışanlar örgüt için çok önemlidir. Çünkü başarılı çalışanlar sorumluluk alabilir, bilgi üretimi yapabilir ve bu bilgileri oraya çıkarabilir.

Yönetim açısından; örgüt ile çalışanları arasında ekonomik bir bağlantı vardır. Örgüt, hedeflerine ekonomik güçle ulaşmayı isterken, çalışanlarının örgütten temel beklentileri; yapılan hizmetlerin bedeli olarak aldıkları ücretin, zamanında ve tam bir şekilde ödemelerinin yapılması, adil bir ortam yaratılması ve iş güvencesinin sağlanmasıdır. Örgütün belirlenen hedeflere ulaşması çalışanların bu hedeflere yönelik davranışları ile mümkün olacaktır. Bu da ancak çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri, organizasyon içinde tam olarak anlaşılabilmesi ve onlara uygun koşulları sağlamasıyla sağlanabilir. Bu durumların tersiyle karşılaşmak, örgüt ile çalışanlar arasındaki psikolojik uzlaşmanın yok olmasına yol açabilir. Bu durumda organizasyon ve yönetim ciddi zarara uğramasına sebep olabilir. Örneğin, bu durum çalışan beklentileri

ile örgütün hedeflere ulaşma beklentileri arasındaki dengeyi bozar; örgütün faaliyetleri durma noktasına gelir, çalışanlar uyarılır ve bu nedenle işten çıkarılmalar söz konusu olabilir. Öte yandan yönetim, çalışanları örgütün çıkarlarının peşinden gitmeye motive ederse bu sorun çözülebilir (Kaplan, 2007: 13).

### **3. MOTİVASYON TÜRLERİ**

Motivasyon asıl hedeflerinden birisi verimlilik ve etkinliği yükseltmektir (Aksu, 2012: 3). Bireylerin birbirlerinden farklı özellikleri sebebiyle motivasyon ile farklı süreçler gözlenmektedir. Bu doğrultuda motivasyon türleri ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak gruplandırılabilir. Bu bölümde bu üç motivasyon türü hakkında açıklamalar yapılacaktır.

#### **3.1. FİZYOLOJİK MOTİVASYON**

Motivasyon sebebinin odak noktasının fizyolojik ihtiyaçlar olduğu durumlar, fizyolojik motivasyonu ifade etmektedir (Akbaba, 2006: 344). Fizyolojik ihtiyaçlar genellikle temel ihtiyaçları içermektedir. Bu nedenle fizyolojik motivasyon kapsamında yer alan ihtiyaçların giderilmesi, bireylerin yeterli seviyede motive olması şeklinde sonuç vermeyebilir.

#### **3.2. PSİKOLOJİK MOTİVASYON**

Psikolojik motivasyon çalışanlara ekonomik fayda sağlamaktan çok psikolojik tatmin yoluyla çalışanların motivasyonlarını yükseltmeyi hedefleyen bir motivasyon türüdür. Çalışanların istekleri, ihtiyaçları ve ilgilerinin yanı sıra, statü, takdir görme gibi psikolojik ihtiyaçların bulunması, psikolojik motivasyon türü kapsamında yer edinmektedir (Yıldız vd., 2014: 234).

#### **3.3. SOSYAL MOTİVASYON**

İnsanın sosyal bir varlık olması ve sosyal ihtiyaçlarının bulunması, motivasyon ile ilgili süreçlerde oldukça önemli bir yere sahiptir (Sevinç, 2015: 963). Sosyal bir varlık olan insanın sosyal ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla çabalanması sosyal motivasyonu ortaya çıkarmaktadır. Sosyal motivasyon, ekonomik ve psikolojik motivasyona göre daha geç fark edilen bir motivasyon türü olarak değerlendirilebilmektedir.

### **4. MOTİVASYON KAYNAKLARI**

İşletmeler belirli amaçlar için varlıklarını sürdürmektedirler. Çalışanlar ise bu amaçları gerçekleştirmek için işletmede var olmaktadır. Çalışanlara yaptıkları işlere

karşılık olarak birtakım vaatler verilir ve çalışanlar bir tarafa yöneltilir (Deci ve Ryan, 2004). Robbins iş motivasyonunu, çalışanların kişisel ihtiyaçlarının giderilmesine bağlı olarak işletmenin amaçları doğrultusunda çaba göstermeye şartlandırılması ve istekli olması şeklinde tanımlamıştır. Robbins' in tanımlamasındaki işletmenin amaçları doğrultusunda sonuçların elde edilmesi çalışanın ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olup, içsel bir durumu ifade etmektedir (Robbins, 2003).

İş gören motivasyonu ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanları motive eden faktörlerin içsel ve dışsal olarak iki başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir. İçsel motivasyon kişiye bağlı bir olgudur. İçsel motivasyon çalışanların kişisel amaçları için çalışarak belirli bir fayda sağlaması olarak görülmektedir. Mottaz' a göre, içsel motivasyon araçları, işte bağımsızlık, kişinin kendi yeteneklerini kullanma, çalışanın performansı ile ilgili geri bildirim alma gibi araçları barındırmaktadır (Mottaz, 1985: 366).

Dışsal motivasyon içsel motivasyonun aksine örgüte dayalı bir olgudur. Dışsal motivasyon çalışanın performansını yükseltmek amacıyla işletme olarak sağlanan imkanlarla alakalıdır. Bu sunulan olanaklar, ücret eşitliği, terfi imkânı, çalışma ortamının düzeni gibi faktörleri içermektedir (Deci ve Ryan, 1985).

Bu bölümde motivasyon kaynakları detaylı olarak açıklanacaktır.

#### 4.1. İÇSEL MOTİVASYON

İçsel motivasyon başkalarının etkisi altında kalmadan bireysel karar ile hareket etme ve yapma inancıdır. Başka bir deyişle, içsel motivasyon, bireyin içinde bulunan ve ihtiyaçlarına yönelik olarak ortaya konulan tepkilerdir (Deci ve Ryan, 2004)

İçsel motivasyonda bireyler işin kendisi tarafından motive olurlar. Bireyin motive olması için başka bir dışsal etkiye ihtiyaç yoktur. İçsel motivasyon bireyin yeteneklerini ortaya koyma olarak ifade edilebilir. İçsel motivasyona örnek olarak; gelişme, başarıma isteği, merak ve bilme ihtiyacı gibi örnekler gösterilebilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83).

İçsel motivasyon faktörleri şu şekilde sıralanabilir:

- İlgi çekici ya da zorlayıcı iş,
- İş bağımsızlığı,
- Başarıma hissi,

- Fark edilme duygusu,
- Takdir ve geri bildirim,
- İşin çeşitliliği,
- Çalışanın yaptığı işi önemsemesi.

Bu faktörler çalışanların çalışmalarında daha istekli ve motivasyonlarının yüksek olmasında önemli rol oynamaktadır.

#### 4.2. DIŞSAL MOTİVASYON

Dışsal motivasyon, çalışanın çevresinden ve örgütsel etkileri içermektedir. Herzberg çift faktör kuramında, içsel motivasyon faktörlerinin motivasyon sağlaması açısından yüksek oranda motivasyon sağladığını, dışsal faktörlerin ise çalışanları motive etmediğini yalnızca çalışanların motive olması için uygun şartları sağladığını vurgulamıştır (Şenol, 2010: 87).

Dışsal motivasyonun temelinde karşılıklı fayda sağlamak vardır. Çalışanlar karşılık aldıkları takdirde sonraki davranışını şekillendirmektedirler.

Dışsal motivasyon faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Ücret
- Statü ve terfi
- Hiyerarşik yapı
- Çalışanlar arasındaki ilişkiler
- İş güvenliği
- İş güvencesi
- Yetenek ve öneri sistemi

Yukarıda sıralanan faktörler, çalışanların çalışmaya daha istekli ve aktif olmasında önemli bir rol oynar.

#### 5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Birikmiş işletme yönetimi bilgisinde, yöneticilerin kullanabileceği motivasyonlara dayalı olarak geliştirilen çeşitli teoriler ve modeller vardır. Ortaya koydukları teoriler ve teknikler, insanların motivasyon faktörlerini belirlemelerine,

motivasyonlarını artırmalarına ve sürdürmelerine yardımcı olabilmektedir. Bazı modeller ve önerilen teknikler, kişisel ihtiyaçların nedeni ve ifadesi olan motivasyonu ve dolayısıyla kişisel iç etkenleri tartabilse de diğer modeller motivasyonu açıklarken dış etkenlere odaklanmakta ve kişiye dışarıdan verildiğini savunmaktadır (Koçel, 2018: 641).

Bunun sonucunda motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri şeklinde iki ana grupta toplanmaktadır.

Aşağıda kapsam ve süreç teorileri detaylı olarak incelenecektir.

## 5.1. KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam bakımından motivasyon teorileri; iş yerinde bireyi hangi durumların motive ettiğini belirlemeye, bireylerin ihtiyaçlarını tanımlamaya, tanımlanan ihtiyaçların önceliğini belirlemeye çalışmaktadır. Bireylerin tatmin olmaları ve iyi performans gösterebilmeleri amacıyla sahip olmaları gereken dürtüleri ve amaçlarıyla ilgilenmektedir. Sadece bir veya birkaç noktaya değindiğinden aynı zamanda geçmiş veya günümüzü temel almasından ötürü kapsam teorileri, statik olarak nitelendirilmektedir (Stoner, 1978: 406).

Motivasyon teorileri, kapsamına göre üzerinde durduğu konular; çoğunlukla bireyin içinde var olduğu ve onu belli bir yönde davranmaya sürükleyen faktörlerdir. İşletmelerde yöneticiler, kapsamına göre motivasyon teorilerinin arasında var olan ve çalışanların motivasyonunu sağlama hususunda etki gösteren bu faktörleri kullanıp çalışanı örgüt hedeflerine göre davranmaya ve çaba göstermeye teşvik edebilmektedir. (Çelik, 1997: 20).

Kapsam teorisi, çalışanların içgüdülerinin getirdiği faktörleri anlamaya ve harekete geçmeleri için onlara rehberlik etmeye çalışır. Organizasyondaki yöneticiler, çalışanları belirli davranışları göstermeye iten faktörleri belirlerlerse, çalışanları organizasyonun hedeflerine doğru daha etkin bir şekilde yönetebilirler (Önen ve Tüzün, 2005: 31).

Literatürde yapılan incelemeler doğrultusunda Kapsam Teorileri başlığı altında, Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer' in ERG Teorisi, Herzberg' in Çift Faktör Teorisi ve Mc Clelland' ın Başarma İhtiyacı Teorisi detaylı olarak incelenecektir.

### 5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Abraham H. Maslow tarafından 1943 yılında geliştirilmiştir. Maslow, motivasyon kavramını, bireyin davranışlarına yön veren en önemli unsurun ihtiyaçlar olduğunu savunarak açıklamaktadır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre bireyin beş temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bu beş temel ihtiyaç hiyerarşik bir şekilde sıralanmaktadır. En temelde olan ihtiyaç giderildikten sonra bir sonraki ihtiyaç hissedilmektedir daha sonra da karşılanması gerekmektedir. Sırasıyla en alt basamakta fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Daha sonra aşağıdan yukarıya doğru sırasıyla güvenlik ihtiyacı, aidiyet ve sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve statü ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır (Sabuncuğlu ve Tüz, 2008: 51).

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan ihtiyaçlar aşağıdaki gibidir:

Acıkma, barınma, susama, dinlenme ve cinsellik gibi ihtiyaçlar temel fizyolojik ihtiyaçlar basamağında yer almaktadır.

Güvenlik, duygusal ve fiziksel tehlikelerden korunma gibi ihtiyaçlar güvenlik ihtiyacı basamağı kapsamındadır.

Sevgi, ait olma duygusu, kabul görme, arkadaşlık ve ilişki ihtiyaçları sosyal ihtiyaçlar basamağı kapsamındadır.

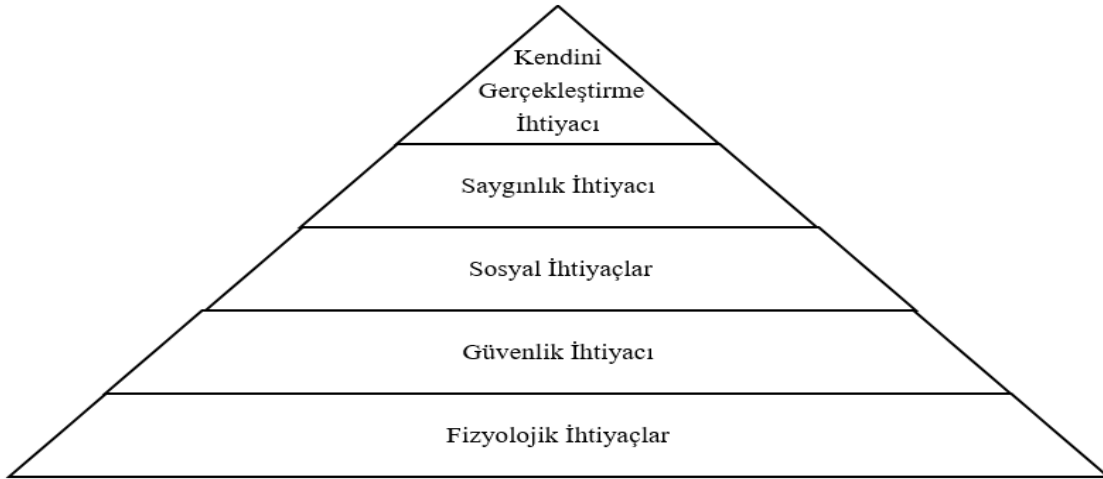
Bireyin öz saygısını kazanması, şöhret, statü, başarı, özerklik gibi ihtiyaçları saygınlık ihtiyacı basamağı kapsamındadır.

Kişinin tüm aşamalardan sonra kendini ifade etme, kendi potansiyeline ulaşma ve başarılı olma güdüsü, yeteneklerini en üst düzeyde kullanabilme kendini gerçekleştirme ihtiyacı basamağı kapsamındadır.

Birey, öncelikli olarak en alt seviyedeki ihtiyaçlarına doyum sağlamak üzere davranacaktır. Karnı acıkmış birey, sosyal ihtiyaçlarını (3.grup) gidererek motive etmeye çalışmak mümkün olmayacaktır. Doyum sağlamış olan her ihtiyaç basamağı, davranışı etkileme yetisini kaybedip bir üst basamaktaki ihtiyaç bireyin davranışını etkilemeye başlayacaktır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi şekil 1'de gösterilmiştir.

### Şekil 1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Önen ve Tüzün, 2005: 33.

Maslow' un araştırmasına göre, ihtiyaçlar dinamiktir ve bir ihtiyaç karşılandıktan sonra yeni bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır ve bu süreç hep bu şekilde devam etmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 53).

Yönetici, bu kapsamda bir ihtiyaçlar hiyerarşisini bir motivasyon aracı olarak kullanabilmektedir. Bu yaklaşım kapsamında, bireyler sahip olduklarından ziyade sahip olmayı istedikleri ihtiyaçlar aracılığıyla davranışlara yönlendirileceklerdir. Bireyler sahip oldukları şeyleri de ellerinde tutma davranışı içerisinde davranacaklardır. Sahip olamadıkları şeyler içinse daha fazla istekli olarak çalışacaklardır. Burada yönetici bakımından önemli olan, bireylerin sahip olmayı istedikleri ihtiyaçları anlamak ve bunları sağlamak için gerekli olanakları yaratarak, bireyi belirli bir davranışı gerçekleştirmeye teşvik etmektir (Koçel, 2018: 645).

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının gerçeğe uygunluk düzeyini ölçmek amacıyla birçok inceleme yapılmıştır. Yapılan çalışmaların bir kısmı bu yaklaşımları doğrulamakta diğer bir kısmı ise doğrulamamaktadır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisine gelen eleştiriler, ihtiyaç basamaklarının her zaman hiyerarşik sırada olmayabileceği yönündedir. Kişisel özelliklere göre bu sıralamada farklılıklar olabileceği yönündedir. Bu eleştirilere rağmen, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar sıralamasının büyük oranda insan doğasına uygun olduğu düşünülmektedir.

#### 5.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

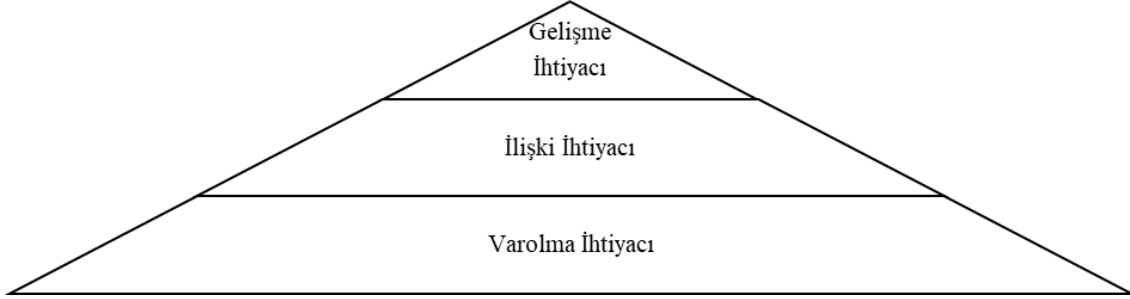
Motivasyon konulu yaptığı çalışmaları olan Clayton Alderfer, Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisini daha yalın bir şekle getirerek bu kuramı geliştirmiştir. Maslow'

un teorisindeki gibi yine aynı şekilde alt basamakta bulunan ihtiyaç karşılanmadan üst basamakta yer alan ihtiyaçlara geçilmemektedir. Alderfer' in ERG Teorisi kapsamında, insan ihtiyaçları üç başlık altında incelenmektedir. Bu ihtiyaçlar ise: var olma ihtiyacı (existence), ilişki kurma ihtiyacı (relatedness) ve gelişme ihtiyacıdır (growth).

Bu teoride var olma olarak bilinen ihtiyaç Maslow 'un teorisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Aynı şekilde ilişki kurma ihtiyacı, Maslow' un ifade ettiği sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyacına karşılık gelmektedir. Son olarak ise; gelişme ihtiyacı, Maslow' un teorisinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile örtüşmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 287).

Alderfer' in ERG kuramı şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2.** Alderfer' in ERG kuramı



Kaynak: Özkalp ve Kırel, 2011: 286.

ERG teorisinde bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

ERG teorisinde her basamakta yer alan ihtiyacın tatmini önemlidir. Bir ihtiyaca ne kadar az doyum sağlanırsa o ihtiyaç kadar güdüleyici olacaktır. Örnek olarak var olma ihtiyaçları kapsamında yer alan ücret konusunda bireyin çok az doyum sağlanması durumunda bu ihtiyaç daha fazla güdüleyici olacaktır.

Teoride, alt basamaklarda yer alan ihtiyaçların fazla tatmin edilmesi durumunda, üst basamakta yer alan ihtiyaçlar daha fazla tetikleyici olmaktadır. Örnek olarak çalışma hayatında var olma ihtiyaçları kapsamında yer alan ücrete ne kadar fazla doyum sağlanırsa, üst basamakta bulunan ilişki ihtiyaçları kapsamında yer alan kişilerarası ilişkiler daha fazla tetikleyici olacaktır.

Teoride üst basamakta yer alan ihtiyaçlara ne kadar az doyum sağlanırsa, alt basamakta yer alan ihtiyaçlar daha fazla tetikleyici olmaktadır. Örnek olarak iş yaşamındaki gelişme ihtiyaçları kapsamında yer alan mücadele gerektiren bir işe ne kadar



az doyum sağlanırsa, alt basamakta yer alan ilişki tatminsizliği, var olma ihtiyaçlarının daha üst düzeyde tatmini gerektirmektedir.

### **5.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

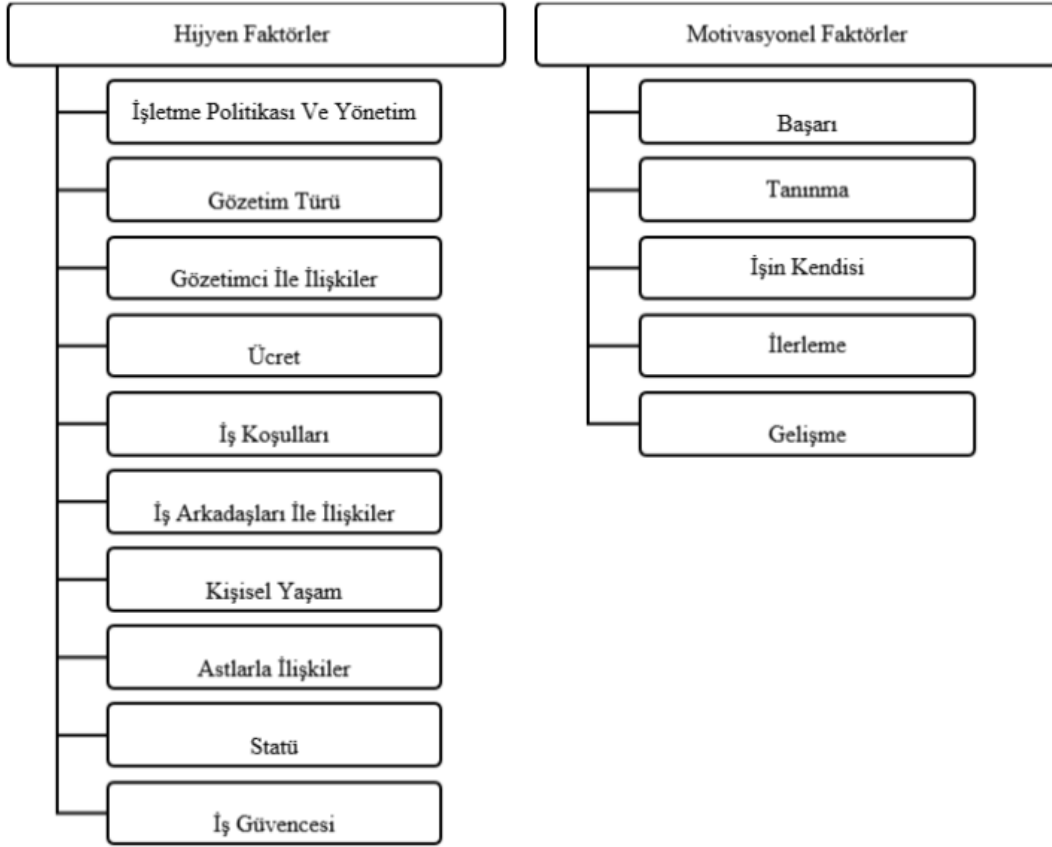
1959'da Frederick Herzberg tarafından yayınlanan "The Motivation to Work" kitabı, bireylerin işte kaçındıkları faktörleri belirlemek istemektedir. Teori, Herzberg 'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına dayanmaktadır. Bu sonuçlar kapsamında motivasyonel faktörlerin ve hijyen faktörlerinin çalışanların iş tutumları üzerindeki etkisini inceler. Herzberg 'in hijyen faktörleri ile Maslow 'un fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları; Herzberg 'in motivasyon faktörleri ile Maslow 'un sosyal, saygılı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile örtüşmektedir (Landy ve Conte, 2010: 370-371).

Araştırmaya katılan bireylerden iş yerindeki hem en mutlu hem de en mutsuz anlarını ve memnuniyetlerini hangi faktörlerin artırıp azaltacağını belirtmeleri istenmiştir. Herzberg tarafından yapılan 12 araştırma sonucunda bireyleri motive eden motivasyon faktörleri ve memnuniyetsizliğe neden olan hijyen faktörleri tespit edilmiştir (Herzberg vd., 2010: 71).

Bu teoride hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari unsurlardır. Bu faktörlerin olmaması durumunda çalışanın motivasyonunu arttırmak mümkün olmayacaktır. Sadece varlıkları, motivasyonu sağlaması açısından gerekli ortama olanak sağlayacaktır. Motivasyon, motive sağlayıcı unsurların varlığı söz konusu olduğunda meydana gelecektir. Hijyen faktörler sağlanmadığında sadece motive edici unsurların varlığı söz konusu olsa da bu çalışanın motive olması için yeterli olmayacaktır. Bu kuramın isminin "çift faktör kuramı" olarak isimlendirilmesinin nedeni bu iki unsurun, hijyen ve motivasyon faktörlerinin varlığı ve ilişkileridir.

Herzberg' in Çift Faktör Kuramındaki bu faktörler şekilde 3' de gösterilmiştir.

*Şekil 3. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı*



Kaynak: Hodgets, 1999: 511.

Yöneticiler arasında Herzberg' in bu teorisinin bu denli yaygın olmasında en önemli sebeplerinden birisi teorinin işle alakalı terimlere yer vermiş olmasıdır. Fakat bazı uygulama yapılarak yapılan araştırma sonuçlarına göre Herzberg' in teorisinin varsayımları doğrulanamamıştır. Herzberg' in Çift Faktör Kuramı'nın aldığı en fazla eleştiri ekonomik motivasyon faktörlerine önem vermediği ve bireyler arası farklılıkları önemsememesi doğrultusunda olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 57).

#### **5.1.4. McClelland Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı**

David McClelland ve arkadaşlarının öne sürdüğü başarı teorisinde, bireylerin ihtiyaçların etkisi altında üç alanda değerlendirildiğine işaret etmektedirler. Teorik olarak bu ihtiyaçlar; birlikte olma, güç kazanma ve başarılı olma ihtiyacını göstermektedir. Bu teoriye göre kişinin en büyük ihtiyacı başarıdır. Böylelikle başarıya en çok ihtiyaç duyan çalışanlar motive edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 60).

McClelland Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı şekilde 4' de gösterilmiştir.

**Şekil 4. McClelland Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı**

1.Başarı İhtiyacı
2.Güç İhtiyacı
3.İlişki İhtiyacı

-Başarılı Olma İhtiyacı (Need for Achievement): Başarıya güçlü bir ihtiyaç duyan insanlar, ulaşılmaması oldukça güç olan ve fazla çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerler ve bu amaçlara ulaşmak amacıyla gerekli bilgi ve becerileri edinmeye çalışmaktadırlar. Önceki işlerini daha etkili ve verimli yapmaya çalışırlar.

-Güç Kazanma İhtiyacı (Need for Powers): Güç kazanmaya oldukça fazla ihtiyaç duyan bireyler, güç ve otoriteyi genişletme, başkalarını etkileme ve güçlerini koruma eylemleri olarak kendilerini göstermektedirler.

-Birlikte Olma İhtiyacı (Need for Affiliation): Bir arada bulunma ihtiyacı, başkalarıyla birlikte olmayı ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu kadar kuvvetli ihtiyaçları olan bireyler, kişiler arası ilişkilerin kurulmasına ve geliştirilmesine değer verir.

McClelland başarılı olma istekleri fazla olan bireylerin bazı özelliklere sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu özellikler: sorumluluk alma ve istedikleri işi kabul etmek isteme, işleri şans yerine kendi güçleriyle başarmak isteme, neticeler konusunda somut bilgiler isteme, kolay olmayan sorunları kendi kendilerine çözmek isteme ve tehlikeli işleri kabul etmedir (Güney, 2011: 324).

Yöneticiler için bu teorinin ehemmiyeti düşünüldüğünde, yöneticiler çalışanların gereksinimlerini doğru bir şekilde belirledikleri zaman, bu gereksinimleri önemseyerek daha motivasyon artırıcı personel planları oluşturabilirler. Örnek vermek gerekirse, başarılı bireylere olan büyük ihtiyaç nedeniyle, motivasyon için gerekli ortamı bulmuşlar ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için tüm bilgi ve becerilerini kullanmışlardır. İyi bir yönetici olmak illaki yüksek başarı gerektirmez, ancak güç ve kişilerarası ilişkilere duyulan ihtiyaç, yönetimin başarısı ile yakından ilgilidir. İyi bir yöneticinin etkili güç gereksinimleri ve düşük düzeyde bulunan bağlanma ihtiyaçları olması gerekmektedir. Güçlü bir yönetici olabilmek için oldukça fazla bir güce sahip olmak gerekir (Güney, 2011: 324)

Başarı için motivasyon, büyük hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur, böylece insanlar daha çok çalışırlar. Çalışan bu insanlar daha mutlu olur. Başarının peşinde koşanlar morali yüksek, başarı arzusu ve hizmet fikirleri olan kişilerdir.

Başarı dürtüsü büyük hedefler belirlemeye yardımcı olur, böylece insanlar daha çok çalışır ve daha mutlu olur. Başarı motivasyonu yüksek kişiler, mücadele ruhu, başarı arzusu ve hizmet fikirleri yüksek kişilerdir. Başarı arzusu düşük olan bireyler daha çok para kazanmak için daha çok çalışacaklardır bunun yanı sıra başarı arzusu yüksek olan bireyler ise başarıma arzusunu sağlayabilmek için daha çok çalışacaklardır (Güney, 2011: 324).

## 5.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorileri, çalışan davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve değiştirilebileceğine odaklanır. İnsanların davranışına etki eden esas gereksinimlerle iç ve dış çevre koşulları çok uluslu işletmelerde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde öncelikli öğeler olması sebebiyle kapsam teorisi uluslararası yönetim alanında daha fazla pozisyon işgal eder. Süreç teorisi; bireylerin kişisel davranışlarının motivasyonunu etkileyen, ülkeden ülkeye değişen kültürel ve öznel faktörlere odaklanır (Hodgetts, 1994: 389).

Bireyler işletmede farklı görevleri yerine getirir ve üretimin en önemli faktörü olarak görülmektedirler. Kişisel yapıları, ailesi ve arkadaşları ile yaşadıkları dış ortamdan etkilenirler. Karar verirken ve davranışlarını belirlerken, kendisini ilgilendiren unsurlara göre durumu değerlendirerek hayatını düzeltmekte, hedeflerini belirlemekte, onlara ulaşmak için çaba sarf etmektedir. Süreç teorisi adına ifade edilen motivasyon teorisi; hedeflere ve çalışanların nasıl motive edileceğine odaklanır (Başaran, 1991: 151).

Süreç teorisi, çalışanları hangi amaçla ve nasıl motive edeceğiniz gibi sorulara cevaplar aramak amacıyla ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle: "Kişi, dürtülerinden dolayı oluşan davranışı nasıl tekrarlar veya tekrar etmez?" bu sorunun cevabını aramaktadır. Süreç teorisi, kişisel ihtiyaçların yanı sıra bireyleri motive edebilecek başka faktörlerin de olduğuna inanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 50).

Literatürde yapılan incelemeler doğrultusunda Süreç Teorileri başlığı altında, Vroom Beklenti Kuramı, Adams' ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Amaç Kuramı, McGregor'un X ve Y Kuramı incelenecektir.

### 5.2.1. Vroom Beklenti Kuramı

Victor Vroom (1964), VIE teorisi adı verilen bir teori geliştirdi. VIE, oldukça mühim teorilerinden biridir. VIE teorisi birçok çalışma ile desteklenmektedir. Beklenti teorisine göre insanların işteki başarısı ve görevlerini yerine getirmesi talebin sonucuna değil ödül davranışının neticesine odaklanmaktadır. VIE, iş ve görevlerin başarısı ödül davranışının işlevidir. Bu teoride, motivasyon kişisel gereksinimlere yönelik olarak değil, kişisel hedeflere, tercihlere ve bu hedeflere ulaşmak için beklentilere dayalı olarak ele almaktadır. Teori üç değişken içermektedir. Bunlar:

**Çekicilik:** Kişisel başarı arzusu yüksek olmalıdır. Ödül, bireye değeri ifade etmelidir. Yüksek değerli ödüller, bireylerin çok daha fazla çabalamasına sebep olacaktır.

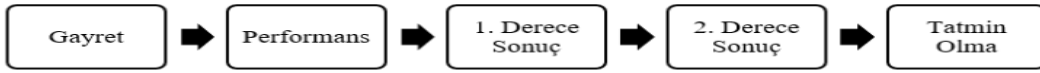
**Performans-Ödül İlişkisi:** Bireyler, kendi çabalarının kendileri için değerli kazançlar sağlayacağına ikna olmalıdırlar.

**Performans-Güç İlişkisi:** Bir çalışanın işyerinde sergilemesi gereken çabayı idrak etmesi, belirli performans seviyesine ulaşmasını sağlayacaktır.

Beklenti teorisinin temel fikri, bu hedeflere ulaşmak için yukarıda sayılan değişkenler arasındaki ilişkiyi kurarak kişisel hedefleri açıklamaktır (Güney, 2011: 326).

Vroom' a göre motivasyon, bir kişinin aradığı değerlerin ve bu değerlere yol açan belirli bir davranışın olasılığının bir ürünüdür. Bu teoriye göre şu şekilde formülle ifade edilebilir: (Güney, 2011: 326).

*Şekil 5. Vroom Beklenti Kuramı 1*



Kaynak: Öztürk, 2003:290.

Beklenti, bireyin bir davranışa yöneldiğinde, belirli bir sonuca varacağına dair düşünceleri ve arzulama derecesi, sonucun birey için çekicilik derecesidir (Güney, 2011: 326).

Yöneticiler için bu teoriye dayalı model uygulanırken aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır:

-Çalışanlar tarafından hangi ödülün mühim olduğu belirlenmelidir.

-Kuruluşun hedeflerine ulaşması için gereken başarı ve davranışın gerekli olduğu belirlenmelidir.

-Performans ve ödül arasında bir ilişki kurulması sağlanmalıdır.

-İşi tamamlamak için yeterli eğitim verilmiş olmalıdır.

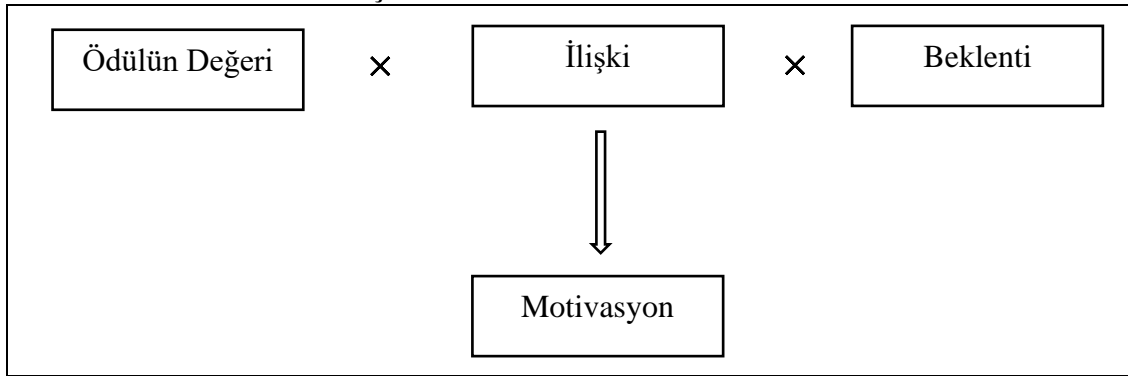
-Başarı sağlamak amacıyla organizasyon içinde başarıyı engelleyen unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

-Çalışanlara başarılı olma konusunda güven hissi sağlanmalıdır.

-Çalışanların ihtiyaçlarını giderecek bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.

-Ödül sistemi eşit ve düzenli işlemelidir.

**Şekil 6. Vroom Beklenti Kuramı 2**



Kaynak: Newstrom, 1997: 151.

### 5.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bu kuram Adams tarafından 1965 senesinde ortaya atılmıştır. Festinger 1957 senesinde Bilişsel Uyumsuzluk Teorisini geliştirmiştir. Adams Festinger' in bu teorisini geliştirerek yaygın olarak bilinen "Eşitlik Teorisi" (equity theory)'ni ortaya atmıştır. Bu teoriye göre çalışanlar, yöneticinin iş ilişkisindeki eşit davranışını motivasyon düzeylerini etkileyen ana faktör olarak görürler. Bir kişinin çalışma ortamına ilişkin eşitlik veya eşitsizlik algısı, motivasyon düzeyini etkiler, dolayısıyla iş başarısını ve iş tatminini etkiler. Bireyler sürekli olarak kendi çabalarını kendi çabalarıyla, aynı organizasyondaki meslektaşlarının çabaları ve kazanımlarıyla karşılaştırırlar ve özellikle başkalarıyla eşit statülerini karşılaştırırlar. Bu nedenle, çalışanların kuruluşa sağladıkları girdilerle kuruluştan edindikleri girdiler (ödüller vb.) arasında orantılı bir mukayese vardır (Can, 1995: 331).

Eşitlik teorisi, bireylerin sadece ücretin miktarını önemsemediklerini, kendi çabalarını başkalarının çabalarıyla da karşılaştırdıklarını belirtir (Özkalp ve Kirel, 2011: 292).

Çalışanlar eşitsizlik bulduğunda, aşağıdaki altı tutumdan bir tanesini uygulayabilmektedirler: (Özkalp ve Kirel, 2011: 292).

- Çaba veya emek gibi girdilerin farklılaştırılması,
- Üretilen çıktının sonucunu değiştirmek,
- Bireyin kendi fikirlerini değiştirmesi,
- Başkalarının düşüncelerini değiştirmek için çabalanması,
- Örnek alınan grup ya da bireyin değiştirilmesi,
- İşten ayrılması.

Eşitlik Teorisi uygulamak isteyenlerin dikkat etmesi gereken özellikler şunlardır:

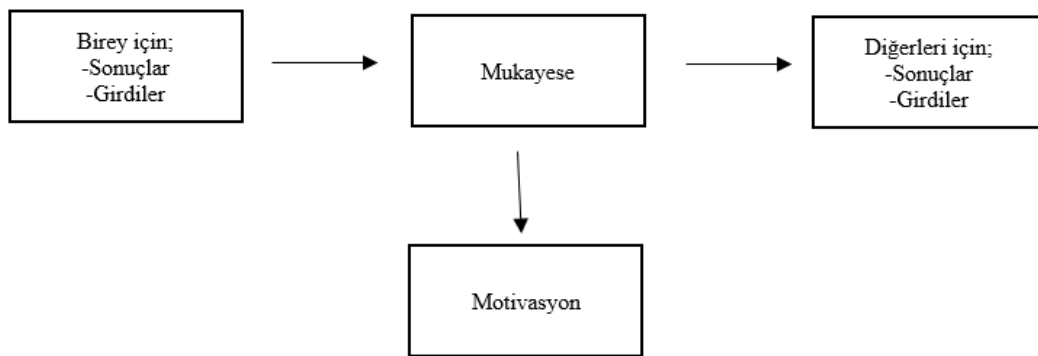
-Eşit çaba, eşit olarak ödüllendirilmelidir.

-İşletme içindeki ya da dışındaki kişilerin karşılaştırmasıyla eşitlik veya eşitsizlik fikri oluşur.

-Eşitsizlik algısına verilen tepki farklı şekillerde olabilir.

Ücretler, iş güvenliği, terfi fırsatları, çalışma ilişkileri, güvenlik ve iyi zaman geçirme gibi uygulamalarda eşitlik, çalışanların motivasyonlarına etki eden ana unsurlardır. İnsanlar eşit olmayan muamele ve ücrete karşı çok hassastır. V. Stocy Adams tarafından önerilen dinamik teori, unsurlar ve ilişkileri Şekil 7’de gösterilmektedir.

*Şekil 7. Adams'ın Eşitlik Kuramı*



Kaynak: Newstrom, 1997: 153.

### 5.2.3. Locke'un Amaç Kuramı

En ünlü modern teori, Locke ve Rutham tarafından önerilen hedef belirleme teorisidir. Teori hem kişisel hem de organizasyonel hedeflerin kişisel motivasyon seviyesini belirlediğini belirtir. (Güney, 2011: 328).

Bu teori "kişisel hedefler ve iş başarısı arasındaki ilişki" teorisi olarak da bilinir. Kişisel hedefler çalışanlara hedefe ve ulaşılabilirlik nihai hedefe yönelik ne kadar çaba göstermesi gerektiğini gösterir (Özkalp ve Kırel, 2011: 289).

Hedef belirleme teorisi, performans hedeflerinin görev performansı üzerindeki etkisine odaklanır. Teori, bireyler tarafından belirli bir iş için belirlenen performans hedeflerinin başarı düzeylerini belirleyeceğini öngörür. Daha spesifik olarak, bireylerin görev performansları için belirledikleri hedeflerin zorluğunun ve özgüllüğünün görev performansı ile ilgili olduğunu ve zor hedeflerin basit hedeflerden daha yüksek performans getireceğini belirtmektedir.

Locke ve Latham' a (1990) göre belirli ve zorlu amaçlar, performans seviyesini tanımladıkları, kişinin çaba seviyesini artırdıkları ve kişiyi amaçla alakalı bilgi ve etkinliklere yönlendirdikleri için performansı artıracaktır. Başarılı insanların hedeflerindeki başarılarını geribildirim yoluyla anlamak onları daha motive edebilir ve daha iyi performans göstermelerine sebep olabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 290).

Bu teoriden faydalanmak isteyen kişilerin aşağıda sıralanan özelliklere dikkat etmesi gerekmektedir: (Güney, 2011: 329).

- Kişisel veya örgütsel hedefler saptanmalıdır.
- Belirlenen hedefler rekabeti artırmalıdır.
- Çalışanların belirlenmiş örgütsel hedefleri benimsemesini sağlamak için özen gösterilmelidir.
- Yöneticiler, kişisel hedeflerin ve organizasyonel hedeflerin uygunluğuna dikkat etmelidir.

### 5.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor (1960), Maslow' un geleneksel yönetim ve kontrol görüşlerini ifade ettiği teorisine dayanan Teori X' i ve bireysel ve kurumsal hedefleri bütünleştiren Teori Y'yi ileri sürmüştür. Y görüşüne bakarak bireyler; organizasyondaki çalışmalarını



nedeniyle alt düzey ihtiyaçları giderildikten sonra işinde başarılı olmaya çalışmaktadır. Çalışan bireyler, örgüt hedeflerine inanırlarsa, gözetim olmaksızın yönetebilir ve kontrol edebilirler. Çalışanlar, elverişli çalışma şartları sağlandığında, uygun düzeyde teşvik sağlandığında, dengeli yetki ve sorumluluklara sahip olduğunda ve organizasyonel hedefler ile kişisel hedefler çakıştığı zaman, organizasyonun yaratıcılığını ve tüm gücünü kullanacaktır (Onaran, 1981: 22).

Bu teoriye göre, yöneticilerin davranışlarını tayin eden en mühim unsurlardan biri insan davranışına ilişkin varsayımlardır. X yöntemine göre; liderler otoriterdir, astlarına kendilerinden ne beklediklerini söyler, onlara rehberlik eder ve yöneticinin kim olduğunu bilmek isterler. Y yöntemine göre liderler katılımcı ve demokratiktir, astlarıyla müzakere eder, fikir alışverişinde bulunur ve onları karar alma sürecine katılmaya teşvik eder (Koçel, 2005). Y yönteminin ana fikri organizasyonun hedeflerini çalışanların hedefleriyle birleştirip kişisel hedeflere ulaşmaktır.

**Tablo 1. McGregor 'un X ve Y Kuramı**

X YAKLAŞIMI	Y YAKLAŞIMI
<p>-Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.</p> <p>-Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.</p> <p>-Bu sebeplerden dolayı insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.</p>	<p>-Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.</p> <p>-Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.</p> <p>-Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.</p> <p>-Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.</p> <p>-Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.</p>

Kaynak: Küçüközkan, 2015: 89.

Bu teoriye göre, bireylerin davranışlarına ilişkin varsayımlar, yöneticilerin tutumlarını tayin eden oldukça önemli bir unsurdur. Yukarıdaki tablo 1'den görülebileceği gibi, bu yöntemin varsayımı, iki gruba zıt görüşleri dahil etmektir (Akel ve Akarsu, 2001: 5).

## 6. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR

Çalışanların motivasyonunu sağlayan araçlar bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Bireylerin değişen ihtiyaç talepleri, sosyolojik, psikolojik ve kültür yapıları sebebiyle motive oldukları araç farklılık gösterecektir. Bu sebeple motivasyon araçları kullanılırken bireysel farklılıklar göz ardı edilmemelidir.

Yapılan pek çok araştırma neticesinde geçerliliği genel itibariyle kabul edilmiş ama önem sıralaması değişiklik gösteren teşvik edici motivasyon araçları 3 başlık altında incelenmektedir. Bunlar; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 107-108).

Aşağıda ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar detaylı şekilde incelenecektir.

### 6.1. EKONOMİK ARAÇLAR

Çalışanları motive eden ekonomik araçlar; maaş artışları, sigorta primleri ve ücretler, ekonomik ödüller ve kar katılımı gibi araçlar çalışanları işe yönelten etkili araçlardır. Çalışanların ekonomik araçlardan sağladıkları motivasyon, sosyal seviyeden de etkilenebilmektedir. (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

“Verilecek ödül vakit geçmeden gerçekleşen başarının akabinde çabucak verilmelidir. Ekonomik ödülün değeri ve gösterilen başarı arasında bir denge olmalıdır” (Tiryaki, 2008: 73). Bunun yanında çalışan bireyin başarılı olduğu durumlarda yalnızca ücretle teşvik sağlamak yerine çalışanları kutlama veya teşekkür konuşması yapılmasının çalışanı bir o kadar daha mutlu hissettireceği unutulmamalıdır.

### 6.2. PSİKOSOSYAL ARAÇLAR

Çalışanlara maddi fayda sunmadan, psikolojik ve sosyal açıdan motivasyonları arttıran araçlardır. Başarı gösteren çalışanların sözel ya da yazılı şekilde takdir edilmesi, yetki ve sorumlulukların devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları, rekabet, özgür çalışma fırsatları, psikolojik güvenlik, sosyal katılım, danışmanlık hizmetleri ve çevresel adaptasyon gibi tedbirler, çalışan bireylere maddi yarar sağlamaktan daha çok psikolojik ve sosyal destek sağlayan psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

Bu yaklaşımla, çalışanların işe ve işletmeye sadık bir şekilde bağlantı kurmasının yolları ve teşvik olanakları araştırılmalıdır. Yöneticiler için en önemli soru, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kişisel ihtiyaçları ve kişiliği olan çalışanlara

nasıl rehberlik edileceğidir. Bundan dolayı bir taraftan işletmede yapılan tüm çalışmaların daha enteresan ve tatmin edici olması için araştırılması, öte yandan çalışanların gereksinimleri ve bu gereksinimlerdeki değişimler sürekli izlenmeli ve çalışanların doyuma ulaşabilmesi için çeşitli çalışmalar yapılmalıdır (Ünlüöner vd., 2007: 11).

### 6.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

İşletmede çalışanlar ile işletmenin birbirlerinden karşılıklı istekleri vardır. Çalışan bireyler, çalıştıkları işletmenin bir üyesi olarak üretime katkı sağladıkları sürece bu katkılarının bedelini örgütten almayı beklemektedirler. Her bireyin farklı kişilik yapısı nedeniyle örgütten beklentileri de kişilere göre farklılık gösterecektir. Adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi iş yaşam kalitesi, ilerleme olanakları ve itibar çalışanların işletmeden istekleri arasında sayılabilir (Sabuncuoğlu, 1984: 92).

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları; hedeflere göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, çalışana iş teminatı ve manevi ödüller verilmesi, kalite çemberleri oluşturulması, çalışanların kararlara katılması, toplam kalite yönetimi, etkili bir ekip çalışması, iş tasarımı, iş değişikliği, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, performans değerlendirme, iletişim fırsatlarının etkili kullanılması ve fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sendikalarla işbirliği gibi motivasyon araçları, yöneticiler tarafından etkili ve sistematik bir şekilde kullanılabilir. Çoğunlukla organizasyonel ve yönetsel motivasyon aracı, işletmeye herhangi bir mali yük getirmeyecek motivasyon araçlarıdır. Yöneticiler bu motivasyon araçlarını kullanarak çalışanların motivasyonlarını yüksek seviyede tutabilir, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya teşvik edebilir, daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilir.

# İŞ TATMİNİ KAVRAMI

## 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI

Türk Dil Kurumuna göre tatmin sözcüğü, istediğinizi elde etmek, içsel doyuma ulaşmak ve doyum manasına gelir (tdk.gov.tr).

İş tatmini, iş psikolojisindeki en önemli konulardan biri olduğu bilinmektedir. Yıllar boyunca, bu konuyla ilgili yapılmış olan araştırmalar, çalışanların işine olan duyguları ve işe karşı tutumları arasındaki ilişkiyi incelemeye odaklanmıştır (Silah, 2001: 102).

Hackman ve Oldham (1975: 256), iş tatminini, çalışanların işlerinden elde ettikleri mutluluk olarak tanımlamıştır.

İş tatmini, yapılan işten kazanılan maddi kazançlar ve çalışanın birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu çalışma arkadaşları ile bir eseri meydana getirdiği için hissettiği sevinç şeklinde tanımlanabilir. Çalışmanın sonunda meydana getirdiği eser çalışanın gözünde somut olarak görülebiliyorsa bu çalışan için bir tatmin unsuru olacaktır. Genel anlamıyla iş tatmini, çalışanların işleriyle alakalı davranışlarını ifade etmektedir (Kurgun, 2013: 11).

Smith ve Wakely (1972: 181) iş tatminini, çalışan bireyin iş yerinde iyi veya kötü duygusal olarak deneyimledikleri ortalama duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş tatmini veya tatminsizliğinin oluşması sürecinde işe ve iş tecrübesine dair kişisel görüşler etkilidir. Locke (1973: 67) ise iş tatminini, bireyin iş hayatındaki deneyimlerinin yarattığı olumlu duyguların toplamı olarak tanımlamaktadır.

İş tatmini, çalışanın yaptığı işe karşı gösterdiği olumlu davranıştır. İş tatminin düşük seviyede olması çalışanların sunduğu hizmetin kalitesinde azalmaya sebebiyet verecektir. İş tatmini kavramı çalışanların, performanslarını, iş gücü devir oranını ve verimliliğini etkilemektedir. İş tatmini sağlandığı takdirde, çalışanların motivasyonları artmakta ve işyerinde kendilerini mutlu hissetmektedirler. Bu sayede işletmeye yönelik olarak sunduğu verimlilik düzeyinde artış gözlenmektedir. Bu sebeple işletme içinde iş tatmini yüksek olan çalışanların sayısının fazla olması verimlilik için oldukça önemli bir unsur olmaktadır.

Spector (1997: 19), iş tatminini yalın bir biçimde kişinin işin değişik boyutlarına yönelik geliştirdiği duygular şeklinde açıklamıştır. Bu şekilde tatmin veya tatminsizliğine yol açacağına işaret etmiştir.

Sonuç olarak iş tatmini kavramı ile alakalı birden fazla yorum yapılmaktadır. Bu doğrultuda iş tatmini kavramı için dinamik bir olgu denilebilir. İş tatminini idare etme imkanına sahip olan yöneticiler çalışanlarına iş tatminini sağladıktan sonra bu durumun süreklilik sağlaması gerektiği bilincinde hareket etmelidirler ve bu durumun devam etmesini sağlamaya çalışmaları gerekmektedir (Emre, 2016: 4).

## **2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ**

Yöneticilerin ve işletmenin çalışanlarının en çok önem verdikleri konulardan biri iş tatmini kavramıdır. İşletmede yöneticiler, çalışanların iş tatmin düzeylerini yüksek tutabilmek için çaba göstermek zorundadırlar. Çünkü çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin, ürün ve hizmet kalitesi, işletme içi uyum sağlama, işten ayrılmalar ve verimlilik gibi konuları ciddi ölçüde etkileyen bir durumdur.

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalıştıkları iş yerinde geçirmektedirler. İş dışında kalan vakitlerde de iş yerinde yaşanan pozitif veya negatif olaylar kişinin hayatında etkisini hissettirmektedir. Bu sebeple iş tatmini kavramı çalışanlar için oldukça önemli bir unsur olmaktadır. İş tatmini sadece işletme içerisinde çalışmakta olanları değil, işletme ve o işletmeden hizmet almakta olanlara göre de çok önem arz etmektedir. İş tatmini, işletmenin üretimdeki etkinliğini pozitif yönde etkileyen bir faktördür. (Çimen, 2000: 54).

İşletmeler için hayati öneme sahip olan iş tatmini kavramı konusunda yapılan birçok çalışma göstermiştir ki; çalışanların iş tatmini düzeylerini yüksek tutmak işletmede yüksek verimlilik ve kalite artışına sebep olacaktır.

İş tatmini sadece iş performansını etkilemekle kalmaz aynı zamanda çalışanların işyerindeki tatmin düzeyleri, iş dışındaki tatminlerini de doğrudan etkileyecektir. Çalışanların kişisel yaşam tatmininde de iş tatmini çok etkili olmaktadır.

Çalışanların iş tatmin düzeyleri artış gösterdiği takdirde hem çalışanlara motivasyon artışı sağlamakta hem de işletmeye katkısı epey fazla olmaktadır. İşletmede iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, çalışma arkadaşlarının da enerji ve performanslarını arttırmaktadır. İşletme açısından bakıldığında, iş tatmini yüksek olan

çalışanların işletme içinde bulunması verimlilik için çok fazla önemli olmaktadır (Elmas, 2017: 45).

İşletmeler, çalışanlarının ortaya koydukları performanslar neticesinde güç kazanmaktadırlar. Günümüzde artan rekabet koşullarında bu güç sayesinde ayakta kalabilmektedirler. Teknolojinin hızla ilerlemesiyle insan unsuru geri planda kalmış gibi görünse de çalışanlar, işletmeler için önemini korumakta ve rekabet unsuru olarak görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların işyerindeki performansları, işletmelerin sürekliliğini sağlayan temel unsurlardan birisi olarak düşünülebilir. İşinden tatmin olan bireylerin işletmeyi pozitif yönde, tatmin olmayan bireylerin ise işletmeyi negatif yönde etkiledikleri görülmüştür. Bu sebeple çalışanların tatmin olmaları hem bireysel hem örgütsel açıdan önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır (Saari ve Judge, 2004: 402).

### **3. İŞ TATMINİNİN ÖLÇÜMÜ**

Günümüzde iş tatmininin ölçülmesi önemli gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş tatmini ile verimlilik karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte, aralarında doğru bir orantı bulunmaktadır. İş tatmini ne kadar artış gösterirse verimlilik de o kadar artış gösterecektir. Bu sebeple iş tatminini ölçmek için bazı ölçekler hazırlanmıştır. İş tatmini gözlenip ölçülebilen bir kavram olmaması sebebiyle iş tatmininin ölçülebilmesi için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler; görüşme, cümle tamamlama testleri, sıralama yöntemi, kritik olay tekniği ve anket yoluyla ölçmedir (Aykaç, 2010: 37). İş tatmini ölçümü yapılırken en sık kullanılan yöntem geçerlilik ve güvenilirlik açısından anket tekniğidir.

İş tatminini ölçmenin iki popüler yöntemi vardır. İlk başta; "İşinizden memnun musunuz?" sorusunun cevabı aranmaktadır. Cevapları; 1. Hiç memnun değilim, 5.Çok memnunum arasında değişmektedir. İkinci yöntem daha komplike bir yöntemdir. Kullanılan bu yöntem, çalışanın iş tatminini sağlamak için yükselme fırsatları, mevcut gelir, yönetim özellikleri ve meslektaşlar gibi birçok faktör dikkate alınır. Görüşmeler yoluyla katılımcılardan veri toplanır ve iş tatmin puanlarını hesaplamak için standart bir ölçek oluşturulmaktadır. İkinci yöntem etkili bir yöntem olmasına rağmen birinci yöntem daha popülerdir. Çünkü ikinci yöntem daha yorucu ve zaman alıcıdır (Robbins ve Judge, 2013: 113). İş tatminini ölçmek için kullanılan birçok ölçek geçerlilik ve güvenilirlik açısından test edilmiş ve uluslararası kabul görmüştür.

Literatürde iş tatmini kavramı çok kapsamlı bir konu olarak kabul edilmektedir. İş tatminin boyutlarını ölçme amacıyla birtakım ölçekler kullanılmaktadır. Bunlar; Weis ve ark. (1967) İş Tatmini Ölçeği (The Minnesota Satisfaction Questionnaire), Spector' un İş Tatmini Ölçeği (JSS), Hackman ve Oldham (1975)'ın İş Tanı Araştırması (The Job Diagnostic Survey) ve Smith ve ark. (1969) 'nın İş Tanımlayıcı İndeks (The Job Descriptive Index) ölçeği sıklıkla kullanılan ölçekler olarak sıralanabilir (Küskü 2001: 147).

İş Tanımlama Ölçeği, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirlik açısından kanıtlanmış bir ölçektir. Bu ölçek iş tatminin doyum ölçümünü belirlemektedir. Ölçek, çalışanlar için önem arz eden bazı konulara odaklanmaktadır. Ölçek; çalışma arkadaşları, ücret, terfi olanağı ve yönetim olarak beş grubun iş tatminini kontrol etmektedir (Özsoy vd., 2014: 235).

1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ) geliştirilmiştir. Bu ölçek, iş oranlarının iş tatminindeki payını ölçmek amacıyla kullanımı tercih edilen en yaygın ölçeklerden biridir. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde iş tatmininin 20 farklı boyutunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu boyutlar; çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, ücret, terfi, başarıma, tanınmak, sorumluluk, yönetimle ilişkiler, örgütsel politikalar, güvenlik, statü, yeteneklerinde faydalanma, gerçekleşmiş faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaksal değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım alt boyutlarından oluşmaktadır (Toker, 2007: 96).

Hackman ve Oldham tarafından 1980 yılında geliştirilmiş olan İş Doyum Ölçeğinde ise, bireyin işine yönelik değerleri, bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile ne kadar uyuşması gerektiği esas olarak alınmıştır. Bu ölçekte iş tatmini, çalışan ve yönetici ilişkileri, ücret, işte takdir görme, kişisel gelişim olanakları gibi 14 karşılaştırma ifadesiyle belirlenmeye çalışılmaktadır. İş Doyum Ölçeğinde ifadeler tamamlanmayıp yarım bırakılıp çalışanlar tarafından tamamlanmaları beklenmektedir (Aykaç, 2010: 39).

1977 yılında Paul E. Spector tarafından İş Tatmini Ölçeği (JSS), geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş tatminini, terfi, yönetim, ücret, yan ödemeler, yönetim, eşit seviye çalışanlar, performans ödülleri, çalışma koşulları, işin doğası ve iletişim başlıklı 9 alt boyutta ölçmektedir. Aynı zamanda iş tatmini kavramını genel olarak da ele almaktadır. Geliştirilen bu ölçek, insan merkezli hizmet işletmelerinde kullanmasına rağmen, diğer

işletmeler için de uygun olduğu görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975: 256). Spector tarafından 1977 yılında geliştirilmiş olan iş tatmini ölçeği yapılan detaylı incelemeler sonucunda hazırlanmıştır. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği pek çok kez test edilmiştir. Bu ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur ve bu oran ölçeğin güvenilirliği açısından değerlendirildiğinde oldukça iyi bir oran olduğu söylenebilir (Spector, 1977: 19). Spector' un geliştirdiği bu ölçek diğer geliştirilmiş olan ölçeklerle karşılaştırıldığında, genel olarak kabul edilmiş 11 iş tatmini boyutundan 9 tanesini ölçmesi sebebiyle yeterli olarak nitelendirilebilir.

#### **4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İşletme yöneticileri, çalışanlarının işlerinde son derece tatmin olmalarını isterler. Bu amaçla kendi imkanları ve tecrübeleriyle iş tatminini sağlamaya ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. İş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmada oldukça mühim bir unsurdur. Yöneticilerin iş tatminini etkileyen unsurlar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002: 4).

Yapılan literatür çalışması neticesinde çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörler genel itibariyle bireysel ve örgütsel olarak iki ayrı başlıkta sınıflandığı bilinmektedir. Bireysel faktörler, kişilerin değişik düzeyde tatmin olmalarına sebep olan unsurlardır. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve statü olarak sıralanabilir. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma arkadaşları ve fiziksel çalışma şartları şeklinde sıralanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 27).

Bundan sonraki kısımda iş tatminine etki eden etmenler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı başlıkta incelemesi yapılacaktır.

##### **4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER**

Hoppock (1935: 5), iş tatmini kavramını konu alan çalışmasında, iş tatminin kavramının tanımlayabilmek için kişinin psikolojik ve sosyal durumunun işin kendisi kadar etkili olduğunu ifade etmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak aynı kurumda çalışmakta olan bireylerin aynı düzeyde değil farklı düzeylerde tatmin olmaları ile ifade edilebilir.

Literatür incelendiğinde kişilik ve ruhsal durumun iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Birçok çalışmada bireyden bireye değişim gösteren bu bireysel faktörlerin iş tatminini etkilediği görülmüştür (Judge vd., 2002: 534).



İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışma süresi, kıdem, statü olarak sıralanmaktadır.

#### 4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerinde bireysel faktörlere göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Çünkü bireysel faktörler de örgütsel koşullarla etkileşim içinde olduğu için çalışanın iş tatminini etkilemektedir

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; fiziksel çalışma şartları, ücret, iletişim, terfi imkanları, işin niteliği, güvenlik duygusu, birlikte çalışılan kişiler olarak sıralanmaktadır.

### 5. İŞ TATMİNİNİN ÖZELLİKLERİ VE ETKİLERİ

İş tatmini, duygusal tarafı öne çıkan bir kavramdır. İş tatmininin bu özelliği, hissedilen ama somut olmayan bir yapıda olmasını beraberinde getirmektedir.

İş tatminin özellikleri aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

-Zihinsel bir durumu ifade eder.

-Diğer çalışanları etkiler.

-Duygu, davranış, inanç, görüş, değerlendirmelerin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır.

-Görecelidir.

-Örgütsel yapıya bağlıdır.

-İşin bir kısmıyla ilgili olabileceği gibi işin bütünüyle ilgili olabilir.

-Kaynakları açısından farklılıklar gösterebilir.

-İş deneyiminin bir sonucudur.

-İşyerindeki rollerin etkisi altındadır.

-İşle ilgili öğrenme fırsatlarından etkilenir.

-Terfi, transfer gibi örgütsel süreçlerden etkilenir.

-Teknik destek ve rehberlik gerektirebilir.

-Fiziksel çalışma koşullarının yanı sıra psikolojik çalışma koşullarının etkisi altındadır.

-Ücret durumuyla ilgilidir.

-İş gören devrini etkiler.

-Örgütsel davranışların olumlu ya da olumsuz yönde seyredeceğinin belirleyicilerinden birisidir.

-Beklenti ve sonuçlar arasındaki uyuma göre şekillenir.

-Örgüt içerisindeki çalışanlara karşı yaklaşımın eşit olmasına, eşitlik duygusuna bağlıdır.

Yukarıda bahsedilen maddelerden anlaşılacağı üzere iş tatminin özellikleri ve içeriği oldukça geniş bir konudur. Ayrıca örgütsel faaliyetleri etkilemesi iş tatmini özelliklerini daha da önemli hale getirmektedir.

Bir işletmede iş tatminin olması yöneticiler ve çalışanların talep ve beklentilerinin karşılandığı anlamına gelmektedir. Bundan dolayı iş tatmininin sonucu olarak işletme bünyesinde bütünleşme sağlanması, bunun etkili ve verimli bir şekilde hizmet sunulmasını yanında getirmesi beklenmektedir. Bu sayede işletme içerisinde ortak amaçlar doğrultusunda çabalayan çalışan ve yöneticiler olacaktır.

İş tatmini etkilerinden söz ederken iki farklı seçenekten bahsetmekteyiz. Bunlar içsel ve dışsal doyum şeklinde ifade edilebilmektedir. İçsel doyum, çalışılan ortamda anında hissedilen başarıma duygusu olarak örneklendirilebilir. Dışsal doyum ise çalışmanın neticesinde elde edilen ekonomik ödül olarak örneklendirilebilir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253).

## **6. İŞ TATMİNİ BOYUTLARI**

İş tatmini, bir çalışanın işine yönelik genel davranışı olarak görüldüğünden, işine yönelik olumlu bir tutum üreten unsurları, iş tatminini meydana getiren unsurlar şeklinde değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Çünkü iş tatmini, değişik özelliklere sahip birçok faktörün etkisiyle ortaya çıkan duygusal bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle bu unsurlardan yalnızca bir tanesi çalışanın iş tatminini belirlemede yeterli değildir. Bu nedenle memnuniyet çok boyutludur ve bir dizi karmaşık örgütsel ve kişisel sonuçla birlikte değerlendirilir (Öztekin, 2008: 9).

İş tatmini tek bir kavram olarak kabul edilse de kişisel iş tatminine göre incelendiğinde çeşitli alt boyutlarının var olduğu görülmektedir. Yapılan işin değişik özelliklerinden bireysel tatmin veya farklı tatmin düzeyleri, bu bölümlerin

değerlendirmesine göre bireysel iş tatmininin değişmesine neden olacaktır. Tüm bu farklı faktörler, belirli koşullar altında kişisel iş tatminini az çok etkileyecektir (Mullins, 1996: 524). İş tatmini, organizasyondaki çalışanların davranış ve refahını etkileyebileceğinden, çalışanların iş tatmini düzenli olarak kontrol edilebilir ve düşük iş tatmini sebepleri analiz edilerek çeşitli önlemler alınması gerekebilir. Böylelikle çalışanların işin değişik yönlerine ait değerlendirmeleri ve fikirleri belirlenerek çalışan memnuniyeti artırılabilir.

Misener vd. (1996: 87-91) tarafından yapılan çalışmaya göre iş tatmini ücret, terfi, iş ve çalışma şartları, yönetim yetenekleri, dış çevre ve çalışma arkadaşları gibi boyutlardan oluşmaktadır.

## 6.1. YÖNETİM YETENEKLERİ

Yönetim yetenekleri alt boyutu, organizasyonun yarattığı memnuniyet düzeyini ve bireyler için yönetim becerileri ve çalışan yönetimi yeteneklerinin etkilenmesi açısından oldukça önemlidir. Bir organizasyonda çalışanların tatminini sağlamak, yönetimin en önemli sorumluluklarından biridir. Bu sayede çalışanlar görevlerinde maksimum verimlilik ve çıktı oluşturabilecek ve bu da organizasyonun ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Birey, özellikle yönetim düzeyinde çalışan yöneticilerin yeteneklerini ve sağladıkları desteği hissettiğinde işinden daha memnun kalır (Tietjen ve Myers, 1998: 226).

Bir işletmede çalışanların iş memnuniyetini toplu olarak iyileştirmeyi umarken, kişisel gelişim ve ilerleme, alanın göz ardı edilemeyecek en önemli kısmı olmalıdır. Kişisel özelliklerin kişisel iş tatmini üzerindeki etkisi en fazla üst yönetimde hissedilmektedir. Yöneticinin yönetim tarzı ve kişisel becerileri, çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörlerden biridir (Bergmann, 2006: 279).

Yönetim tarzının çalışan memnuniyeti üzerinde iki farklı etkisi vardır. Birincisi, çalışanların işletmenin karar alma sürecine her yönden katılımını sağlamaktır. Karar verme sürecine katılım, bireyin öz saygısı ve tanınma ihtiyaçları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. İşletmede bu gereksinimi karşılayamayan çalışanlar, diğer ortamlarda bu gereksinimleri karşılamaya çalışacaklardır. Örgütsel karar alma süreçlerine katılabilen ve bunları etkileyebilen çalışanlar, örgütleri ve yönetimleri hakkında olumlu bir algıya sahip olacaklar ve iş doyumları artacaktır (Erdil vd., 2011: 19). İkinci faktör, yöneticilerin çalışan merkezli olmasıdır (Sapançalı, 1993: 62). Bu, yönetimin bireylere teknik ve insani desteğinin yanı sıra, iyileştirilmiş personel yöntemlerinin kullanılması

yoluyla işletmenin gelişiminin sağlanmasıdır. Yönetim ve kişisel etkileşimin yarattığı olumlu atmosfer, kişisel iş memnuniyetini artıracaktır.

## 6.2. İŞ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI

Bir organizasyonda çalışan tatmini için ilk ve en önemli faktörlerden biri iş ve çalışma koşullarıdır. İş davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner; davranışların, çalışanın içinde bulunduğu çevre koşullarından etkilendiğini söylemektedir. Skinner'a göre motivasyon, ihtiyaçlar ve tutumlar gibi içsel durumları gözlemek imkânsız olduğundan, bunları davranış olarak gösterme nedenleri varsayımdan öteye geçemediğini söylemektedir. Çalışanların yaşadığı ortam gözlemlenebildiği için bu çevresel koşullar kontrol edilebilir ve davranışa yön veren faktörler gerçekçi bir şekilde ortaya konabilmektedir (Türk, 2003: 95).

Çalışanlar için işle ilgili tüm koşullar, işe ilişkin kişisel görüşleri olumlu veya olumsuz etkileyebilecek ve kişisel iş memnuniyetini etkileyebilecek faktörlerdir. Her çalışma ortamının sıcaklığı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, konforu ve tehlikesiz doğası, çalışma yerinin eve yakınlığı, bina temizliği, iş için gerekli uygun ve kullanışlı araç ve gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasıdır (Çimen ve Şahin, 2000: 57).

Davis'e (1989: 95) göre, iş tatmininin azalmasının en önemli göstergesi, örgütlerdeki kötüleşen çalışma koşullarının var olmasıdır. İşletme tarafından kendilerine sağlanan koşullardan memnun olmayan çalışanların memnuniyeti azalmaktadır. İş tatminsizliğinde, grevler, iş yavaşlaması, disiplin sorunları ve performans düşüşü gibi problemler gözlemlenmektedir.

İşletme, kişisel iş memnuniyetini artırmak için işletmede ve iş akışında bazı değişiklikler yapar. Böylelikle kişisel iş memnuniyetini artırmayı hedefleyen işletmeler aynı zamanda işletme karlılığını da artırmayı hedeflemektedir.

## 6.3. DIŞ ÇEVRE

Günümüz işletmelerinde çalışan kişiler, işletme dışındaki birçok alanda kişi ve kurumlarla iletişim halinde kalmalıdır çünkü bu işletmeyle ilgili faaliyetleri dolaylı veya doğrudan etkileyecektir. Bu tür iletişim ve etkileşim, bireyin işiyle doğrudan ilişkili olduğundan, bireyin çalışma tutumunu etkileyecektir. İş tatmini tanımında, Cribbin (1972: 155) bu kavramı, bireylerin genel çalışma ortamından örneğin; işin kendisi, yöneticiler ve çalışma grupları gibi ve aynı zamanda organizasyonun iç ve dış çevresinden almaya çabaladığı huzur ve sakinleştirici his şeklinde açıklamıştır.

Çalışanlar, işle ilgili hedefleri ve çalışma ilkelerini belirlerken kendi iç motivasyonlarından başlayacaklardır, ancak bu hedeflere ulaşma standartları, nihayetinde kişisel çalışma ortamına bağlıdır. Çalışma ortamında motive olmuş bireyler de yaptıkları işten memnun kalabilirler. İş tatmini ile motivasyon arasında çift yönlü bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. İş yerindeki bireylerin elde etmeyi diledikleri arzular, iş ortamından aldıkları izlenimlerle örtüştüğünde doyum duygusu oluşur (Keleş, 2006: 8). Gelişen ve büyüyen şirketlerin dış çevreleriyle daha fazla bağlantısı vardır. Bu onların dünyayla bütünleşmelerine yardımcı olur. Sonuç olarak, çalışanların çevresel faktörlere daha duyarlı olduğu görülebilir. İşle ilgili kişisel tatminin derecesi genellikle çalışma ortamı ile ilgili bir faktördür ve iş tatmini veya tatminsizlik derecesi, çalışma ortamına ve çevreden aldığı zevke bağlıdır (Worrell, 2004: 13).

#### 6.4. ÜCRET

Ücret faktörü, bir çalışanın çalıştığı organizasyonda çalışması karşılığında kazandığı gelirin bir ifadesidir. Ücretlendirme, ücretin belirlenmesi ve ücret yapısının saptanma çalışmaları, esas olarak iş değeri ile iş ücreti arasındaki ilişkiyi gösterir. Belirli bir iş için ödenecek ücret, ücretin ücret sınırı veya derecesinin saptanması için yapılacak çalışmaları içermektedir (Ataay, 1990: 178).

Kurumsal ücret ve ücret yönetiminde amaç, geleneksel olarak istihdam edilen çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek ve çalışan memnuniyetsizliğini en aza indirmektir (Bayraktar, 2002: 37). Bu noktada hassas nokta ilginin odağı ücretlerin adil ve eşit dağıtılmasıdır. Kişisel iş tatminini etkileyen en önemli konulardan biri, çalışanların, çalışanlar arasındaki ücret dağılımında adalet ve eşitliğin geçerli olup olmadığına ilişkin yargısıdır. Çalışanlar, kendi işlerini ve fiili ücretleri diğer çalışanlarınkilerle karşılaştırır. Elde edilen oran beklenenden düşük olursa işten tatminsizlik, eşitse işlerinde tatmin duyabileceklerdir (Johns, 1996: 141).

Araştırmalar, ücretlerin iş tatmini sağlamada önemli bir rol oynadığını göstermiştir. İş tatmini kavramı ile ilgili yapılan çoğu araştırmada ücret faktörünün kişisel iş tatminini etkileyeceğine inanılmakta ve bu faktör iş tatmini alt boyutunda gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlar, bu faktörün iş tatminini etkilediği görüşünü de desteklemektedir. Burada dikkate alınması gereken, bireyler tarafından alınan ücretlerin adil ve eşit bir şekilde dağıtılmasıdır. Aynı iş ve statüye rağmen, personel arasındaki ücret eşitsizliği hayal kırıklığı yaratabilir ve bu nedenle personelin adalet duygusunu tatmin

etmeyebilir. Bu nedenle bir örgütün en önemli işlevlerinden biri adil bir ücret politikası oluşturmasıdır (Şahin, 2007: 51).

#### 6.5. TERFİ

Terfi faktörü, kişisel iş tatmini oluşturmada ve kişisel iş perspektifini geliştirmede önemli bir faktördür (Luthans, 1973: 114). Gelişim ve terfi fırsatları, çalışanın iş tatminini belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2005: 145).

İş yerinde terfi etme fırsatı, kişisel iş tatminini artıran bir unsurdur. Terfi edememe durumunda ise çalışanın terfi olma beklentisi içerisinde olması halinde tatminsizlik oluşturan bir durumdur. Görevinden memnun olan ve terfi etmek istemeyen çalışanlar için ise terfi alıp almadıkları önemli değildir. Bulunduğu pozisyondan memnun olan ve terfi beklentisi olmayan çalışanların, terfi almak isteyen ve bu yönde çalışan diğer çalışanlara göre işlerinden daha tatmin oldukları görülmüştür. Bireyin bu yükselme hirsının temelde iş performansını olumlu yönde etkilerken, işinden tatmin düzeyini ise olumsuz yönde etkilediği gözlenmektedir (Bassett, 1994: 73).

Terfinin anlamı kişiden kişiye değişim göstermektedir. Her çalışanın farklı bir terfi görüşü olduğundan, terfinin yarattığı memnuniyet de farklı olacaktır. Bu hususta adil bir ücret dağıtımı da oldukça önemli olmaktadır. Birisi daha fazla terfiyi hak etse de hak etmeyen birini terfi ettirmek kaygıya neden olabilir ve memnuniyeti olumsuz yönde etkileyebilir. Kıdem unsuru baz alınarak gerçekleştirilen etkin bir terfi sisteminde çalışan olumlu etki oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş tatmini yükselebilmektedir. Fakat terfiyi sergilediği başarı sonucuna göre kazanan bireylerin tatmin seviyesi, kıdem durumuna göre terfi almış olan bireylere göre daha da yüksektir (Özkalp ve Kırel, 1999: 131).

Çalışanların terfi durumlarında yapılan uygulamalarda adil davranılması iş tatmini açısından oldukça önemli olmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirirken, çalışan seçimini, eğitim, performans değerlendirme, maaş, vb. adil davranılması iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

#### 6.6. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI

İş memnuniyetini etkileyen bir diğer örgütsel faktör, çalışanlar ve arkadaşları arasındaki ilişkidir. Meslektaşlarla iş birliğine dayalı ve dostane bir ortamda çalışmak iş tatminini etkileyebilir (Söyük, 2007: 94).

Çalışma arkadaşları veya takım dinamikleri iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Dost canlısı ve işbirlikçi çalışma arkadaşları veya ekip üyeleri, çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. İş grubu, özellikle birbirine bağlı bir iş grubu, çalışanlara bir destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı sağlar. İyi bir çalışma ekibi veya etkili bir ekip çalışmayı daha keyifli hale getirebilirken tek başına iş tatminini etkileyecek kaynağı sağlayamamaktadır. Ancak kişinin iş arkadaşlarına karşı geliştirdiği hoşnutsuzluk iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Şengül, 2008: 45).

İşyerinde oluşturulan uyumlu çalışma ortamı, çalışanlar arasında aktif iletişim, çalışanlar arasında adil iş dağılımı ve çalışanlar arasında birlik ruhu ve hedeflere bağlılık çalışanların iş tatmininde önemli rol oynar. Bu, iş arkadaşları ile uyum içinde olan çalışanların işlerini tamamlamak ve bütünün bir parçası olmak için daha motive olmalarını sağlayacaktır. Bu bakımdan iş hayatının her aşamasında birlikte çalışan ve verilen görevleri birlikte yerine getiren iş arkadaşları, çalışanların iş tatmini açısından önemli bir konuma sahiptir (Eroğluer, 2008: 42).

George ve Jones'a (2005: 97) göre, iş arkadaşları, organizasyondaki yeni işe alınanların iş tatmininde özellikle etkili olmaktadır. Yeni çalışanlar, başladıkları örgütün iş prensipleri ve biçimsel-biçimsel olmayan kurallarına yabancıdırlar. Bu anlamda iş arkadaşları işe uyum sağlamalarında etkili olmaktadır. Çalışanlar, kendilerine yakın gördükleri bireylerle iletişime geçerek işi tanıma ve dolayısıyla işinden tatmin olma ya da tatminsizlik duyma sürecine girerler.

İş arkadaşlarıyla ilişkiler iş tatminini artırmada oldukça etkili olmaktadır. İş arkadaşlarının becerileri ve sosyal açıdan yeterli ve destekleyici olma durumları iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Birbirini destekleyen, işi zamanında ve doğru bir şekilde tamamlayan bireylerden oluşan bir çalışma grubunda yer almanın çalışan tatminini arttırması beklenmektedir (Erdoğan, 1996: 242).

## **7. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI**

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalıştıkları iş ortamlarında geçirmektedir. Bu nedenle insanların yaptıkları kendileri için iş oldukça mühim bir konu olmaktadır. İnsanların iş yerlerinde olumlu duygulara sahip olmaları işlerinde tatmin duygusu hissetmelerinde oldukça önemlidir. İnsanlar yaptıkları işlerde doyuma ulaşırlarsa bu durum kişilerin hayatlarını da etkileyecektir. İnsanlar hayatlarını etkileyen bir alandaki duygu ve düşüncelerini diğer alanlara da uygulayarak önleyebilmektedir. Bu sebeple

çalışmakta olan bireyin iş yerindeki duygu durumunu ailesine, aile içindeki duygularını da işine yansıtarak davranması ve bu konu hakkında genelleme yapılması normal bir durumdur (Yeğin, 2009: 38).

Yapmış oldukları iş neticesinde tatmin olan bireyler, işlerinin getirmekte olduğu maddi-manevi seviyelerinin artış göstermesiyle sosyal hayatlarında da sakin bir tavır sergilemektedirler. Bunun sonucunda çalışan, stres, bunalım ve huzursuzluktan uzak kalmaktadır. Bu sayede iş yaşamında ve sosyal yaşamında nitelikli ve sağlıklı bir yaşam tarzına sahip olan tatmin olmuş kişilerin oranı artış göstermektedir. İşletmenin gelişmesine olanak sağlanması ve amaçlarına ulaşmasında bu seviyede tatmin olan çalışanların katkısı oldukça önem kazanmaktadır. Bu sayede iş ve sosyal yaşamda kaliteli ve sağlıklı bir yaşama sahip olan, tatmin olan kişilerin oranı artış göstermektedir. Bu sayede iş yaşamında ve sosyal yaşamında nitelikli ve sağlıklı bir yaşam tarzına sahip olan tatmin olmuş kişilerin oranı artış göstermektedir. İşletmenin gelişmesine olanak sağlanması ve amaçlarına ulaşmasında bu seviyede tatmin olan çalışanların katkısı oldukça önem kazanmaktadır. İşletmelerin bütün departmanlarında sağlanan huzur ortamı ve uyumlu çalışma ortamı işletmelerin güç kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Özpehlivan, 2015: 10-11).

İş tatminin sonuçları yalnızca birey için değil hem örgütsel hem de toplumsal olmaktadır. Bu sebeple iş tatmini olması fazlasıyla arzulanan fakat sahip olması hiç de kolay olmayan bir olgu olmaktadır. İş tatmininin yüksek olması pozitif şartlarını sağlaması sebebiyle işletme yöneticileri açısından istenilen bir durum olmaktadır. İş tatmininin düşük seviyede olduğu işletmelerde, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Kök, 2006: 296).

Çalışanlar yapmış oldukları işlerin tüm süreçlerine dahil olarak yeteneklerini en üst düzeyde kullanmak istemektedirler. Çalışma hayatında birden fazla şeyin mekanize olmasıyla birlikte çalışanlar, işlerinde yaratıcılıklarını kullanamamakta ve sadece belli aşamalarda uzmanlaşarak işin bütününe hâkim olamamaktadırlar. Bu doğrultuda çalışma ortamında iş rutinleşerek sıkıcı bir hal almaya başlamaktadır. Bu durumda çalışanda tatminsizlik ve işe yabancılaşma duygusu ortaya çıkacaktır. İşinden beklentisini karşılayamayan çalışanlarda da hayal kırıklığı yaşanacak ve birey tatmin sağlayamayarak işinden uzaklaşacaktır. Bunun neticesinde yabancılaşma başlamış olacaktır (Telman, 2004: 79).



Birey çalıştığı işte yeterli düzeyde tatmin duygusuna erişebiliyorsa işine karşı daha fazla bağlılık hissetmektedir. İş tatmini sağlanması, işe devam göstermeme ve işten ayrılma gibi sorunları da azaltacaktır. İş tatmininin düşük olduğu işletmede işler yolunda gitmiyor demektir. İşletmede yapılan grev, işi yavaşlatma, verimliliğin düşmesi, bazı düzen sorunları ve örgütsel sorunların sebebi olarak iş tatminsizliği görülmektedir (Mahmutoğlu, 2007: 40).

İşletmelerde iş tatminsizliğinin gelecek için önemli bir sorun olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliğinin doğurduğu olumsuz sonuçlar arasında tükenmişlik sendromu yaşanması, işe devamsızlık, ruh ve beden sağlığının bozulması, işte daha fazla hata yapılması ve işten kaytarma olarak sıralanabilir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146). Görüldüğü üzere bu sonuçlar hem bireysel hem de örgütsel açılarından oldukça olumsuz etkilerdir. Bundan dolayı özellikler yöneticilerin atacakları adımlarla çalışanların iş tatmininin artmasına yönelik çaba göstermelerinde fayda vardır.

Çalışanların yaşadığı iş tatminsizliğinin hissettirdiği boşluk ve işten uzaklaşma sadece zihinsel çöküşü veya düşük üretkenliği hızlandırmakla kalmaz, aynı zamanda sağlıksız bir toplum yapısına da yol açar.

İş tatminsizliği yaşayan birey, bu durumun meydana getirdiği boşluk hissi ve işinden uzaklaşma hissiyle sadece ruhsal olarak bir çöküş veya verimliliğinde azalma yaşamakla kalmaz aynı zamanda sağlıksız topluma doğru gidişatı da hızlandırdığı söylenebilmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu sonuçların görmezden gelindiği genel olarak örgütsel sonuçlara odaklanıldığı görülse de iş tatminsizliğinin toplumsal olarak da oldukça önemli sonuçlara sebep olduğu bilinen bir gerçektir (Kök, 2006: 291).

Çalışma ortamında aile fertlerinden birinin iş tatminsizliği yaşaması durumunda, aile içerisinde yer alan her birey, yakın çevre ve akrabalar olumlu veya olumsuz olarak etkilenebilmektedir.

İşten tatminsizlik; toplumda aile bütünlüğünün bozulmasına dolayısıyla tüm toplumun bozulmasına yol açar. İşten duyulan memnuniyetsizlik iş hayatını, işletmenin varlığını, işletmenin gelirini etkileyerek sosyal ve ekonomik sonuçlara yol açabilmektedir. İşletmenin ayakta kalması ve kâr etmesi için çalışanların mutlu ve organizasyonlarına sadık olması önemli bir konudur.

## 7.1. İŞ TATMİNİNİN İŞ ORTAMINA SAĞLADIĞI FAYDALAR

İş tatmini kavramını örgütsel anlamda yönetime uyarlayan işletmeler, kişisel iş tatmininin birçok olumlu sonucundan faydalanacaktır. Daha yüksek iş tatmini, devamsızlıkta azalma, işgücü hareketliliğinde azalma, üretkenlikte artış ve kuruma bağlılık gibi işletme için istenen sonuçları getirecektir. İşletmede çalışanların işe yönelik davranışlarının, verimlilik ve performans üzerindeki etkisi bakımından iş tatmini yöneticiler için oldukça önemlidir (Tengilimoğlu, 2005: 29).

İş tatmini, bireylere kişisel tatmin katkısının yanı sıra işletmeye de birçok olumlu çıktı da sağlamaktadır. Bu alanda işletmeler, doğru yönetim uygulamaları ile kişisel memnuniyet sağlayabilir ve böylelikle çalışanlardan maksimum çıktı elde edebilirler. Çalışan beklentilerini karşılayabilen işletmeler, çalışan bulmakta zorluk çekmezler. Çalışanlar işletmede süreklilik gösterirken, iş tatmini ve beklentilerini sağlayamayan işletmeler çalışan bulmakta güçlük çeker. Mevcut çalışanların devamsızlık oranı artmış ve verimlilik azalmıştır. Bu sebeple örgüt için iş tatmini çok önemlidir (Karahan, 2009: 424).

İşletme, rekabet gücünü artırmak ve işi geliştirmek için bireyin önemini tam olarak anladığında, bireye verdiği değere daha fazla önem verecektir, böylece işletme algılarını olumlu bir şekilde değiştirebilirler. Bu iki yönlü kazanç ortamı, bu iki unsura avantajlar ekler ve karşılıklı etkileşim düzeyini artırır. Bu durumda, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet arttıkça, işe bağlılıklarının da artacağı, böylece daha etkili ve üretken bireyler olabilmeleri ve aynı zamanda bir memnuniyet duygusu kazanabilmeleri vurgulanmaktadır (Uçkun ve Pelit, 2004: 42).

İş tatmininin iş ortamına sağladığı faydalar; yüksek moral, çalışan bağlılığı ve işyeri bütünleşmesi olarak sayılabilir (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

### 7.1.1. Yüksek Moral Sağlaması

Örgüt içi koşulların iş tatmini sağladığı bir ortamda, moral seviyesi daha yüksek olan çalışanlar olumlu bir çalışma duygusuna sahip olacaklardır. İş tatminini olumlu yönde etkileyecek olan, işyerinde pozitif çalışma ve duygu durumları vasıtasıyla çalışana devamlı olarak moral sağlayacaktır. Bu durumda çalışanın, enerjisini yükselten, kendi geleceği hakkında ümitlerini güçlendiren, çalışanın hayatını sağlayan değerler bütünü olarak anlamasına olanak sağlayacaktır (Eren, 2004: 197).

Motivasyon kavramında, gruba ait olma duygusu veya ortak bir hedefe bağlılık yoluyla grup tarafından kabul edilme hissi vardır. Ortak hedeflere ulaşma isteği ve bu hedeflerin ekip memnuniyeti veya moralini oluşturmak için önemli olduğuna inanmak grupça tatmininin veya moralin yaratılması bakımından oldukça önemlidir. Motivasyon kavramı genellikle ekiple ilişkilidir, ancak iş tatmini kavramı işin kendisiyle ilgilidir ve resmidir. Motivasyon, grubun hedeflerine bağlı olmayı, bu hedeflere inanmayı ve bu hedefleri istemekle ortaya çıkan bir grup olgusu denilebilmektedir. Bunun yanında, motivasyon iş tatmini artırmaya yardımcı olur ve iş tatmini de motivasyonun yükselmesine yardımcı olur (Lloyd vd., 2004: 275).

Tatmin ve motivasyon arasındaki ilişki iki yönlü bir ilişkidir. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların işyerinde kişisel tatminden dolayı daha yüksek motivasyon sağlamanın yanı sıra işten daha fazla memnuniyet de elde edebileceği söylenebilir. Dolayısıyla bireyin iş tatmini motivasyon düzeyine bağlıdır (Atay, 2007: 103).

### **7.1.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması**

Çalışanların kendi işini tam olarak benimsemesi, istenilen verimi sağlaması, mutlu ve isteyerek çalışması için belirli koşulların karşılanması gerekir. Çalışanlar işten ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmin alabilmelidir. İşletme yöneticileri bu duyguları çalışanlarına verebilmelidir. Bu durum neticesinde çalışanların işyerine bağlılığı ve motivasyonunun sağlanmasına katkı sağlanmış olunacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

Araştırmalar bağlılıkla iş tatmininin yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir. İş beklentileri karşılanan çalışanlar, işlerine daha fazla bağlı kalacak ve kuruma aidiyet duygusu hissedeceklerdir. İnsan faktörünün en önemli olduğu günümüz dünyasında işletmeler, çalışan verimliliğini ve performansını sürdürmek için memnuniyeti artırarak bağlılığı artırabilir.

İş tatmininin neden olduğu bağlılık da olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Buradaki bağlılık, çalışanın işletmeye bağlılığı değil, ekip üyelerine olan bağlılığıdır. Grup üyeleri arasındaki bağlılık yüksekse, grup yöneticileri kararlarından memnun olmadığını çeşitli şekillerde gösterebilir. Örneğin, üretimi azaltır, işi sabote eder veya yavaşlatır. Böyle bir durumda yöneticileri üstlerine karşı güç durumda bırakır (Özalp, 1987: 178).

### **7.1.3. İşyerinde Bütünleşme Sağlaması**

Bireyin çalıştığı işletme ile bütünleşmesi; çalışanlar arasında etkileşimin fazla olduğu, sosyal açıdan tatminin üst düzeyde sağlandığı, karşılıklı yardımlaşmanın olduğu,

işten kaytarmanın ve işgücü hareketliliğinin çok düşük seviyeye ve en üst düzeyde üretim seviyesine ulaştığı bir işletme ortamı yaratması açısından işyerinde bütünleşme sağlanması oldukça önemli bir durum olarak görülmektedir (Oktay, 1996: 290).

Çalışanların uyumlu bir şekilde davranış göstermeleri, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları açısından çok önemli olmaktadır. Çalışanlar, esas olarak işlerinden memnun olarak dayanışma ruhu içinde hareket edebilir ve iş hedefleri benimseyebilirler. Kişisel tatmini sağlayan bir çalışan, iş beklentilerini karşılamak için arkadaşlarıyla anlaşarak sorumluluklarını yerine getirecektir.

Bir çalışan bir işyeri hedefini ne kadar çok benimserse, hedefin geliştirilmesine o kadar çok katkıda bulunacaktır. Çalışan, çalışma hızını yavaşlatabilecek veya ekipler arasındaki dengeyi bozabilecek bazı müdahaleleri ortadan kaldırabilir ve işyerinin üretkenliğini ve verimliliğini artırabilir. Ayrıca işyerinde yöneten ve yönetilen grupların beklentileri yerine getirildiği için bu iki grup arasında oluşan uyum gözlemlenecek bu sonuçlar nedeniyle bu gruplar arasındaki anlaşmazlık ve çatışma en aza indirilecek ve işyeri sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan, 1983: 16).

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ VE STRATEJİK KARARLARA KATILIMIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

#### 1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kavramı zaman içerisinde farklı anlamlar taşısa da önemi artarak devam etmiştir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş ortamında fark yaratabilen ve üstünlük sağlayabilen, stratejik yönetim ilkeleri baz alınarak çalışma gerçekleştiren işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaplan ve Norton, 2014: 9-10). Stratejik yönetim düşüncesi, sosyal, ekonomik ve politik koşullara göre zaman içinde değişmiş ve dönüşüm göstermiştir. Günümüz anlamında işletmelerde stratejik düşüncenin başlangıcı 1800'lü yıllara kadar uzanmaktadır. Bilimsel yönetim tarihi boyunca bu sürecin ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra giderek daha önemli hale geldiği görülmektedir. (Akgemci, 2013: 13-16).

Strateji, sevk etmek, yönlendirmek, göndermek ve gütmeye şeklinde ifade edilmektedir (Tosun, 1974: 220).

Strateji, bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için her alanda almış olduğu tedbir ve amaçlarına ulaşmak için çeşitli araçları kullanması olarak tanımlanmaktadır (Meydan, 1981: 566).

#### 2. STRATEJİK KARARLARA KATILIMIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNİN STRATEJİNİN KAPSAMI VE AMAÇLARI BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik kararlar işletmelerin gelecekteki yönünü tayin etmelerine yol gösteren vizyonlarına ve varlık nedenlerini, nasıl bir işletme olduklarını tanımlayan misyonlarına dayanmaktadır (Erol ve Kanbur, 2014: 153). İşletmenin vizyon ve misyonuyla bağlantılı stratejik amaçların saptanması ve uygun faaliyet planlarının hazırlanması stratejik kararların temelini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra işletme kararları genelde varlık koruma, rekabet üstünlüğü sağlama, toplumsal fayda sağlama ve kar elde etme gibi amaçları sağlamaya dönüktür (Ülgen ve Mirze, 2010'dan akt. Göral, 2014: 20). Bu nedenle stratejik kararlara katılımın motivasyon ve iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymak için öncelikle stratejik kararlara esas oluşturan stratejik yönetim sürecinin temel öğelerini ve stratejik kararların dayalı olduğu genel amaçları motivasyon ve iş tatmini ile ilişkisi ile ele almak gerekmektedir.

Stratejik kararlar, işletme içerisinde alınmakta olan üst seviye kararlardır. Çevresel analizler doğrultusunda örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşacak pazarların ve faaliyet alanlarının seçimi ile ilgilidir. İşletmelerin stratejisi ve organizasyon yapısı uyum içerisinde olması gerekmektedir. Dolayısıyla, stratejik kararların, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu yönüyle, çoğunlukla dışa dönük olduğu söylenebilmektedir. Karar açısından bir değerlendirme yapıldığı takdirde, hangi ürünün üretilip hangi pazarda satılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu durum faaliyet yeri seçimi şeklinde de ifade edilmektedir. Stratejik karar vermeyi içeren diğer bir konu işletmenin hedeflerini belirlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hedeflerini net ve doğru bir şekilde belirledikten sonra hedefe ulaşmak için faaliyet yerinin belirlenmesi ve mevcut kaynakların amaçları gerçekleştirecek şekilde optimal dağıtılması gerekmektedir. Bu nedenle stratejik karar, örgütsel rekabetin olduğu ortamda oluşabilecek olayların derinlemesine analizlerini gerektirmektedir. Dolayısıyla, stratejik kararlara etki eden önemli madde çevrede ortaya çıkacak ekonomik, sosyal, politik vb. değişimlerdir (Eren, 2002: 29-33).

Misyon ifadesi, örgütün gerçek ruhunu, bilgi birikimini ve örgütün en gerekli yapılarından birini tanımlar (Moin vd., 2012: 103). İşletmelerin, 1970'li yıllardan beri şirketin tüm paydaşlarına şirketin ne olduğunu ifade ederek, örgütsel iletişimini tanımlamanın en iyi yolu misyon ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır. (King vd., 2012: 93-94). Misyon ifadesi, işletmenin tüm temel özelliklerini içerir. Bu nedenle örgütün misyonu, müşterinin veya kurucunun gözünde güç olarak var olduğu anlamına gelir. Misyon, kuruluşun benzersiz ve kalıcı hedefini tanımlayan şekillendirilmiş bir belgedir. "Neden buradayız?", "Amacımız ne?", "Başarmak istediğim şey nedir?" misyon ifadesinin yanıtlamaya çalıştığı temel sorulardan bazılarıdır (Gharleghi vd., 2011: 118). Misyon, işletmenin bütün hissedarları tarafından kolay bir biçimde akılda kalıcı olmalı, işletmenin bütün seviyesinde karar vermede yararlanılmalıdır. Misyon ifadesini düzenlemek için farklı metotlardan yararlanılarak yapılandırılmalıdır.

Stratejik kararlar, işletmenin belirli bir çalışma konusunda yönlendirilmesi ile alakalı olarak karşımıza çıkmaktadır (Meyer, 1972: 7). Bu yönelme iki tarafta olabilmektedir. İlk tarafta, örgütün hedeflerine yönelik diğer tarafta örgüt dışında yer alan ürün ve pazara yönelik olan taraftır. Özetle, işletmelerin yaşamlarına devam edebilmelerinin şartı buldukları ortama uyum sağlamaları ve ortamdaki şartların devamlı şekilde takip

edilmesidir. Daha sonrasında ise elde edilen ya da sahip olacağı kaynakları nasıl değerlendireceği saptanmalı, hedeflerine ulaşacağı çalışma sahası bulunması ve yeni ürün-pazar kombinasyonları uygun şekilde seçilmesi gerekmektedir. Kısaca stratejik karar verme, işletmenin genel hedefini tayin etmek, araştırma yapmak ve bu hedefe ulaşabilecek üretim veya çalışma konusunu araştırmak ve seçme ile alakalı kararlar olarak ifade edilebilmektedir (Eren, 2002: 29-33).

İnsanlar çalıştıkları kurumda yahut başka bir işletmede düşüncelerinin önemli bulunduğu hissettirilmesini ve düşüncelerine başvurulmasını fazlasıyla önemsemektedirler. Bu bağlamda alınan stratejik kararlara katılım sağlamak, karar alım sürecine dahil olmak ve alınmış ya da alınacak kararlarda söz sahibi olduğunda çalışanlar, kendilerini önemli ve değerli hissettirmektedir. Bu şekilde hissederek verdikleri kararları daha fazla kabullenerek, bu fikirleri gerçekleştirmede özenli davranacaklardır.

Başarılı olarak nitelendirilmesi için bir yöneticinin, işletme içinde alınacak her türlü kararda çalışanlarının da o konu hakkındaki düşünce ve önerilerini değerlendirmesi gerekmektedir. Literatürde çalışanların karar verme sürecine katılımlarının önemine değinen araştırmalar, bu tarz uygulamaların çalışanların motivasyon seviyelerini arttırdığı göstermiştir. Fakat katılımcı uygulamalar uygulanırken samimi ve içten yapılması gerekmektedir. Göstermelik yapılan uygulamalar çalışanların motivasyonlarını daha fazla düşürebilmektedir (Baykal, 1978: 30).

Kurum içinde gerçekleştirilen faaliyetlere çalışanların da etkin şekilde katılımına imkân sağlayan yöneticiler, çalışanların kendilerine güven duygusu hissetmelerine olanak sağlarlar. Karar verme süreçlerine dahil olan çalışanların sorumluluk hissiyatları gelişmektedir. Bu doğrultuda işletmeye bağlılıkları da artmaktadır. Karar verme süreçlerine katılım gösteren çalışanların, benlik algıları tatmin edildiğinden çalışan motivasyonu da artış gösterecektir. (Hagemann, 1997: 45).

Çalışanları karar alma sürecine dahil etmenin bazı faydaları olduğu yapılan araştırmalar neticesinde bilinen bir gerçektir. Karar alma süreçlerine katılımın çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Eren (2008), karar verme sürecine katılımın bir teşvik aracı olduğunu yapmış olduğu araştırmada göstermiştir. Dolayısıyla bireyin karar verme sürecine katılırken hissettiği değer ve önem,

yapacağı işi kontrol edebileceğini bilmekte, bu da onu işi yapmaya daha istekli kılmaktadır (Gülcan, 2011: 644).

Çalışanların stratejik karar alma süreçlerine katılımı, birden fazla kişinin aynı konudaki uzmanlıklarını, becerilerini ve yeteneklerini kullanmasını sağlar. Farklı görüşler kabul edilerek alınan kararlar işin kalitesini artırmakta, çalışanların motivasyonuna olumlu katkılarla yüksek performansa sahip olan işletmeler ortaya çıkmaktadır.

Karar verme sürecinde çalışanların görüşlerini dinlemek kaliteyi, performansı ve motivasyonu artırabilir, kuruma olan güveni güçlendirebilir, çalışanların iş ve yaşam tatminini iyileştirebilir. İş veya çalışanlarla ilgili çeşitli kararlar ve çalışanların katılımı iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, yöneticiler tek başlarına karar alır kararlara katılımı desteklemezlerse iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye neden olabilirler. Çalışma ortamında yüksek iş tatmini ve motivasyon başarıyı yükseltecektir. Çalışanların etkinliğinin ve verimliliğinin yüksek olmasına sebep olan iş tatmini ve motivasyon işletmelerin başarısını pozitif yönde etkileyecektir.

### **3. STRATEJİ OLUŞTURMA SÜRECİNİN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ**

İşletme stratejileri, vizyon ve misyon belirlemeden amaç saptamaya, stratejik plan oluşturmadan politika belirlemeye kadar stratejinin tasarlanmasından, taktik belirleme, bütçe ve program oluşturma gibi ayrıntılı uygulama araçlarına kadar genişletilebilir. Bu bağlamda soyut ve kavramsal düşüncenin ağırlık kazandığı vizyon ve misyon belirleme, amaç saptama ve planlama stratejinin tasarım yönünü oluştururken (Dinçer, 2004: 41), taktikler, program ve bütçeler stratejinin daha somut ve uygulamaya dönük adımlarını ifade etmektedir (Akgemci, 2008: 5-6). İşletmelerde çalışanlar ise buldukları mevki ve görev alanlarına göre stratejik yönetim ile ilgili en genel ve soyut konulardan en ayrıntılı uygulama araçlarının belirlenmesine ve uygulamaya konulmasına kadar etkin rol oynamaktadırlar. Bu durumda çalışanların işletmedeki her düzeydeki kararlara katılımlarının stratejik amaçlar ile bağlantısını kurmak ve çalışanların örgütün rekabetçi pozisyonuna sağladığı katkıyı ortaya koymak çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri açısından büyük bir önem taşımaktadır.

İşletmelerde vizyon belirleme ve stratejik kararlara katılım: vizyon oluşturmaya çalışanların katkısı ve vizyonun örgütün bütününe yayılarak amaçlara ve performans



hedeflerine temel oluşturması, çalışanların motivasyonları ve iş tatminlerine önemli ölçüde yansımaktadır.

Strateji ve politika, yönetim alanında sıklıkla karıştırılan iki kavramdır. Politika, belirlenen hedeflere rehberlik etme ve bunlara ulaşma yolu veya genel plandır. Strateji, kısmen belirsiz bir durumda verilen bir karardır. Bu durumda, gelecekteki tüm koşullar tahmin edilemez. Ancak politika, tam olarak tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış, tanımlanmış bir ortamda alınan sürekli kararları içerir. Strateji, kurumsal hedeflerin ve politika yönergelerinin toplamıdır (Dinçer, 1998: 16).

Stratejinin, bir hedefe ulaşmak için eldeki gleri veya kaynakları tahsis etme planı olduğu bilinmektedir. Taktikler ise konuşlandırılmış bu kuvvetlerin veya kaynakların dağıtım planıdır. Taktik, bu gleri harekete geçirmek, yani uygulamaktır. Taktikler, daha spesifik ve daha kısa fikirleri ve uygulama sanatını içerir. Aslında taktikler, stratejinin ayrıntılarını, hatta prosedürleri uygulamaya yardımcı olmaktır. Her bir stratejiyi uygulamaya koymak için kesinlikle birtakım taktikler gereklidir (şahin, 2012: 27) Bu nedenle, taktik stratejiye ulaşma araçları, bunun vazgeçilmez bir devamıdır.

Yöntem, kullanımında bir politikaya benzese de politika ve stratejiler çok çeşitli alanları veya temel sorunları çözer, ancak yöntem genellikle politika veya stratejinin uygulanma şekli ile ilgilidir. Bu bağlamda strateji ve politikaların kapsamı yöntemlerden daha geniştir (Eren, 2004: 17). Bu üç kavramın ortak paydası, sürekli ve uzun vadeli seçimlerden gelmelidir. Prosedürler ile yöntem arasındaki benzerlikler uygulamaya daha yakın olmaları ve iş veya süreçle ilgili olmalarıdır. nemli konulardan biri, yöntemin özellikle stratejilerle karşılaştırıldığında standartlaştırılmış özelliklere sahip olmasıdır. Yöntemler, çeşitli sorunları zme yöntemlerini içerir (Dinçer, 2004: 26) Bu açıdan stratejik planlama aynı zamanda sorunları zmenin bir yoludur. Plan ise, amaca ulaşmak için araç ve yöntemleri belirleyerek, kabaca ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını belirlemektir. Plan kavramı genellikle stratejiler, politikalar, yöntemler ve planlar olarak yorumlanan tüm kavramları kapsar. Çünkü plan, işletmenin çevresi veya çevresel gelişimi ile yakından ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye yaklaştırmaktadır. Plan aynı zamanda dijital hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmak için "objektif işlevin" maksimize edilmesi ile ilgilidir. Strateji gibi, planda da belirli bir derecede risk ve belirsizlik vardır (lgen ve Mirze, 2010: 33).

Yönetimin karar verme sürecine katılmak, karar verme sorumluluğunu üstlenme yükünü de beraberinde getirir. Yöneticiler, karar alma sonuçları için ceza vermek yerine, çalışanlarının her aşamada karar alma süreçlerine katılmalarını destekleyen ve gelişimi destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.

Son yıllarda, çalışanların motivasyon düzeyi işletmeler için giderek daha önemli hale gelmiştir. Çünkü bir işletmenin başarısı ile çalışanlarının motivasyon düzeyi arasında önemli bir bağlantı olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır.

Çalışanların kararlara katılım sağlamalarının motivasyon üzerinde çeşitli pozitif etkilerinin olduğu bilinmektedir. Erdem (1996)'e göre işletmede alınan stratejik kararlara katılım sağlayarak motive olan çalışanlarının örgüte aitlik duygusu hissettiklerini savunmaktadır. İşletmede alınan kararlarda fikri alınan ve önemsenen çalışan kararlarda kendi katkısının farkında olarak kararlara karşı çıkıp, direnmek yerine uyum içinde çalışarak daha verimli çalışmaktadır. Bu doğrultuda kendini işletmeye bağlı hisseden çalışan hem işletmeden hemde kendi mevkiinden ayrılmak istemeyecektir. Çalışanların kararlara katılımı destekleyen işletmelerin, çalışanların mutluluğuna katkıda bulunduğu ve bu doğrultuda işletmelerin verimliliklerinde artış gösterdiği saptanmıştır (Ulutaş, 2003). Karaca (2001)'ya göre kararlara katılım ile çalışanların moral ve motivasyonlarının artış göstereceği bu doğrultuda da bireyin işinden tatmin sağlayacağını söylemektedir. İşletmede alınan her bir karar, işletmelerin verimliliğini etkilemektedir. Bu doğrultuda işletmede çalışanların da etkileneceği ve işletmede alınan kararlara katılımın gerekli olduğu bilinmelidir (Dicle, 1980).

Yöneticinin katılımcı yönetim tarzının uygulanması, katılımcı stratejik planlama süreci ve yöneticilerle etkili iletişim gibi faktörler iş tatminini etkileyen değişkenlerdir (Kim, 2002: 235). Scott vd. (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre, katılımcı kararı vermenin iş tatmini üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmada, çalışanların katılımları, işe katılım, iş zenginleştirme ve bazı katılımcı yönetim yöntemleri olarak incelenmiştir. Stratejik kararlara katılım süreci, çalışma ve özerkliğin önemiyle yakından ilişkilidir. Karar alma sürecine katılımın iş tatmini üzerindeki etkisinin temel nedeni ile ilgili olarak aşağıdakiler söylenebilir:

- Çalışanlar önerilerde bulunmayı veya işlerine katkıda bulunmayı severler.
- Katılım, sahiplenme ve bağlılık duygusunu artırır.

-Çalışanların kendilerini etkileyen konularda söz sahibi olma ve bunu kullanabilmesi işiyle ilgili olumlu hissetmesini sağlamaktadır.

-Çalışanlar işlerinin kontrolünden memnun olmaktadırlar.

-Çalışanlar işyerinde başkalarıyla etkileşim fırsatı istemektedirler.

-Yerel yönetim kurumlarında çalışanların katılım esaslı yönetim ve iş tatmini arasında oluşan ilişkiyi araştıran Kim (2002), araştırmanın sonucunda katılım esaslı yönetim düşüncesinin, katılımcı stratejik planlama süreci ve idare ile etkili iletişimin iş tatminini etkilediğini belirlemiştir. Çalışanların karar alma sürecine katılımı, kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar ve daha yüksek iş tatmini (veya moral), olumlu öz algı ve kimlik üzerinde bir etkiye sahip olmaktadır (Yung vd., 2006: 947).

Smith ve Brannick' in (1990: 91-104) araştırması, çalışanların rolünün belirsizliğini azaltarak, rol çatışmalarını azaltarak ve çalışanların beklentilerini artırarak katılımcı karar vermenin iş tatmini üzerindeki etkisini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

#### **4. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL AMAÇLARI İLE MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İşletmelerde stratejik kararlar genellikle; uzun dönemde varlığı korumak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve uzun dönemde ortalamanın üzerinde kar sağlamak amaçları ile bağlantılıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 28). Çalışanlar örgüt ya da ekip içindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirdiklerinde doğrudan ya da dolaylı olarak; varlık koruma, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme ve ortalamanın üzerinde gelir elde etme gibi nihai sonuçlara ulaşmaya katkı sağlayacaklardır. Bu katkılar stratejik amaçların kapsamına ve örgütsel hiyerarşiye bağlı olarak, kurumsal, fonksiyonel ya da operasyonel düzeyde olabilir (Pearce ve Robinson, 2015: 6-7). Bu doğrultuda çalışanların örgütteki görev ve sorumluluk alanlarının stratejik önemini ortaya koymak ve ilgili konulardaki örgütsel kararlara katılımlarını sağlamak son derece önemlidir. Aşağıda stratejik kararlara katılımın iş tatmini ve motivasyon ile ilişkisi stratejik amaçlar açısından değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin bir işletmede etkili şekilde yanıtlamaya çabaladıkları esas soru, işletmelerin hedeflerine nasıl ulaşacağıdır. Yanıtlanmaya çalışılan soru, iş stratejisini belirlemek için kullanılır. Öte yandan, stratejik yönetim, tüm strateji sürecini belirlemek için kullanılır. Stratejik yönetim bir süreçtir. Dolayısıyla stratejiyi sadece bir kez tanımlamak yeterli değildir. Bu stratejinin değerlendirilmesi ve gerektiğinde bazı

düzenlemeler veya değişiklikler yapılması gerekebilmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim sürekli bir döngüdür. İşletmeler, özellikle küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte çok şiddetli bir rekabet içinde faaliyet göstermek zorundadır. Bu ortamda bir işletme faaliyetine devam etmek istiyorsa, sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve ortalama kar getirisi sağlayabilmeleri gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 31). Bu durum ise işletmelerin sahip oldukları üretim kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olacaktır. İşletme kaynaklarını çevresel faktörlerde göz önünde bulundurularak etkin kullanımı ve işletme amaçlarına ulaşmada stratejik yönetim süreci oldukça önemlidir.

İşletmeler, uzak geleceği planlamak, bu planları uygulamak, sonuçları kontrol etmek ve planlarını yenilemek şeklinde stratejik yönetim anlayışına yönelmişlerdir. Bu değişim ve gelişim süreci, organizasyonu çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere hazırlamayı amaçlamaktadır. Bunun için özellikle güçlü ve gelişmeye açık alanların belirlenmesi ve açık alanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Böylece, işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürmesini, rekabet avantajını sürdürmesini ve sektör ortalamasının üzerinde getiriler sağlamasını hedeflemektedir (Dinçer, 2013: 36).

Uzun Dönemde Varlığın Korunması: Çağdaş örgütlerin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunların başında “ uzun dönemde varlığını koruyabilme” gelmektedir. Çünkü şirketlerin kuruluşlarından itibaren büyümesi, gelişmesi ve rekabet edebilmesi varlık koruma yeteneklerine bağlıdır. İşletmelerin varlık sürdürme ve rekabet edebilme yetenekleri arasındaki bu bağlantı, uzun dönemde yaşama ve gelişme gücünü koruyan işletmeleri diğerlerinden ayıran temel özelliklerin neler olduğu konusundaki araştırmaların önemini artırmıştır. Bu araştırmaların önemli bir bölümü yenilikçi, çevresel taleplere duyarlı ve teknolojik değişime ayak uydurabilen işletmelerin genellikle daha uzun ömürlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgütsel kararlara katılımını sağlayan işletmelerin, karar almada merkezîyetçi bir yaklaşım izleyenlere göre daha yenilikçi ve esnek olduğunu bu durumun işletmelerin yaşama ve gelişme gücüne pozitif biçimde yansıdığı öne sürülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 30). Böylece işletme stratejilerine temel oluşturabilecek kararların yalnızca merkezden alınmasının işletmelerin çevreye uyum, esneklik, yenilikçilik gibi yeteneklerinin önünde bir engel yaratma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin zamanla yaşama ve gelişme güçlerinin zaman içinde zayıflamasına neden olabilir. Çalışanların en alt kademededen, daha üst basamaklara kadar kararlara katılımlarını esas alan yönetim

politikaları, işletmelerin esnekliğini ve yenilenme kapasitelerini güçlendireceğinden değişen çevrenin ve çağın gereklerine daha etkin biçimde uyum sağlamalarını kolaylaştıracaktır (Satı ve Işık, 2011: 539). Bu durum işletmelerin uzun dönemde varlık sürdürme çabalarını desteklediğinden hayatta kalma olasılığını artırabilecektir.

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlama: İşletmeler açısından stratejik kararlara temel oluşturan en önemli konulardan biri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı ise, insan kaynağıdır (Pfeffer, 1994). Rekabet üstünlüğü sağlayan işletmeler, örgütsel gelişme ve ilerlemeyi, çalışanların kararlara katılımını destekleyen yönetim politikalarını uygulamaktadırlar. Bu işletmeler çalışanların yeni anlayışlar ve yeni yöntemler öğrenmesini destekleyecek her türlü görüş ve öneriyi dikkate alarak, örgütsel ilerlemeyi sağlamaktadırlar. Teknolojik gelişmeler, yeni ürün geliştirme ya da yeni ürün tasarımı ile ilgili projeler, ileri düzeyde motive olmuş çalışanlar ile başarıya ulaşabilir. Bunun için kararlara katılım aynı zamanda çalışanların uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek projelerin, sürekli değişen çevresel talepleri karşılayabilmesi ile bağlantılıdır. Bu doğrultuda işletmenin rekabetçi pozisyonunun gelişmesine katkı sağlayan çalışanlar daha yüksek düzeyde içsel motivasyon ile iş tatminlerini artırabilirler.

İşletmenin ulaşmak istediği stratejik hedeflere ulaşması sağlanmalı ve bu hedeflere en az kaynakla ulaşılması gerekmektedir. Bu şekilde işletme rekabet avantajını koruyacaktır (Eren, 2012: 7). Rekabet üstünlüğü sağlanamadığı takdirde, işletmeler faaliyetlerine devam etmekte zorlanabilirler. Bu doğrultuda rekabet üstünlüğü, işletmelerin faaliyetlerine devam etmeleri hususunda oldukça önemli olmaktadır. Rekabet avantajı; şirketin fırsatlara odaklanmasını ve sektördeki tehditlerinden kaçınmasını sağlayan yetenekleri, kaynakları, ilişkileri ve kararları içerir. Bir şirketin çok sayıda kaynağa ve yeteneğe sahip olması tek başına başarılı olmak için yeterli olmamaktadır. Bunun için kararlara katılım aynı zamanda çalışanların uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek projelerin, sürekli değişen çevresel talepleri karşılayabilmesi ile bağlantılıdır. Bu doğrultuda işletmenin rekabetçi pozisyonunun gelişmesine katkı sağlayan çalışanlar daha yüksek düzeyde içsel motivasyon ile iş tatminlerini artırabilirler.

Ortalamanın Üzerinde Karlılık: Uzun dönemde varlıklarını koruyabilen ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler, yüksek gelir ve kar beklentisi yerine uzun dönemde ortalamanın üzerinde istikrarlı bir gelir elde etmeyi hedeflemektedirler (Barca, 2005: 14). Uzun dönemde ortalamanın üzerinde karlılık aynı zamanda bir örgütün yapısı, stratejileri, fonksiyonel üstünlükleri, çevreye uyum yeteneği, rekabetin baskısına karşı koyma becerisi ve krizlere karşı dayanıklılığı hakkında fikir vermektedir. Ayrıca ortalamanın üzerinde karlılık sağlamak endüstriye özgü faktörlerin yanı sıra, işletmeye özgü faktörlere de bağlıdır (Seviçin, 2009: 175). Çalışanların yetenek ve potansiyellerini açığa çıkararak stratejik değer yaratmalarına olanak sağlayabilecek yönetim ve örgüt politikaları işletmeye özgü bir faktör olarak uzun dönemde ortalamanın üzerinde karlılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme beklentilerini de destekleyebilir.

Birçok araştırma işletmelerin finansal performansları ile finansal olmayan göstergeleri arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal bağlılığı yüksek, stratejik kararlara destek sağlayabilecek ölçüde geniş çaplı örgütsel katılımın sağlandığı örgütlerde, uzun dönemde ortalamanın üzerinde istikrarlı bir gelir elde etme olasılığı artabilir. Bu doğrultuda işletmelerin stratejik performanslarını etkileyen faktörler finansal faktörlerden, finansal olmayan faktörlere kadar çok geniş bir açıdan ele alınabilir (Karaman, 2009: 418). Konuyla ilgili olarak bütünleşik performans çizelgesi ya da dengeli değerlendirme çizelgesi olarak bilinen “Balanced Score Card” tekniği oldukça yararlı bir çerçeve sunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 2). Çünkü Balanced Score Card, çalışanları hem stratejik performans hedefi belirlemeye hem de kendi performanslarını kontrol etmeye teşvik ettiği için aynı zamanda stratejik kararlara katılımı sağlayan bir teknik olarak kabul edilebilir (Akgemci, 2008: 55). Böylece kendi performans hedeflerine ulaşmak için çaba gösteren çalışanların hem motivasyonları artacak hem de işten daha fazla tatmin sağlayabileceklerdir.

Balanced Score Card; şirketin misyon ve stratejisini anlaşılır performans ölçüm standartlarına çevirerek stratejik bir performans yönetimi çerçevesi oluşturan stratejik bir performans değerlendirme yöntemidir (Kaplan ve Norton, 1996: 2). Balanced Score Card yöntemi, şirketin vizyonu, stratejisi ve hedefleri arasındaki nedensel ilişkiyi kuran bir yöntemdir.

Balanced Score Card, yöneticilerin uzun vadeli stratejik hedefleri kısa vadeli faaliyetlerle topluca ve bireysel olarak birbirine bağlayan dört yeni yönetim sürecini uygulamalarına izin verir (Argüden vd., 2000). Diğer bir deyişle, Balanced Score Card

strateji yönetimi dört adımdan oluşmaktadır. Bunlar vizyon netleştirme, iletişim ve bağlantı, iş planlaması ve geri bildirim ve öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Bu döngü, bu dört süreç birbirini dengeleyene kadar devam eder (Zaim, 2006: 915).

Balanced Score Card, iş stratejisini gerçek hedeflerle ilişkilendirme, bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleme ve stratejinin hedeflenen sonuca ulaşım ulaşımadığını denetleme yöntemidir (Koçel, 2003: 372). Bu durumda genel olarak dengenin, şirketlerin örgütsel stratejilerini başarılı bir şekilde eyleme dönüştürmesini sağlayan, yönetim yaklaşımı olarak kabul görmektedir (Edwards, 2001: 5-6). Balanced Score Card, örgütlerin geçmiş yıllardaki verilerine dayalı finans göstergelere ek olarak, öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan göstergelere dayalı olarak organizasyonel boyutlar arasındaki denge ve entegrasyonu sağlamak için stratejik geri bildirim sağlamak ve personel bağlamındaki değişiklikleri takip etmek, sistemler ve dahili yöntemler stratejiyi uygulanabilir kılmak için tasarlanmış aktif bir performans ölçme sistemi veya yönetim tekniğidir (Örnek, 2000: 259).

Balanced Score Card, çalışanları hem stratejik performans hedefi belirlemeye hem de kendi performanslarını kontrol etmeye teşvik ettiği için aynı zamanda stratejik kararlara katılımı sağlayan bir teknik olarak kabul edilebilir. Böylece kendi performans hedeflerine ulaşmak için çaba gösteren çalışanların hem motivasyonları artacak hem de işten daha fazla tatmin sağlayabileceklerdir.

İşletmede çalışanlara alınan stratejik kararlara katılım imkânı sunulduğunda, çalışanların planını etkileme aynı zamanda karar verme sürecindeki katkısının fazlalaşacağı, dolayısıyla daha yüksek bir tatmin düzeyine ulaşacağını belirtmiştir (Eren, 2004: 213).

Spector (1986) araştırmasında karar alma süreçlerine katılımın çalışan tatminini ve motivasyonunu artırabileceğine işaret etmiştir. Karar alma sürecine katılan çalışanlar, bu süreçte yer almayanlara göre daha yüksek tatmine sahip olma eğilimindedir. West ve Smith (1998), karar verme sürecine katılımı, bireyin kendi işine karar verme ve değerlendirmede sahip olduğu yetki derecesi ve işe karar verme sürecinde söz sahibi olma hakkı olarak yorumlamış ve iş tatmininin yakından ilişkili olduğuna dikkat çekmiştir. Şimdiye kadar bu faktörün iş tatmini üzerindeki etkisi birçok araştırmaya konu olmuş ve genel olarak benzer sonuçlar elde edilmiştir. Karar verme sürecine katılımın iş tatminini etkileyip etkilemediğini belirlemek için yapılan ampirik çalışmalarda, farklı seviyelerdeki

çalışanlara ve yöneticilere yönetim düzeyindeki birçok karara katılma fırsatı verilmesinin iş tatminini ve performansı geliştirdiği gözlemlenmiştir (Valentine, 2001: 132).

İş tatmini ve motivasyon arasında karşılıklı çift yönlü bir etkileşimden söz edilebilir. İşinden tatmin olan birey motivasyon için gerekli alt zemini oluşturmuştur denilebilir. Aynı şekilde motive olan birey çabalarının sonucunda tatmin duygusu hissedebilmektedir. İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki durum ve çeşitli unsurlara göre pozitif, nötr veya negatif şekilde oluşabilmektedir (Kesici, 2006: 45).

Toker (2006) motivasyonun iş tatminine etkisini araştırmıştır. Bu araştırmaya göre, iş tatmini, çalışanların yapmakta oldukları işe çalıştıkları ortama pozitif duygular hissetmeleriyle alakalıdır. Bu doğrultuda çalışanların işlerinden ve işletmeden tatmin sağlamaları, işletmede yeterli düzeyde motive olmalarıyla yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak işletmelerde yönetimin elinde, çalışanların motivasyonlarını yükseltme amacıyla kullanabilecekleri çeşitli aracın var olması ve bir motivasyon faktöründe dahi iyileşme sağlandığı takdirde çalışanların diğer faktörlerden de motivasyonlarının artış göstermesi açısından önem kazanmaktadır. Motivasyonla iş tatmini arasındaki çift yönlü ilişki düşünüldüğünde motivasyonun artış göstermesi paralel olarak iş tatminini de pozitif yönde etkileyecek ve çalışanların iş tatmin düzeyleri de artış gösterecektir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN STRATEJİK KARARLARA KATILIMLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yapılan bu çalışmada hastane çalışanlarının, stratejik kararlara katılım düzeylerinin iş tatmini ve motivasyonun üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmıştır.

Çalışanların işletmedeki karar verme durumları karışık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim süreç olarak ele alındığında temelinde karar verme olduğu bilinmektedir. Yönetim sürecinde yer alan öteki özellikler karar verilmesine bağlı olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik kararlarda, karar vermeye katılım, çalışanların iş tatmini dolayısıyla motivasyonunu da arttırmaktadır. Yönetici çalışanların stratejik karar katılımını teşvik ederek, oldukça güvenilir kararlar almayı sağlamış olacaktır. Öte yandan, motive edici unsur olarak sayılabilecek stratejik kararlara katılım, doğru ve etkili bir biçimde gerçekleştirilebilen işletmeler uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

#### 2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Çalışanların işletmedeki stratejik kararlara katılımının motivasyon ve iş tatmin düzeyleri ile ilişkisini ve bu iki değişken üzerindeki etkilerini ortaya koymak için aşağıdaki hipotezlerden yararlanılacaktır:

Hipotez 1:

H<sub>1</sub>: Stratejik kararlara katılımın motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1a</sub>: Stratejik kararlara katılım çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların motivasyon düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların iş tatmini düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2:

H<sub>2</sub>: Çalışanların stratejik kararlara katılım düzeyleri ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

H<sub>3</sub>: Çalışanların motivasyonları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4:

H<sub>4</sub>: Çalışanların stratejik kararlara katılım düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5:

H<sub>5</sub>: Stratejik kararlara katılımın çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.

### **3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmada ilk olarak stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini kavramları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Daha sonrasında değişkenlerin konuları genel bir çerçevede incelenerek kavramları açıklamaya yönelik zemin hazırlanmıştır. Literatürü içeren bölümlerdeki bilgiler ulaşılan ve kullanılan kaynaklarla sınırlıdır.

Tezin konusu açısından çalışmanın sınırlılığı sağlık sektörü çalışanlarıdır. Çalışmanın verilerinin anket ile toplanacak olması çalışmanın riskleri arasındadır. Ankete katılan çalışanların sorulara doğru yanıt vermemesi diğer riskler arasındadır. Ancak riskler ve olumsuzluklar en aza indirilmeye çalışılmıştır.

### **4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM**

Günümüzde işletmelerin başarılı sayılabilmesinde etkisi olan en büyük etken insan faktörüdür ve buna yönelik uygun çalışma şartları ve ortamı oluşturulması gerekmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 55). İşletmelerde verimliliğin sadece gelişen teknolojiyle sağlanmadığı, aynı zamanda bireylerin davranışlarının da önemli bir unsur olduğu bilinmektedir. Bu neden emek ve teknoloji yoğun hizmet sunan hastanelerde verilen hizmetin kişisel olması sebebiyle, etkinliğin oluşturulabilmesi için sağlık çalışanlarının motivasyonlarının ve iş tatminlerinin yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeylerini arttırabilmek için stratejik kararlara

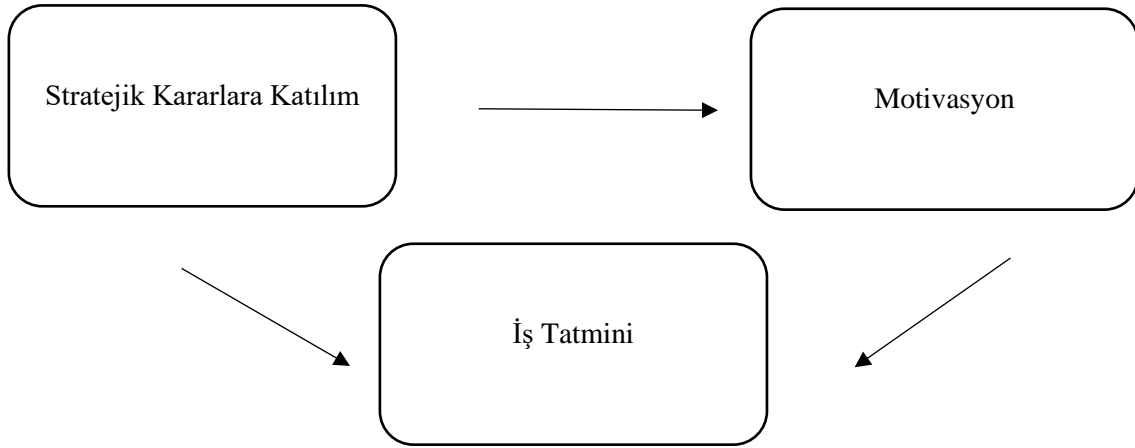
katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Yapılan bu çalışmada, görev yapmakta olan sağlık çalışanlarının stratejik kararlara katılımlarının iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkileri saptanmıştır.

Çalışanların stratejik kararlara katılma durumları ile motivasyon düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada veriler anket yoluyla, kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenmiş 250 sağlık çalışanı üzerinde uygulanmıştır.

## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda; araştırma modeli, veri toplama yöntemi ve veri analiz yöntemi ele alınmıştır.

*Şekil 8. Araştırma Modeli*



Araştırmada çalışanların stratejik kararlara katılımları ile motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca uygun şekilde araştırmaya temel oluşturan model şekil 8’de görünmektedir. Modele göre, stratejik kararlara katılım ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeylerine pozitif şekilde yansıtılabileceği öngörülmektedir.

### 5.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 madde bulunmaktadır. İkinci bölümde Spector (1985) tarafından geliştirilen Yelboğa (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 34 maddeden oluşan “İş Tatmini Ölçeği” (Job

Satisfaction Survey/JSS); üçüncü bölümde Kahnweiler ve Thompson (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Katılım Ölçeği”, dördüncü bölümde ise motivasyon ölçümünü gerçekleştirmek için Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanmış 18 maddeden oluşan “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” (ÇBİMÖ) yer almaktadır. Verilerin toplanması için hazırlanan anket formu 5’li Likert şeklinde olup; EK 1’de sunulmuştur. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümü 5’li Likert Tipi Derecelendirme Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Derecelendirmeler "1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: fikrim yok, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklinde sınıflandırılmıştır.

Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği (ÇBİMÖ), Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Moren ve Malorni (2010) tarafından geliştirilmiş; Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanmış olup, 18 maddeden ve 6 alt boyuttan oluşan bir ölçektir. Bu ölçek öz belirleme kuramı temel alınarak geliştirilmiştir. Bu alt ölçekler motive olmama (amotivation), dışsal düzenleme-sosyal (extrinsic regulation social), dışsal düzenleme-maddesel (extrinsic regulation material), içe yansıtılan düzenleme (introjected regulation), kişisel düzenleme (identified regulation) ve içsel motivasyondur (intrinsic motivation). Ölçeğin orijinalinde dışsal düzenlemenin iki ayrı alt ölçekten oluşmasının nedeni olarak, dışsal düzenleme alt ölçeğinin hem maddi hem de sosyal ödülleri ve cezaları içermesi (Gagne vd., 2012) gösterilmiştir. “Türk kültürüne uyarlanarak, alana kazandırılan bu ölçeğin araştırmacılar tarafından bilimsel çalışmalarda kullanılması için bu çalışmayı referans olarak göstermeleri yeterlidir; ayrıca araştırmacıların yazarlardan izin almaları gerekmemektedir” (Çivilidağ ve Şekercioğlu 2017: 154).

Paul S. Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Survey- JSS), Yelboğa (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış hali ile kullanılmıştır. Ölçek çalışanların işi ve işin farklı yönleri hakkındaki tutumlarını değerlendirmek için geliştirilmiştir. Ölçek; ücret, yükselme olanakları, yönetim ve denetim, ek imkanlar, şartlı ödüller, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve iletişim olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmakta ve her boyutta 4 olmak üzere toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek maddelere verilen cevaplar “kesinlikle katılıyorum” dan “kesinlikle katılmıyorum” a doğru 5 seçenekten oluşmaktadır.

Katılımcıların karar alma sürecine katılımını belirlemek için Kahnweiler ve Thompson (2000) tarafından bir "örgütsel katılım ölçeği" geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 22 maddelik ölçek iki boyut içermektedir. Bu alt boyutlar; çalışanların karar alma sürecine katılımı ve katılma istekliliğidir. Ölçek maddeleri (1) kesinlikle katılıyorum, (5) kesinlikle katılmıyorum olmak üzere 5'li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Yapılan bu araştırma sağlık sektörü çalışanlarından seçilen 250 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirmiştir. Dağıtılan anketlerin toplam sayısı 260 olmakla birlikte 10 adet formda hatalı ya da eksik cevaplar bulunması sebebiyle analizlerde 250 anket formu dikkate alınmıştır.

Veri toplama süreci bittikten sonra SPSS Statistics programından yararlanarak toplanan verilerin analizi yapılmıştır.

## 5.2. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışma kapsamında elde edilmiş olan verilerin analiz edilmesi amacıyla SPSS 22.0 yazılım paket programı kullanılmıştır. İlk olarak, demografik soruların frekans dağılımları oluşturulmuştur. Frekans dağılımı, sayı ve yüzde olarak toplanan bir veya daha fazla değişkenin verilerini analiz edilmesi ve bunları tablolar veya grafikler yardımıyla gösterilmesidir (Büyüköztürk, 2018: 21). Bu çalışmada stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini ölçeklerinde yer alan soruların yüzde olarak dağılımını ve sayılarını tespit etmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır.

Analizin ikinci aşamasında, stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirliğini analiz etmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi, araştırmada kullanılan ölçeğin soru maddeleri arasındaki korelasyona dayalı olarak dikkat edilen uyum değeridir. Cronbach's Alpha 0.70'in üzerinde olduğunda ölçek güvenilir kabul edilir (Durmuş vd., 2013: 89). Bu çalışmada stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla analizler yapılmıştır.

Analizin sonraki aşamasında faktör analizi yapılmıştır. Bu analizde esas amaç, arasında ilişki olduğu düşünülen fazla değişken arasındaki ilişkiyi anlamak ve yorum yapmayı kolaylaştırmak için bu analiz tercih edilmiştir. Yapılan analizde, olduğundan daha az sayıda temel boyutla özetleme yapılmıştır (Çakır vd., 2014: 4). Araştırmaya konu olan stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini değişkenlerinin öncelikle KMO ve Barlett Testi yapılmış sonrasında dönüştürülmüş bileşen matrisi analizi yapılmıştır

Verilerin analizlerine dair stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini demografik özellikler açısından farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alındığında elde edilen değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında değer almaktadır. Bu sınırlar arasındaki değerler için verilerin normal dağılımda olduğu söylenebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Parametrik yani normal dağılıma sahip olan verilerin analizine ilişkin bağımsız iki grup ile yapılan karşılaştırmalarda Bağımsız Örneklem T-Testi kullanılmıştır. İki gruptan daha fazla olan değişkenlerin karşılaştırılmasında ise Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Ayrıca farklılığa neden olan grupların tespiti için de Post-hoc testlerden varyansların homojen olduğu durumlarda kullanılan Bonferroni testi, heterojen olduğundan kullanılan Dunnett T-3 testi kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmanın istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  şeklinde değerlendirilmiştir.

Çalışmadaki analizler için bir diğer adım olarak stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ilişki değeri -1 ile +1 aralığında değer almaktadır. Aralarında ilişki kurulmaya çalışılan iki değişken aynı şekilde azalıyor veya artıyor ise pozitif, bir değeri azalırken diğeri değeri artıyorsa negatif yönlü kabul edilmektedir. Ayrıca ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmasının dışında, bu değeri yorumlanırken ilişki değeri 10 ile 29 arasında olduğunda düşük, 30 ile 49 arasında olduğunda orta ve 50 ile 100 arasında olduğunda yüksek derece olarak nitelendirilir (Akbulut, 2010: 51-52). Çalışmada stratejik kararlara katılım, iş tatmini ve motivasyon arasında ilişki olup olmadığını belirlemek ve bir ilişki varsa bunun yönünü saptayabilmek için bu analiz yapılmıştır.

Daha sonrasında stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından yüzde olarak ne oranda açıklandığını tespit etmeye çalışan analize regresyon analizi denilmektedir (Büyüköztürk, 2018: 91). Motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin stratejik kararlara katılım tarafından yüzde olarak ne oranda açıklandığını belirlemek amacıyla çalışmada regresyon analizi yapılmıştır.

## **6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın bu aşamasında araştırma yöntem kısmında açıklanmış olan veri toplama ve analiz yöntemi kullanıldıktan sonra ulaşılan verilerin istatistiksel olarak

incelenip, değerlendirilmesinden sonra elde edilen bulgular, tablo halinde verilmiş olup bunların yorumlanması yapılmıştır.

Yapılan çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek için anket ilk olarak 30 sağlık personeline uygulanarak bir pilot çalışma yapılmıştır. Tablo 2’de Pilot çalışmanın güvenilirlik değeri Cronbach's Alpha değeri ve madde numarası gösterilmiştir. Cronbach Alpha değeri ölçekte yer alan soruların toplam içindeki güvenilirlik düzeyini gösterdiği bilinmektedir. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri 0,70 ve üzerinde ise kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Durmuş vd., 2013: 89).

**Tablo 2. Pilot Çalışma Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	,832
Madde Numarası	74

Tablo 2’de gösterildiği gibi pilot çalışmanın güvenilirlik oranı %83 olarak bulunmuştur.

#### 6.1. STRATEJİK KARARLARA KATILIM ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Stratejik kararlara katılım ölçeğine yapılan analiz neticesinde ölçek güvenilirlik analizi değeri tablo 3’te gösterilmektedir.

Yapılan analiz sonucunda stratejik kararlara katılım ölçeğinin güvenilirlik analizi aşağıdaki tablo 3’ de gösterilmektedir.

**Tablo 3. Stratejik Kararlara Katılım Ölçeği Güvenilirlik Değerleri**

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	,936
Madde Numarası	22

Stratejik kararlara katılım ölçeğine yapılan analiz neticesinde ölçek güvenilirlik analizi değeri tablo 3’te gösterilmektedir. Ölçeğin  $\alpha$  değeri 0,935 olarak bulunmuştur ( $\alpha > 0,70$ ). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan stratejik kararlara katılım ölçeğinin kabul edilebilir ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013: 89).

#### 6.2. MOTİVASYON ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Çalışma da son olarak motivasyon ölçeğinin  $\alpha$  değeri hesaplanmış ve tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Değerleri**

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	,850
Madde Numarası	18

Yapılan analiz neticesinde motivasyon ölçeğinin  $\alpha$  değeri 0,850'dir (0,70). Buradan yola çıkarak motivasyon ölçeğinin güvenilir ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013: 89).

### 6.3. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeğine yapılan analiz neticesinde ölçek güvenilirlik analizi tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Değerleri**

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	,738
Madde Numarası	34

Tablo 5'te  $\alpha$  değerinin 0,738 olarak bulunduğu gösterilmiştir ( $\alpha > 0,70$ ). Bulunmuş olan bu değer yapılan araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin güvenilir ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013: 89).

## 7. FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI

Faktör analizinin temel amacı, daha az temel boyutla ilişkili olduğu düşünülen birçok değişken arasındaki ilişkiyi, anlama ve açıklamayı kolaylaştıracak şekilde azaltmak veya genelleştirmektir. Bu amaçla çalışmada stratejik kararlara katılım, iş tatmini ve motivasyon ölçeklerinin faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda ölçeklerin faktör analizi tabloları tek tek incelenecektir. KMO değerinin yüksek olması ölçekte yer alan değişkenlerin, diğer değişkinlerin çok iyi bir şekilde tahmin edilebileceği manasını taşımaktadır. Bu değerlendirme neticesinde sonuç sıfır ya da sıfıra yakın bir değer alıyorsa, bu durum korelasyon dağılımının dağınık olduğu manası gelmektedir ve yorum yapılamamaktadır. Yapılan test neticesinde elde edilen değer 0,50'den küçükse faktör analizinin yapılamayacağı şeklinde yorumlanmaktadır (Çokluk vd., 2012: 207).

### 7.1. STRATEJİK KARARLARA KATILIMIN FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ

Araştırmanın örneklem uygululuğuyla ilgili olarak yapılan stratejik kararlara katılım ölçeği faktör analizi sonucu tablo 6' da gösterilmektedir.



**Tablo 6. Stratejik Kararlara Katılım KMO ve Barlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,924
Bartlett's Testi	Ki Kare	4088,485
	Standart Sapma	231
	Anlamlılık	,000

Araştırmanın örneklem uygululuğuyla ilgili olarak yapılan stratejik kararlara katılım ölçeği faktör analizi sonucuna göre; KMO değeri 0,924 olarak saptanmıştır. Daha sonrasında yapılan Barlett küresellik testinin sonucuna göre, ki-kare ( $X^2:4088,485$ ;  $p<.01$ ) değeri anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda araştırma verilerinin normal dağılımdan geldiği aynı zamanda değişkenlerin birbiriyle faktör analizi yapmaya yeterli olacak bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 7. Stratejik Kararlara Katılım Faktör Analizi**

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	1	2	3
12.Soru	,821		
11.Soru	,820		
2.Soru	,819		
5.Soru	,807		
3.Soru	,800		
1.Soru	,798		
17.Soru	,796		
7.Soru	,782		
10.Soru	,771		
8.Soru	,768		
6.Soru	,745		
9.Soru	,698		
19.Soru		,821	
18.Soru		,775	
22.Soru		,741	
21.Soru		,717	

**Tablo 7. (Devamı) Stratejik Kararlara Katılım Faktör Analizi**

20.Soru		,656	
13.Soru		,412	
16.Soru			,885
15.Soru			,877
14.Soru			,861
4.Soru			,753

Yapılan faktör analizinde, Varimax yöntemi seçilmiştir. Kullanılan bu yöntemler değişkenlerin yapılarının değişmeden aynı kalması sağlanmıştır. Öncelikle stratejik kararlara katılım için yapılan faktör analizi neticesinde; toplam 3 faktör saptanmıştır. Bu neticeye göre saptanan 3 faktör varyansın 66,130’unda yığılım göstermiştir.

## 7.2. MOTİVASYON FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ

**Tablo 8. Motivasyon KMO ve Barlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,867
Bartlett's Testi	Ki Kare	2719,626
	Standart Sapma	153
	Anlamlılık	,000

Araştırmanın örneklem uygulayısıyla ilgili olarak yapılan motivasyon ölçeği faktör analizi sonucuna göre; KMO değeri 0,867 olarak saptanmıştır. Daha sonrasında yapılan Bartlett küresellik testinin sonucuna göre, ki-kare ( $X^2$ :2719,626;  $p<.01$ ) değeri anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda araştırma verilerinin normal dağılımdan geldiği aynı zamanda değişkenlerin birbiriyle faktör analizi yapmaya yeterli olacak bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Motivasyon faktör analiz sonucu tablo 9’da gösterilmektedir.

**Tablo 9. Motivasyon Faktör Analizi**

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	1	2	3	4
4.Soru	,855			
6.Soru	,825			
2.Soru	,803			
10.Soru	,758			

**Tablo 9. (Devamı) Motivasyon Faktör Analizi**

18.Soru	,754			
8.Soru	,646			
12.Soru	,619			
13.Soru		,859		
15.Soru		,797		
17.Soru		,737		
9.Soru		,684		
11.Soru		,570		
19.Soru		,550		
14.Soru			,833	
16.Soru			,823	
1.Soru				,697
3.Soru				,669
5.Soru				,643

Yapılan faktör analizinde, Varimax yöntemi seçilmiştir. Kullanılan bu yöntemler değişkenlerin yapılarının değişmeden aynı kalması sağlanmıştır. Öncelikle motivasyon ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde; toplam 4 faktör saptanmıştır. Bu neticeye göre saptanan 4 faktör varyansın 68,652'sinde yığılım göstermiştir.

### 7.3. İŞ TATMİNİNİN FAKTÖR YÜKLERİ ANALİZİ

İş tatmini ölçeği için örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığı ile ilgili KMO testi uygulanmıştır. İş tatmini KMO testi ölçümü tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10. İş Tatmini KMO ve Barlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,871
Bartlett's Testi	Ki Kare	4238,174
	Standart Sapma	561
	Anlamlılık	,000

Araştırmanın örneklem uygululuğuyla ilgili faktör analizi yapılmıştır. KMO testi sonucuna göre değer 0,871 olarak saptanmıştır. Bulunan örneklem büyüklüğü değeri,

faktör analizi yapılabilmesi için “mükemmel” (Çokluk vd., 2012: 207) olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonrasında Barlett küresellik testinin sonucuna göre, ki-kare ( $X^2:4238,174$ ;  $p<.01$ ) değeri anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda araştırma verilerinin normal dağılımdan geldiği aynı zamanda değişkenlerin birbiriyle faktör analizi yapmaya yeterli olacak bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

İş Tatmininin faktör analizi de tablo 11’deki gibi gösterilmektedir.

**Tablo 11. İş Tatmini Faktör Analizi**

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	1	2	3	4	5	6	7	8
27.Soru	,748							
11.Soru	,721							
22.Soru	,698							
1.Soru	,684							
32.Soru	,679							
20.Soru	,661							
13.Soru	,572							
5.Soru	,520							
29.Soru	,368							
3.Soru	,403							
31.Soru		,773						
23.Soru		,742						
10.Soru		,716						
4.Soru		,644						
19.Soru		,588						
28.Soru		,585						
12.Soru			,722					
21.Soru			,625					
26.Soru				,849				
17.Soru				,764				

**Tablo 11. (Devamı) İş Tatmini Faktör Analizi**

24.Soru					,737			
30.Soru					,709			
16.Soru					,573			
6.Soru					,497			
15.Soru					,471			
14.Soru						,252		
25.Soru						,756		
33.Soru						,626		
34.Soru						,574		
18.Soru						,424		
7.Soru							,825	
9.Soru							,792	
8.Soru								,317
2.Soru								,686

Yapılan faktör analizinde, Varimax yöntemi seçilmiştir. Kullanılan bu yöntemler değişkenlerin yapılarının değişmeden aynı kalması sağlanmıştır. Öncelikle iş tatmini ölçeği için yapılan faktör analizi neticesinde; toplam 8 faktör saptanmıştır. Bu neticeye göre saptanan 8 faktör varyansın 65,494'ünde yığılım göstermiştir.

## 8. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırma kapsamında veri toplanan 250 katılımcının demografik dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 12' de sunulmaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve meslekte hizmet süresi şeklinde kategorilerden oluşmaktadır.

**Tablo 12. Katılımcıların Frekans ve Yüzdeler Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

	Grup	Sayı (f)	Yüzdeler (%)
Cinsiyet	Kadın	166	66,4
	Erkek	84	33,6

**Tablo 12. (Devamı) Katılımcıların Frekans ve Yüzdelerine İlişkin Bulgular**

Medeni Durum	Bekar	138	55,2
	Evli	110	44,0
	Diğer	2	0,8
Yaş	20'nin altında	1	,4
	20-29	122	48,8
	30-39	69	27,6
	40-49	47	18,8
	50 ve üzeri	11	4,4
Eğitim Durumu	Lise	27	10,8
	Ön lisans	72	28,8
	Lisans	113	45,2
	Lisansüstü	32	12,8
	Doktora	6	2,4
Kurumda Çalışma Süresi	1 yılın altında	46	18,4
	1 – 5 yıl	107	42,8
	6- 10 yıl	38	15,2
	11 - 15 yıl	34	13,6
	16 - 20 yıl	7	2,8
	21-25 yıl	6	2,4
	26 yıl ve üzeri	12	4,8
Meslekte Hizmet Süresi	1 yıldan az	34	13,6
	1-5 yıl	83	33,2
	6-10 yıl	41	16,4
	11-15 yıl	39	15,6
	16-20 yıl	16	6,4
	21-25 yıl	15	6,0
	26 yıl ve üzeri	22	8,8

Tablo 12’de görüldüğü gibi katılımcıların %66,4’ünü kadınlar, %33,6 ’sını da erkekler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ankete katılım gösteren 250 sağlık çalışanının çoğunluğunu kadın çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının yaşları incelendiğinde; 1’i (%0,4) 20’den küçük, 122’si (%48,8) 20-29 yaş aralığında, 69’u (%27,6) 30 –39 yaş aralığında, 47’sinin (%18,8) 40-49 yaş aralığında, 11’i (%4,4) ise 50 ve üzeri yaşta olan çalışanlar olduğu saptanmıştır. Örneklem yaş değerleri incelendiğinde dağılımın %48,8 ile en çok 20-29 yaş aralığındaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Dağılımda en az olan yaş aralığı ise sadece %0,4, 1 kişi ile 20 yaş ve altı olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının öğrenim düzeyleri incelendiğinde; ankete katılan sağlık çalışanlarının 27’si (%10,8) lise, 72’si (%28,8) ön lisans, 113’ü (%45,2) lisans, 32’si (%12,8) ile lisansüstü ve 6’sı (%2,4) doktora düzeyinde olduğu sonucuna varılmıştır. Örneklemde yer alan çalışanların öğrenim düzeylerinin dağılımı incelendiğinde %45,2 oranı ile 113 kişinin lisans düzeyinde eğitim aldıkları saptanmıştır.

Kurumda çalışma süresinin incelenmesinin neticesinde; 46’sı (%18,4) 1 yıldan az süredir çalışanlar, 107’si (%42,8) 1-5 yıl aralığında çalışanlar, 38’i (%15,2) 6-10 yıl aralığında çalışanlar, 34’ü (%0,3) 11-15 yıl aralığında çalışanlar, 7’si (%2,8) 16-20 yıl aralığında çalışanlar, 6’sı (%2,4) 21-25 yıl aralığında çalışanlar ve 12’si (%4,8) 26 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranı %42,8 ile 1-5 yıl aralığında çalışanlar oluşturmaktadır.

Ankete katılım gösteren sağlık çalışanlarının meslekte hizmet süreleri değerlendirildiğinde; 34’ü (%13,6) 1 yıldan az süredir çalışanlar, 83’ü (%33,2) 1-5 yıl arası çalışanlar, 41’i (%16,4) 6-10 yıl arası çalışanlar, 39’u (%15,6) 11-15 yıl arası çalışanlar, 16’sı (%6,4) 16-20 yıl arası çalışanlar, 15’si (%6,0) 21-25 yıl arası çalışanlar ve 22’si (%8,8) 26 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

## 9. ÇALIŞANLARIN STRATEJİK KARARLARA KATILIMLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Her iki ölçeğin ve alt boyutlarının toplam puanlarının normal dağılımda olup olmadığını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılıp dikkate alınmıştır. Likert tipi ölçekle elde edilen değişkenlerin normalliğini test etmek için literatürde kabul edilen bir kriter olan çarpıklık katsayısının ve basıklık katsayısının  $\pm 1,5$

aralığında olmasıdır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu doğrultuda üç ölçeğin ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alındığında  $\pm 1,5$  aralığında uygun olan parametrik testlerin kullanılması sağlanmıştır. İki grup incelemesinde Bağımsız Örneklem T Testi kullanılmıştır. İki gruptan daha fazla olan durumlarda Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) testi yapıp aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

#### 9.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE BAĞIMSIZ ÖRNEKLEMLER T TESTİ ANALİZİ

Veriler normal dağılım gösterdiği için Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım ile cinsiyet durumunun analizi için bağımsız örneklem T Testi kullanılmıştır. Stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin cinsiyet durumuna göre bağımsız gruplarda t testi analizi tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13.** Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Motivasyon Ortalama	Kadın	166	2,990	,587	2,248	,026
	Erkek	84	2,779	,748		
İş Tatmini Ortalama	Kadın	166	3,117	,342	-,043	,966
	Erkek	84	3,119	,480		
Stratejik Kararlara Katılım Ortalama	Kadın	166	3,026	,826	1,065	,288
	Erkek	84	2,911	,778		

Stratejik kararlara katılım, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkinin çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre:

Stratejik kararlara katılım ile cinsiyet arasındaki ilişki bağımsız örneklem t testine göre kadın ve erkekler arasında homojenlik göstermiştir. Bağımsız örneklem t testi analizi sonuçlarına göre; kadın ve erkek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre, kadın katılımcıların stratejik kararlara katılıma karşı tutumlarının erkek katılımcılara göre daha pozitif olduğu görülmüştür. Fakat bu durum istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Motivasyon ile cinsiyet arasındaki ilişki bağımsız örneklem t testine göre kadın ve erkekler arasında heterojenlik göstermiştir. Bağımsız örneklem t testi analizi



sonuçlarına göre; kadın ve erkek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlara göre, kadın katılımcıların motivasyona karşı tutumlarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki bağımsız örneklem t testine göre kadın ve erkekler arasında homojenlik göstermiştir. "Bağımsız örneklem t testi, erkek ve kadın çalışanların iş tatmini farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, kadın ve erkek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu sonuçlara göre, Kadın katılımcıların iş tatminine karşı tutumlarının erkek katılımcılara göre daha pozitif olmasına rağmen fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasındaki bağımsız t testi sonucuna göre sadece motivasyon ölçeği ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**Tablo 14.** Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Medeni Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Motivasyon Ortalama	Bekar	138	3,014	,669	6,604	,035
	Evli	110	2,799	,600		
	Diğer	2	2,972	1,532		
İş Tatmini Ortalama	Bekar	138	3,173	,436	3,648	,042
	Evli	110	3,047	,321		
	Diğer	2	3,161	,395		
Stratejik Kararlara Katılım Ortalama	Bekar	138	3,042	,839	,767	,470
	Evli	110	2,917	,745		
	Diğer	2	3,136	2,378		

Stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin medeni duruma göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre:

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu stratejik kararlara katılım ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucu verilmiştir. Bu bağlamda stratejik kararlara katılım değişkeni ortalama puanı ile

medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. (F=0,767 p=0,470, p>0,05).

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, motivasyon değişkeni ortalama puanı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. (F=6,604 p=0,035, p<0,05).

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu iş tatmini ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucu verilmiştir. Bu bağlamda iş tatmini değişkeni ortalama puanı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. (F=3,648 p=0,042, p<0,05). Varyanslar homojendir (p>0,05), bu nedenle anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu bulmak için post-hoc testlerden Bonferroni testi yapılmıştır. Sadece evli ve bekarlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Sonuç olarak bekar bireylerin iş tatmini ortalama puanları evli bireylerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 15.** Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Motivasyon Ortalama	Lise	27	2,934	,714	,726	,575
	Ön lisans	72	2,829	,691		
	Lisans	113	2,977	,620		
	Lisans üstü	32	2,942	,667		
	Doktora	6	2,713	,335		
İş Tatmini Ortalama	Lise	27	3,154	,462	,230	,921
	Ön lisans	72	3,095	,434		
	Lisans	113	3,134	,341		
	Lisans üstü	32	3,087	,437		
	Doktora	6	3,073	,311		
Stratejik Kararlara Katılım Ortalama	Lise	27	3,102	,880	,371	,829
	Ön lisans	72	2,931	,804		
	Lisans	113	3,020	,843		
	Lisans üstü	32	2,936	,738		
	Doktora	6	2,810	,163		

Stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin eğitim durumuna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre:

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu stratejik kararlara katılım ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve

sonucu verilmiştir. Bu bağlamda stratejik kararlara katılım değişkeni ortalama puanı ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $F=0,371$ ,  $p=0,829$ ,  $p>0,05$ ).

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu bağlamda motivasyon değişkeni ortalama puanı ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $F=0,726$   $p=0,575$ ,  $p>0,05$ ).

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu iş tatmini ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış bu sonuca göre iş tatmini değişkeni ortalama puanı ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $F=0,230$   $p=0,921$ ,  $p>0,05$ ).

Çalışmanın hipotezlerinden biri olan:

H<sub>1</sub>: Stratejik kararlara katılımın motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir hipotezi RED edilmiştir.

Çalışmanın alt hipotezlerinden olan;

H<sub>1a</sub>: Stratejik kararlara katılım çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir hipotezi RED edilmiştir.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların motivasyon düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir hipotezi RED edilmiştir.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların iş tatmini düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir hipotezi RED edilmiştir.

Modele alınan değişkenler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

**Tablo 16.** Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Motivasyon Ortalama	20'nin altında	1	3,277	,560	5,796	,000
	20-29	122	3,108	,657		
	30-39	69	2,697	,571		
	40-49	47	2,756	,552		
	50 ve üzeri	11	2,878	,626		

**Tablo 16. (Devamı) Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi**

İş Tatmini Ortalama	20'nin altında	1	2,764	,355	1,690	,153
	20-29	122	3,176	,406		
	30-39	69	3,087	,270		
	40-49	47	3,055	,345		
	50 ve üzeri	11	2,967	,244		
Stratejik Kararlara Katılım Ortalama	20'nin altında	1	3,030	,789	4,172	,003
	20-29	122	2,590	,850		
	30-39	69	3,184	,674		
	40-49	47	2,791	,725		
	50 ve üzeri	11	2,745	,289		

Stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yaş durumuna göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre:

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu stratejik kararlara katılım ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve bu sonuca göre stratejik kararlara katılım değişkeni ortalama puanı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $F=4,172$ ,  $p=0,003$ ,  $p<0,05$ ). Varyanslar homojendir ( $p>0,05$ ), bu nedenle anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklığını bulmak için post-hoc testlerden Bonferroni testi yapılmıştır. Yapılan analize göre 3 grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu bağlamda motivasyon değişkeni ortalama puanı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $F=5,796$   $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Varyanslar heterojendir ( $p<0,05$ ), bu nedenle anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklığını bulmak için post-hoc testlerden Dunnet T-3 testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 3 grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu iş tatmini ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi sonucuna göre iş tatmini değişkeni ortalama puanı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $f=1,690$   $p=0,153$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 17.** Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Meslekte Hizmet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Motivasyon Ortalama	1 yıldan az	46	3,325	,560	3,325	,004
	1-5 yıl	107	1,232	,657		
	6-10 yıl	38	5,210	,571		
	11-15 yıl	34	1,805	,552		
	16-20 yıl	7	2,953	,626		
	21-25 yıl	6	2,121	,574		
	26 yıl ve üzeri	12	1,501	1,03379		
İş Tatmini Ortalama	1 yıldan az	46	3,043	,35598	1,718	,117
	1-5 yıl	107	1,223	,406		
	6-10 yıl	38	1,924	,270		
	11-15 yıl	34	1,596	,345		
	16-20 yıl	7	2,264	,244		
	21-25 yıl	6	,284	,181		
	26 yıl ve üzeri	12	1,661	,775		
Stratejik Kararlara Katılım Ortalama	1 yıldan az	46	2,880	,789	3,211	,005
	1-5 yıl	107	3,325	,850		
	6-10 yıl	38	1,232	,674		
	11-15 yıl	34	5,210	,725		
	16-20 yıl	7	1,805	,289		
	21-25 yıl	6	2,953	,683		
	26 yıl ve üzeri	12	2,121	,954		

Stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkinin meslekte hizmet süresi göre tek yönlü varyans analizine göre:

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu stratejik kararlara katılım ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu bağlamda stratejik kararlara katılım değişkeni ortalama puanı ile meslekte hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $F=3,211$   $p=0,005$ ,  $p<0,05$ ). Varyanslar homojendir ( $p>0,05$ ), bu nedenle anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklığını bulmak için post-hoc testlerden Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuç olarak 1 yıldan daha az süredir çalışanların katılım ortalama puanları 6-10 yıl arasında çalışan bireylerden ve 11-15 yıl aralığında çalışan bireylerden daha yüksektir sonucuna varılmıştır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu bağlamda motivasyon değişkeni ortalama puanı ile meslekte hizmet süresi değişkeni arasında

anlamli bir iliŒki bulunmaktadir. ( $F=3,325$   $p=0,004$ ,  $p<0,05$ ). Varyanslar homojendir ( $p<0,05$ ), bu nedenle anlamli farklıliğın hangi gruptan kaynaklığını bulmak için post-hoc testlerden Bonferroni testi yapılmıŒtır. Sonuç olarak 1 yıldan daha az süredir çalıŒanların motivasyon ortalama puanları 6-10 yıl arasında çalıŒan bireylerden ve 11-15 yıl aralığında çalıŒan bireylerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıŒtır.

ÇalıŒmaya katılan bireylerin oluŒturduđu iŒ tatmini ortalama puanlarının gruplara göre karŒılaŒtırılmasında yapılan tek yönlü varyans analizi yapılmıŒ sonucuna göre, iŒ tatmini deđiŒkeni ortalama puanı ile meslekte hizmet süresi deđiŒkeni arasında anlamli bir iliŒki bulunmamaktadır. ( $F=1,718$   $p=0,117$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 18.** *Motivasyon, İŒ Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İliŒkinin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi*

DeđiŒkenler	Kurumda Hizmet Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Motivasyon Ortalama	1 yıldan az	34	3,3154	,615	4,367	,000
	1-5 yıl	83	3,0141	,625		
	6-10 yıl	41	2,8550	,690		
	11-15 yıl	39	2,6809	,566		
	16-20 yıl	16	2,7188	,473		
	21-25 yıl	15	2,6704	,566		
	26 yıl ve üzeri	22	2,8081	,754		
İŒ Tatmini Ortalama	1 yıldan az	34	3,1228	,518	1,340	,240
	1-5 yıl	83	3,1988	,428		
	6-10 yıl	41	3,1320	,292		
	11-15 yıl	39	3,0535	,366		
	16-20 yıl	16	3,0184	,221		
	21-25 yıl	15	3,0745	,177		
	26 yıl ve üzeri	22	2,9947	,419		
Stratejik Kararlara Katılım Ortalama	1 yıldan az	34	3,3008	,706	2,816	,011
	1-5 yıl	83	3,0674	,818		
	6-10 yıl	41	3,1098	,853		
	11-15 yıl	39	2,6387	,831		
	16-20 yıl	16	2,7955	,460		
	21-25 yıl	15	2,8636	,851		
	26 yıl ve üzeri	22	2,8223	,787		

Stratejik kararlara katılım, motivasyon ve iŒ tatmini arasındaki iliŒkinin kurumda hizmet süresi durumuna tek yönlü varyans analizine göre:

ÇalıŒmaya katılan bireylerin oluŒturduđu stratejik kararlara katılım ortalama puanlarının gruplara göre karŒılaŒtırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıŒ ve sonucu verilmiŒtir. Bu bağlamda stratejik kararlara katılım deđiŒkeni ortalama puanı ile

kurumda hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $F=2,816$ ,  $p=0,011$   $p<0,05$ ). Varyanslar homojendir ( $p>0,05$ ), bu nedenle anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu bulmak için post-hoc testlerden Bonferroni testi yapılmıştır. Bunun sonucunda kurumda hizmet süresi 1 yıldan az olan çalışanların kurumda hizmet süresi 11-15 yıl aralığında olan çalışanlardan katılım ortalama puanı anlamlı olarak yüksektir sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda motivasyon değişkeni ortalama puanı ile kurumda hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $F=4,367$   $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ). Varyanslar homojendir ( $p<0,05$ ), bu nedenle anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu bulmak için post-hoc testlerden Bonferroni testi yapılmıştır. Bunun sonucunda kurumda hizmet süresi 1 yıldan az olan çalışanların kurumda hizmet süresi 11-15 yıl aralığında olan, kurumda hizmet süresi 16-20 yıl aralığında olan ve kurumda hizmet süresi 21-25 yıl aralığında olan çalışanlardan motivasyon ortalama puanı anlamlı olarak yüksektir sonucuna varılmıştır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu iş tatmini ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda iş tatmini değişkeni ortalama puanı ile kurumda hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $F=1,340$   $p=0,240$ ,  $p>0,05$ ).

## 9.2. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE STRATEJİK KARARLARA KATILIM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KORELASYON ANALİZİ

Motivasyon, iş tatmini ve stratejik kararlara katılım arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin veriler aşağıda tablo 19' da görülmektedir.

**Tablo 19.** Motivasyon, İş Tatmini ve Stratejik Kararlara Katılım Arasındaki İlişkinin Korelasyonu

		Motivasyon Toplam Ortalaması	İş Tatmini Toplam Ortalaması	Stratejik Kararlara Katılım Toplam Ortalaması
Motivasyon Toplam Ortalaması	Pearson Korelasyonu Sig (2- tailed) N	1  250		
İş Tatmini Toplam Ortalaması	Pearson Korelasyonu Sig (2- tailed) N	,444**  ,000 250	1  250	
Stratejik Kararlara Katılım Toplam Ortalaması	Pearson Korelasyonu Sig (2- tailed) N	,578**  ,000 250	,213**  ,001 250	1  250

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı ( çift taraflı )

Elde edilen bulgulara göre çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r= 0,444$ ). Ayrıca motivasyon ile stratejik kararlara katılım arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r= 0,578$ ). Çalışanları stratejik kararlara katılımları ile iş tatminleri arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz ( $r= 0,213$ ). Bu sonuçlara göre, çalışanların stratejik kararlara katılımları artış gösterdikçe motivasyon ve iş tatminleri de artış göstermektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışmanın hipotezlerinden olan:

H<sub>2</sub>: “Çalışanların stratejik kararlara katılım düzeyleri ile motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H<sub>3</sub>: “Çalışanların motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi KABUL edilmiştir.

H<sub>4</sub>: “Çalışanların stratejik kararlara katılım düzeyleri ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi KABUL edilmiştir.



### 9.3. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE STRATEJİK KARARLARA KATILIM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ BULGULARI

Motivasyon, iş tatmini ve stratejik kararlara katılım arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, her üç boyut arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkinin doğrulanmasının yanı sıra ilişkinin yönünü ve gücünü tayin edebilmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tablolarda regresyon analizi verileri yer almaktadır.

**Tablo 20.** *Stratejik Kararlara Katılım ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi*

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	MOTİVASYON					95,0 % Güven Aralığı	
	B	Standardize Hata	Beta	t	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
Stratejik Kararlara Katılım	,465	,042	,578	11,164	,000	,383	,547
Adj. R <sup>2</sup> =,332    F= 124,625    p=,000    Durbin Watson= 1,709							

Stratejik Kararlara katılım bağımsız değişkeni ile motivasyon bağımlı değişkeni arasında yapılan basit lineer regresyon analizinin değerlendirildiği tabloda modele alınan stratejik kararlara katılım bağımsız değişkeni bağımlı olan motivasyon değişkeninin %33'ünü açıkladığı görülmektedir (Adj.R<sup>2</sup>=0,332    F=124,625    p=,000    Durbin Watson= 1,709). Modele alınan stratejik kararlara katılım değişkeninin anlamlılığını sürdürmeye devam ettiği görülmüştür. Anlamlılığını devam ettiren stratejik kararlara katılım değişkeni bağımlı değişken olan motivasyon ortalama puan olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

**Tablo 21.** *Stratejik Kararlara katılım ve İş tatmini Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi*

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	İŞ TATMİNİ					95,0 % Güven Aralığı	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
Stratejik Kararlara Katılım	,103	,030	,213	3,426	,001	,044	,162
Adj. R <sup>2</sup> =,045    F= 11,736    p=,001    Durbin Watson= 1,944							

Stratejik kararlara katılım bağımsız değişkeni ile iş tatmini bağımlı değişkeni arasında yapılan basit lineer regresyon analizinin değerlendirildiği tabloda modele alınan stratejik kararlara katılım bağımsız değişkeni bağımlı olan iş tatmini değişkeninin %4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu modelin anlamlı olduğu bulunmuştur (Adj.R<sup>2</sup>=,045 F=11,736 p=,001 Durbin Watson= 1,944). Modele alınan kararlara katılım değişkeninin anlamlılığını sürdürmeye devam ettiği görülmüştür. Anlamlılığını devam ettiren stratejik kararlara katılım değişkeni bağımlı değişken olan iş tatmini ortalama puanını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; çalışmanın hipotezlerinden olan:

H5: “Çalışanların stratejik kararlara katılımının çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde etkisi vardır.” hipotezi KABUL edilmiştir.

**Tablo 22.** Stratejik Kararlara katılım ile İş tatmini ve Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN					95,0 % Güven Aralığı	
	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
A.B. Motive Olamama	-,134	,053	-,172	-2,517	,013	-,239	-,029
A.B. İçsel Motivasyon	,127	,049	,180	2,594	,010	,030	,223
A.B. Dışsal Düzenleme Sosyal	,069	,048	,091	1,443	,150	-,025	,163
A.B. Dışsal Düzenleme Maddesel	,113	,046	,152	2,459	,015	,022	,204
A.B. Kişisel Düzenleme	,033	,071	,041	,455	,649	-,108	,173
A.B. İç Yansıtılan Düzenleme	,060	,062	,075	,968	,334	-,062	,182
A.B. Ücret	-,010	,083	-,007	-,118	,906	-,174	,154
A.B. Terfi	,320	,071	,280	4,503	,000	,180	,460
A.B. Yönetim	,137	,086	,085	1,603	,110	-,031	,306

**Tablo 22. (Devamı) Stratejik Kararlara katılım ile İş tatmini ve Motivasyon Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi**

A.B. Yan Ödemeler	,053	,081	,036	,656	,512	-,107	,214
A.B. İşin Kendisi	,033	,073	,027	,444	,658	-,112	,177
A.B. İletişim	-,109	,061	-,097	-1,795	,074	-,229	,011
Adj. R <sup>2</sup> = ,446 F= 17,733 p = ,000 Durbin Watson= 2,021							

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin değerlendirildiği tabloda modele alınan motive olamama alt boyutu, içsel motivasyon alt boyutu, dışsal düzenleme sosyal alt boyutu, dışsal düzenleme maddesel alt boyutu, kişisel düzenleme alt boyutu, içe yansıtılan düzenleme alt boyutu, ücret alt boyutu, terfi alt boyutu, yönetim alt boyutu, yan ödemeler alt boyutu, alt işin kendisi alt boyutu, iletişim alt boyutu değişkenlerinin stratejik kararlara katılım değişkeninin %44,6'sını açıkladığı görülmektedir. Bu modelin anlamlı olduğu bulunmuştur (Adj. R<sup>2</sup> = ,446 F= 17,733 p = ,000 Durbin Watson= 2,021). Modele alınan motive olamama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, terfi ve iletişim değişkenlerinin anlamlılığını sürdürmeye devam ettiği görülmüştür. Anlamlılığını devam ettiren içsel motivasyon, dışsal düzenleme maddesel, terfi alt boyutları değişkenleri stratejik kararlara katılım değişkeni ortalama puanını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Anlamlılığını devam ettiren motive olamama ve iletişim alt boyutları ise stratejik kararlara katılım değişkeni ortalama puan olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde iş hayatında, rekabet üstünlüğü sağlanmasında ve sürdürülmesinde en önemli faktör insan unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin başarısının insan unsuru üzerindeki etkisi düşünüldüğünde çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, son derece önemli hale gelmiştir. Karar verme sürecine katılım, çalışanların iş hedeflerini daha iyi anlamalarını sağlar. Yönetim, önceden belirlenmiş bir amaca veya birtakım hedeflere başkalarının ortak çabalarıyla ulaşması olarak tanımlandığından, işletme çalışanlarının benimsediği amaçlara ulaşabilmek için çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi gerekir. Bu davranış değişikliğinin oluşmasında iş tatmini ve motivasyon önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda çalışanlar karar alma süreçlerine katılarak çalışma koşullarını oluşturma, çalışma yöntemlerini belirleme, üstleriyle yakın ilişkiler kurma, iş gidişatı ile ilgili bilgi sahibi olma olanağı sunularak çalışanların motivasyon duygusu hissederek işlerinden tatmin olmaları sağlanmış olur.

Karar verme sürecine çalışanların katılımı, karar verme kalitesini, iş tatminini, motivasyonu arttırarak, çalışan devir hızını, geç kalmaları ve değişime karşı direnci azaltabilir, denetim ve gözetimi teşvik edebilir ve çalışanların işe daha fazla odaklanarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini teşvik edebileceği söylenebilir. Bu nedenle günümüzün karmaşık ve çok yönlü organizasyonlarında yöneticilerin sağlıklı ve doğru kararlar alabilmeleri ve bunları etkin bir şekilde uygulayabilmeleri için çalışanları karar alma süreçlerine katılmaya teşvik eden katılımcı bir yönetim yöntemini benimsemeleri ve çalışanları kararlara katılmaya teşvik eden yönetim tekniklerini uygulamaları gerekmektedir. Bu doğrultuda literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğünden bu çalışmada, çalışanların stratejik kararlara katılımları ile iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmiş ve sonuçları yorumlanmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek için anket ilk olarak 30 sağlık personeline uygulanarak bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmanın güvenilirlik oranı %83 bulunmuştur. Daha sonra araştırmanın güvenilirlik analizi için Cronbach alfa değeri ölçek bazında tek tek incelenmiştir. Bunun sonucunda Cronbach alfa değerleri stratejik kararlara katılım ölçeği için %93, iş tatmini ölçeği için %73, motivasyon ölçeği için %85 olarak bulunmuştur.

Değişkenlerin normallik testine göre parametrik testlerin uygulanması uygun görülmüş ve bu doğrultuda Tek Yönlü Varyans Analizi ve Bağımsız Örneklem T Testi

analizi yapılmıştır. Bağımsız Örneklem T Testi analizine göre motivasyon ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışmaya katılım gösteren bekar bireylerin motive olma oranları evli bireylere oranla daha fazladır. Evli çalışanların iş dışında sorumluluklarının da olması sebebi ve bekar çalışanların genellikle sadece kariyer odaklı yaşamaları nedeniyle bekar bireylerin motivasyon düzeylerinin evli bireylerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu iş tatmini ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucunda iş tatmini değişkeni ortalama puanı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak bekar bireylerin iş tatmini ortalama puanları evli bireylerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bekar bireylerin iş tatmini için ücret beklentileri yaşam standartları göz önüne alındığında evli bireylere göre daha düşük olabilmektedir. Evli bireylerin aile bireylerinin ihtiyaçları göz önüne alındığında daha fazla ücret beklentisi içerisinde olabilmektedirler. Bu doğrultuda bekar bireyleri evli bireylere oranla tatmin edebilmek daha kolay olmaktadır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucunda motivasyon değişkeni ortalama puanı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucunda stratejik yönetim değişkeni ortalama puanı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu stratejik kararlara katılım ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucunda stratejik kararlara katılım değişkeni ortalama puanı ile meslekte hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak 1 yıldan daha az süredir çalışanların katılım ortalama puanları 6-10 yıl arasında çalışan bireylerden ve 11-15 yıl aralığında çalışan bireylerden daha yüksektir sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda mesleğe yeni başlamış çalışanların kararlara katılım isteklerinin meslekte hizmet süresi daha fazla olan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durum mesleğe yeni başlamış çalışanların çalışmakta oldukları işletmeye kendilerini daha bağlı hissetmek istediklerinin göstergesidir.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucunda motivasyon değişkeni ortalama puanı ile meslekte hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak 1 yıldan daha az süredir çalışanların motivasyon ortalama puanları 6-10 yıl arasında çalışan bireylerden ve 11-15 yıl aralığında çalışan bireylerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda meslek hayatına yeni başlayan çalışanların daha uzun süredir çalışanlara kıyasla motive olma oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. İşe yeni başlamış olmanın bireye kattığı çalışma heyecanının motive olma oranını aynı ölçüde yükselttiği sonucuna varılmıştır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu stratejik kararlara katılım ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucunda stratejik kararlara katılım değişkeni ortalama puanı ile kurumda hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun sonucunda kurumda hizmet süresi 1 yıldan az olan çalışanların kurumda hizmet süresi 11-15 yıl aralığında olan çalışanlardan katılım ortalama puanı anlamlı olarak yüksektir sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışanların hizmete başladıkları kurumlarda söz hakkı sahibi olmak istedikleri, verilecek olan stratejik kararlara görüş sunmak istedikleri sonucuna varılmıştır.

Çalışmaya katılan bireylerin oluşturduğu motivasyon ortalama puanlarının gruplara göre karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonucunda motivasyon değişkeni ortalama puanı ile kurumda hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun sonucunda kurumda hizmet süresi 1 yıldan az olan çalışanların kurumda hizmet süresi 11-15 yıl aralığında olan, kurumda hizmet süresi 16-20 yıl aralığında olan ve kurumda hizmet süresi 21-25 yıl aralığında olan çalışanlardan motivasyon ortalama puanı anlamlı olarak yüksektir sonucuna varılmıştır.

Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi amacıyla uygulanan korelasyon analizi sonuçlarında, araştırma hipotezlerinde ortaya atılan varsayımlarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen ilişkilerin niteliği regresyon analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırma modelindeki bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri etkileme düzeyleri ile bağımsız ve bağımlı değişkenin kendi aralarındaki etkileşim düzeylerinin ortaya çıkarılması için regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmaktadır.

Bu anlamlı ilişkinin varlığından yola çıkarak stratejik kararlara katılan çalışanların işlerinde yoğun bir şekilde çalışmaktan zevk aldıkları ve işlerini olanakların elverdiği ölçüde iyi yapmayı arzuladıkları söylenilebilir. Ayrıca, kararlara katılan çalışan grubunun işletmenin ekonomik durumu ile kendi kişisel ekonomik durumu arasında daha sıkı ve olumlu bir ilişki kurabildiği ve işletmenin amaçlarına ulaşmasının kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıracağı yönünde olumlu bir yargıya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütün stratejik karar alma sürecine katılmak, çalışanların sahiplenme duygusunu artırabilir, çalışanların işe gönüllü olarak katılmalarını sağlayabilir ve aldıkları kararlarla ilgili işteki sorumluluklarını artırabilir. Çalışanların istekliliği ve gerçek karar alma sürecine katılımları arasındaki tutarsızlık, bir hayal kırıklığına yol açar ve bu hayal kırıklığı örgüt içinde bir memnuniyetsizlik kaynağı haline gelir.

Araştırma sonuçları araştırma kapsamındaki özel ve kamu hastanelerinde çalışan sağlık çalışanları için geçerlidir. Çalışanların stratejik kararlara katılımlarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi bir model çerçevesinde açıklanması sebebiyle ilgili alan yazına mütevazı bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalar için birtakım öneriler sunulacaktır:

-Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin önemi düşünüldüğünde farklı meslek gruplarında uygulama yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

-Araştırmanın ileriki çalışmalarında sağlık çalışanlarının kamu ve özel sektör ayrımı yapılarak karşılaştırma yapabilmek adına tasarım yapılması literatüre farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir.

-Yapılan çalışmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Bulguların geçerliliğini arttırmak adına farklı veri yöntemlerine (gözlem, görüşme gibi) diğer araştırmalarda yer verilmesi önerilmektedir.

-Kurum hedef ve amaçlarına ulaşmada çalışanların iş tatminlerinin sağlanması, kurumun zaman ve emek gibi maliyet yaratan unsurlarından tasarruf etmesini kolaylaştırıp olanak sağlamaktadır. Ayrıca verilen kalitenin artmasını sağlamaktadır. Aynı işi yapan çalışanlar arasında eğitim, kıdem, liyakat, performans gibi faktörlere dikkat edilerek ücret politikası oluşturulup uygulanmalıdır. Ayrıca çalışan her bireye eşit terfi imkânı sağlanması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 5(1), 3-28.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(13), 343-361.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akel, S. ve Akarsu, G. (2001). *İşletme Yönetiminde Liderin Fonksiyonları ve Etkinliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25.
- Aksu, G. (2012). Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 1(32), 1-21
- Altundaş, O. (2000). *Poliste İş Stresi ve Tatmini*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aravi, B. (2010). *Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R. & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Arıkan, E. (2011). *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ataay, İ. D. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Atay, O. (2007). *İşletmelerde Doğal Grupların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aykaç, A. (2010). *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Bassett, G. (1994). The Case Against Job Satisfaction. *Business Horizons*, 37(3), 61-69.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi.
- Bayraktar, O. (2002). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. *Active Yönetim Dergisi*, 25(2), 1-19.
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 645-663.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Atf İndeksi.



- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi (2. Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cesur, A. (1998). *İş Görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cribbin, J. J. (1972). *Affective Managerial Leadership*. American Management Association.
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2000). Farklı Statülerde Çalışan Sağlık İdarecilerinin İş Doyum Düzeyine Yönelik Bir İnceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 54-67.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 143-156.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları (2.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of Self-Determination Research*. (1st ed.). New York: The University of Rochester Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dicle, İ. A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Diñer, B. (2013). Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(36), 15-26.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.
- Diñer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (7. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi (5.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Edwards, J. B. (2001). ERP, Balanced Scorecard and IT: How Do They Fit Together? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 12(5), 3-12.
- Elmas, N. (2017). *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Emeksiz, F., Özçiçek, C., Özdeş Akbay, A., Usal, G. ve Özel, R. (2002). Üniversite Gençliğinde Alkollü İçecek Tüketimi ve Tüketim Kararında Etkili Faktörler. *Gıda Dergisi Dünya Yayıncılık*, 3(7), 193-210.
- Emmert, M. A. & Taher, W. A. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *The American Review of Public Administration*, 22(1), 37-48.
- Emre, G. (2016). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Serhat, E. R. A. T. (2011). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, H. (2002). *Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence Basımevi.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E., (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erogluer, K. (2008). *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Erol, Y. ve Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Türkiye'nin İlk 100 Büyük Şirketinin Girişimcilik Özellikleri. *Business and Economics Research Journal*, 5(3), 149-165.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gharleghi, E., Nikbakht, F. & Bahar, G. (2011). A Survey of Relationship Between The Characteristic of Mission Statement and Organizational Performans. *Research Journal Of Business Management*, 5(3), 117-124.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gülcan, M. G. (2011). Views of Administrators and Teachers on Participation in Decision Making at School. *Education Journal (Chula Vista)*, 131(3), 637-654.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 159-170.
- Hagemann, G. (1997). *Motivation Handbook*. (Çev: G. Aksan). İstanbul: Rota Yayınları.
- Herzberg, F. (2010). *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publishers.
- Hodgetts R. & Luthans F. (1994). *International Management*. McGraw Hill Inc.

- Hodgetts, R. M. (1999). *Management: Theory, Process and Practice*. (2. Baskı). (Çev: C. Çetin ve E. C. Mutlu). İstanbul: Saunders Limited.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper Publishing.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jennifer, M. G. & Gareth, R. J. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Johns, G. (1996). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. Harper Collins College Publishers (4th ed.). New York.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 483-534.
- Kahnweiler, W. M. & Thompson, M. A. (2000). Levels of Desired, Actual and Perceived Control of Employee Involvement in Decision Making: An Empirical Investigation. *Journal Of Business and Psychology*. 14(3), 407-427.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *California Management Review*, 39(1), 1-13.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2014). *Strateji Haritaları* (4. Baskı). (Çev. Ş. Öztürk). İstanbul: Alfa Basım.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(23), 421-432.
- Karakaya, A., Alper, A. F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 129-161.
- Keleş, H. N. Ç. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- King, D. L., Case, C. J. & Premo, K. M. (2010). Current Mission Statement Emphasis: Be Ethical and Go Global. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(2), 71-87.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10.Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Kurgun, O. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükahmet, L. (2000). *Program Geliştirme ve Öğretim*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Küskü, F. (2001). Dimensions of Employee Satisfaction: A State University Example. *METU Studies in Development*, 28(3-4), 399-430.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). *Work in The 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. USA: Wiley Inc.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Lloyd, L. B. & Leslie, W. R. (2004). *Human Resource Management*. New York: Mcgraw Hill.
- Locke, E. A. (1973). Satisfiers and Dissatisfiers Among White Collar and Blue Collar Employees. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 67-76.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. (6rd ed.). New York: Mcgraw Hill.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Meydan L. (1991). *Büyük Lugat ve Ansiklopedisi*. İstanbul: Meydan Yayınevi.
- Meyer, J. (1972). *Objectifs et Strategies de L'Enrreprise*. Dunod; Paris.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U. & Ajamieh, A. R. A. (1996). Toward an International of Job Satisfaction. *Nursing Research*, 45(2), 87-91.
- Moin, M. F., Ali, A. & Khan, A. N. (2012). An Analysis of Mission Statement of Pakistani Commercial Banks Using a Nine Points Scale Approach of Fred R. David. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(2), 102-120.
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Mullins, L. J. (1996). *Management and Organizational Behaviour* (4th ed.). London: Pitmon Publishing.
- Munchinsky, P. M. (1993). *Psychology Applied to Work*. California: Brooks Cole.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. USA: Mcgraw Hill Series in Management.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler: Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Örnek, A. Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 255-276.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özalp, İ. (1987). *Yönetim ve Organizasyon* (2.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Özaydın, M. M., Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1999). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A. ve Aras, M. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.
- Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. (Çev: M. Barca). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Poister, T. H. (2005). Strategic Planning and Management in State Departments of Transportation. *International Journal of Public Administration*, 28(13), 1035-1056.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev: İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Saane, N. V., Slutier, J. K., Verbeek, J. H. A. M. & Dresen, M. H. W. F. (2003). Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction a Systematic Review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191-200.
- Saari, L. & Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi* (3. Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 22(4), 55-74.
- Sarıkaya, M. (2002). *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Satı, Z. E. ve Işık, Ö. G. D. Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- Schultz, D. (1990). *Psychology and Industry Today*. New York: Mac Millian.
- Scott, D. K., Bishop, J.W. & Chne, X. (2003). An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 3-19.
- Sertbaş, M., Ülgen, K. & Çakır, T. (2014). Systematic Analysis of Transcription Level Effects of Neurodegenerative Diseases on Human Brain Metabolism By a Newly Reconstructed Brain Specific Metabolic Network. *FEBS Open Bio*, 4(1), 542-553.

- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Smith, C. S. & Brannick, M. T. (1990). A Role Expectancy Model of Participative Decision-Making: A Replication and Theoretical Extension. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 91-104
- Smith, H. C. & Wakeley, J. H. (1972). *The Measurement Of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy For The Study Of Attitudes*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications.
- Stoner, J. (1978). *Management* (2nd.ed). Prentice-Hall.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, M. D. (2012). *Stratejik Yönetime Giriş*. (Editör: F. Okumuş, M. Koyuncu ve E. Günlü). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şengül, C. M. (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Experimental Designs Using ANOVA*. Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Tatmin nedir? (b.t). <https://tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 04.05.2021).
- Telman, N. ve Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 23-45.
- Tevrüz, S. (1998). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Kalite Derneği.
- Tietjen, M. A. & Myers, R. M. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkinine Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tosun, K. (1974). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar* (6.baskı). Ankara: Savaş Yayınları.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.

- Turner, J. H. & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Türk, M. S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uçkun, C. G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İş Görenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 39-59.
- Ulutaş, M. (2003). *Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 9-32.
- Worrell, T. G. (2004). *School Psychologists Job Satisfaction: Ten Years Later*. (Doctoral Thesis). Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Yeğin, M. (2009). *İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of The Turkish Version of The Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*. 6(8), 1066-1072
- Yıldırım, M. ve Bayrak, C. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Spora Dayalı Fiziksel Aktivitelere Katılımları ve Yaşam Kalitelerinin Akademik Başarı ve Sosyalleşme Üzerine Etkisi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 123-144.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapı, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 2343-249.
- Yung, R., Cohen, T. & Crabtree, B. F. (2006). Productivity and Turnover in PCPs: The Role of Staff Participation in Decision Making. *Medical Care*, 44(10), 946-951.
- Zaim, H. (2006). Bilgi Yönetiminde Performans Ölçümü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 56(2), 915-938.

## EKLER

### Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı, bu anket Afyon Kocatepe Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programı kapsamındaki araştırmaya veri toplamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır. Anket içerisinde verilen bilgiler ve araştırma sonuçları tarafımda saklı kalacaktır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olacaktır, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtması çok önemlidir. Ankette yer alan soruların tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

A.K.Ü. Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Sorumlu Öğretim Elemanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Tuğba YILMAZ

#### A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyet:  Kadın  Erkek

2. Medeni durum:  Bekar  Evli  Diğer

3. Yaşınız:  20'nin altında  20-29  30-39  40-49  50 ve üzeri

4. Eğitim durumu:  İlkokul  Orta Okul  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü  
 Doktora

5. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?  1 yıldan az  1 - 5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21-25 yıl  26 yıl ve üzeri

6. Meslekteki hizmet süreniz ne kadar? :  1 yıldan az  1 - 5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21-25 yıl  26 yıl ve üzeri

7. Yaşadığınız şehir: .....



## B. ÖLÇEK SORULARI

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz.

KARARLARA KATILIM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticim işlerin nasıl yapılması gerektiğine dair görüşlerimi sorar.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Yöneticim yapılan işlerin niteliğinin nasıl denetleneceğine ilişkin görüşlerimi sorar	( )	( )	( )	( )	( )
3.Yöneticim işlerin nasıl daha hızlı yapılacağına ilişkin benim görüşlerimi sorar.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Yöneticim görevlendirmeler konusunda benim görüşlerimi sorar.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Yöneticim işlerin ne zaman yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sorar.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Yöneticim işe yanımda çalışacak yeni bir iş gören almadan önce görüşlerimi sorar.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Yöneticim çalışma arkadaşlarımdan birine disiplin cezası vermeden önce bana sorar.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Yöneticim çalışma arkadaşlarımdan birinin performansını değerlendirmeden önce bana görüşlerimi sorar.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Yöneticim eğitim ihtiyaçlarımız konusunda benim görüşlerime başvurur.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Yöneticim önemli satın alma kararlarından önce benim görüşlerime başvurur.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Yöneticim örgütsel hedeflerimiz konusunda benim görüşlerime başvurur.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Yöneticim örgütsel politikalarımız ve kurallarımızı belirlerken benim görüşlerimi alır.	( )	( )	( )	( )	( )
13.İşimi nasıl yapacağım konusunda kararı ben veriyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Yöneticimin işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Yöneticimin yapılan işlerin niteliğinin nasıl denetleneceğine ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Yöneticimin işlerin nasıl daha hızlı yapılacağına ilişkin görüşlerimi sormasını istiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
17.Yöneticimin görevlendirmeler konusunda görüşlerimi sormasını istiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Genellikle bu örgütte yaptığım işleri heyecanlı bulurum.	( )	( )	( )	( )	( )
19.Bu örgütte hizmet sunmak için zaman ayırmak benim için değerlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Bu örgütün müşterisi olmalarını arkadaşlarıma tavsiye ediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
21. Çalışmak için iyi bir yer olarak bu örgütü tavsiye ederim	( )	( )	( )	( )	( )
22. Genel olarak işimden memnun olduğumu hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )

Bu soru listesini “Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?” sorusunu düşünerek yanıtlayınız.

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Tamamen Uygun
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duymasına için işimde çaba sarf ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	( )	( )	( )	( )	( )
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	( )	( )	( )	( )	( )
18. İşim, kendimle gurur duymama sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2.İşimde yükselme şansımın çok düşük olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
4.İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	( )	( )	( )	( )	( )
5.İşimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6.İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9.İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10.İşyerimde ücret artışları az oluyor.	( )	( )	( )	( )	( )
11.İşyerimde işini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Yöneticim bana karşı adil değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
13.İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden daha iyidir.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.	( )	( )	( )	( )	( )
17.İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	( )	( )	( )	( )	( )
19.İşyerimde bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
20.Bu işyerindeki çalışanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
21.Yöneticim, çalışanlarının düşüncelerine çok az ilgi gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
22.İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	( )	( )	( )	( )	( )
23.Bu işyerinde çalışanların çok az ödüllendirildiğini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
24.İşyerinde yapmam gereken çok iş olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
25.İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ (DEVAMI)					
26.Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
28.İşyerimde ücretimdeki artışlardan memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
29.İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.	( )	( )	( )	( )	( )
30.Yöneticimi seviyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
31.Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	( )	( )	( )	( )	( )
32.Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
33.İşyerimde yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
34.İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	( )	( )	( )	( )	( )
35.İşimden hoşlanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
36.İşyerimde yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	( )	( )	( )	( )	( )

## Ek 2: Etik Kurul Onayı

**Evrak Tarih ve Sayısı: 08.02.2021-5718**

T.C. AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI	
TOPLANTI SAYISI:03	KARAR TARİHİ: 08.02.2021
<b>KARAR 2021/88</b>	
<p>Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Tuğba YILMAZ tarafından hazırlanan (Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL), "Çalışanların Stratejik Kararlara Katılımlarının İş Tatmini ve Motivasyon Üzerindeki Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında kullanılacak veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.</p>	
<p>e-İmzalıdır Prof. Dr. İsa SAĞBAŞ Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanı</p>	