

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Orm. End. Müh. Mustafa HAN**

**MAYIS 2019**

**TRABZON**



**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

**Orm. End. Müh. Mustafa HAN**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde**

**“ORMAN ENDÜSTRİ YÜKSEK MÜHENDİSİ”**

**Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Enstitüye Verdildiği Tarih : 25 / 04 / 2019**

**Tezin Savunma Tarihi : 28 / 04 / 2019**

**Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi İbrahim YILDIRIM**

**Trabzon 2019**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında  
Mustafa HAN Tarafından Hazırlanan**

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ**

başlıklı bu çalışma, Enstitü Yönetim Kurulunun / / gün ve sayılı  
kararıyla oluşturulan jüri tarafından yapılan sınavda  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**Başkan :** .....

**Üye :** .....

**Üye :** .....

**Prof. Dr. Asim KADIOĞLU**

**Enstitü Müdürü**

## ÖNSÖZ

“Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi” isimli bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Orman Endüstri Makineleri ve İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden sürekli yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren çok değerli sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi İbrahim YILDIRIM’a ve Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında bana katkı sağlayan tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini paylaşan ve destek olan kıymetli dostum Özkan ÖZSOY’a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Öğrenim hayatım süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili annem Şükran HAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamızın ilgili diğer çalışmalara faydalı olabilmesi dileğiyle.

Mustafa HAN  
Trabzon 2019

## TEZ ETİK BEYANNAMESİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İbrahim YILDIRIM’ın sorumluluğunda tamamladığımı, verileri/örnekleri kendim topladığımı, deneyleri/analizleri ilgili laboratuvarlarda yaptığımı/yaptırdığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda hertürlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 28/05/2019

Mustafa HAN

## İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa No</u></b>
ÖNSÖZ.....	III
TEZ ETİK BEYANNAMESİ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET .....	VIII
SUMMARY .....	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
TABLolar DİZİNİ.....	XI
1. GENEL BİLGİLER .....	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. Motivasyon Kavramı.....	2
1.2.1. Motivasyon Türleri .....	3
1.2.1.1. İçsel Motivasyon .....	3
1.2.1.2. Dışsal Motivasyon (Güdüleme) .....	3
1.2.2. Motivasyon Faktörleri.....	5
1.2.3. Motivasyon Teorileri.....	7
1.2.3.1. Kapsam Teorileri.....	7
1.2.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı .....	7
1.2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi) .....	9
1.2.3.1.3. Alderfer'in Vig (ERG) Kuramı .....	10
1.2.3.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi .....	11
1.2.3.2. Süreç Teorileri.....	12
1.2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	12
1.2.3.2.2. Lawler-Porter Modeli.....	13
1.2.3.2.3. Eşitlik Teorisi .....	14
1.2.3.2.4. Locke'un Amaç Teorisi .....	15
1.2.3.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi .....	16
1.3. Motivasyonun Önemi.....	17
1.3.1. Motivasyonun Çalışan Açısından Önemi .....	18
1.3.2. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi.....	18
1.3.3. Motivasyonun Örgütsel Açısından Önemi .....	19
1.4. Motivasyonun Yararları .....	20

1.5.	Motivasyon Süreci .....	21
1.6.	Motivasyon Dinamiği .....	21
1.7.	Motivasyon Araçları .....	22
1.7.1.	Ekonomik Motivasyon Araçları.....	23
1.7.1.1.	Ücret.....	23
1.7.1.2.	Ekonomik Ödüller.....	24
1.7.1.3.	Kâra Katılma .....	24
1.7.1.4.	Primli Ücret.....	25
1.7.1.5.	Sosyal Haklar Verilmesi .....	26
1.7.2.	Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	26
1.7.2.1.	Bağımsız Çalışma İmkânları .....	26
1.7.2.2.	Sosyal İmkânlar.....	27
1.7.2.3.	Psikolojik Güvence .....	27
1.7.2.4.	Çevreye Uyum .....	28
1.7.2.5.	Değer ve Statü.....	28
1.7.2.6.	Öneri Sistemi.....	29
1.7.3.	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları.....	30
1.7.3.1.	Amaç Birliği.....	30
1.7.3.2.	Kararlara Katılım .....	30
1.7.3.3.	Yetki ve Sorumluluk Devri .....	31
1.7.3.4.	Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	32
1.7.3.5.	İşin Kendisi ve Yapısı .....	32
1.7.3.6.	Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları .....	33
1.7.3.7.	İletişim .....	34
1.7.3.8.	Adil ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi .....	34
1.7.3.9.	Esnek Zaman Uygulamaları.....	35
1.7.3.10.	Özel Yaşama Saygı .....	36
1.8.	Orman Ürünleri Sanayi Sektörü.....	37
1.9.	Literatür Özeti .....	38
2.	YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	42
2.1.	Materyal .....	42
2.2.	Yöntem.....	42
3.	BULGULAR VE İRDELEME .....	44
3.1.	Çalışanların Bazı Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	44

3.2.	Çalışanların Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	45
3.3.	Çalışanların İş Yaşam Kalitesine İlişkin Bulgular .....	48
3.4.	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları.....	51
3.5.	Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları.....	53
3.6.	Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları.....	55
3.7.	Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları.....	58
3.8.	Çalışanların İşletme İçindeki Pozisyonlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları.....	61
3.9.	Çalışanların Firmada Çalışma Yılına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları .....	64
3.10.	Çalışanların Aylık Gelir Durumuna Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları.....	66
3.11.	Çalışanların Sektörlere Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları.....	69
3.12.	İşletmenin Bulunduğu İle Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları.....	72
3.13.	Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine Ait Alt Faktörlerin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	75
3.14.	Motivasyon Düzeylerine Ait Alt Faktörlerin İş Yaşam Kalitesi Alt Faktörleri Tarafından Etkilenme Düzeyi .....	78
4.	SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	81
5.	KAYNAKLAR .....	88
ÖZGEÇMİŞ		



Yüksek Lisans Tezi

ÖZET

ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

Mustafa HAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı  
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim YILDIRIM  
2019, 95 Sayfa, 1 Adet CD

Günümüz şartlarında örgütlerde üretimi ve maliyetleri direkt olarak etkileyen en temel faktör insan faktörüdür ve karmaşık bir yapıya sahip olmaları nedeni ile üretimde kontrol edilmesi en zor olan faktördür. Bu nedenle, üretim sektöründe insanları belli bir amaca yönlendirmek, verimli bir çalışma ortamı sağlanması ve maliyetlerin minimum seviyeye düşürülmesi için kullanılan motivasyonun önemi giderek artmaktadır.

Çalışma orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde çalışanların motivasyon düzeylerinin en üst düzeye çıkarılabilmesi için hangi koşulların uygulanması gerektiği belirlenmiştir. Çalışmaya orman ürünleri sanayi sektöründe çalışan toplam 1175 kişi dâhil edilmiştir. Çalışma sonucunda motivasyon düzeyini etkileyen faktörlerden; moral motivasyonu etkileyen faktörlerde ilk sırayı “Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı”, motivasyon araçları faktöründe ilk sırayı “Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi”, iş doyumunu belirleyen faktörlerde ilk sırayı “Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması” alt faktörleri almıştır.

Çalışanlar firma seçerlerken sırasıyla en fazla ücret koşullarını, sigortayı, sosyal imkânları, sağlık ve güvenlik koşullarını, iş güvencesini, yönetim tarzını ve gelişme imkânlarını dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Orman ürünleri sanayi, Motivasyon düzeyi, İş yaşam kalitesi, İş doyumunu

Master Thesis

SUMMARY

DETERMINATION OF MOTIVATION LEVELS OF EMPLOYEES IN FOREST PRODUCTS  
INDUSTRY SECTOR

Mustafa HAN

Karadeniz Technical University  
The Graduate School of Natural and Applied Sciences  
Forest Industrial Engineering Graduate Program  
Supervisor: Assistant Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM  
2019, 95 Pages, 1 Item CD

In today's conditions, the most important factor that directly affects production and costs is the human factor and it is the most difficult factor to control in production due to its complex structure. For this reason, the importance of motivation used to direct people to a specific purpose in the production sector, to provide an efficient work environment and to minimize the costs is increasing.

The study was carried out to determine the motivation levels of the employees in the forest products industry sector. As a result of the study, it has been determined which conditions should be applied in order to maximize the motivation levels of the employees. A total of 1175 people working in the forest products industry sector were included in the study. Factors affecting motivation level as a result of the study; The first place in the factors affecting the motivation of morale "wages, social rights and business environment"; first place in the factor of motivation is "wage, social rights, reward and premium system"; the results of "wage and individual needs" were reached in the first place in the factors determining job satisfaction.

Employees were determined to take into account the maximum wage conditions, insurance, social facilities, health and safety conditions, job security, management style and development opportunities.

**Key Words:** Forest products industry, Motivation level, Quality of work life, Job satisfaction

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1. İş motivasyonu hiyerarşisi.....	9
Şekil 2. Herbezg'in iki etmen kuramı.....	10
Şekil 3. Beklenti teorisi .....	12
Şekil 4. Porter-Lawler güdüleme modeli.....	13
Şekil 5. Denge teorisi .....	14
Şekil 6. Amaç belirleme modeli .....	16
Şekil 7. Motivasyon süreci .....	21



## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Motivasyon faktörlerinin öncelik dereceleri (Kovach, 1995).....	6
Tablo 2. ERG ve Maslow'un teorilerindeki adımlar.....	11
Tablo 3. Çalışanların bazı demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel veriler .....	44
Tablo 4. Çalışanların motivasyon alt düzeylerine ilişkin yüzdesel veriler .....	45
Tablo 5. Çalışanların motivasyon alt düzeylerine ilişkin istatistiksel veriler .....	46
Tablo 6. Çalışanların iş yaşam kalitesi alt faktörlerine ilişkin yüzdesel veriler .....	48
Tablo 7. Çalışanların iş yaşam kalitesi alt faktörlerine ilişkin istatistiksel veriler .....	49
Tablo 8. Çalışanların firma seçerken dikkat ettikleri hususlar.....	51
Tablo 9. Cinsiyete göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin bağımsız iki örnek t-testi sonuçları.....	52
Tablo 10. Medeni durumlarına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin bağımsız iki örnek t-testi sonuçları .....	53
Tablo 11. Yaş gruplarına göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları .....	55
Tablo 12. Eğitim durumuna göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları.....	58
Tablo 13. İşletmedeki pozisyonlarına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları .....	61
Tablo 14. Firmada çalışma yılına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları.....	64
Tablo 15. Aylık gelir durumuna göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları.....	66
Tablo 16. Sektör durumuna göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları.....	69
Tablo 17. İşletmenin bulunduğu il ile çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları .....	72
Tablo 18. Motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ait alt faktörlerin Korelasyon analizi sonuçları .....	76

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. Giriş

Dünyanın oluşumundan itibaren ormanlar ve orman ürünleri sadece insanlara değil tüm canlılara bir enerji ve yaşam desteği sağlamıştır. Ormanlar insanlara sadece çevresel ve sosyal olarak katkı sağlamakta aynı zamanda ekonomik olarak da katkı sağlamaktadır. Orman ürünleri geçmişten günümüze kadar sadece insanlara değil ülkelerin de ekonomisine ayrı bir katkı sağlamaktadır.

Sanayileşme, ülkelerin belirli dönemlerde izlediği kalkınma politikalarının temel amaçlarından biridir. Sanayileşmenin yaşandığı her sektör kendini daima ileriye götürmekte ve gelişimi ile diğer irili ufaklı sektörlerle de bir girdi sağlamaktadır. Dünya'nın her ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de ekonomik kalkınmanın en temel unsurlarından biri sanayileşmedir. Özellikle 1930'lu yıllarda ekonomik kalkınmanın bir gereği olarak devletin sanayileşmeye önem vermesi ve bununla ilgili çalışmalar yürütmesiyle başlayan süreçte, ülkede oluşan bilgi birikimi ve mühendislik çalışmalarına katılımının artmasıyla daha da ileriye gidilmiştir (Alevli, 2016).

Ülkemiz alanının yaklaşık % 26'sını ormanlık alanlar oluşturmaktadır. Orman ürünleri sanayisi bu ürünleri, değerlendirerek ülkeye katkı sağlamak amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu sanayi sektörü imalat sanayinin alt dallarından birini oluşturmaktadır. Bu sanayi de kendi içerisinde alt sınıflara veya faaliyet gruplarına ayrılmaktadır (Balaban, 2007).

Kurumlar ve örgütler belirledikleri amaçlar doğrultusunda doğru hareket edebilmek için bazı faktörlere ihtiyaç duymaktadır. Bu faktörlerin en başında ve en önemlisi insandır. Kurum içinde çok sayıda personel görev yaptığı için insanların kurum için en önemli temel unsur olmasından dolayı çalışan motivasyonu kurum için önemli bir yere sahiptir.

Kurum veya örgütte çalışan personeller belli bir vasa sahiptirler. Bu personeller ne kadar vasıflı olurlarsa olsunlar, görev yapan personellerin daha hevesli ve verimli bir şekilde çalışması kurum yöneticileri tarafından teşvik edilmediği takdirde kurumlar belirlediği hedeflere ulaşmada yeterli derecede başarılı olamazlar (Akçakaya, 2004).

Küreselleşmenin giderek hızlanması nedeni ile kurumların ve örgütlerin daha iyi üretim yapısına sahip olabilmesi için elinde bulundurdukları üretim materyallerini en

verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Üretim kaynaklarının başında insan gelmektedir. Kurum çalışanlarının daha verimli ve etkin çalışabilmesi için çalışanların iyi bir iş tatminine ve motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle kurum çalışanların motivasyonu ve iş tatminini etkileyecek olumsuzlukları ortadan kaldırarak iyi bir çalışma ortamı sağlamakla yükümlüdür.

## 1.2. Motivasyon Kavramı

Literatürlerde “belirli bir hedefe yönelik etkinlik ve eylemlerin başlatılmasında ve devam ettirilmesinde etkili olan süreç” olarak tanımlanan (Schunk vd., 2008) motivasyon (güdüleme) kelimesinin İngilizce karşılığı “motivation” dur, Latince hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden çoğaltılmıştır. Motivasyon kelimesi, Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve harekete geçirme anlamlarına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2000). Bir güdü etkisiyle amaca yönelme, harekete geçme ve sürekliliği sağlama süreci (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995) olarak tanımlanan motivasyon, çeşitli uyarıların etkisi ile bireylerin belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile hareket etmeleridir (Tarakçıoğlu vd., 2010). “Bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğu” olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlar doğrultusunda motivasyonun temelini oluşturan üç faktör şunlardır; insanın bir davranışta bulunmasını sağlama, davranışı yönlendirme ve sürdürme, bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma (Tutar vd., 2006; Örucü ve Kanbur, 2008).

Motivasyonun bir başka tarafı ise kişilerin ihtiyaçlarını belirleyip bunları tedarik etmeye yönelik olması ile ilgilidir. “Motivasyon, belli bir gereksinimi karşılamak için yapılması gereken davranışların başlatılmasını sağlayan güçtür (Kim, 2005). Örnek olarak kişilerin çalıştığı işten kazandığı ücret, kişilerin harcama ihtiyaçlarını gidermede, çalışanların çalışma yaşamında kazandığı iş motivasyonu ise işin daha verimli yapılmasına ve bireyin yaptığı işten daha fazla mutluluk almasına sebep olur. Bu sebeple bireyler arasındaki ilişkiler ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur (Fındıkçı, 2003).

### 1.2.1. Motivasyon Türleri

Kaynaklarda motivasyon içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### 1.2.1.1. İçsel Motivasyon

Kişilerin kişisel ihtiyaçları, beklenti düzeyleri, inanç şekilleri ve zevkleri içsel motivasyonla ilgilidir. Bireyin kendisini dışsal herhangi bir etkenden bağımsız bir biçimde hareket etmesi içsel motive etmenin en önemli özelliği arasındadır. İçsel motive etmenin diğer bir özelliği ise yapılması gereken işin sonrasında elde edilen zevkin bu zevkin derecesinin kişinin kendisince belirlenmesi ve tamamen onu içselleştirmesi ile ilgilidir (Argon ve Eren, 2004).

Banger, (2008)'e göre; içsel güdüleme (motivasyon) faktörleri şunlardır: (Korkmaz, 2008)

- Omzunu sıvazlama veya sırtını okşama
- Çalışmalar esnasında cesaret verici görevler verme
- Belli yeteneklerin üstesinden gelme arzusu
- Destek verici çalışma ortamının hazırlanması
- Bireyin arzulu bir şekilde olması
- Sadece iş hayatında değil eğitim hayatından da memnun olma

#### 1.2.1.2. Dışsal Motivasyon (Güdüleme)

Bireyin kendisinden değil de dıştan kaynaklı motivasyon dışsal motivasyon olarak adlandırılmaktadır. Bireyin çevresinde gelen ödüllendirme sonucu başarılı bir hale gelmesini sağlar. Dışsal motiveden elde edilen etki geçicidir, bu motivede yapılan davranış kalıcıdır. Dışsal motivasyon faktörleri ikiye ayrılmaktadır. 1) Olumlu, 2) Olumsuz (Korkmaz, 2008):

Olumlu dışsal motivasyon faktörleri şunlardır:

- Puanlama sistemi (Not verme)

- Hediye sistemi (Mükâfat)
- Ödül sistemi
- Belge verme (Sertifika)
- Ödül olarak kupa verme
- Madalya verme
- Kulüp ve dernek üyeliği
- Onaylanma ve kurumca benimsenme (onaylanma)

Olumsuz dışsal motivasyon faktörleri şunlardır:

- Alay edilmesi
- Kişinin aşağılanması
- Kişinin sözlü bir şekilde incitilmesi
- Saldırgan davranışa maruz kalma
- Cezalandırılma
- Sahip olduğu yetkinin elinden alınması

Bu tür olumsuz durumla karşı karşıya kalan çalışanların motivasyon düzeyi düşer ve bunun neticesinde bireyin işten ayrılmasına kadar gidebilen olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bütün insanlar hatasız değildir her birey hata yapabilmektedir. Yapılan bu hataları bireyi incitecek bir şekilde söylenmesi yerine uygun bir şekilde söylenmesi daha uygundur. Yukarıda yapılan tanımlardan da görüldüğü gibi bireylerin ihtiyaçlarını ön plana çıkaran içsel motivasyon, başkalarının ihtiyaçlarını ise dışsal motivasyon ön plana çıkarmaktadır. Bu anlatılanları aşağıdaki örnekle açıklayabiliriz.

Hiç kıpırdamak istemeyen, yerinden kalkmak istemeyen bir eşek olduğunu düşünelim. Bu eşeği yerinden kaldırmanın yollarından biri eşeğe şiddet uygulayarak yerinden kalkmasını sağlamaktır. İkinci yöntem ise eşeğin burnunun önüne havuç sallamaktır. Hayvan aç olduğu için önüne koyulan havucu yiyebilmek amacıyla hareket etmek zorunda kalacaktır. Eğer hayvan aç değil ise uygulanan bu yöntem işe yaramaz hale gelecektir. Eşeğe bir sopa gösterildiğinde, eşek eğer önceden dayak yemişse dayak yememek için hareket etmesi gerektiğini bilicektir. Burada kullanılan havuç ve sopa birer motive edici araçtır. Kullanılan bu motivasyon araçları ceza ve ödül sistemidir. Kullanılan iki yöntemle de eşek motive edilmeye çalışılmaktadır. Fakat her zaman ödül olarak kullanılan motive edici faktörleri kullanmak en iyisidir (Korkmaz, 2008).



### 1.2.2. Motivasyon Faktörleri

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri içine alan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve harekete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir hedefe doğru yöneltir (Akçadağ ve Özdemir, 2005). Motivasyon kuramları ile ilgili çalışmalar bireyler neden çalışır sorusunun sorulmasıyla başlamıştır. Verilen cevaplara göre farklı motivasyon kuramları ele alınmış ve bu kuramlarla ilgili günümüze kadar pek çok çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalar yapılan bu motivasyon kuramları, yöneticilere, çalışanların motive etmede kullanılan faktörlerin neler olduğunu belirlemek ve bu motivasyonu devam ettirmek konusunda yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir (Koçel, 2014). Kuramlardaki belirlenmek istenen nokta, çalışanları belli bir işte özendirmek veya ödemelerin nasıl yapılması, çalışanları teşvik etmek için kullanılan tavırların neler olduğu değil, personellerin gösterdiği bu davranışlarının temelinde yatan gerekçelerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Yüzyılımızın ortalarından bu yana insanların birbirleri ile ilişkileri hakkında motivasyon teorileri alanında pek çok araştırmalar yapılmıştır. İnsanların ihtiyaçlarının neler olduğu önceleri çok uzun olarak tespit edilmiştir. Maslow (1954) insan ihtiyaçlarını 5 başlık altında toplamıştır. Maslow bu ihtiyaçların hiyerarşik düzen içinde olduğunu iddia etmiştir. Bu gereksinimler güvenlik ve korunma gereksinimleri, sosyal ihtiyaçlar, saygı gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri gibi küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Maslow, en alttaki gereksinimler karşılanmadan bir üst gereksinime geçilemeyeceğini ileri sürmüştür. Bireylerin elde ettikleriyle, elde edemeyeceklerine göre daha fazla motive sağlayabileceklerini iddia etmiştir (DeMato, 2001: 23).

Frederick Herzberg (1969) en önemli motivasyon teorilerinden birini ortaya çıkarmıştır. 203 muhasebeci ve sigortacı üzerinde yaptığı çalışmada doyum sağlayan ve doyumsuzluk yapan faktörlerin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg, yaptığı bu çalışmada çalışanların işlerinde en mutlu, ve en iyi hisse sahip oldukları anlar ile en mutsuz oldukları zamanları sormuştur. Aldığı cevaplar neticesinde mutluluk veren faktörler ile mutsuzluk yapan faktörlerin birbirinden ayrı faktörler olduğunu sonucunu elde etmiştir. Herzberg, Maslow'a göre motivasyonun tek tip olmadığını çift boyutlu olduğunu iddia etmiştir. Doyum sağlayan faktörleri motive edici faktörler, doyumsuzluk yapan faktörleri ise hijyen faktörler olarak ikiye ayırmıştır (Koçel, 2014).

Motivatör Faktörler	Hijyen Faktörler
1. Başarı	1. Yönetim
2. Tanınma	2. Gözetim
3. İşin Kendisi	3. Çalışma Koşulları
4. Sorumluluk	4. Ücret
5. İlerleme	5. Arkadaş ilişkiler

Herzberg'e göre çalışanlar çalışmaları esnasında sayılan motive edici faktörlere ulaşıklarına inanıyorlarsa, yaptıkları işten mutluluk duyup doyum sağlayacaklardır. Hijyen faktörleri personellerin beklentilerini karşılamadığı takdirde işgörenler yaptıkları iş sonucunda mutluluk duymayacaklardır. Fakat hijyen faktörleri motive edici faktörler değildir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 172). Bowen (1980) ve Padilla-Velez (1993) yaptıkları çalışmada Herzberg'in ileri sürdüğü motivasyon faktörlerini inceleyerek işgörenleri motive edici faktörleri yukarıda sayılan Herzberg'in motivasyon unsurları olarak tarif etmişlerdir (DeMato, 2001; May, 2008: 10; Oral, 1999; Purcell, 2003).

Kovach 1995 yılında yaptığı çalışmada yönetici ve işgörenlerce motivasyon faktörlerinin algılanma şeklini belirlemiştir.

Kovach Tablo 1'de görülen motivasyon faktörlerini tespit etmiş ve bakış açısına göre algılama önceliklerini ortaya çıkarmıştır. Kovach yaptığı araştırma sonucunda yöneticilerle işgörenleri motive eden faktörleri algılama şekillerinden önemli farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 1. Motivasyon faktörlerinin öncelik dereceleri (Kovach, 1995)

ÇALIŞANLAR	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	YÖNETİCİLER
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkanları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

### 1.2.3. Motivasyon Teorileri

Araştırmacılar tarafından çalışanların çalışma isteksizliğinin nedenlerini, ruhsal olarak yapılarındaki değişiklikleri ortadan kaldırmak ve bireyleri yönlendirebilmek için birçok motivasyon kuramları önerilmiştir. İleri sürülen bu motivasyon kuramları çalışanları motive edici faktörlerini neler olduğunu belirlemek ve bu motivasyon sürecini devamlı kılabilmek üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bazı motivasyon faktörleri insanların içiyle ilgili olanlara önem verirken bazıları ise insanlara dışardan gelen motive eden faktörler önem vermişlerdir. Bu nedenle motivasyon teorileri ikiye ayrılmaktadır. 1) Kapsam teorileri: içsel olanla ilgili olanlar, 2) Süreç teorileri: dışsal olanla ilgili olanlar (Koçel, 2014).

#### 1.2.3.1. Kapsam Teorileri

Bu teorileri bireyin içinden gelen veya bireyi bu davranışı yapmaya sevk eden nedenleri anlamaya yöneliktir. Eğer kurum yöneticileri çalışanları belli biçimlerde davranışa zorlayan bu faktörleri tespit edebilirse, bu faktörler sayesinde çalışanlarını daha verimli bir şekilde yönetebilir ve kurum hedeflerine göre çalışanların daha verimli çalışmasını sağlayabilir.

Bu sebepten dolayı pek çok araştırmacı iş hayatında çalışanların motivasyonunu açıklamak için teoriler ortaya çıkarmışlardır (Önen ve Tüzün,2005).

##### 1.2.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Aslen Rus olan Amerikalı psikolog Abraham Maslow motivasyon teorilerini 1943 tarihinde formüle etmiştir. Maslow'a insanların önem sırasına göre sıraya koymuştur. İnsanların ihtiyaçları tamamen karşılanmamaktadır. Çünkü insanlar sürekli olarak bir şeye ihtiyaç duymaktadır ve istemektedirler. Tatmin edici bir şekilde karşılanan ihtiyaçlar motive etme etkisini yitirmektedir. İhtiyaçlar arasında çakışma ve bağımlılık bulunmaktadır (Boone, 1987).

Maslow, kişilerin ihtiyaçlarının öncelik sırasına ve önem sırasına göre bir hiyerarşi içerisinde basamak halinde olduğunu ile sürmüş ve 5 başlık altında bu ihtiyaçlar hiyerarşisini toplamıştır.

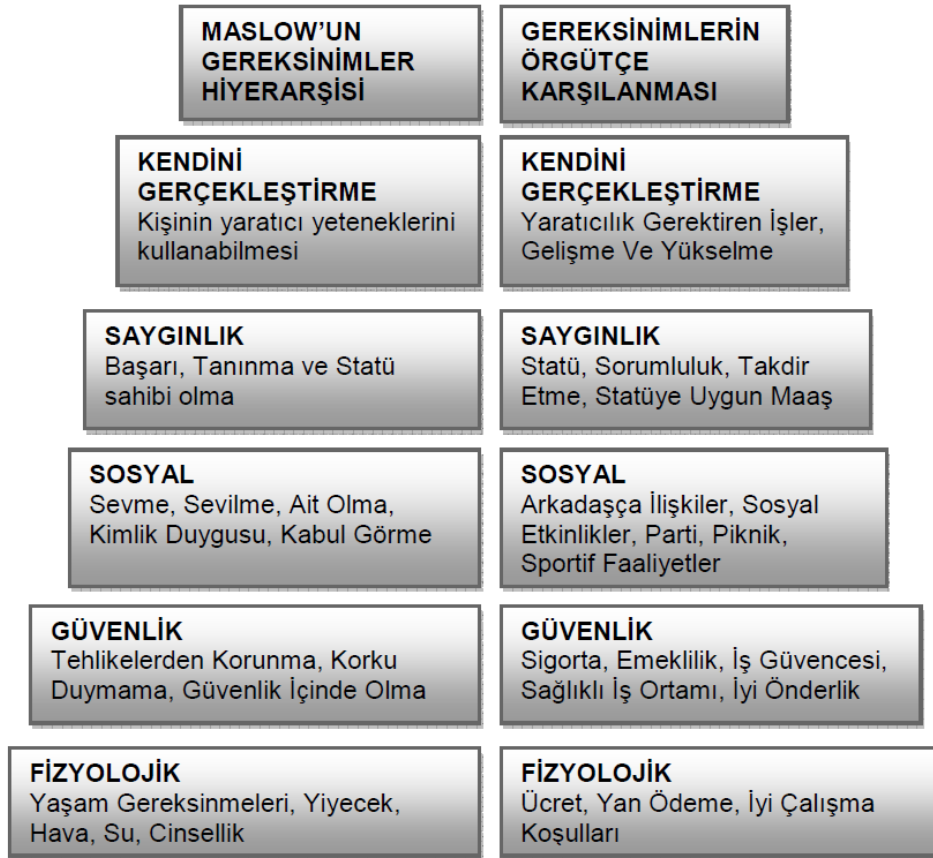
Fizyolojik ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar teorisinin başlangıç evresidir. İnsanları hayatlarını devam ettirmek için gerekli olan ihtiyaçlardır. Doğuştan gelen sonradan kazanılmazlar. Tüm canlılar için evrensel ihtiyaçlardır. Yemek yeme, nefes alıp verme, su içme gibi bu ihtiyaçlardır. Bu gruptaki ihtiyaçların karşılanması durumunda üst ihtiyaca geçiş mümkündür (Mucuk, 2007).

Güvenlik ihtiyaçları: Kişilerin fiziksel, ruhsal ve ekonomik olarak meydana gelen olumsuzluklara karşı güvende olmak için hissettiği güvenlik durumudur (Taslak ve Kara, 2010).

Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Kişinin herhangi bir gruba veya örgüte bağlı olma yani toplum tarafından kabul edilme ihtiyacını anlatmaktadır (Maslow, 1943).

Saygı görme ihtiyacı: İnsanlar toplum içinde yaşarlar ve bu toplum içinde bir statüsü vardır. Toplum içinde belli bir yere sahiptir. İnsanlar toplum içinde veya mensubu bulunduğu gruptan veya mensubu olmadığı gruptan şahsına bir değer verilmesi ile ilgili beklenti içerisindedir. Birey kendisine verilen değer ile toplum içerisinde statüye sahip olur. Bu ihtiyaç sosyal ihtiyaçtır. Toplum tarafından sevilen ve saygı gören bireyler kendisini daha değerli hissederler (Adair, 2003).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bireyleri kendi içinde var olan potansiyellerini en iyi şekilde kullanarak yapılacak olanın en iyisini yaparak bireysel gelişme ile ilgili ihtiyaçtır. En üst basamaktaki ihtiyaç olduğundan dolayı diğer ihtiyaçların karşılanması durumunda ortaya çıkar (Can ve Yaşar, 2000).



Şekil 1. İş motivasyonu hiyerarşisi (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009)

### 1.2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

Maslow'un teorisini temel alarak Herzberg çift faktör (hijyen-motivasyon) teorisini meydana getirmiştir (Jewell and Siegal, 1990). 1959 yılında Herzberg ve arkadaşları Pittsburg kentinde 9 farklı şirkette ikiyüz muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı çalışması neticesinde meydana gelmiştir. Araştırmanın bulguları yapılan iş ile ilgili koşulların hangilerinin motive edici, hangilerinin motive edicilikten eksik olduğunu belirlemek amacıyla ile kişisel tutum ve tepkilerin sorulması ile elde edilmiştir. Yazılı olarak yapılan araştırmada işgörenleri nelerin mutlu edip neler etmediğini, işle ilgili ise işgörenlerin hangi yapılanları iyi hangilerini kötü olarak tarif ettikleri öğrenilmeye çalışılmıştır (McCormick and Ilgen, 1980)

Herzberg teorisinde, motivasyonu belirleyen iki faktörden meydana gelmektedir: (Ekingen, 2013)

Motivasyonel faktörler: Motivasyonel faktörlerin oluşması sonucu kişilerin istekleri fazlalaşmaktadır. Oluşmaması halinde ise kişilerdeki çalışma azminde azalmalar yaşanmaktadır. Motivasyonel faktörleri; elde edilen başarı, tanınma, kişinin takdir edilmesi, yapılan işin niteliği, kişinin sorumluluk ve yetki sahibi olması, terfi ve yükselme olanaklarının olması gibi.

Hijyen faktörler: Hijyen faktörleri oluşması sonucu işte tatmin gerçekleşir ve kişilerin daha motive bir şekilde çalışması sağlanır. Oluşmaması sonucunda ise motive edici faktörler ortadan kalkar. Örnek olarak çalışanın aile yaşantısının çok iyi olmaması, çalışma koşullarının iyi olmaması gibi. Hijyen faktörleri; çalışma şartları, özel hayatındaki mutluluk seviyesi, kurumun politikaları ve yönetim şekli, ücret seviyesinin yüksekliği, kurum içindeki alt-üst ilişkileri gibi.



Şekil 2. Herzberg'in iki etmen kuramı (Koçel, 2014)

### 1.2.3.1.3. Alderfer'in Vig (ERG) Kuramı

Alderfer bu teoriyi Maslow'un ihtiyaçlar kuramından esinlenerek meydana getirmiştir. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisini 5 grupta toplarken Alderfer 3 grup altında toplamıştır. Existence, Relatedness, Growth kelimelerinin baş harflerinden teorinin ismi olan ERG ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalarda bu teori VAG olarak da adlandırılmaktadır. Alderfer'in ERG teorisi aşağıdaki gibidir (Şam, 2013).

**Var Olma İhtiyacı:** Bireyin ihtiyaç duyduğu açlık, susuzluk gibi kişisel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaç Maslow'un fizyolojik ihtiyaçların karşılığıdır.

**Ait Olma İhtiyacı:** Kişinin toplumsal anlamda değil aynı zamanda iş hayatında da diğer bireylerle bir ilişki içerisinde olması anlamındadır. Kişinin sadece düşüncelerini

paylaşabildiği değil aynı zamanda duygularını da karşılıklı güven içinde paylaşması sonucu elde edilmesidir.

**Geliştirme İhtiyacı:** Bu ihtiyaç kişinin kendini geliştirmesini, daha iyi kendini tanımasını ve elde etmek istediği başarıları ifade eder. Alderferin'in bu ihtiyacı, Maslow'un kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacına denk gelmektedir. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacı ile aynı kategoridedir.

Tablo 2. ERG ve Maslow'un teorilerindeki adımlar

Alderfer'in ERG Teorisindeki Adımlar		Maslow'un Teorisindeki Adımlar
( E ) Existence	Varolma	(Kendini Gerçekleştirme) + (Saygı, Statü)
( R ) Relatedness	İlişkili Olma	Sosyal
( G ) Growth	Gelişme	(Güvenlik) + (Temel ve Fiziksel)

#### 1.2.3.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi

Diğer kuramcılara göre McClelland öğrenme yolu ile ihtiyaçların sonradan kazanıldığını ileri sürer (Can vd., 2009). McClelland'a göre öğrenilmiş ihtiyaçlar; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, başarıma ihtiyacıdır (Köroğlu, 2011).

a. **İlişki Kurma İhtiyacı:** Kişiler sosyal hayatta ilişkiler kurmayı ve bu kurdukları ilişkileri geliştirmek amaçları arasındadır. (Köroğlu, 2011) Bu tür ilişkilere ihtiyacı olan kişiler, diğer insanlarla arkadaşlık kurmak ve ilişki içinde olmak isterler, sevmek hoşlarına gitmektedir, yaptıkları sosyal faaliyetlerden zevk duyarlar ve gruba dahil olmak şartı ile kimlik sahibi olurlar (Can vd., 2009).

b. **Güç Kazanma İhtiyacı:** Diğerlerini kontrol edebilme, onlarla etkileşme ve nüfusunu kullanmayı amaç edinmiştir. Sahip olduklarını kullanmak hoşlarına gitmektedir. Güç kazanma ihtiyacı fazla olan kişiler yapılan işin en başında bulunmaktan, diğer insanları etkilemekten, prestijleri sayesinde diğer insanları etkileyerek onları elde etmekten zevk alırlar (Can vd., 2009).

c. **Başarıma İhtiyacı:** Ödülsele başarı yerine kişisel başarı ön plandadır. Başarı ihtiyacı olan kişiler yaşanan sorunlara çözüm üretmede bireysel olarak sorumluluk almak isterler. Burada asıl olan kendi amacıdır. Her türlü sorunun üstesinden gelebilmek için riske girmekten çekinmezler (Can vd., 2009).

### 1.2.3.2. Süreç Teorileri

Bu teoriler bireyin motive edilmesinde hangi amaçların kullanıldığını ifade eder. Diğer bir tanımla, “bireyin yaptığı davranışı tekrar edip etmemesi nasıl yapılabilir?” sorusuna cevap aranmasıdır. Bu teorilere göre insanları motive eden sadece ihtiyaçlar değil bunun yanında daha başka etkenlerde motive edebilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005).

#### 1.2.3.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi

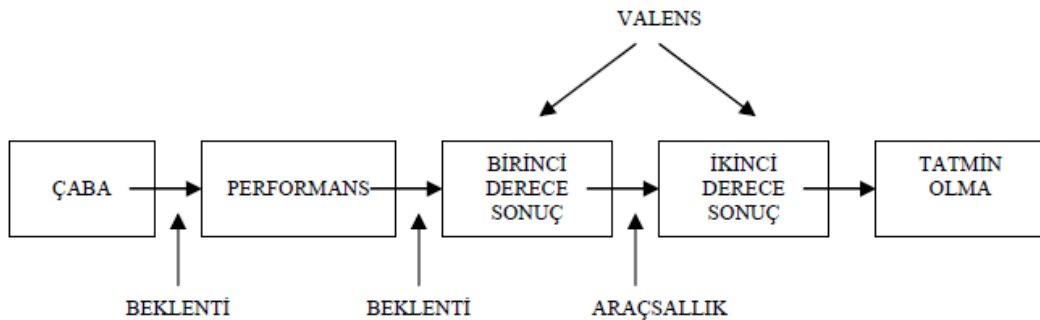
1964 yılında Victor Vroom bu teoriyi ortaya çıkarmıştır. Bu teoride, kişilerin kendi özellikleri motive edilme üzerinde ne kadar etkili olduğu incelenmektedir (Newstrom ve Davis, 1993; Önen ve Kanayran, 2005):

**Değer (Valence):** Örgüt içinde çalışanların gösterdikleri performansa göre ödül elde edebileceği durumu ortaya koymaktadır. Elde edilecek ödülün değeri kişiden kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir

**Araçsallık (Instrumentality):** İşgörenlere, üst düzey kademe de görev yapan yöneticilerin verdikleri görevi yerine getirmeleri durumunda, görevi yapmaları sonucunda yönetimce öz verilen ödülün çalışana verilmesi anlamına gelmektedir.

**Beklenti (Expectancy):** Bu durum işgörenlerin ya da insanların kendilerine görev olarak verilmiş olan işleri tümüyle hatasız bir şekilde yapabileceklerine olan inançlarıdır.

Bu kuram, işgörenin veya kişinin yapmış olduğu iş neticesinde karşılık olarak ödül beklemesi ile alakalıdır. Bu teoride en büyük faktör, bireylerin motivasyonun yükselmesinden itibaren gösterdikleri çaba sonucu elde edecekleri beklentilerle alakalıdır (Bateman ve Zeithaml, 1990).



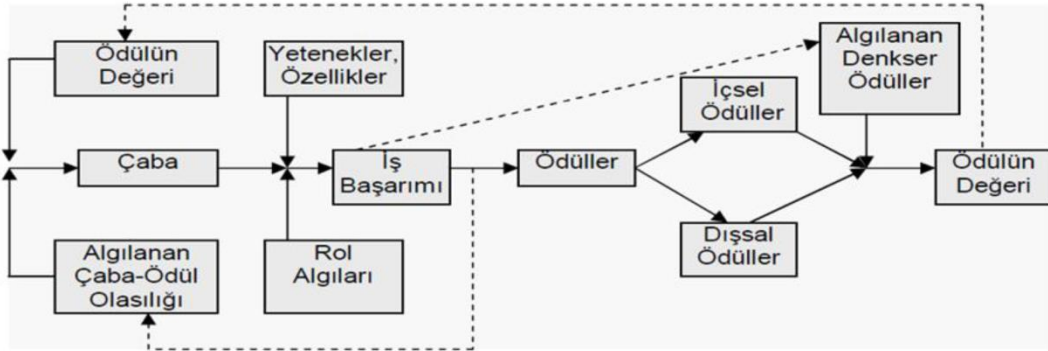
Şekil 3. Beklenti teorisi (Newstrom, 1997)



### 1.2.3.2.2. Lawler-Porter Modeli

Bu teori, Vroom'un teorisini esas alan bir kuramdır. Lawler ve Porter'a göre bireyin performansının yüksek olması sonucunda yüksek bir performans ortaya çıkmayabilir. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki, bireyin gerekli olan bilgi ve yeteneğinin olmasıdır. Eğer birey gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip değil ise ne kadar azimli olursa olsun veya ne kadar çaba gösterirse göstereceği performans düşük olacaktır (Çağan, 2012). İkincisi ise algılanan rol kavramıdır. Rol, kısaca beklenen davranış türüdür. Örgüte mensup olan her birey kurumun kendine verdiği role göre davranmalıdır. Eğer bireyin davranışa role uygun değilse ortaya rol çatışması çıkması söz konusudur ve performansın önünde bir engel teşkil edecektir (Yüksel, 1997).

Bu kurama göre gösterilen çaba, bilgi durumu, yetenek durumu ve algılanan role göre ortaya konan performans sonucu ödüllendirme olacaktır. Ödüller içsel ve dışsal olabilir. Alınan ödül birey tarafından göstermiş olduğu performansa göre diğerleriyle karşılaştırılır. Verilen ödülün beklenen ödülün az olması sonucu tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Çağan, 2012).



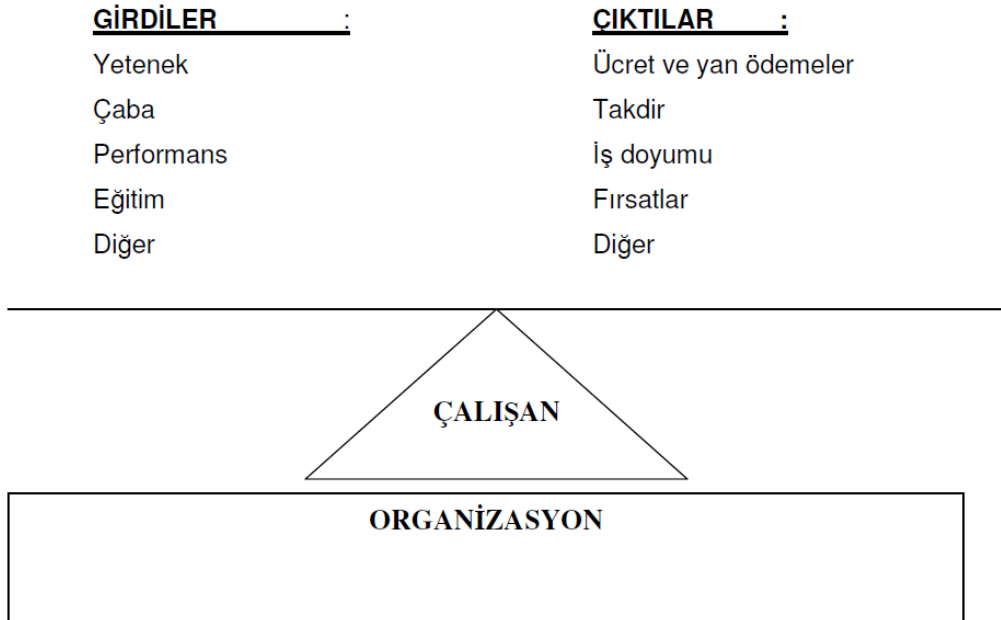
Şekil 4. Porter-Lawler güdüleme modeli (Onaran, 1981)

Gösterilen performansın yüksek olması durumunda işgörenleri ödüllendirmek gerekmektedir. İşgörenler gösterdiği performansın kendisine göre diğerlerinden daha yüksek olduğunu düşünmesi nedeniyle diğer çalışanlardan daha yüksek ödüle sahip olmasını gerektiği kanısına kapılabilir (Koçel, 2014).

### 1.2.3.2.3. Eşitlik Teorisi

1963 tarihinde V. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir.(Obuz, 2011) Adams'ın teorisine göre kişinin bir işi yapma ve tatmin olma durumu, çalıştığı işyerindeki ortamlarla alakalı olarak eşitlik ve eşitsizliği algılama düzeyi ile alakalıdır. (Kaplan, 2007) Çalışanların maaş, işyerinde iş güvencesi, yükselme olanakları, arkadaşları ile ilişkileri, güvenli bir ortam ve iyi vakit geçirme gibi konularda diğer çalışanlarla eşit bir şekilde olması motivasyona etki etmektedir (Çiçek, 2005). Çalışan gösterdiği çaba sonucunda kazanacağı sonucu aynı kurum içinde aynı işi yapan diğer çalışanın sarf ettiği çabaya ve bunun sonucunda elde edilen ödül ile kıyaslama yapar. Çalışan yaptığı bu kıyaslama sonucunda eşit olmadığını görürse, bu eşitsizliğin sona erdirmek için davranışlar içine girer (Kaplan, 2007).

Bu teori genel olarak laboratuvarında uygulanmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarda bu teorinin yeterli derecede olmayan ödeme ve ödüllendirme hakkında geçerli olduğu fakat fazla yapılan ödemeler hakkında ise farklı sonuçların olduğu görülmüştür (Pekel, 2001).



Şekil 5. Denge teorisi (Önen ve Tüzün, 2005)

#### 1.2.3.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Bu kurama göre, bireylerin belirlediği hedefler motive olmada nasıl bir dereceye sahip olduğu üzerinde etkilidir. Hedef olarak zor hedefler belirleyen bireyler, ulaşılması kolay olan hedefler belirleyen kişilere göre belirlediği hedeflere ulaşabilmek için daha fazla performans gösterecek bu da bu kişilerin daha iyi motive olmasına neden olacaktır. Teorinin ana fikri, bireylerin kendileri adına ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşabilmeleri derecesidir (Koçel, 2014). Aşağıda teoriye ait genel özellikler verilmektedir; (Karahan, 2015).

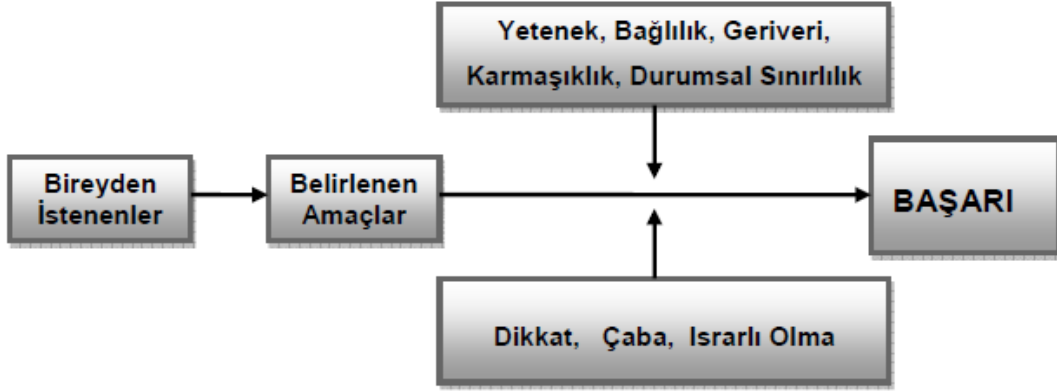
- Bireyleri en çok motive edici etkenler kendileri için belirledikleri hedef ve amaçlardır.
- Başarma duygusu, özgüven vb. içsel ödüller kişinin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmada kişileri yönlendirmektedir.
- Kişiyi tatmin edici ödüller ve kişinin sahip olduğu değer yargıları arasında yaşanan ilişki neticesinde kişinin asıl davranışları meydana gelir

Locke daha sonradan bu kuramı geliştirmiştir. Bağlılık kavramını kabul kavramı yerine kullanmıştır. Bağlılık; amaç ve amacın kaynağının ne olduğu önemli değildir önemli olan bireyin amacına ulaşmada gösterdiği azim ve ilgi düzeyidir. Amaca ulaşmada önemli bir etkidir (Yüksel, 1997).

Belirlenen amaçlar verimi artırmada önemli etkidir fakat bir diğer koşul ise ilgililere geri bildirim sağlanmasıdır. İşgörenlere şahsi amaçlarını tespit etme sürecine katılım imkânı sağlanırsa daha fazla çalışma olanağı sağlanacaktır (Can vd., 2009).

Belirlenen amaçların motivasyon üzerindeki etkileri aşağıdaki gibidir, (Çağan, 2012)

- Kişi tarafından tespit edilen amaçların açık ve net olması işteki başarıyı arttırmaktadır
- Kişi tarafından tespit edilen amaçların zor olması kişinin işyerinde daha fazla çalışmasını ve daha arzulu bir şekilde çalışmasını sağlayacak bu da başarıyı arttıracaktır
- Kişisel amaçlar ile kurumsal amaçlar, ortam ve koşullar arasında çatışma olmaması uyumlu bir çalışma sağlayacaktır.



Şekil 6. Amaç belirleme modeli (Yüksel, 1997)

#### 1.2.3.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi

Skinner, Pavlov'dan esinlenerek bu teoriyi ortaya çıkarmıştır. Teorinin ana düşüncesi; yapılan davranışların karşılaşılan sonuçlarca şartlandırıldığıdır. Kişiler herhangi bir sebeple belirledikleri amaçları, ihtiyaç durumları davranışlarını sergilerler. Asıl önemlisi ise bu yapılan davranış sonunda karşılaşılan sonuçtur. Kişiler elde ettikleri sonuca göre yaptığı davranışı tekrar edecek veya bir daha yapmayacaktır. Thorndike'in "Etki Kanunu" kişilerin elde ettiği sonuçları yorumlayarak yaptığı davranışlara tekrar yönlendirmesini ifade etmektedir. Etki kanuna göre, kişiler mutluluk verici davranışları tekrar yaparak mutlu olmayı ancak acı çekecekleri davranışları ise yapmaktan kaçınırlar (Koçel, 2014).

Bu teorinin bir kurum içinde çalışanları motive etmek için uygulaması şöyledir: bir çalışanın yaptığı işi benimsemiş bir şekilde kurum yöneticisinin isteklerini yerine getirmek için emek harcamışsa, bu emek sonucunda yönetici tarafından çalışana ücret artışı, ödül verilmesi veya terfi olanağı sağlanması şeklinde ödüllendirme yapılması gerekir. Diğer yandan çalışanın istenmeyen davranışları uygulaması yönetici tarafından bu olayı görmezlikten gelmek cezai işlem uygulamaktan daha faydalı olacaktır. Ceza işleminin uygulanması işyerinde başkaldırı, iş yavaşlatma gibi ya da daha farklı eylemleri de beraberinde getirecektir (Doğan, 2002).

Bir kurumun yöneticisi aşağıdaki teknikleri kullanarak bu teoriyi kullanabilir: (Önen ve Tüzün, 2005: 62)

1. Pozitif Pekiştirme: İstenen davranışın oluşması sonucunda işgörene geri bildirim ve ödül vermek amaçındadır. İstenilenden farklı olarak bir davranış sergilendiğinde herhangi bir şey yapılmaz. Örnek olarak: bir bankada görev yapan gişe görevlisi, gösterdiği çaba sonucunda hizmet süresini kısaltması halinde idareciler tarafından cesaretlendirilir, verilen hizmetin süresinde artma olduğunda ise herhangi bir şey yapılmaz. Çalışan yöneticilerden destek görmek için verdiği hizmetin kısa sürede olması için çaba sarf eder.

2. Negatif Pekiştirme: İstenilen davranış yapıldığında meydana gelebilecek sonuçlarla karşı karşıya kalmayı ve beklenmeyen bir olaydan şahısları uzaklaştırmayı amaç edinir. Çalışanın gecikmiş olan bir taslağı alıp işi hızlıca bitirerek işin daha fazla gecikmesini önlemesi örnek olarak gösterilebilir.

3. Ortadan Kaldırma: Pozitif pekiştirmeyi amaç edinir. Çalışanın işten kaytarma yaptığı takdirde diğer çalışanlara göre daha az maaş artışı elde edeceğinin söylenmesi durumunda çalışan daha fazla maaş artışı almak için işten kaytarma davranışını bırakacaktır.

4. Cezalandırma: Yapılması istenmeyen bir davranış sonucunda beklenmeyen bir sonucun oluşması neticesinde yapılması istenmeyen davranışın yapılmamasını içerir. Çalışanın sürekli bir biçimde işe geç kalması sonucunda çalışana yazılı uyarı cezası vermek sonucunda kişinin bu geç kalmaları bırakmasına yol açacaktır.

Biyolojik açıdan organizmaca gerek duyulan su, yiyecek gibi, yükselme olanağı, sevgi, doğuştan gelmeyen ihtiyaçlar birer pozitif pekiştireçlerseklndesayılabılır (Eroğlu, 2000: 284).

### 1.3. Motivasyonun Önemi

Örgütlerde motivasyonu meydana getiren etmenlerden bir tanesi idareciler iken diğeri ise çalışanlardır. İdareciler motive edici araçları kullanarak, çalışanların işlerine odaklanmalarını, işlerinde daha verimli olmalarını ve verimli kaynak kullanımını sağlarlar. İdareciler kurumu harekete geçirici görevindedir. Yöneticilerin “harekete geç” komutu kurumu harekete geçirmekte bu da motivasyonla yakından alakalıdır. Başka bir anlatımla idarecinin bu komutu veya ödül vb. çeşitli gereçlerle olabilir (Berberoğlu, 1996; Olğun, 2017).

İnsan motiveleri çok çeşitlidir. Motivelere önemli olmasının nedeni ihtiyaç olma durumlarına göre değişir. Ayrıca motivelerin iş yaşamında önemi büyüktür. İhtiyaç

duyulan gereksinimin karşılanamaması kişide gerilim oluşmasına neden olmaktadır. Kişiyi bu gerilim harekete geçirmektedir. Bu gerilim, kişilerin amaç aramasına sebep olur. Belirlenen bu amaçların yapılması sonucunda kişinin ihtiyaçları giderilmekte bu da kişide ki gerilimin yok olmasına neden olacaktır (Keser, 2006; Karadavut, 2018).

### **1.3.1. Motivasyonun Çalışan Açısından Önemi**

Çalışan açısından motivasyon, çalışanın fizyolojik ve kişisel ihtiyaçlarının giderilmesinden psikolojik tatmini ve kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsamaktadır. Çalışanları motive etmede temel amaç, daha çok çalışma isteği ve arzusu yaratabilecek etkenleri bularak, her gün işe istekle gelmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda istekle çalışmaları konusunda yönlendirmeler ve müdahalelerde bulunabilmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013).

Çalışan davranışlarının en iyi şekilde analizi, motivasyonda üzerinde durulması gereken hususlardan birisidir. Çalışan davranışlarının altında yatan temel nedenlerin bilinmesi, örgütlerin tercih edecekleri motivasyon araçları bakımından önemlidir. Çalışanlar işlerinde motive oldukları zaman her açıdan fayda elde etmiş olurlar, çünkü motivasyon çalışanın asıl amacına ulaşması için harekete geçiren bir güç olarak düşünülebilir. Örgütlerin ya da çalışanların kişisel hedefleri, bu isteklendirme gücünün zamanında iyi bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Saygılı, 2018).

Konunun özünde motivasyon, örgütlerin ve çalışanların hedeflerine ulaşmasında bir araç olabilir. Çalışan, motivasyonla birlikte kendini gerçekleştirme fırsatı ve gösterdiği çabanın karşılığını ihtiyaçlarını tatmin ederek alacaktır (Şimşek, 2010).

### **1.3.2. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi**

Psiko-sosyal bir varlık olan insan, çeşitli ihtiyaçlara sahip olmaktadır. Bu ihtiyaçların bir kısmı somut bir kısmı da soyut ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Kişiler bu ihtiyaçlarını karşılamadıkça iç dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin temel görevi; ihtiyaçları karşılanmayan kişilerin yaşadığı bu dengesizliği ortadan kaldırmak olmaktadır (Şahin, 2004: 525).

Yöneticilerin aklında tutmaları gereken en önemli unsur, her davranışın bir nedeni bulunmaktadır. Modern yönetici davranışın ortaya çıkmasını sağlayan güçleri anlaması gereklidir. Kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma ortamı yaratmak yöneticinin asıl sorumluluklarından biri olmaktadır. Böylece yönetici kişiyi motive ederken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını sağlamış olacaktır. Bundan dolayı bir yöneticinin, ilk önce kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı 2005: 297).

Yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmaları; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaları yöneticinin motivasyonla ilgilenmesini zorunlu kılmaktadır. Başka bir ifadeyle motivasyon ile performans birbirleriyle yakından ilişkili olmaktadır. Motive olmayan personelden performans göstermesi beklenmemelidir. Kişilerin çok çeşitli davranışlar göstermesinin farklı sebepleri olabilmektedir. Kişilerin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmaları yönetici için esas olan konudur (Koçel, 2014: 619).

Liderleri yöneticiden ayıran önemli niteliklerden biri, çevrelerini enerji ve heyecan dolu bir hale getirebilmeleri olmaktadır. Bu durum motivasyon sayesinde gerçekleşmektedir. Etkin liderler çevrelerine ilham kaynağı olmaktadır. Bu niteliklerin çalışanların harekete geçmesini sağlaması için liderlerde kesinlikle bulunması gerekmektedir. Lider yöneticiler çalışanları, kendilerinin bile fark etmedikleri potansiyeller olarak görmektedirler. Lider yöneticiler, çalışanların yeteneklerine ve potansiyellerine olan güvenini her fırsatta vurgulamaktadır (Tutar ve Erdönmez, 2007: 157).

### **1.3.3. Motivasyonun Örgütsel Açıdan Önemi**

Örgütler açısından motivasyon incelendiğinde, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını ve görevlerini yerine getirmelerinde istek ve arzu sağlayan itici güçlerin tümü olarak ifade edilebilir. Başka bir tanımda ise, çalışanları örgüt amaçlarının çatısı altında toplayan, yaklaştıran, bu amaçlara inandıran ve özendiren nitelikteki tüm eylem ve davranışlar motivasyon olarak tanımlanabilmektedir.

Motivasyon, örgüte dinamizm kazandırır, heyecan ve canlılık sağlar. Örgütlerde, çalışanların tüm davranışları bir nedene dayanır. Motivasyon konusu da bu davranışların, nedenini bilmek ile ilgilendir. Örneğin, bir kişi, bilgisayar başında saatlerce severek çalışabilirken, başka bir kişinin bu durumdan memnun olmaması, gününü daha aktif ve

sosyal geçirmek istemesinin nedeni nedir? Bu soruların cevabı, bireysel farklılıklar (kişilik, stekler) gibi düşünülse de bu farklılıklar genelde, çalışanların motivasyon derecelerinin, ihtiyaçlarının ve tatminlerinin farklı olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle örgütlerde yönetimin, öncelikle bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive eden faktörleri belirlemesi ve bunu sağlayan araçlardan yararlanması gerekecektir (Bolat vd., 2014).

#### 1.4. Motivasyonun Yararları

Motivasyon sürecinin yararları; (Altok, 2009; Yıldırım, 2006):

- İşgörenlerin kuruma ve kurumun sahip olduğu kültür yapısına olan bağlılığı yükselmektedir.
- Örgütün daha verimli ve daha fazla kar elde etmesine yardımcı olmaktadır.
- Yüksek motivasyon sahip olan çalışanların kurum içinde olması, işten ayrılmaların az olmasına neden olmaktadır.
- İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasına neden olmaktadır.
- İşgörenlerin işi boşlamasına engel olmaktadır.
- Sadece kurumun çalışma yaşamının kalitesi yükselmekte aynı zamanda işgörenlerin de yükselmektedir.
- Kurumun yaptığı masrafların düşmesine neden olmaktadır.
- Kurumun imal ettiği ürün ve verdiği hizmette kalitenin yükselmesine sebep olmaktadır.
- Kurumun belirlediği amaçlara ulaşılması etkin bir motivasyon yönetimi sayesinde olmaktadır.

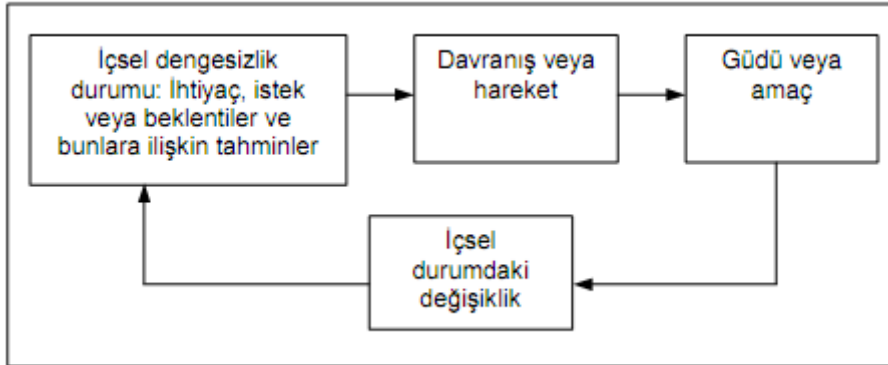
Rasyonel bir motivasyon sistemi psikoloji ve sosyoloji ilkelerine dayalı, örgüt amaçları ile işgören amaçlarını dengeleyici bir yapıda olmalıdır. Bu durumda motivasyon sisteminden işgören ve işletmeye şu faydalar beklenebilir (Şimşek, 2010):

- Ekonomik açıdan çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak
- Çalışanların sadece psikolojik olarak değil, aynı zamanda kültürel, ailesel bir yardım gibi toplum içinde ihtiyaç duyduğu ihtiyaçları karşılar.
- Çalışanların sahip olduğunu yeteneklerinin neler olduğunu ortaya koymak,
- Çalışan ile kurumun amaçlarının uyumlu bir şekilde olmasına yardımcı olmak.



### 1.5. Motivasyon Süreci

Kişiden kişiye önem dereceleri değişmekle birlikte, her kişinin çeşitli ihtiyaç, istek ve beklentileri vardır. Bunların karşılanmaması ya da gerçekleşmemesi durumunda, kişide içsel bir “dengesizlik durumu” veya bir “dengesizlik hali” ortaya çıkar. Kişiyi rahatsız eden bu dengesizlik durumu sonuçta motivasyonun enerji veren ya da harekete geçiren unsuru haline dönüşür. Kişi belirli davranışların bu ihtiyaçları, istekleri veya beklentileri karşılayarak içsel dengesizlik durumunu azaltacağını tahmin edip ona göre davranır. Bu tahmine dayalı davranma, motivasyonun yönlendiren veya amaca yönelik fonksiyonunu oluşturur. Davranış bu modele göre bir geribildirim süreci ile sürdürülür. Çalışan içsel dengesizlik durumunu ortadan kaldırmak amacıyla yaptığı davranışın sonuçlarını gözlemleyerek, amacına yaklaşıp yaklaşmadığını değerlendirir. Bu değerlendirmeye göre, kişi mevcut davranışını sürdürebilir veya değiştirebilir, ya da ilerleme az ise amaç çok net değilse davranışı bırakabilir (Semerci, 2005).



Şekil 7. Motivasyon süreci (Saal ve Knight, 1988; Semerci, 2005)

### 1.6. Motivasyon Dinamiği

Bir işi yapmak isteyen insanın o işteki başarısı için gereken gayretlerin bütününe genelolarak motivasyon dinamikleri denir. O işle ilgili yapılacak plân ve program, hattâ bununöncesindeki tasarı, metot ve çalışma prensiplerinin hepsi, motivasyon dinamikleri içine girer. Motivasyon dinamikleri, kişiden kişiye, zamandan zamana ve işin özelliklerine göre farklılık arz eder. Pek tabii, bu konuda genel kabuller de vardır. Fakat bu genel kabullerindeki faktörler kişinin yaradılışı, aldığı eğitim, içinde bulunduğu kültür ve coğrafya gibibirçok faktörlere bağlı olarak değişebilir. Motivasyon dinamikleri içinde iki nokta çok önemlidir. Bunlardan birincisi, önceferdin kendini motive etmesidir ki, buna

otomotivasyon denir. Bu bir bakıma, kalbin herşeyden önce kendini besleyip daha sonra vücuda kan pompalamasına benzer. Bu biyolojik birkanundur. Bu kanunun sosyal hâdiselerdeki açılımı, otomotivasyon olarak görülür. Kendisinin motive edemeyen bir ferdin başkalarını motive etmesi düşünülemez. İkincisi de, bu şekilde motive olan bir ferdin konumuna göre, birlikte çalıştığı insanları -gerek işçi pozisyonunda olsun, gerekse âmir pozisyonunda- belli bir usûl ve uslûp ile motive etmesidir (Selen, 2009).

Motivasyon, özünde kişisel ve karmaşık bir olgudur ve insanların güdü ve ihtiyaçlarının kapsamlı bir tahlilini gerektirir (Selen, 2009). Kaynağı fizyolojik de olsa, psikolojik de olsa, güdülerin varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında; yani güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak ihtiyaçlar doyurulmuş güdülerini yeniden uyandırabilir. Bu durum güdülerin dinamik yapısına işaret eder. Motivasyon süreci içerisinde, bir yandan insan gereksinimleri sürekli değişir, öte yandan birey davranışlarında farklılık izlenir. Bu sürekli değişim olgusu motivasyonun dinamiğini yansıtır. İhtiyaçlarda ise doyum ulaşıldığı ölçüde bir değişiklik söz konusudur (Barney ve Griffin 1992).

Bireyin ihtiyaçlarındaki değişme süreci bireyin kendi iç yapısından ve ardından da içinde bulunduğu toplumsal ve örgütsel çevrenin dinamizminden kaynaklanmaktadır. Benzer davranışlar çoğu kez benzer güdü ve ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkarlar. Diğer taraftan bir diğeri tamamlamak suretiyle güdüler birbirlerini etkiler ve birey davranışlarına yansır. Bazen de güdülerin sırasında değişiklik olur, bir güdü geride bırakılarak onun ardından gelen bir başka güdü tatmin edilir. Tüm bu değişiklikler karmaşık bir yapı içerisinde motivasyonun dinamizm yönünü oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **1.7. Motivasyon Araçları**

Çalışanları örgüte bağlamada bir çok motivasyon faktörü kullanılabilir. Bu araçlar ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlardır. Çalışanların kurum içinde başarılı olmasında ve sahip olduğu yeteneği kullanabilmesinde motivasyonun katkısı büyüktür. Kalifiye olarak düşük bir personelin başarısız olması kaçınılmazdır. Fakat kalifiye bir personelin motivasyon düzeyinin düşük olması da başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple, çalışanların kurumun belirlediği amaçlar neticesinde sahip olduğu yetenekleri

ortaya koyabilmeleri kurum için önemli bir etkidir. Çalışanları motive edebilmek için motivasyon araçları kişileri özendirici ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlayıcı yönde olmalıdır (Karahan, 2015).

### **1.7.1. Ekonomik Motivasyon Araçları**

Ekonomik motivasyon araçları; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli motivasyon araçlarıdır. Bunlar; ücret politikası, teşvik primleri, kara katılma, güvenlik ve sosyal haklar verilmesi, ekonomik ve maddi ödüller gibi ekonomik araçlardır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları; personeli işe ve çalıştığı işletmeye bağlayan ekonomik araçlar dışında, personeli motive etmeyi amaçlayan uygulamalardır. Bunlar; amaçlara göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, personele iş güvencesi ve manevi ödüller verilmesi, yönetime ve kararlara katılma, kalite çemberleri, iş tasarımı, iş değiştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, performans değerlendirme, iletişim, işi çekici kılma, sendikalaşma ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi motivasyon araçlarıdır (Çiçek, 2005).

#### **1.7.1.1. Ücret**

İnsan emeğinin karşılığını en iyi şekilde almak ister ve bu durumda ilk akla gelen çalışanlar için ücret olmaktadır. En etkili motivasyon aracı olarak kullanılan ücret sadece kuramcılarda değil çoğu yöneticilerde de etkili olarak görülmektedir. Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin de motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu görülmektedir. Ücret, “çalışanların işletmeye girme nedeni olduğu kadar onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır.” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Alınan ücret aynı zamanda geçimini de sağlar ve böylece çalışmak için teşvik edici olur. Bireylerin çalışmak için karar verdikleri unsur çoğunlukla ücret yani gelir durumu ön planda olmaktadır. Bundan dolayı ihtiyaçların giderilmesinde ücretin büyük rolü vardır. Para insanların giyinme, yeme içme ve barınma gibi zorunlu olan ihtiyaçları karşılayarak, bireylerin günlük hayatlarını kolaylaştırmaktadır (Eyigün, 2015).

Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Maitland, 1997; Altok, 2009):

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlamak ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olmaktadır.
- Ücret ölçüsü işgörenin konumunu göstermektedir.
- Ücret artışı, işgörenin işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi etmektedir.
- Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişmektedir.

### **1.7.1.2. Ekonomik Ödüller**

Örgütsel amaçlara uygun davranışlar gösteren bireylerin ödüllendirilmesi, onları aynı tür davranışı göstermek için teşvik eder; diğer çalışanları da benzer davranışları yapmaya yöneltir. Ekonomik ödül sisteminin önceden bilinmesi uygulamada adil olunması, motivasyon için oldukça önemli bir husustur (Tuncer, 2013).

Çalışanlar manevi ödüllere olduğu kadar maddi ödüllere de önem vermektedir. Bu yüzden çalışanlara manevi özendiricilerin yanında birtakım maddi özendiriciler desunulmalıdır, bunların başında da para gelmektedir. Bu özendiriciler çalışanlarda işbağlılığı arttıracak gibi yüksek bir motivasyon sağlayacaktır (Öztürk, Dündar, 2003).

### **1.7.1.3. Kâra Katılma**

İşletmenin sağladığı kârdan belli bir kısmını çalışanlarına dağıtması kâra katılma yöntemi olarak adlandırılmaktadır. Kâr dağıtımı çalışanların üretime sağladığı faydaya göre yapılmaktadır (Silah, 2005).

Kâr paylaşımı yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar (Çolak Alsat, 2016):

**Nakit Olarak Dağıtım:** İşletme kârının bir miktarı yılsonunda nakit olarak çalışanlarıyla paylaşılır.

**Ertelenmiş Dağıtım:** İşletme kârının bir miktarı her yılsonunda çalışanın emekliliği veya ölümü halinde vermek üzere ilgili çalışana ait bir hesaba biriktirilmektedir.

Karma Dağıtım: Nakit olarak dağıtım ve ertelenmiş dağıtım birlikte kullanılmaktadır. İşletme kârın bir miktarını yılsonunda nakit verir bir kısmını da biriktirmektedir.

Hisse senedi verilmesi: Bazı işletmeler kârın bir miktarını çalışan istediği zaman hisse senedi olarak vermektedirler.

Kâra katılma sistemi çalışan kadar işletmenin yararına da çalışmaktadır. Çalışanlar öncelikle kârın arttırılmasını amaç edindiklerinden ötürü üretim ve verimin artması için çaba sarf etmektedirler. Bu sistem sayesinde çalışanın işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı artmakta, bu arada işletme ile çalışan bütünleşmesi sağlanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin ortak amaç edinme ilkesi ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu anlaşma zamanla başka alanlara da geçebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 153).

Kâra katılmanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunların başında kâr dağıtımında hangi yöntemin uygulanması gerektiği konusunda henüz kesin bir görüş birliğine varılamamaktadır (Sabuncuoğlu, 1984: 89).

#### **1.7.1.4. Primli Ücret**

Prim, ücret dışı yapılan ödemelerdir (Genç, 2010, 135). Kişilerin aldıkları sabit ücretin yanı sıra daha fazla çalıştırılması için verilen ücrettir. Akord ücret sistemi, kazanç paylaşım modeli, öneri-ödül modeli, riskli kazanç modeli, kâr paylaşım modeli, ikramiye ve bonus modeli ve kotalı prim modeli gibi primli ücret sistemleri işletmeler tarafından üretim ve hizmetin miktar ve kalitesini arttırmayı amaçlayan ve çalışanları daha çok ödüllendiren, çalışmayanları ise motive eden özellikleri nedeniyle özendirici ücret modelleri oldukça yaygın biçimde uygulanan sistemlerdir (Sabuncuoğlu, 2000; 230).

Özendirici sistemlerin amacı, genelde, işgörenlere temel ücretlerinin üstünde mali teşvikler sağlayarak, verimliliklerini arttırmalarını ve dolayısıyla işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmaları yönünde onların motivasyonlarını ve çabalarını arttırmaktır (Bingöl, 2003: 366).

Çalışanlara verilen prim sistemin belli bir performans sistemine bağlı olarak tespit edilmesi ve ücret de olduğu gibi adil olarak verilmesi buradaki en önemli husustur. Aksi takdirde oluşturulması beklenen olumlu sonuçlar yerini iş tatminsizliği ve işten ayrılmalara bırakacaktır (Bayrakdar, 2016).

### **1.7.1.5. Sosyal Haklar Verilmesi**

Çalışan bireyler zamanlarının büyük bir kısmını çalıştığı ortamda geçirmekte olup çalışanın bütün gereksinimlerinin çoğuburada giderilmektedir. Böylelikle çalışanlar ihtiyaçlarını gidermek için örgütlere bağlı kalmaktadırlar. Bireyler doğası gereği diğer insanlarla iletişim halinde olmaktadır. Budaaynı zamanda hem işyerinde hem de işyeri dışında bir ihtiyaç olup diğer insanlarla irtibat halinde olmaktadır. “İşletme dahilinde bu ihtiyaçların giderilmesi, terfi, statü sembolleri, grup çalışması, çatışmaları en aza indiren bir örgüt iklimi gibi öğeleri içeren bir motivasyon sistemi ile mümkün olur. İsimlere göre ayrılmış park yerleri, yine isme özel bürolar, daha iyi ofis ekipmanları ve mobilyalar bu tür ait olma, benimsenme ve kimlik duygusu kazanma güdülerini karşılamaya yardımcıstatü sembolleridir” (Yılmaz, 1999).

### **1.7.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları**

Çalışanlara işletmeler tarafından sosyal ve psikolojik gelişim imkânları sağlanması çalışan motivasyonunu etkileyen diğer bir faktördür. Günümüzde çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal araçlar aracılığıyla da motive oldukları gerçeğini birçok işveren kabul etmektedir. İşletmepolitikaları çerçevesinde işletme yöneticileri kendi yönetim anlayışlarına göre çalışanların psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmaları gerekmektedir (Keskin, 2008).

#### **1.7.2.1. Bağımsız Çalışma İmkânları**

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bundan dolayı merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışanişgörenlerin yeterinceverimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

İşgörenlerin bir kısmının benlik duygusunu doyumak yada kişisel gelişim gücünü arttırmak maksadıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimine önem vermektedirler. İşletmelerdeki yönetsel otoritenin varlığını zedeleden, işgörelere ilgi

ve yetenekleri doğrultusunda belirli ölçüde çalışma özgürlüğü, inisiyatif kullanma ve sorumluluk verilmesi durumunda; kişisel yetenekleri, yaratıcı ve yapıcı güçleri ortaya çıkartılabilir ve aynı zamanda motivasyonlarında olumlu değişme gözlemlenebilir (Karahan, 2015).

### 1.7.2.2. Sosyal İmkânlar

İdareciler, personellerin iş yaşamı dışında bir sosyal hayatının da olduğunu unutmamalıdır. Bu nedenle sosyal yaşamda veya ailede karşılaştığı sorunları gidermede yardımcı olmalıdır (Garih, 2000: 86).

Çalışanların kurumlar bol zamanlarını daha iyi değerlendirmeleri için, birçok sosyal uğraşlara çalışanlarını yönlendirebilirler. Bu uğraşlar aşağıdaki gibisayılabilir; (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 164).

- Sportif uğraşlar: Kurum içinde spor yapılabilecek tesisler kurularak spor yapmaları sağlanır, kurum içi turnuvalar düzenlenebilir.
- Geziler: Aynı sektörde yer alan diğer işletmelere geziler yapılarak çalışanların bilgi düzeyi ve görüşlerinin geliştirilmesi sağlanır.
- Kütüphane: Kurum içine çalışanların kültürlerini artırmalarını sağlamak ve mesleki açıdan daha bilgili olmalarını sağlamak için kütüphane yapılabilir
- Özel günler ve eğlenceler: Kurum içinde veya dışında özel günlerde çeşitli faaliyetler yapılabilir. Bu durum her kurum birbirinden farklılık gösterdiği için farklılaşabilmektedir. Mesela, yemekli ziyafet, hafta sonu çay partileri vs.

### 1.7.2.3. Psikolojik Güvence

Çalışanların belirli bir iş çevresine ve iş koşullarına uyabilmesinden doğan özgüven önemlidir. Çalışan, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yükseleceğini bildiği takdirde kendine olan güveni de artar. Bunun yanında çalışanların, emeklilik, sağlık, kaza gibi ekonomik güvence sağlayan sigortalarının olması çalışanın psikolojisini etkileyen faktörlerdendir. Bu imkânların sağlanmadığı bir kurum içerisinde güven kavramından söz edilemez. Birey bu güvencelerin yanında psikolojik güvencelerin ihtiyaçlarını da hisseder. Bu güvence işin ortamına bağlıdır, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin doğası,

temposu ve çevresi psikolojik güvence ile ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Sevinç, 2015).

Birey duygusal olan güvenceyi hissettiği bir ortamda çalıştığında verimi daha çok artmaktadır. Çalışan kişi kendisine yönelik olumsuz bir davranışın olmayacağından emin olduğu durumda daha çok motive olmaktadır. Gerek sürekli maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse de kendine güven duygusu verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalması gayet doğaldır. Tersine, güven duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği ve verimliliği böylece artmış olacaktır (Eren, 2010: 519).

#### **1.7.2.4. Çevreye Uyum**

İşyerinde çalışanlar çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarına uyum sağladıkları kadar sosyo-psikolojik şartlarına da uyum sağlaması gerekmektedir. Çalışanlar ilk kez girdikleri bir işte çalışma arkadaşları, üst ve alt kademedeki kişilerle en kısa sürede tanışmalı ve kendisini tanıtmalıdır. Yeni işe giren bir çalışan, örgüt çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa sürede adapte olmaya çabalaması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Örgütyöneticileri gerekli şartları sağlayamadığı zaman çalışanların örgüte karşı yabancılaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda işine karşı yabancılaşan çalışanlar arasında saldırgan tutumlar sıkça yaşanmakta, yöneticilerle çalışanlar arasında çok küçük sebeplerden ötürü yakınmalar, tartışmalar doğmakta ve örgütün verimi belirgin bir şekilde düşmektedir (Karatepe, 2005).

#### **1.7.2.5. Değer ve Statü**

Yönetici bir yandan işgörenleri sosyal varlıklar olarak ele alıp, onlara çeşitli gruplara katılma olanakları tanırken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüle karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. İşgören, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı da duymaktadır. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak



işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışmaktadır. Statü ise, bireyin sosyal yapı içerisinde işgal ettiği yer olarak tanımlanmaktadır (Altok, 2009).

Kişiyeye iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil fonksiyonel statü vermek, yani insan yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamak gerekmektedir (Tikici ve Deniz, 1993).

Statü, işletmelerde güdülemeyi arttıran özendiricilerden birisidir. Yapılan araştırmalar yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermektedir. Bu konuda ilgi çekici önemli bir faktörde çalışanların kamuoyunda ün yapmış büyük işletmelerde çalışma isteğidir. İşgören böyle bir kuruluştaki çalışmaktan gurur duymakta ve bu durum ona toplumda statü sağlamaktadır. Özellikle işletmesiyle bütünleştiği takdirde işletmenin başarısı ile övünürken aynı zamanda mutluluk duymaktadır. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeyle ilgili övücü sözler duyması ona kıvanç ve çalışma onuru sağlamaktadır (Koç, 2005).

#### **1.7.2.6. Öneri Sistemi**

İşgörenlerin kurum içinde fikirlerini ve bu fikirlere ait önerilerini serbest bir biçimde söyleyebilmesi ortaya koyan bu sistem, işgörenler ile idareciler arasındaki ilişkinin daha iyi olmasını sağlar. Bu sistem işgörenlerin motive edilmesinde en etkin kullanılan yöntemlerden biridir. İşgörenin sunduğu önerisi eğer kabul edilirse bu kabul sonucu işgörenin psikolojik seviyesi yükselecek bu da iş tatmininin oluşmasını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 162).

Bu önerinin kabul edilmesi sayesinde oluşan tatmin, bireyin yaptığı işle daha fazla değer vermesini sağlayarak kurumsal motivasyonun sağlanmasını da beraberinde getirir. Öneri sistemi sayesinde işgörenler örgüt ve kendisi ile ilgili fikirlerini ve tekliflerini, işle ilgili tekliflerini idarecilere sunma imkanına sahip olabilmektedir. İş tatminine yarı olduğu gibi bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Her düşüncenin öneri olarak sunulması ve bu önerilerin idareciler tarafından onay görmemesi gibi durumlar olumsuzluk yaşanmasına neden olabilmektedir (Sevinç, 2015).

### 1.7.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının yanında, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarından da faydalanılmaktadır. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları genel olarak örgüte mali açıdan yük olmayan araçlardır. Yöneticiler bazen hiçbir harcama yapmadan bazen de çok az bir harcama yaparak, örgütsel ve yönetmelaraçları zamanında ve yerinde kullanarak, çalışanların motivasyonunu arttırabilmekte, çalışanı örgütün amaçları doğrultusunda çabalamaa yönelmektedir (Sevinç, 2015: 960).

#### 1.7.3.1. Amaç Birliği

Amaçlar, motivasyon için temel oluşturur ve davranışı yönlendirir. Amaçlarının önemli özelliği, geribildirim imkânı vermesidir (Baltaş, 2013).

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır. Örgütsel başarı insanı sömürmekledeğil, insanı kazanmakla olmalıdır. İşgörenleri fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler önce işverenlerin çalışmaamaçlarını yakından tanımakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle işletmeye yararlı elemanlar kazanma şansını elde ederler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır (Eroğlu, 2013).

Örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçlarının paralellik arz ettiği durumlarda bireylerin motivasyonu artar. Yönetim bu süreçte örgütsel amaçlara hizmet ettiği için bireysel amaçları destekler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar (Tunçer, 2013).

#### 1.7.3.2. Kararlara Katılım

Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üzerine oturtulur. Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken; öte yandan da yönetimin daha etkili ve sağlıklı karar almasını ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar. Eğer bir motivasyon aracı olarak işgörenlerin kararlara katılması isteniyorsa bu

aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir. Kararların sağlıklı olması kadar demokratik nitelik taşıması ve hepsinden önemlisi uygulamada çalışanlar tarafından alınan kararların gerçelci olarak desteklenmesi gerekmektedir (Keser, 2006).

Kararlara katılmanın uygulanması bir işletmede bir takım olumlu sonuçlar doğurur: (Aşıkoglu, 1996)

- İşgörenlerin motivasyonunu sağlar.
- Eğitim işlevi görür.
- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.
- Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
- Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.
- İşgörenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- İşgören devamsızlıkları önlenebilir.

### **1.7.3.3. Yetki ve Sorumluluk Devri**

Yetki ve sorumluluk devri sık kullanılan bir motivasyon aracıdır. Kurum yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanlarını denetleme yeteneğine sahip değildir. Üstlere ait görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelen yetki devri, çalışanların tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin edecek bir motivasyon aracıdır. Yetki ve sorumluluk devri, bireyin kendine olan güvenini arttırmakla birlikte örgüte olan bağlılığını da önemli oranda güçlendirir. Yöneticiler astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini arttırsalrarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını daha da arttıracaklardır (Eren, 2010: 522).

Yetki ve sorumluluk devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Bu yetkinin devredilmesinde gereken dengeyi korumak gerekmektedir. Yetki ve sorumluluğun devredildiği astın bu yetkiyi nasıl kullanacağını önceden tahmin edebilmek gerekir (Sevinç, 2015).

#### 1.7.3.4. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören çalıştığı yerin iç açıcinitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteğine ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerlerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmalıdır. Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, işgörenlerinmotivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamenyaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Eren, 1997).

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. Bununyanında, işyerinin eve yakınlığı, iş yapma sürecinde kullanılan makine, alet ve teçhizatın yenive kaliteli olması, iş yerinde temas edilen malzemelerin rahat ve güvenli olması da işgöreninkendisinden beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenler olarak karşımızaçıkılmaktadır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceğibirtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara nedenolabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların işgörenin iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji vepsikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir. Tamamen ortadan kaldırılmalarınaimkan olmasa da bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle işgören için ideal standartlardadengeye getirilmesi örgütün tasarrufu altındadır ve yöneticilerin kesinlikle göz ardıedemeyecekleri bir konudur (Akyıldız, 2001). Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullarıişgörenlerinmotivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel vezihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranmave işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Başaran, 1998).

#### 1.7.3.5. İşin Kendisi ve Yapısı

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatminin ne kadar olduğuyula orantılıdır. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler ve aynı, sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. Çalışanın sürekli aynı işi yapması çalışan için basit gelmekte ve bu durum da tatminsizliğe yol açmaktadır. Monotonluğuegellemek için işin yapısına müdahale etmek

gerekmektedir. Bu müdahale iş geliştirme ve iş zenginleştirme yoluyla yapılabilir (Sevinç, 2015).

a) İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme çalışanın görevini dikey yönde uzatarak, bir işi başından sonuna kadar yapı bitirmesini sağlamaktır. Diğer bir deyişle iş zenginleştirmenin amacı, örgüt içinde mücadeleyi arttırmak, etkinlik alanını genişletmek ve sorumluluk duygusunun yükseltilmesidir. İş zenginleştirme ile birlikte çalışanların yaptıkları işler ve sorumlulukları güçleştirilir. Bu sayede çalışanın kendi başarısını kendisinin planlayarak kontrol etmesi olanak tanınmış olur (Pehlivan,1990: 164-165).

b) İş Genişletme: Burada amaçlanan çalışanın görevinin yataya bölünerek birden çok işle uğraşmasını sağlamaktır. Bu sayede çalışanın tek bir işte uzmanlaşması yerine birkaç farklı işi yapmasına olanak sağlanır. İş genişletmenin amacı, bütün gün aynı işi yapan çalışanda psikolojik yorgunluk başlamakta ve iş ona son derece monoton gelmektedir. Bu kişi işten ayrıldıktan sonra yerine gelecek kişinin aynı işi kendisi gibi yapabileceğini bildiğinden, işinin önemsiz olduğu algısına kapılır. Bu durumu önlemek için işin genişletilmesi önemlidir. Diğer bir amaç ise, işin içeriğinde kimi değişiklikler yapılarak, işin doğrudan kendisine güdüleyici bir nitelik kazandırılmasını ve böylece çalışanda daha önemli yeteneklerini kullandıkları yönünde bir duygu yaratılarak, onların örgüt içinde bir değer oldukları yönünde inandırılması amacıdır (Pehlivan,1990: 167-168).

#### **1.7.3.6. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları**

İşgörenlerin, çalışma hayatına başlangıcından bitişine kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümü şeklinde tanımlayabileceğimiz eğitim, işgörenlerin motivasyonları için çok önemli bir araçtır. Bu düşünceden yola çıkarak eğitim harcamalarının, işgörenlerin gelecekteki verimliliğini ve kazancını arttırması anlamına geldiği fark edilmeli ve bu bir yatırım sayılmalıdır (Tınaz, 2000).

İşgörenlerin iş hayatında gösterdiği başarıya karşılık sağlanan en motive edici araçlardan biri de terfi imkânıdır. Görevini gereğince yapan, belirli bir deneyim kazanan işgören, bir süre sonra daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzulayacaktır. Terfi ile birlikte, işgörene yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret artış gösterir. Bu nedenle işgörenin terfi edilmesi, onun üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapmaktadır. Ayrıca yükselme işgörene kuvvetli bir itibar sağlamaktadır. Daha önemli bir

iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal statü kavramlarına dayanan itibar, kişilerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Yıldırım, 2006).

### **1.7.3.7. İletişim**

Örgüt içerisinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç şeklinde tanımlanan iletişim, örgüt içerisinde kişiler arasında bağ kurmanın yanı sıra karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını da sağlayan bir araçtır. Çalışanların kendi aralarında ve üstleri ile kurdukları iyi iletişim çalışma isteğini ve verimini arttırmada yardımcı olur. İyi düzenlenmiş bir iletişim ağı örgüt için motive edici bir unsurdur. Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, önerilerle üretebilmek çalışanların kendilerine değer verildiğinin inancını pekiştirir. Bu sayede çalışanların örgütün çabalarını benimsemeleri ve bu yönde çaba harcamaları sağlanmış olur. İletişim kanallarının sorunlu olması sonucunda belirsizlik ve güvensizlik temelinde oluşan ilişkiler ortaya çıkar. Çalışanlar bu anlamda olumsuz yönde motive olmakla birlikte, örgüt içi sorunların artmasına neden olur ve çalışanları yaptığı işten soğutur. Örgüt içinde iletişim kaynaklı sorunlarla karşılaşmamak için, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey iletişim kanalları ile birlikte yatay iletişim kanallarının da kurum amaçlarına uygun bir şekilde sürekli ve düzenli çalışmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 170).

### **1.7.3.8. Adil ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi**

Şikâyetlerin değerlendirilmesi ve bir çözüme kavuşturulması da gereksinimlerin karşılanması gibi motivasyon konusunda bir tatmin kaynağı ve araçtır. Uygun cezalandırma ve ödüllendirme sistemlerini işletmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit davranma ilkelerine bağlı olmayı gerektirdiği için, çalışanların görevlerine karşı duydukları haz ve bağlılığını arttıran bir özendirme aracı olacaktır (Eren, 1989).

Çalışanlarda memnuniyet yaratmayan uygulamalar ve davranışlar hakkında şikâyetlerini dile getirebilmesi için imkânlar sunulmalıdır ve özenli bir şekilde incelenerek kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır. Şikâyetlerin üzerinde titizlikle durulmadığı ve önleme yoluna gidilmediği takdirde, çalışan bir takım huzursuzluklar yaşayacak, işine ve yöneticisine karşı olumsuz bir tutum içinde olacaktır. Bu nedenle örgütteki yöneticilerin

önemli görevler üstlenmesi gerekir. Yöneticiler çalışanların şikâyetlerini dinlemeli, onları yönlendirmeli, çözüm yollarını bulmak için birlikte hareket etmeli, her türlü tehlikeye karşı çalışanlar hakkında korumacı bir tavırda olmalı, çıkarlarını gözetmeli ve karşılıklı güveni arttıran faaliyetlerde bulunmalıdır. Örgütteki iyi işletilen disiplin sistemi, cezalandırma yöntemlerini de içerir. Olayla ilgili kanıtlar tespit edildikten sonra gereken uyarılar zamanında yapılmalıdır. Bu uyarılar çalışanların onurunu zedeleyici bir duruma yol açmadan yapılmasına özen gösterilmelidir. Adaletli bir disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne görüleceği önceden saptanmalı ve çalışan eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir (Eren, 1989).

### **1.7.3.9. Esnek Zaman Uygulamaları**

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve uluslararası rekabet ve yaygın işsizliğin, normal çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz hale getirmesi nedeniyle esnek zaman uygulamaları gündeme gelmiştir (Doğrul, 2010: 13). Bu sayede birçok çalışma sisteminin yerini esnek çalışma uygulamaları almaya başlamıştır. Esnek zaman uygulamaları kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu uygulamada çalışanlar belirli saatlerde iş yerinde bulunmak zorundadırlar bunun dışındaki zamanı ayarlama yetkisi çalışana aittir. Esnek çalışma saatleri, çalışanların motivasyonunu yükselten ve iş yerinde verimli olmalarını sağlayan bir motivasyon aracıdır. Bu uygulama çalışanların strese girmeden, verimli olduklarına inandıkları zamanlarda çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanlar bu sayede zaman baskısı hissetmeden ve en uygun zamanda işlerini yaparak, hem örgüt hem de personel açısından verimliliği sağlarlar (Sevinç, 2015).

Çalışan personelin özgürlük ve motivasyonlarını artırmaya yönelik esneklik yaklaşımlarından biri olan esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi farklı birçok şekilde uygulanmaktadır (Daft, 1997; Selen, 2016).

Haftada dört gün çalışma: Haftada dört gün çalışma uygulamasında, çalışanlar beşgünde 8'er saat çalışmak yerine, dört günde 10'ar saat çalışmakta ve üç günlük bir hafta sonu tatili elde edebilmektedirler. Uzun vadede performans üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı gözlenen bu sistem, daha çok boş zamana sahip olma arzusundaki işgörenler için

motive edici olabilmekte, fakat daha sonra uzun çalışma süresi yüzünden bitkinlik ve yıpranma sorunları ortaya çıkabilmektedir (Daft, 1997).

Esneklik bandı: Esneklik bandı, hem uzun vadede, hem de kısa vadede işdoyumunuyüksek seviyelerde tutabilen bir uygulamadır. Bu uygulamada tüm çalışanların işyerinde bulunmaları gereken bir çekirdek zaman periyodu belirlemekte ve bu periyodun başına ve sonuna esnekliğin söz konusu olduğu çalışma saatleri eklenmektedir (Daft, 1997).

İş paylaşımı: İş paylaşımı uygulanması ise herhangi bir işin iki ya da daha fazla işgören tarafından haftada 40 saatlik çalışma sürecinde dönüşümlü olarak yapılmasını öngörmektedir. Part-time diye adlandırılan çalışma metoduna imkân veren bu uygulamada örneğin küçük yaştaki çocuğunun bakımı ile yükümlü olan bir bayan çalışan günün belli bir bölümünü çalışmaya ayırabilmektedir. İş paylaşımı aynı zamanda rutin ve monoton karakterli işlerde çalışanların maruz kaldığı yıpranma ve iş yorgunluğunu hafifletmektedir (Werther ve Davis, 1996).

#### **1.7.3.10. Özel Yaşama Saygı**

Bir işgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılaması ve bu sorunların çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardıma hazır olması gerekir. Şu halde, özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur. Ancak üstler astların iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte; onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır (Pekel, 2011).

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artırılabilecektir (Eren, 1989).



## 1.8. Orman Ürünleri Sanayi Sektörü

Orman ürünleri sanayi sektörü, ormanlardan elde edilen hammaddenin özelliklerine göre yarma, kesme, biçme, soyma, yongalama veya liflerine ayırma işlerine tabi tutulup yapıştırıcı madde kullanarak veya kullanmaksızın presleme, buharlama, kurutma, emprenye etme ve benzeri işlemlerle odunun yapısını değiştirerek yarı maul veya maul mal üreten, gerektiğinde birinin mamülünü hammadde olarak kullanarak üretim yapan bir sanayi koludur (Köksal, 2006).

Orman ürünleri sanayisinde üretilen ve pazara sunulan ürünler, insanların çalışma ve dinlenme gibi her türlü yaşam ortamında karşılaştığı ve birebir etkileşim içerisinde olduğu ürünlerdir. Odun ve odun esaslı ürün çeşitlerinin sayısının 5 bini aştığı bilinmektedir. Bu nedenle bu sanayi dalının toplam üretime doğrudan katkısının yanında, dolaylı ve rakamla ifade edilmesi pek de olanaklı olmayan önemli bir katkısı vardır (Külahlı, 2012).

Orman ürünleri sanayi sınıflandırılması yapılırken sınıflandırmanın üç başlık altında yapılmasının yeterli olacağı düşünülmüştür (Aytin, 2006, Külahlı, 2012).

### a. Birinci imalat sanayi

- Kereste Endüstrisi
- Levha Endüstrisi ( Kaplama, kontrplak, kontratabla, yonga levha, lif levha vb. )
- Kağıt hamuru ve kağıt endüstrisi

### b. İkinci imalat sanayi

- Parke
- Doğrama
- Mobilya
- Prefabrik ev üretimi
- Diğerleri

### c. Diğer orman ürünleri sanayi

- Müzik aletleri
- Ayakkabı kalıbı
- Ahşap oyuncak
- Ahşap torna mamulleri
- Kalem sanayi vb.
- Diğerleri

Türkiye orman ürünleri üretim, ihracat ve ithalat değerleri bakımından alt sektörler ya da ana ürünler bazında incelendiğinde dikkate değer gelişmeler görülmektedir. Türkiye'nin kereste ana ürün grubunda son 15 yılda 5,5 milyon m<sup>3</sup> /yıl üretimden 8,5 milyon m<sup>3</sup>/yıl'a ulaşmıştır. Üretimdeki bu artış ihracata yeterince yansımazken, ithalat yaklaşık 4 kat atmış ve 1,18 milyon m<sup>3</sup>'e ulaşmıştır. İthalat artışı değersel bazda 7 kata ulaşarak 23,4 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Türkiye orman endüstrisinin en hızlı gelişen alt sektörlerinden birisi de lif levha ve yonga levha sektörüdür. Yıllık kapasite MDF'de 6,7 milyon m<sup>3</sup>'e, yonga levhada 5,1 milyon m<sup>3</sup>'e ulaşmıştır. Levha sektöründe kapasite kullanım oranı % 75-80 arasında değişmektedir. Toplam kurulu kapasite 12,1 milyon m<sup>3</sup> olup, 2016 toplam üretimi 9,2 milyon m<sup>3</sup>'tür. Sektörün yıllık odun hammaddesi ihtiyacı 11,5 milyon ton'dur. Bu ihtiyacın % 37'si OGM den, % 26'sı ithalat yoluyla, % 22'si şahsa ait dikili veya tapulu kesimlerden, % 9'u sanayi atıklarından, % 6'sı yurt içi şahıslardan kavak alınarak karşılanmaktadır. Kontrplak üretimi son 16 yılda 2,5 kat artmıştır. Mobilya sanayinin kapasite kullanım oranı yıllara göre iniş çıkış göstermekle beraber ortalama % 70'ler civarındadır. Sektörünün üretim değeri ve yatırımlar itibariyle kademeli bir büyüme eğilimi göstermiş ve sürekli artmıştır. Mobilya endüstrisi ticari dengenin pozitif olduğu sınırlı sayıdaki endüstri dallarından biridir (Koç, Dilik ve Kurtoğlu, 2017). Orman ürünleri sanayi sektöründe 2017 yılı verilerine göre toplam 35.395 işyeri ve 282.616 sigortalı çalışan sayısı mevcuttur. 2012 yılından 2017 yılına kadar işyeri sayısındaki değişim %8,8 olup çalışan sayısındaki değişim ise %15,3 olarak gerçekleşirken aynı oranları 2011-2017 yıllarına göre değerlendirdiğimizde ise artış oranı işyeri sayısında %17,5 olurken çalışan sayısında artış oranı ise %27,3 olarak gerçekleşmektedir (URL-1, 2019).

### 1.9. Literatür Özeti

Gedik vd. (2018), yaptıkları çalışmada Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin iş motivasyonu belirlemeye çalışmışlardır. Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin içsel motivasyona yönelik algılarının 4,48 ile "Çok Yüksek" düzeyde; dışsal motivasyon algılarının da 4,17 ortalama ile "Yüksek" düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir.

Aydın ve Üçüncü (2016), yaptıkları çalışmada orman ürünleri sanayinde çalışan performansını etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır.

Türkoğlu ve Yurdakul (2017)yaptıkları çalışmada mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumu veya doyumsuzluğunun işgörenlerin performansı üzerindeki etkisinin belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışanların iş doyumu düzeylerinde artış oldukça, iş performans düzeylerinde de artış olduğunu tespit etmişlerdir.

Akyüz vd. (2011), yaptıkları çalışmada Muğla Orman Bölge Müdürlüğü çalışanların iş tatmin düzeyleri belirlemeye çalışmışlardır. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmiş olması, bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş yapıyor olmaları ve yaptıkları işte kişisel katkılarını görmelerinden dolayı işin niteliği ve çalışma koşulları açısından tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Akyüz ve Yıldırım (2015), yaptıkları çalışmada orman ürünleri sanayi sektöründe yer alan çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık durumlarını belirlemeye çalışmışlardır. İş tatminiyle ilgili olarak en yüksek tatmin düzeyi “Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından”, “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” ve “Vicdanıma bir sorumluluk taşıma şansına sahip olmam bakımından” ifadelerinde yer almaktadır.

Gedik (2010), orman ürünleri sanayi sektörünün alt sektörleri levha ve mobilya sanayilerinde çalışanların performanslarını ve verimliliklerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda orman ürünleri sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların sağlığını etkileyen bazı fiziksel çalışma faktörlerinin olduğunu, iş arkadaşlarıyla ortak çalışmalar yapabildikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Aydın (2010), yaptığı çalışmada orman ürünleri sanayinde uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin bazı özellikleri (müşteri odaklılık, yönetimin liderliği, tam katılım, sistematik süreç analizi ve önce insan anlayışı) incelenmiş ve bu özelliklerin çalışan performansını etkileyen faktörler (stres, motivasyon, çevresel faktörler ve iş doyumu) üzerindeki etkileri araştırmıştır. Müşteri odaklı yaklaşımın çalışan motivasyonu ve çevre faktörleri üzerinde; önce insan anlayışının iş doyumu ve çevre faktörleri üzerinde; yönetimin liderliğinin çalışan motivasyonu üzerinde; iş doyumunun motivasyon üzerinde ve çevre faktörlerinin de stres üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğunu belirlemiştir.

Yıldırım vd. (2017), yaptıkları çalışmada mobilya sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda çalışanların moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörlerin sırasıyla ücretler, sosyal haklar ve iş ortamını, işteki başarılar ve takdir edilmeyi, yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme

imkânını, yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme ile aile yaşantısı ve kişisel sorunlar olduğunu, kullanılan motivasyon araçlarının önem sırasını ise ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi, yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve terfi imkânı, rekabet şartları ve performans değerlendirme, ile yönetimde kararlara katılma etkenlerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Çok vd. (2017), yaptıkları çalışmada Elazığ Orman Bölge Müdürlüğü (OBM) çalışanlarının iş doyumunu düzeyi ve iş doyumunu etkileyen değişkenlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. Elazığ OBM çalışanlarının iş doyumunu ölçeceğindeki en yüksek ifadeler, “son derece tatmin edici” ve “tatmin edici” iş doyum düzeylerinin toplam yüzde oranları üzerinden ilişkin yapılan değerlendirmelere göre; yakın çalışma arkadaşları iletişimi, işe gelirken duyulan istek, personelin işinde yaşadığı başarı duygusu, çalışma süresi ile verimlilik arasındaki ilişki ve çalışma ortamındaki işbirliği açısından iş doyumunu düzeyi oranları en yüksek ifadeler olarak belirlenmiştir.

Koçak (2009), yaptığı çalışmada Orman Bölge Müdürlükler bünyesinde görev yapan mühendis, müdür, müdür yardımcısı gibi üst düzey çalışanlarının iş tatmin düzeylerini ölçmüştür. Çalışma sonucunda iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu konular işin niteliği ve çalışma koşulları, çalışma arkadaşlarına ilişki, yöneticilerine ilişkin tatmin, iletişim ve kurum imajıdır. Tatminsizlik yaşanan faktörler ise, ücret ve yönetsel yaklaşım ve sosyal haklar faktörüdür.

Dursun (2008) çalışmasında, orman işletme müdürlüğü çalışanlarının ücret ve sosyal haklara ilişkin tatmin düzeylerinin düşük olduğunu; başta yöneticiler olmak üzere, kurum imajı, iletişim, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve çalışma koşullarına ilişkin tatmin düzeylerinin ise yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Gedik vd. (2008), yaptıkları çalışmada Düzce ilinde faaliyet gösteren orman ürünleri endüstrisi yöneticilerinin iş tatmin düzeylerini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda işin niteliği, ücret ve iletişim faktörleri için iş tatmininin yüksek düzeyde olduğunu, iş ortamı ve iş güvencesi faktörlerine göre iş tatmininin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Tanrıverdi (2006) Orman ürünleri sanayi işletmelerinin de aralarında bulunduğu sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunlarını araştırdığı çalışmasında, çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı sağlanması ve onlara daha yüksek ücret ve sosyal yardım verilmesi gibi sorunlar olduğunu ortaya koymuştur.

Aksu (2001), yaptığı çalışmada araştırmaya katılan işletmelerde motivasyon artırıcı uygulamalar yapılmaktadır. Motivasyon araçlarında önceliği % 14,1 ile primli ücret alırken bunu %13 ile ücret artışı ve takdir edilme izlemektedir. Ödüllendirme ve cezalandırmada olduğu gibi manevi motivasyon araçları daha fazla tercih edilmektedir. Yüzde olarak ifade edersek %27,1 ile maddi motivasyon araçları ve %71,9 ile manevi motivasyon araçları uygulandığını tespit etmiştir.



## **2. YAPILAN ÇALIŞMALAR**

### **2.1. Materyal**

Çalışma orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitelerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan çalışma ile çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitelerinin en üst düzeye çıkarılabilmesi için hangi koşulların uygulanması gerektiği belirlenmiştir. Çalışma orman ürünleri sanayi sektörü kapsamında ülkemizin farklı bölgelerinde yoğun olarak bulunan mobilya, levha, kağıt, odun dışı orman ürünleri (ODOÜ) ve hizmet sektörlerinde çalışanlara yapılmış olup toplam 1175 adet anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anket formlarının doldurulması 2016 Ekim – 2017 Mayıs ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın katılımcıları orman ürünleri sanayi sektöründe değişik pozisyonlarda çalışanlardan oluşmaktadır.

### **2.2. Yöntem**

Orman ürünleri sanayinde çalışanların motivasyon (1-Hiç Etkilemez, 2-Etkilemez, 3-Kısmen Etkiler, 4-Etkiler, 5-Çok Etkiler) ve iş yaşam kalitelerinin (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) belirlenmesi amacıyla verilerin elde edilmesinde 5’li likert tipi anket formundan yararlanılmıştır. Anket başlıca iki kısımdan oluşmakta olup ilk kısımda demografik özellikler dokuz soru ile, ikinci kısımdaki motivasyon ve iş yaşam kalitesi ise altmış soru ile belirlenmiştir. İkinci kısımdaki 60 sorunun 30’u motivasyon düzeyini diğer 30 soru ise iş yaşam kalitesini belirlemek için kullanılmıştır. Her bir bölüm ise kendi içinde 6 alt faktörle temsil edilmekte olup her bir alt faktör ise 5’er sorudan oluşmaktadır. Motivasyon ve iş yaşam kalitesini belirlemek için, Çiçek’in 2005 yılında yaptığı doktora çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmış olup yargıların değerlendirilebilmesini daha anlaşılır kılmak için 5’li likert tipi ölçek formatına dönüştürülerek değerlendirilmiştir.

Çalışmamızda çalışanların motivasyon düzeyleri ve işyaşam kalitesinin ele alınan demografik özellikleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği yapılan bağımsız iki örnek t-testi ve basit varyans analizi ile belirlenmeye

çalışılmıştır. Demografik özelliklerden iki grubun ortalamasının karşılaştırılmasında bağımsız iki örnek t-testi kullanılırken, üç ve daha fazla grubun karşılaştırılmasında ise basit varyans analizi kullanılmaktadır (Kalaycı, 2006).

Ele alınan 12 alt faktörün birbirleriyle ilişkisinin olup olmadığı ise korelasyon analizi ile teyit edilmeye çalışılırken 6 motivasyon alt faktörünün (Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler, Motivasyon araçları, İş doyumunu belirleyen faktörler, Terfi etmede geçerli olan faktörler, Yöneticide olması düşünülen nitelikler, Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller), iş yaşam kalitesine ait 6 alt faktörleri (Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler, Motivasyon araçları, İş doyumunu belirleyen faktörler, Terfi etmede geçerli olan faktörler, Yöneticide olması düşünülen nitelikler, Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller) ne düzeyde etkilendikleri ise çoklu regresyon analizleriyle belirlenmiştir (Kalaycı, 2006). Yapılan tüm analizler ise SPSS 22 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### 3. BULGULAR VE İRDELEME

#### 3.1. Çalışanların Bazı Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların bazı demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel olarak dağılımları aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 3. Çalışanların bazı demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel veriler

Sektör	Adet (N)	Yüzde (%)	Cinsiyet	Adet (N)	Yüzde (%)
Mobilya sektörü	576	49,0	Erkek	1000	85,1
Levha sektörü	403	34,3	Bayan	175	14,9
Kâğıt sektörü	100	8,5	<b>Medeni Hal</b>	<b>Adet (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
ODOÜ sektörü	61	5,2	Evli	752	64,0
Hizmet sektörü	35	3,0	Bekâr	423	36,0
<b>Eğitim</b>	<b>Adet (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Yaş</b>	<b>Adet (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlkokul	146	12,4	18-25 yaş	285	24,3
Ortaokul	213	18,1	26-35 yaş	489	41,6
Lise	526	44,8	36-40 yaş	222	18,9
Ön lisans	133	11,3	41-50 yaş	147	12,5
Lisans	157	13,4	51 yaş ve üstü	32	2,7
<b>Pozisyon</b>	<b>Adet (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Aylık Gelir</b>	<b>Adet (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşçi	746	63,5	1300 TL altı	52	4,4
Teknisyen	97	8,3	1300-1800 TL	647	55,1
Uzman	56	4,8	1801-2500 TL	270	23,0
Mühendis	132	11,2	2501-3000 TL	138	11,7
Büro çalışanı	96	8,2	3000 TL üstü	68	5,8
Diğer	48	4,1	<b>Bulunduğu İl</b>	<b>Adet (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Hizmet Yılı</b>	<b>Adet (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>	Antalya	100	8,5
1 yıl ve daha az	181	15,4	Bursa	190	16,2
2- 5 yıl	522	44,4	İstanbul	274	23,3
6-10 yıl	281	23,9	Mersin	270	23,0
11-20 yıl	161	13,7	Ordu	159	13,5
21 yıl ve üstü	30	2,6	Trabzon	182	15,5

Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların %85,1'ini erkekler teşkil etmektedir. %49'unu mobilya sektöründe çalışanlar, %34,3'ünü ise levha sektöründe çalışanlar oluşturmuştur. Çalışanların %63,5'i işçi pozisyonunda çalışırken, %41,6'sı 26-35 yaş grubunda bulunmaktadır. %55,1'i 1300-1800 TL arasında ücret alırken, %44,8'i lise mezunudur. Çalışanların %44,4'ü 2-5 yıl arası hizmet yılına sahip iken, %23,3'ü İstanbul ilinde çalıştığını belirtmişlerdir (Tablo 3).



### 3.2. Çalışanların Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

Ankette çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik 30 ve iş yaşam kalitesini ölçmeye yönelik 30 olmak üzere toplam 60 soru yöneltmiş olup, bu soruların güvenilirlik analizleri Crombach alpha değeri ile belirlenmiştir. Cronbach's Alpha değeri toplam 60 soru için %92,7 dir. Motivasyon düzeyini ölçmeye yönelik 30 soru için %87,9 ve iş yaşam kalitesini ölçmeye yönelik 30 soru için ise %89,5 olarak tesbit edilmiştir.

Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerine göre istatistiksel olarak dağılımları tüm alt faktörleri bakımından aşağıdaki Tablo 4 ve 5'de ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Çalışanların motivasyon alt düzeylerine ilişkin yüzdesel veriler aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 4. Çalışanların motivasyon alt düzeylerine ilişkin yüzdesel veriler

(1-Hiç Etkilemez, 2-Etkilemez, 3-Kısmen Etkiler, 4-Etkiler, 5-Çok Etkiler)

		1		2		3		4		5		$\bar{x}$
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>A1</b>	<b>Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler</b>											
A1.1	İşteki başarılar ve takdir edilme	14	1,2	25	2,1	195	16,6	482	41,0	459	39,1	4,14
A1.2	Aile yaşantısı ve kişisel sorunlar	46	3,9	54	4,6	244	20,8	485	41,3	346	29,4	3,87
A1.3	Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı	14	1,2	23	2,0	140	11,9	446	38,0	552	47,0	4,27
A1.4	Yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkânı	9	0,8	104	8,9	166	14,1	502	42,7	394	33,5	3,99
A1.5	Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme	17	1,4	89	7,6	190	16,2	484	41,2	395	33,6	3,97
<b>A2</b>	<b>Motivasyon araçları</b>											
A2.1	Eğitim ve terfi imkânı	37	3,1	32	2,7	210	17,9	504	42,9	392	33,4	4,00
A2.2	Yetki ve sorumluluk devri	17	1,4	34	2,9	246	20,9	530	45,1	348	29,6	3,98
A2.3	Yönetimde kararlara katılma	32	2,7	60	5,1	249	21,2	494	42,0	340	28,9	3,89
A2.4	Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi	10	0,9	26	2,2	121	10,3	465	39,6	553	47,1	4,29
A2.5	Rekabet şartları ve performans değerlendirme	56	4,8	171	14,6	278	23,7	386	32,9	284	24,2	3,57
<b>A3</b>	<b>İş doyumunu belirleyen faktörler</b>											
A3.1	Yükselme ve kendini geliştirme	13	1,1	43	3,7	237	20,2	527	44,9	355	30,2	3,99
A3.2	Çalışma koşulları	5	0,4	23	2,0	202	17,2	587	50,0	358	30,5	4,08
A3.3	İşbirliği ve iletişim	6	0,5	82	7,0	238	20,3	506	43,1	343	29,2	3,93
A3.4	Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması	8	0,7	21	1,8	129	11,0	486	41,4	531	45,2	4,28
A3.5	Moral ve motivasyon ile mesleki prestij	8	0,7	64	5,4	234	19,9	451	38,4	418	35,6	4,02

Tablo 4'ün devamı

<b>A4 Terfi etmede geçerli olan faktörler</b>												
A4.1	Dış görünüş ve temsil yeteneği	40	3,4	106	9,0	276	23,5	468	39,8	285	24,3	3,72
A4.2	Dış baskılar ve işe devam durumu	26	2,2	46	3,9	285	24,3	515	43,8	303	25,8	3,87
A4.3	Hizmet süresi ve tecrübe	17	1,4	29	2,5	170	14,5	510	43,4	449	38,2	4,14
A4.4	Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri	11	0,9	27	2,3	197	16,8	534	45,4	406	34,6	4,10
A4.5	Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma	19	1,6	20	1,7	172	14,6	462	39,3	502	42,7	4,19
<b>A5 Yöneticide olması düşünülen nitelikler</b>												
A5.1	Özgüven ve inisiyatif kullanma	10	0,9	24	2,0	183	15,6	543	46,2	415	35,3	4,13
A5.2	Eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem	13	1,1	27	2,3	189	16,1	512	43,6	434	36,9	4,12
A5.3	Fiziki yetenekler	24	2,0	52	4,4	302	25,7	492	41,9	305	26,0	3,85
A5.4	Planlama yeteneği ve kendini ispatlama	20	1,7	40	3,4	197	16,8	508	43,2	410	34,9	4,06
A5.5	Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri	25	2,1	39	3,3	128	10,9	428	36,4	555	47,2	4,23
<b>A6 Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller</b>												
A6.1	İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller	11	0,9	38	3,2	150	12,8	457	38,9	519	44,2	4,22
A6.2	Eğitim ve terfi imkânı	6	0,5	43	3,7	209	17,8	487	41,4	430	36,6	4,09
A6.3	Daha fazla yetki ve inisiyatif	6	0,5	54	4,6	246	20,9	512	43,6	357	30,4	3,98
A6.4	Takdir, şilt ve plaket gibi manevi ödüller	89	7,6	157	13,4	225	19,1	386	32,9	318	27,1	3,58
A6.5	Yöneticiye daha yakın çalışma imkânı ve farklı görevler	27	2,3	130	11,1	248	21,1	427	36,3	343	29,2	3,79

Çalışanların motivasyon alt düzeylerine ilişkin istatistiksel veriler aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 5. Çalışanların motivasyon alt düzeylerine ilişkin istatistiksel veriler

<b>A1</b>	<b>Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler</b>	$\bar{X}$	S.S	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A1.1	İşteki başarılar ve takdir edilme	4,14	0,85	2	7
A1.2	Aile yaşantısı ve kişisel sorunlar	3,87	1,01	5	24
A1.3	Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı	4,27	0,83	1	3
A1.4	Yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkânı	3,99	0,94	3	20
A1.5	Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme	3,97	0,96	4	21
	Ortalama	4,06	0,62		
<b>A2</b>	<b>Motivasyon araçları</b>	$\bar{X}$	S.S	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A2.1	Eğitim ve terfi imkânı	4,00	0,95	2	16
A2.2	Yetki ve sorumluluk devri	3,98	0,86	3	18
A2.3	Yönetimde kararlara katılma	3,89	0,96	4	23
A2.4	Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi	4,29	0,80	1	1
A2.5	Rekabet şartları ve performans değerlendirme	3,57	1,14	5	30
	Ortalama	3,95	0,64		

Tablo 5'in devamı

<b>A3</b>	<b>İş doyumunu belirleyen faktörler</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.S</b>	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A3.1	Yükselme ve kendini geliştirme	3,99	0,86	4	17
A3.2	Çalışma koşulları	4,08	0,76	2	13
A3.3	İşbirliği ve iletişim	3,93	0,90	5	22
A3.4	Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması	4,28	0,78	1	2
A3.5	Moral ve motivasyon ile mesleki prestij	4,02	0,91	3	15
	Ortalama	4,06	0,57		
<b>A4</b>	<b>Terfi etmede geçerli olan faktörler</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.S</b>	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A4.1	Dış görünüş ve temsil yeteneği	3,72	1,03	5	28
A4.2	Dış baskılar ve işe devam durumu	3,87	0,91	4	25
A4.3	Hizmet süresi ve tecrübe	4,14	0,85	2	8
A4.4	Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri	4,10	0,82	3	11
A4.5	Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma	4,19	0,86	1	6
	Ortalama	4,01	0,60		
<b>A5</b>	<b>Yöneticide olması düşünülen nitelikler</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.S</b>	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A5.1	Özgüven ve inisiyatif kullanma	4,13	0,80	2	9
A5.2	Eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem	4,12	0,83	3	10
A5.3	Fiziki yetenekler	3,85	0,92	5	26
A5.4	Planlama yeteneği ve kendini ispatlama	4,06	0,89	4	14
A5.5	Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri	4,23	0,92	1	4
	Ortalama	4,08	0,56		
<b>A6</b>	<b>Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.S</b>	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A6.1	İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller	4,22	0,851	1	5
A6.2	Eğitim ve terfi imkânı	4,09	0,857	2	12
A6.3	Daha fazla yetki ve inisiyatif	3,98	0,86	3	19
A6.4	Takdir, şilt ve plaket gibi manevi ödüller	3,58	1,22	5	29
A6.5	Yöneticiye daha yakın çalışma imkânı ve farklı görevler	3,79	1,05	4	27
	Ortalama	3,94	0,63		

$\bar{X}$ : Aritmetik ortalama, S.S: Standart sapma

Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen alt faktörlerde ilk sırayı 4,27 ortalama ile “Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı”, motivasyon araçları alt faktöründe 4,29 ortalama ile “Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi” iş doyumunu belirleyen faktörlerde 4,28 ortalama ile “Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması”, terfi etmede geçerli olan faktörlerde 4,19 ortalama ile “Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma”, yöneticide olması düşünülen nitelikler faktöründe 4,23 ortalama ile “Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri” başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller faktöründe ise ilk sırayı 4,22 ortalama ile “İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller” almaktadır (Tablo 5).

Gedik vd. (2018) yaptıkları çalışmada iş motivasyonu ortalamasını 4,28 olarak tespit etmiştir. Aydın ve Üçüncü (2016) yaptıkları çalışmada motivasyon ortalamasını 4,23 olarak, Aksu (2001) çalışmasında motive edici faktörlerin %14,1 ile primli ücret,

%13'ünün ise ücret artışı ve takdir edilme olduğunu, Gedik (2010) yaptığı çalışmada çalışanlara eşit yükselme olanaklarının sağlanması alt ölçeğinin ortalamasını 3,11 olarak, Yıldırım vd. (2017) yaptıkları çalışmada moral motivasyonu sağlayan faktörlerin ortalamasını 4.06, motivasyon sağlayıcı araçları 3.91, iş doyumunu belirleyen faktörleri 4.08, terfi etmede geçerli olan faktörleri 4.00, yöneticide olması düşünülen nitelikler 4.13 ve başarının karşılığı olarak düşünülen ödüllerin 3.97 ortalamaya sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

### 3.3. Çalışanların İş Yaşam Kalitesine İlişkin Bulgular

Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışanların iş yaşam kalitesine göre istatistiksel olarak dağılımları tüm alt faktörleri bakımından aşağıdaki Tablo 6 ve 7'de ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Çalışanların iş yaşam kalitesi alt faktörlerine ilişkin yüzdesel veriler aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 6. Çalışanların iş yaşam kalitesi alt faktörlerine ilişkin yüzdesel veriler

		1		2		3		4		5		$\bar{x}$
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>A7</b>	<b>En önemli insani ihtiyaçlar</b>											
A7.1	Onay görme ve psikolojik ihtiyaçlar	12	1,0	87	7,4	278	23,7	487	41,4	311	26,5	3,84
A7.2	Aile kurma ve sosyal ihtiyaçlar	6	0,5	35	3,0	227	19,3	535	45,5	372	31,7	4,04
A7.3	Güvenlik ihtiyacı	9	,8	78	6,6	260	22,1	479	40,8	349	29,7	3,92
A7.4	Yiyecek, giyecek ve fizyolojik ihtiyaçlar	16	1,4	32	2,7	203	17,3	533	45,4	391	33,3	4,06
A7.5	Takdir edilme, sevme ve sevilme, yeteneklerini gösterme	13	1,1	83	7,1	185	15,7	479	40,8	415	35,3	4,02
<b>A8</b>	<b>İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri</b>											
A8.1	Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler	73	6,2	108	9,2	254	21,6	478	40,7	262	22,3	3,63
A8.2	Alınan ücret ve işin kendisi	99	8,4	154	13,1	206	17,5	415	35,3	301	25,6	3,56
A8.3	Yetki ve sorumluluk yetersizliği	97	8,3	150	12,8	231	19,7	396	33,7	301	25,6	3,55
A8.4	İş çevresinin fiziksel koşulları ve çalışma süreleri	40	3,4	92	7,8	280	23,8	438	37,3	325	27,7	3,77
A8.5	Rekabet şartları, terfi ve eğitim imkânlarının yetersizliği	81	6,9	154	13,1	222	18,9	366	31,1	352	30,0	3,64
<b>A9</b>	<b>Çalışılan firmadan beklentiler</b>											
A9.1	İş güvencesi ve iyi çalışma koşulları	17	1,4	34	2,9	171	14,6	494	42,0	459	39,1	4,14
A9.2	Ücret ve sosyal haklar	5	0,4	36	3,1	137	11,7	487	41,4	510	43,4	4,24
A9.3	Ekip çalışması ve kararlara katılma	15	1,3	112	9,5	231	19,7	443	37,7	374	31,8	3,89
A9.4	Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme	10	0,9	24	2,0	239	20,3	491	41,8	411	35,0	4,08
A9.5	Yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme imkânları	11	0,9	26	2,2	203	17,3	487	41,4	448	38,1	4,13

Tablo 6'nın devamı

<b>A10 İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri</b>												
A10.1	Üretim yapmak ve zamanı değerlendirmek	11 3	9,6	140	11,9	237	20,2	405	34,5	280	23,8	3,50
A10.2	Para kazanmak ve aile kurmak	15	1,3	16	1,4	132	11,2	432	36,8	580	49,4	4,31
A10.3	Eğitim ve tecrübe kazanmak	12	1,0	77	6,6	231	19,7	463	39,4	392	33,4	3,97
A10.4	Topluma hizmet etmek ve bir örgüte mensup olmak	90	7,7	98	8,3	271	23,1	380	32,3	336	28,6	3,65
A10.5	İnsanlarla ilişkiler kurmak, toplumda saygınlık kazanmak	7	,6	70	6,0	228	19,4	438	37,3	432	36,8	4,03
<b>A11 Mesleki gelişim açısından beklentiler</b>												
A11.1	Ücret artışı	9	,8	15	1,3	142	12,1	438	37,3	571	48,6	4,31
A11.2	Terfi ve takdir edilme	9	,8	20	1,7	170	14,5	495	42,1	481	40,9	4,20
A11.3	İş güvencesi ve daha fazla yetki verilmesi	46	3,9	91	7,7	200	17,0	456	38,8	382	32,5	3,88
A11.4	Başarı gösterme ve saygınlık, iletişim ve arkadaşlık	19	1,6	47	4,0	214	18,2	458	39,0	437	37,2	4,06
A11.5	İyi çalışma koşulları ve yurt dışında çalışma imkânı	91	7,7	138	11,7	175	14,9	373	31,7	398	33,9	3,72
<b>A12 İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği</b>												
A12.1	İşteki fiziki koşulların iyileştirilmesi	10	,9	23	2,0	122	10,4	550	46,8	470	40,0	4,23
A12.2	Çalışma süresinin azaltılması	12	1,0	37	3,1	174	14,8	464	39,5	488	41,5	4,17
A12.3	Daha fazla ücret verilmesi	6	,5	18	1,5	116	9,9	497	42,3	538	45,8	4,31
A12.4	Daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi	46	3,9	76	6,5	189	16,1	459	39,1	405	34,5	3,93
A12.5	Yöneticilerle daha iyi iletişim kurulması	44	3,7	79	6,7	176	15,0	448	38,1	428	36,4	3,96

Çalışanların iş yaşam kalitesi alt faktörlerine ilişkin istatistiksel veriler aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

En önemli insani ihtiyaçlar boyutunda en yüksek ortalamaya 4.06 ile yiyecek, giyecek ve fizyolojik ihtiyaçlar, işle ilgili en fazla h şnutuzluk nedenleri boyutunda 3.77 ortalama iş çevresinin fiziksel koşulları ve çalışma süreleri, çalışılan firmadan beklentiler boyutunda 4.24 ortalama ile ücret ve sosyal haklar, insanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyuaç nedenleri boyutunda 4.31 ortalama ile para kazanmak, mesleki gelişim açısından beklentiler boyutunda 4.31 ortalama ile ücret artışı, iş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği boyutunda ise en yükssek ortalamaya daha fazla ücret verilmesi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Çalışanların iş yaşam kalitesi alt faktörlerine ilişkin istatistiksel veriler

A7	En önemli insani ihtiyaçlar	$\bar{X}$	S.S	Grup Sıra	Genel Sıra
A7.1	Onay görme ve psikolojik ihtiyaçlar	3,84	0,93	5	22
A7.2	Aile kurma ve sosyal ihtiyaçlar	4,04	0,82	2	13
A7.3	Güvenlik ihtiyacı	3,92	0,92	4	19
A7.4	Yiyecek, giyecek ve fizyolojik ihtiyaçlar	4,06	0,85	1	12
A7.5	Takdir edilme, sevme ve sevilme, yeteneklerini gösterme	4,02	0,94	3	15
	Ortalama	3,98	0,59		

Tablo 7'nin devamı

<b>A8</b>	<b>İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri</b>	$\bar{X}$	S.S	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A8.1	Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler	3,63	1,11	3	27
A8.2	Alınan ücret ve işin kendisi	3,56	1,23	4	28
A8.3	Yetki ve sorumluluk yetersizliği	3,55	1,22	5	29
A8.4	İş çevresinin fiziksel koşulları ve çalışma süreleri	3,77	1,04	1	23
A8.5	Rekabet şartları, terfi ve eğitim imkânlarının yetersizliği	3,64	1,22	2	26
	Ortalama	3,64	0,89		
<b>A9</b>	<b>Çalışılan firmadan beklentiler</b>	$\bar{X}$	S.S	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A9.1	İş güvencesi ve iyi çalışma koşulları	4,14	0,87	2	8
A9.2	Ücret ve sosyal haklar	4,24	0,80	1	4
A9.3	Ekip çalışması ve kararlara katılma	3,89	1,00	5	20
A9.4	Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme	4,08	0,84	4	10
A9.5	Yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme imkânları	4,13	0,84	3	9
	Ortalama	4,10	0,60		
<b>A10</b>	<b>İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri</b>	$\bar{X}$	S.S	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A10.1	Üretim yapmak ve zamanı değerlendirmek	3,50	1,24	5	30
A10.2	Para kazanmak ve aile kurmak	4,31	0,82	1	2
A10.3	Eğitim ve tecrübe kazanmak	3,97	0,94	3	16
A10.4	Topluma hizmet etmek ve bir örgüte mensup olmak	3,65	1,19	4	25
A10.5	İnsanlarla ilişkiler kurmak, toplumda saygınlık kazanmak	4,03	0,92	2	14
	Ortalama	3,90	0,67		
<b>A11</b>	<b>Mesleki gelişim açısından beklentiler</b>	$\bar{X}$	S.S	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A11.1	Ücret artışı	4,31	0,790	1	1
A11.2	Terfi ve takdir edilme	4,20	0,80	2	6
A11.3	İş güvencesi ve daha fazla yetki verilmesi	3,88	1,06	4	21
A11.4	Başarı gösterme ve saygınlık, iletişim ve arkadaşlık	4,06	0,92	3	11
A11.5	İyi çalışma koşulları ve yurt dışında çalışma imkânı	3,72	1,25	5	24
	Ortalama	4,04	0,67		
<b>A12</b>	<b>İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği</b>	$\bar{X}$	S.S	<b>Grup Sıra</b>	<b>Genel Sıra</b>
A12.1	İşteki fiziki koşulların iyileştirilmesi	4,23	0,77	2	5
A12.2	Çalışma süresinin azaltılması	4,17	0,86	3	7
A12.3	Daha fazla ücret verilmesi	4,31	0,75	1	3
A12.4	Daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi	3,93	1,05	5	18
A12.5	Yöneticilerle daha iyi iletişim kurulması	3,96	1,05	4	17
	Ortalama	4,13	0,55		

En önemli insani ihtiyaçlar faktöründe ilk sırayı 4,06 ortalama ile “Yiyecek, giyecek ve fizyolojik ihtiyaçlar”, iş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri faktöründe 3,77 ortalama ile “İş çevresinin fiziksel koşulları ve çalışma süreleri”, çalışılan firmadan beklentiler faktöründe 4,24 ortalama ile “Ücret ve sosyal haklar”, insanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri faktöründe 4,31 ortalama ile “Para kazanmak ve aile kurmak”, mesleki gelişim açısından beklentiler faktöründe 4,31 ortalama ile “Ücret artışı”, iş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği faktöründe ise ilk sırayı 4,31 ortalama ile “Daha fazla ücret verilmesi” almaktadır (Tablo 7).

Çalışanların firma seçerken dikkat ettikleri hususlar aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 8. Çalışanların firma seçerken dikkat ettikleri hususlar

Yargular	N	%
Ücret koşulları	862	73.4
Sigorta	848	72.2
Sosyal imkânlar	704	60.0
Sağlık ve güvenlik koşulları	559	47.6
İş güvencesi	516	44.0
Yönetim tarzı	373	31.7
Gelişme imkânı	367	31.2
Diğer	36	3.1

Çalışanlar firma seçerlerken sırasıyla en fazla ücret koşullarını, sigortayı, sosyal imkânları, sağlık ve güvenlik koşullarını, iş güvencesini, yönetim tarzını ve gelişme imkânlarını dikkate aldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 8).

Yıldırım vd. (2017) yaptıkları çalışmada çalışanlar firma seçerlerken sırasıyla en fazla ücret koşullarını, daha sonra sigorta, sosyal imkânlar, iş güvencesi, sağlık ve güvenlik koşulları, gelişme imkânı ve yönetim tarzını dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

### 3.4. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

Çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin Bağımsız İki Örnek T-Testi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 9. Cinsiyete göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin bağımsız iki örnek t-testi sonuçları

Alt Faktörler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	t	P
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	Erkek	1000	4,05	0,62	-,448	,654
	Kadın	175	4,07	0,55		
A2.Motivasyon araçları	Erkek	1000	3,94	0,64	-,508	,611
	Kadın	175	3,97	0,59		
A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	Erkek	1000	4,06	0,55	,452	,652
	Kadın	175	4,04	0,60		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	Erkek	1000	4,00	0,60	-,671	,502
	Kadın	175	4,03	0,58		
A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	Erkek	1000	4,08	0,56	,657	,511
	Kadın	175	4,05	0,53		
A6. Başarımın karşılığı olarak düşünülen ödüller	Erkek	1000	3,94	0,62	1,066	,287
	Kadın	175	3,89	0,64		
A7.En önemli insani ihtiyaçlar	Erkek	1000	3,98	0,59	,507	,613
	Kadın	175	3,96	0,57		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	Erkek	1000	3,65	0,87	1,539	,125
	Kadın	175	3,53	0,95		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	Erkek	1000	4,09	0,60	-,635	,525
	Kadın	175	4,12	0,56		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	Erkek	1000	3,91	0,66	1,782	,075
	Kadın	175	3,81	0,68		
A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	Erkek	1000	4,04	0,67	,621	,535
	Kadın	175	4,00	0,61		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	Erkek	1000	4,13	0,55	1,230	,219
	Kadın	175	4,07	0,54		

Kadın ve erkek çalışanlar, motivasyonu etkileyen faktörlerin çalışanın üzerindeki etkisinin önemli olup olmadığını birbirine yakın düzeyde belirtmişlerdir. Erkekler “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarımın karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”ni kadınlara oranla daha önemli bulurken, kadınlar ise “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Çalışılan firmadan beklentiler”in motivasyon düzeyini yükseltmede erkeklere oranla daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 9).

Motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesi alt faktörleri cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $P>0,05$ ).



Gedik vd. (2018) yaptıkları çalışmada kadınların erkeklere oranla daha yüksek iş motivasyonuna sahip olduklarını, Aydın vd. (2016) yaptıkları çalışmada erkekler kadınlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduklarını, Türkoğlu ve Yurdakul (2017) erkeklerin iş doyumunu ve iş performansı ortalamasının kadınlara göre daha yüksek olduğunu, Akyüz ve Yıldırım (2015) yaptıkları çalışmada içsel iş doyumunda kadınların, içsel doyumda ise erkeklerin daha yüksek ortalamaya sahip olduklarını, Çok vd. (2017) yaptıkları çalışmada erkeklerin daha yüksek iş doyumuna sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

### 3.5. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin Bağımsız İki Örnek T-Testi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 10. Medeni durumlarına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin bağımsız iki örnek t-testi sonuçları

Alt Faktörler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S.S	t	P
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	Evli	752	4,02	0,65	-2,033	,042
	Bekâr	423	4,10	0,55		
A2.Motivasyon araçları	Evli	752	3,91	0,65	-2,548	,011
	Bekâr	423	4,01	0,60		
A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	Evli	752	4,06	0,57	,164	,870
	Bekâr	423	4,06	0,54		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	Evli	752	4,00	0,60	-,527	,598
	Bekâr	423	4,02	0,58		
A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	Evli	752	4,06	0,58	-1,634	,102
	Bekâr	423	4,11	0,53		
A6. Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller	Evli	752	3,93	0,61	-,230	,818
	Bekâr	423	3,94	0,65		
A7.En önemli insani ihtiyaçlar	Evli	752	3,99	0,60	,876	,381
	Bekâr	423	3,96	0,57		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	Evli	752	3,62	0,88	-,476	,634
	Bekâr	423	3,65	0,88		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	Evli	752	4,09	0,60	-,369	,713
	Bekâr	423	4,10	0,59		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	Evli	752	3,90	0,66	,161	,872
	Bekâr	423	3,89	0,67		
A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	Evli	752	4,04	0,66	,320	,749
	Bekâr	423	4,02	0,66		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	Evli	752	4,12	0,55	-,259	,795
	Bekâr	423	4,13	0,55		

Bekar çalışanlar, “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”nin motivasyon sağlamada evlilere oranla daha önemli olduğunu, evli olanlar ise “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”in daha önemli olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 10).

Çalışanların medeni durumları bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler” ve “Motivasyon araçları” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P < 0,05$ ).

Türkoğlu ve Yurdakul (2017) yaptıkları çalışmada bekarların iş doyumunu ve iş performansının daha yüksek olduğunu, Akyüz ve Yıldırım (2015) yaptıkları çalışmada içsel ve dışsal iş doyumunda bekarların daha yüksek doyuma sahip olduklarını, Çok ve vd. (2017) yaptıkları çalışmada erkeklerin kadınlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Literatürler ile çalışmamız uyumluluk göstermektedir. Bekarlar motivasyon sağlamada daha yüksek ortalamaya sahiptirler.

### 3.6. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları

Çalışanların yaş gruplarına göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 11. Yaş gruplarına göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları

Alt Faktörler	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	P	Duncan
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	18-25 yaş	285	4,0365	,59606	,185	
	26-35 yaş	489	4,0843	,56924		
	36-40 yaş	222	4,0793	,68904		
	41-50 yaş	147	3,9483	,68129		
	51 yaş ve üstü	32	4,0938	,68718		
	Toplam	1175	4,0550	,61824		
A2.Motivasyon araçları	18-25 yaş	285	3,9791	,63683	,083	
	26-35 yaş	489	3,9947	,60792		
	36-40 yaş	222	3,8874	,70891		
	41-50 yaş	147	3,8707	,63237		
	51 yaş ve üstü	32	3,8438	,63801		
	Toplam	1175	3,9510	,64006		
A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	18-25 yaş	285	4,0561	,54843	,063	
	26-35 yaş	489	4,1129	,51758		
	36-40 yaş	222	4,0453	,64397		
	41-50 yaş	147	3,9633	,61667		
	51 yaş ve üstü	32	4,0062	,60425		
	Toplam	1175	4,0647	,56705		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	18-25 yaş	285	4,0126	,58368	,689	
	26-35 yaş	489	4,0249	,56346		
	36-40 yaş	222	4,0153	,67559		
	41-50 yaş	147	3,9537	,63852		
	51 yaş ve üstü	32	3,9250	,53941		
	Toplam	1175	4,0085	,59949		
A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	18-25 yaş	285	4,1018	,55223	,096	
	26-35 yaş	489	4,1145	,55143		
	36-40 yaş	222	4,0279	,62071		
	41-50 yaş	147	3,9986	,53353		
	51 yaş ve üstü	32	4,1625	,56211		
	Toplam	1175	4,0819	,56442		
A6. Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller	18-25 yaş	285	3,9621	,68008	,188	
	26-35 yaş	489	3,9415	,59418		
	36-40 yaş	222	3,9662	,66345		
	41-50 yaş	147	3,8204	,59114		
	51 yaş ve üstü	32	3,9750	,51494		
	Toplam	1175	3,9369	,62771		

Tablo 11'in devamı

A7.En önemli insani ihtiyaçlar	18-25 yaş (1)	285	3,9832	,55462	,001	(4) (1-2-3) (3-5)
	26-35 yaş (2)	489	3,9840	,58505		
	36-40 yaş (3)	222	4,0495	,62314		
	41-50 yaş (4)	147	3,8136	,63404		
	51 yaş ve üstü (5)	32	4,2063	,45574		
	Toplam	1175	3,9809	,59249		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	18-25 yaş	285	3,6884	,89634	,205	
	26-35 yaş	489	3,6151	,89279		
	36-40 yaş	222	3,6766	,91547		
	41-50 yaş	147	3,5075	,78558		
	51 yaş ve üstü	32	3,8000	,88573		
	Toplam	1175	3,6361	,88593		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	18-25 yaş (1)	285	4,1439	,60159	,042	(1-2-3-4) (1-2-3-5)
	26-35 yaş (2)	489	4,0818	,59190		
	36-40 yaş (3)	222	4,1450	,65027		
	41-50 yaş (4)	147	3,9810	,49895		
	51 yaş ve üstü (5)	32	4,1938	,62110		
	Toplam	1175	4,0992	,59743		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	18-25 yaş (1)	285	3,9032	,67419	,016	(1-2-4) (1-2-3-5)
	26-35 yaş (2)	489	3,9002	,66445		
	36-40 yaş (3)	222	3,9883	,65966		
	41-50 yaş (4)	147	3,7429	,69044		
	51 yaş ve üstü (5)	32	3,9500	,61382		
	Toplam	1175	3,8992	,67027		
A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	18-25 yaş (1)	285	4,1214	,64568	,025	(2-3-4-5) (1-2-3-5)
	26-35 yaş (2)	489	4,0164	,68609		
	36-40 yaş (3)	222	4,0685	,65771		
	41-50 yaş (4)	147	3,9061	,63389		
	51 yaş ve üstü (5)	32	4,0250	,76327		
	Toplam	1175	4,0381	,66898		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	18-25 yaş	285	4,1600	,53886	,461	
	26-35 yaş	489	4,1108	,54070		
	36-40 yaş	222	4,1468	,57510		
	41-50 yaş	147	4,0653	,54303		
	51 yaş ve üstü	32	4,1500	,66624		
	Toplam	1175	4,1249	,55078		

51 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlar diğer yaş grubunda olanlara göre “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”in önemli olduğunu, 26-35 yaş grubunda olanlar diğer yaş grubundakilere göre “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”in önemli olduğunu,

36-40 yaş grubunda olanlar diğer yaş grubunda olanlara göre “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”nin önemli olduğunu, 18-25 yaş gurunda olanlar “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”nin diğer yaş grubuna göre motivasyon sağlamada önemli olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 11).

Çalışanların yaş grupları bakımından “En önemli insani ihtiyaçlar”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedirler ( $P<0,05$ ).

Bu farklılıklar sonucu oluşan homojenlik grupları Post-Hoc testlerinden olan Duncan testi ile analiz edildiğinde en önemli insani ihtiyaçlar alt ölçeğinde üç grup oluşurken 41-50 yaş grubundakiler en az ortalamaya sahip iken 51 yaş ve üstü olanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 41-50 yaş grubundakiler ayrı bir grupta yer alırken, 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-40 yaş arasında olanlar bir grupta, 36-40 yaş ve 51 yaş üzerindeki ise bir grupta da yer almaktadır. 36-40 yaş grubunda olanlar her iki grupta da yer almaktadır.

Çalışılan firmadan beklentiler alt ölçeğinde iki grup oluşurken 51 yaş ve üstü olanlar daha yüksek ortalamaya sahiptir. 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-40 yaş ve 41-50 yaş arasında olanlar bir grupta yer alırken, 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-40 yaş grubunda olanlar her iki grupta da yer almaktadır.

İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri alt ölçeğinde iki grup oluşurken, 36-40 yaş arasında olanlar diğerlerine oranla daha yüksek ortalamaya sahiptir. 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 41-50 yaş arasında olanlar bir grupta yer alırken, 18-25 yaş ve 26-35 yaş grubunda olanlar her iki grupta da yer almaktadır.

Mesleki gelişim açısından beklentiler alt ölçeğinde iki grup oluşurken, 18-25 yaş arasında olanlar daha yüksek ortalamaya sahiptir. 26-35, 36-40, 41-50 ve 51 ve üzerinde olanlar bir grupta yer alırken, 26-35 yaş ve 36-40 yaş arasında olanlar her iki grupta da yer almaktadır.

Gedik vd. (2018) yaptıkları çalışmada 31-40 yaş arasında olanların daha yüksek iş motivasyonuna sahip olduklarını, Türkoğlu ve Yıldırım (2015) 46-45 yaş arasında olanların daha yüksek iş doyumunu ve iş performansına sahip olduklarını, Akyüz vd. (2011) 45 yaş ve üzerinde olanlar çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden tatmin olduklarını, Akyüz ve Yıldırım (2015) 45’den büyük olanların daha yüksek içsel ve dışsal iş tatminine sahip olduklarını, Çok vd. (2017) 55 yaş ve üstünden olanların daha yüksek iş doyumun

sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Çalışmamız literatürle uyumluluk göstermektedir. Yaş yükseldikçe motivasyon seviyesi de yükselmektedir.

### 3.7. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları

Çalışanların eğitim durumlarına göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 12. Eğitim durumuna göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları

Alt Faktörler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S	P	Duncan
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	İlkokul (1)	146	3,8959	,79001	,000	(1-2) (2-3) (3-4) (4-5)
	Ortaokul (2)	213	3,9962	,63512		
	Lise (3)	526	4,0403	,57069		
	Ön lisans (4)	133	4,1474	,59640		
	Lisans (5)	157	4,2535	,52447		
	Toplam	1175	4,0550	,61824		
A2.Motivasyon araçları	İlkokul (1)	146	3,8110	,76286	,000	(1-2-3) (2-3-4) (5)
	Ortaokul (2)	213	3,8995	,63443		
	Lise (3)	526	3,9092	,62122		
	Ön lisans (4)	133	4,0316	,59332		
	Lisans (5)	157	4,2229	,53922		
	Toplam	1175	3,9510	,64006		
A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	İlkokul (1)	146	4,0466	,60300	,000	(1-2-3-4) (5)
	Ortaokul (2)	213	4,0019	,60251		
	Lise (3)	526	4,0309	,54644		
	Ön lisans (4)	133	4,0977	,58445		
	Lisans (5)	157	4,2522	,49879		
	Toplam	1175	4,0647	,56705		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	İlkokul (1)	146	3,9740	,79108	,045	(1-2-3-4) (3-5)
	Ortaokul (2)	213	3,9577	,60680		
	Lise (3)	526	4,0167	,56463		
	Ön lisans (4)	133	3,9519	,56844		
	Lisans (5)	157	4,1299	,50376		
	Toplam	1175	4,0085	,59949		
A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	İlkokul (1)	146	4,1301	,61682	,011	(1-2-3-4) (1-4-5)
	Ortaokul (2)	213	4,0291	,62382		
	Lise (3)	526	4,0422	,53734		
	Ön lisans (4)	133	4,1368	,58068		
	Lisans (5)	157	4,1949	,48089		
	Toplam	1175	4,0819	,56442		
A6. Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller	İlkokul (1)	146	3,9589	,59186	,005	(1-2-3-4) (5)
	Ortaokul (2)	213	3,8723	,65749		
	Lise (3)	526	3,9340	,62403		
	Ön lisans (4)	133	3,8466	,63384		
	Lisans (5)	157	4,0904	,60402		
	Toplam	1175	3,9369	,62771		

Tablo 12'nin devamı

A7.En önemli insani ihtiyaçlar	İlkokul (1)	146	4,0877	,69042	,000	(2-3-4) (1-2-4) (1-5)
	Ortaokul (2)	213	3,9690	,57394		
	Lise (3)	526	3,9133	,59209		
	Ön lisans (4)	133	3,9774	,53973		
	Lisans (5)	157	4,1274	,52631		
	Toplam	1175	3,9809	,59249		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	İlkokul (1)	146	3,8479	,79144	,017	(2-3-4-5) (1-5)
	Ortaokul (2)	213	3,5531	,91572		
	Lise (3)	526	3,5932	,88584		
	Ön lisans (4)	133	3,6466	,86195		
	Lisans (5)	157	3,6866	,92467		
	Toplam	1175	3,6361	,88593		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	İlkokul	146	4,1411	,62419	,301	
	Ortaokul	213	4,0761	,54187		
	Lise	526	4,0749	,58105		
	Ön lisans	133	4,0902	,59872		
	Lisans	157	4,1809	,68866		
	Toplam	1175	4,0992	,59743		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	İlkokul (1)	146	4,0219	,64802	,009	(2-3-4) (3-4-5) (1-4-5)
	Ortaokul (2)	213	3,8188	,70979		
	Lise (3)	526	3,8684	,66570		
	Ön lisans (4)	133	3,8827	,67516		
	Lisans (5)	157	4,0115	,62439		
	Toplam	1175	3,8992	,67027		
A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	İlkokul (1)	146	4,1260	,63983	,020	(2-3-4) (1-3-4-5)
	Ortaokul (2)	213	3,9531	,65189		
	Lise (3)	526	4,0099	,67402		
	Ön lisans (4)	133	4,0526	,65731		
	Lisans (5)	157	4,1541	,69425		
	Toplam	1175	4,0381	,66898		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	İlkokul	146	4,1932	,61719	,511	
	Ortaokul	213	4,0967	,56821		
	Lise	526	4,1125	,52760		
	Ön lisans	133	4,1474	,58460		
	Lisans	157	4,1223	,50771		
	Toplam	1175	4,1249	,55078		

İlkokul mezunları motivasyon sağlamada diğer mezun gruplarına“İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”nin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Lisans mezunları ise diğer mezunlara göre “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “Mesleki gelişim

açısından beklentiler”in motivasyon sağlamada önemli olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 12).

Çalışanların eğitim durumları bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedirler ( $P < 0,05$ ).

Bu farklılıklar sonucu oluşan homojenlik grupları Post-Hoc testlerinden olan Duncan testi ile analiz edildiğinde “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler” alt ölçeğinde 4 grup oluşurken en yüksek ortalamaya lisans mezunları sahiptir. İlkokul ile ortaokul, ortaokul ile lise, lise ile önlisans ve önlisans ile lisans mezunları göreceli olarak aynı grupta yer almıştır.

Motivasyon araçları alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, lisans mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir ve ayrı bir grupta yer almaktadır.

İş doyumunu belirleyen faktörler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, lisans mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir ve ayrı bir grupta yer almaktadır.

Terfi etmede geçerli olan faktörler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, lisans mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir. Lise mezunları her iki grupta da yer almaktadır.

Yöneticide olması düşünülen nitelikler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, lisans mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir. Önlisans mezunları her iki grupta da yer almaktadır.

Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, lisans mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir ve ayrı bir grupta yer almaktadır.

En önemli insani ihtiyaçlar alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, lisans mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir. İlkokul mezunları, ortaokul mezunları ve önlisans mezunları her iki grupta da yer almaktadır.

İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, ilkokul mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir. Lisans mezunları her iki grupta da yer almaktadır.

İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, ilkokul mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir. Lise mezunları her iki grupta, önlisans mezunları ise her üç grupta da yer almaktadır.



Mesleki gelişim açısından beklentiler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, lisans mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir. Lise mezunları ve önlisans mezunları her iki grupta da yer almaktadır.

Gedik vd. (2018) yaptıkları çalışmada önlisans mezunları diğer mezunlara göre daha yüksek iş motivasyonuna, Türkoğlu ve Yurdakul (2017) lisanüstü mezunlar diğer mezunlara oranla daha yüksek iş doyumunu ve iş performansına, Akyüz ve Yıldırım (2015) lisans mezunları içsel iş tatmini ve dışsal tatmininde, Çok vd. (2017) ortaokul mezunlarının daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

### 3.8. Çalışanların İşletme İçindeki Pozisyonlarına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları

Çalışanların işletme içindeki pozisyonlarına göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 13. İşletmedeki pozisyonlarına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları

Alt Faktörler	İşletmedeki pozisyonu	N	$\bar{X}$	S.S	P	Duncan
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	İşçi (1)	746	4,0080	,64276	,002	(1-2-3-5-6) (2-3-4-5-6)
	Teknisyen (2)	97	4,1443	,55358		
	Uzman (3)	56	4,0821	,67987		
	Mühendis (4)	132	4,2409	,50144		
	Büro çalışanı (5)	96	4,0562	,54111		
	Diğer (6)	48	4,0583	,62427		
	Toplam	1175	4,0550	,61824		
A2.Motivasyon araçları	İşçi (1)	746	3,8880	,67741	,000	(1-2-5) (2-3-4-6)
	Teknisyen (2)	97	3,9897	,61602		
	Uzman (3)	56	4,1036	,49137		
	Mühendis (4)	132	4,1803	,52297		
	Büro çalışanı (5)	96	3,8938	,48380		
	Diğer (6)	48	4,1583	,61188		
	Toplam	1175	3,9510	,64006		
A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	İşçi (1)	746	4,0322	,57590	,008	(1-2-3-4-5-6)
	Teknisyen (2)	97	4,0351	,52758		
	Uzman (3)	56	4,1321	,63621		
	Mühendis (4)	132	4,2136	,47160		
	Büro çalışanı (5)	96	4,0354	,54367		
	Diğer (6)	48	4,2000	,63915		
	Toplam	1175	4,0647	,56705		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	İşçi	746	3,9788	,64409	,161	
	Teknisyen	97	4,0701	,54086		
	Uzman	56	4,0714	,56752		
	Mühendis	132	4,0833	,48868		
	Büro çalışanı	96	3,9750	,43746		
	Diğer	48	4,1333	,56014		
	Toplam	1175	4,0085	,59949		

Tablo 13'ün devamı

A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	İşçi	746	4,0673	,58181	,228	
	Teknisyen	97	4,1340	,55130		
	Uzman	56	4,1679	,56411		
	Mühendis	132	4,1500	,42327		
	Büro çalışanı	96	3,9937	,45557		
	Diğer	48	4,0917	,79569		
	Toplam	1175	4,0819	,56442		
A6. Başarımın karşılığı olarak düşünülen ödüller	İşçi	746	3,9479	,62796	,106	
	Teknisyen	97	3,8763	,66861		
	Uzman	56	3,9500	,53292		
	Mühendis	132	4,0273	,64098		
	Büro çalışanı	96	3,7917	,57887		
	Diğer	48	3,9167	,66886		
	Toplam	1175	3,9369	,62771		
A7.En önemli insani ihtiyaçlar	İşçi	746	3,9729	,61320	,354	
	Teknisyen	97	3,9402	,52928		
	Uzman	56	4,0000	,70633		
	Mühendis	132	4,0879	,52670		
	Büro çalışanı	96	3,9375	,51855		
	Diğer	48	3,9583	,54258		
	Toplam	1175	3,9809	,59249		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	İşçi (1)	746	3,6842	,87051	,024	(1-2-3-4-5-6)
	Teknisyen (2)	97	3,6309	,80278		
	Uzman (3)	56	3,4250	,98944		
	Mühendis (4)	132	3,6561	,91745		
	Büro çalışanı (5)	96	3,3917	,87439		
	Diğer (6)	48	3,5792	1,01163		
	Toplam	1175	3,6361	,88593		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	İşçi	746	4,0952	,58739	,157	
	Teknisyen	97	4,0722	,50265		
	Uzman	56	4,0393	,76697		
	Mühendis	132	4,2045	,63075		
	Büro çalışanı	96	4,0083	,50172		
	Diğer	48	4,1792	,75087		
	Toplam	1175	4,0992	,59743		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	İşçi (1)	746	3,9137	,67964	,046	(1-2-3-5-6) (1-2-3-4-6)
	Teknisyen (2)	97	3,8763	,62413		
	Uzman (3)	56	3,8036	,80498		
	Mühendis (4)	132	3,9924	,60097		
	Büro çalışanı (5)	96	3,7187	,62481		
	Diğer (6)	48	3,9375	,66545		
	Toplam	1175	3,8992	,67027		
A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	İşçi	746	4,0501	,66933	,087	
	Teknisyen	97	3,9814	,61447		
	Uzman	56	4,0679	,68254		
	Mühendis	132	4,0894	,69340		
	Büro çalışanı	96	3,8625	,64453		
	Diğer	48	4,1417	,70010		
	Toplam	1175	4,0381	,66898		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	İşçi	746	4,1426	,56514	,130	
	Teknisyen	97	4,1278	,46653		
	Uzman	56	4,1179	,58437		
	Mühendis	132	4,1182	,50521		
	Büro çalışanı	96	3,9729	,52605		
	Diğer	48	4,1750	,58728		
	Toplam	1175	4,1249	,55078		

İşletme içinde mühendis olarak görev yapanlar işletme içindeki diğer pozisyonlara göre “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”nin motivasyon sağlamada ve iş yaşam düzeylerinin gelişmesinde önemli olduğunu, işletme içindeki diğer çalışanlar “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”nin motivasyon sağlamada ve iş yaşam düzeylerinin gelişmesinde önemli olduğunu, işletme içinde uzman olarak çalışanlar “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”nin motivasyon sağlamada ve iş yaşam düzeylerinin gelişmesinde önemli olduğunu, işletme içinde işçi olarak çalışanlar “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”nin motivasyon sağlamada önemli olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 13).

Çalışanların işletmedeki pozisyonları bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P < 0,05$ ).

Bu farklılıklar Duncan testi ile analiz edildiğinde “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler” alt ölçeğinde 2 grup oluşurken en yüksek ortalamaya mühendis olarak görev yapanlar sahiptir. Teknisyenler, uzmanlar, büro çalışanları ve diğer çalışanlar her iki grupta da yer almaktadır.

Motivasyon araçları alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, mühendisler en yüksek ortalamaya sahiptir. Teknisyen olarak görev yapanlar her iki grupta da yer almaktadır.

İş doyumunu belirleyen faktörler alt ölçeğinde 1 grup oluşurken, mühendisler en yüksek ortalamaya sahiptir.

İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri alt ölçeğinde 1 grup oluşurken, işçiler en yüksek ortalamaya sahiptir.

İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, mühendisler en yüksek ortalamaya sahiptir. İşçiler, teknisyenler, uzmanlar ve diğer çalışanlar her iki grupta da yer almaktadır.

Gedik vd. (2018) yaptıkları çalışmada işletme şefi/üretim şefi olanların daha yüksek iş motivasyonuna, Akyüz ve Yıldırım (2015) yaptıkları çalışmada idari kadroda görev yapanlar daha yüksek işsel ve dışsal iş doyumuna, Çok vd. (2017) yaptıkları çalışmada

işletme müdürü olarak görev yapanlar daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

### 3.9. Çalışanların Firmada Çalışma Yılına Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları

Çalışanların firmada çalışma yılına göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 14. Firmada çalışma yılına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları

Alt Faktörler	Firmada çalışma yılı	N	$\bar{X}$	S.S	P	Duncan
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	1 yıl ve daha az	181	4,1160	,53957	,361	
	2- 5 yıl	522	4,0330	,61472		
	6-10 yıl	281	4,0285	,64435		
	11-20 yıl	161	4,0820	,64787		
	21 yıl ve üstü	30	4,1733	,70414		
	Toplam	1175	4,0550	,61824		
A2.Motivasyon araçları	1 yıl ve daha az (1)	181	4,0721	,57388	,025	(1-2-3-4-5)
	2- 5 yıl (2)	522	3,9506	,65036		
	6-10 yıl (3)	281	3,8811	,66071		
	11-20 yıl (4)	161	3,9180	,63225		
	21 yıl ve üstü (5)	30	4,0600	,60378		
	Toplam	1175	3,9510	,64006		
A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	1 yıl ve daha az	181	4,1448	,55059	,243	
	2- 5 yıl	522	4,0433	,55531		
	6-10 yıl	281	4,0500	,56176		
	11-20 yıl	161	4,0522	,60147		
	21 yıl ve üstü	30	4,1600	,70153		
	Toplam	1175	4,0647	,56705		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	1 yıl ve daha az (1)	181	4,1050	,53190	,013	(2-3-5) (1-2-3-4)
	2- 5 yıl (2)	522	3,9713	,58123		
	6-10 yıl (3)	281	3,9858	,67364		
	11-20 yıl (4)	161	4,0919	,54175		
	21 yıl ve üstü (5)	30	3,8400	,75274		
	Toplam	1175	4,0085	,59949		
A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	1 yıl ve daha az	181	4,1547	,57071	,067	
	2- 5 yıl	522	4,0816	,56229		
	6-10 yıl	281	4,0142	,57179		
	11-20 yıl	161	4,0944	,53947		
	21 yıl ve üstü	30	4,2133	,57997		
	Toplam	1175	4,0819	,56442		
A6. Başarımın karşılığı olarak düşünülen ödüller	1 yıl ve daha az	181	3,9901	,63850	,410	
	2- 5 yıl	522	3,9475	,63228		
	6-10 yıl	281	3,8865	,62993		
	11-20 yıl	161	3,9155	,59230		
	21 yıl ve üstü	30	4,0200	,64616		
	Toplam	1175	3,9369	,62771		

Tablo 14'ün devamı

A7.En önemli insani ihtiyaçlar	1 yıl ve daha az	181	3,9823	,66074	,999	
	2- 5 yıl	522	3,9766	,55333		
	6-10 yıl	281	3,9900	,60371		
	11-20 yıl	161	3,9764	,59261		
	21 yıl ve üstü	30	3,9867	,73706		
	Toplam	1175	3,9809	,59249		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	1 yıl ve daha az	181	3,7492	,89843	,074	
	2- 5 yıl	522	3,6261	,87819		
	6-10 yıl	281	3,5601	,90560		
	11-20 yıl	161	3,6186	,89409		
	21 yıl ve üstü	30	3,9333	,59034		
	Toplam	1175	3,6361	,88593		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	1 yıl ve daha az	181	4,1669	,61950	,259	
	2- 5 yıl	522	4,0962	,59944		
	6-10 yıl	281	4,0427	,59752		
	11-20 yıl	161	4,1304	,56225		
	21 yıl ve üstü	30	4,1067	,59592		
	Toplam	1175	4,0992	,59743		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	1 yıl ve daha az (1)	181	4,0011	,64308	,036	(1-2-3-4-5)
	2- 5 yıl (2)	522	3,9245	,65386		
	6-10 yıl (3)	281	3,8448	,68378		
	11-20 yıl (4)	161	3,8012	,72267		
	21 yıl ve üstü (5)	30	3,8800	,62057		
	Toplam	1175	3,8992	,67027		
A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	1 yıl ve daha az	181	4,0983	,69109	,098	
	2- 5 yıl	522	4,0667	,65065		
	6-10 yıl	281	3,9537	,69343		
	11-20 yıl	161	4,0075	,67782		
	21 yıl ve üstü	30	4,1333	,49919		
	Toplam	1175	4,0381	,66898		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	1 yıl ve daha az (1)	181	4,1569	,56305	,006	(1-2-3-4) (5)
	2- 5 yıl (2)	522	4,1571	,53528		
	6-10 yıl (3)	281	4,0363	,58036		
	11-20 yıl (4)	161	4,1006	,52968		
	21 yıl ve üstü (5)	30	4,3333	,46486		
	Toplam	1175	4,1249	,55078		

Firmada 21 yıl ve üstü çalışanlar “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”ni, 1 yıl ve daha az süre ile çalışanlar “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”ni, firmada 6-10 yıl arası çalışanlar ise “En önemli insani ihtiyaçlar”ın motivasyon sağlamada ve iş yaşam düzeyinin geliştirilmesine diğer çalışma yılına göre daha etkili olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 14).

Çalışanların firmada çalışma yıllarına göre “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “İş

yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt faktörler istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir( $P<0,05$ ).

Bu farklılıklar Duncan testi ile analiz edildiğinde “Motivasyon araçları” alt ölçeğinde 1 grup oluşurken en yüksek ortalamaya 1 yıl ve daha az çalışanlar sahiptir.

Terfi etmede geçerli olan faktörleralt ölçeğinde 2 grup oluşurken, 1 yıl ve daha az çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 2-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlar her iki grupta da yer almaktadır.

İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri alt ölçeğinde 1 grup oluşurken, 1 yıl ve daha az çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir.

İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, 21 yıl ve stü çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 21 yıl ve üstü çalışanlar ayrı bir grupta yer almaktadır.

### 3.10. Çalışanların Aylık Gelir Durumuna Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları

Çalışanların aylık gelir durumuna göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 15. Aylık gelir durumuna göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları

Alt Faktörler	Aylık gelir	N	$\bar{X}$	S.S	P	Duncan
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	1300 TL altı (1)	52	3,8769	,78531	,000	(1-2) (2-3) (3-4) (4-5)
	1300-1800 TL (2)	647	3,9981	,62546		
	1801-2500 TL (3)	270	4,0889	,63206		
	2501- 3000 TL (4)	138	4,2014	,47630		
	3001 TL ve üstü (5)	68	4,3000	,47190		
	Toplam	1175	4,0550	,61824		
A2.Motivasyon araçları	1300 TL altı (1)	52	3,8577	,78349	,000	(1-2-3) (3-4) (4-5)
	1300-1800 TL (2)	647	3,8854	,66701		
	1801-2500 TL (3)	270	4,0037	,62213		
	2501- 3000 TL (4)	138	4,0754	,46620		
	3001 TL ve üstü (5)	68	4,1853	,52555		
	Toplam	1175	3,9510	,64006		
A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	1300 TL altı (1)	52	4,0077	,68823	,000	(1-2-3) (3-4) (4-5)
	1300-1800 TL (2)	647	4,0148	,58168		
	1801-2500 TL (3)	270	4,0809	,57447		
	2501- 3000 TL (4)	138	4,1855	,43271		
	3001 TL ve üstü (5)	68	4,2735	,44908		
	Toplam	1175	4,0647	,56705		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	1300 TL altı	52	4,1000	,67737	,321	
	1300-1800 TL	647	3,9818	,62416		
	1801-2500 TL	270	4,0081	,58793		
	2501- 3000 TL	138	4,0652	,51214		
	3001 TL ve üstü	68	4,0794	,49250		
	Toplam	1175	4,0085	,59949		

Tablo 15'in devamı

A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	1300 TL altı	52	4,1615	,69399	,069	
	1300-1800 TL	647	4,0491	,56798		
	1801-2500 TL	270	4,0756	,59082		
	2501- 3000 TL	138	4,1638	,48585		
	3001 TL ve üstü	68	4,1912	,42382		
	Toplam	1175	4,0819	,56442		
A6. Başarımın karşılığı olarak düşünülen ödüller	1300 TL altı (1)	52	3,9385	,65862	,000	(1-2-3) (1-3-4) (4-5)
	1300-1800 TL (2)	647	3,8782	,67020		
	1801-2500 TL (3)	270	3,9448	,56209		
	2501- 3000 TL (4)	138	4,0986	,52402		
	3001 TL ve üstü (5)	68	4,1353	,53470		
	Toplam	1175	3,9369	,62771		
A7.En önemli insani ihtiyaçlar	1300 TL altı	52	3,9769	,63943	,144	
	1300-1800 TL	647	3,9474	,61806		
	1801-2500 TL	270	4,0037	,58848		
	2501- 3000 TL	138	4,0290	,49732		
	3001 TL ve üstü	68	4,1147	,47419		
	Toplam	1175	3,9809	,59249		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	1300 TL altı (1)	52	3,7731	,87136	,003	(1-2-3-5) (1-3-4-5)
	1300-1800 TL (2)	647	3,5694	,90454		
	1801-2500 TL (3)	270	3,6178	,90795		
	2501- 3000 TL (4)	138	3,8565	,71969		
	3001 TL ve üstü (5)	68	3,7912	,85654		
	Toplam	1175	3,6361	,88593		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	1300 TL altı (1)	52	4,0615	,73087	,038	(1-2-3-4) (4-5)
	1300-1800 TL (2)	647	4,0974	,59083		
	1801-2500 TL (3)	270	4,0370	,60170		
	2501- 3000 TL (4)	138	4,1594	,56886		
	3001 TL ve üstü (5)	68	4,2706	,55907		
	Toplam	1175	4,0992	,59743		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	1300 TL altı (1)	52	3,8769	,73581	,001	(1-2-3) (3-4) (4-5)
	1300-1800 TL (2)	647	3,8473	,68350		
	1801-2500 TL (3)	270	3,8956	,66560		
	2501- 3000 TL (4)	138	4,0667	,62983		
	3001 TL ve üstü (5)	68	4,0853	,49633		
	Toplam	1175	3,8992	,67027		
A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	1300 TL altı (1)	52	4,1192	,58109	,012	(1-2-3-4) (1-3-4-5)
	1300-1800 TL (2)	647	3,9870	,69689		
	1801-2500 TL (3)	270	4,0452	,65863		
	2501- 3000 TL (4)	138	4,1493	,56572		
	3001 TL ve üstü (5)	68	4,2088	,64870		
	Toplam	1175	4,0381	,66898		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	1300 TL altı	52	4,2615	,60784	,086	
	1300-1800 TL	647	4,0906	,57093		
	1801-2500 TL	270	4,1467	,52912		
	2501- 3000 TL	138	4,1913	,49101		
	3001 TL ve üstü	68	4,1265	,48734		
	Toplam	1175	4,1249	,55078		

3001 TL ve üstü aylık gelire sahip olanlar “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarımın karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte

çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”in, 2501-3000 TL aylık gelire sahip olanlar “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”n, 1300 TL altı aylık gelire sahip olanlar “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”nin motivasyonu yükseltmede ve iş yaşam düzeyinin gelişmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 15).

Çalışanların aylık gelir durumlarına göre “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ).

Bu farklılıklar Duncan testi ile analiz edildiğinde “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler” alt ölçeğinde 4 grup oluşurken en yüksek ortalamaya 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar sahiptir. 1300-1800 TL, 1801-2500 TL ve 2501-3000 TL arası maaş alanlar her iki grupta yer almaktadır.

Motivasyon araçları alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 1801-2500 TL ve 2501-3000 TL arası maaş alanlar her iki grupta yer almaktadır.

İş doyumunu belirleyen faktörler alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 1801-2500 TL ve 2501-3000 TL arasında maaş alanlar her iki grupta yer almaktadır.

Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 1801-2500 TL ve 2501-3000 TL arası maaş alanlar her iki grupta yer almaktadır.

İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, 2501-3000 TL maaş alanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 1300 TL altında, 1801-2500 TL ve 2501-3000 TL arasında maaş alanlar her iki grupta yer almaktadır.

Çalışılan firmadan beklentiler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 2501-3000 TL arasında maaş alanlar her iki grupta yer almaktadır.

İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 1801-2500 TL ve 2501-3000 TL arasında maaş alanlar her iki grupta yer almaktadır.



Mesleki gelişim açısından beklentiler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 1300 TL altında, 1801-2500 TL ve 2501-3000 TL arasında maaş alanlar her iki grupta da yer almaktadır.

Gedik vd (2018) yaptıkları 4001 TL ve üstü maaş sahip olanlar daha yüksek iş motivasyonuna, Çok vd. (2017) 3001-4000 TL aylık gelire sahip olanların daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Çalışmamız literatürler uyumluluk göstermektedir. Aylık gelir düzeyi yükseldikçe motivasyon da birlikte yükselmektedir.

### 3.11. Çalışanların Sektörlere Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları

Çalışanların sektörlere göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 16. Sektör durumuna göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları

Alt Faktörler	Sektör	N	$\bar{X}$	S.S	P	Duncan
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	Mobilya sektörü (1)	576	4,0663	,68472	,014	(1-3-4) (1-2-4) (1-2-5)
	Levha sektörü (2)	403	4,0938	,50847		
	Kâğıt sektörü (3)	100	3,8840	,67640		
	ODOÜ sektörü (4)	61	3,9279	,49266		
	Hizmet sektörü (5)	35	4,1314	,55718		
	Toplam	1175	4,0550	,61824		
A2.Motivasyon araçları	Mobilya sektörü	576	3,9140	,72568	,085	
	Levha sektörü	403	3,9712	,52059		
	Kâğıt sektörü	100	4,0820	,57916		
	ODOÜ sektörü	61	3,8885	,51965		
	Hizmet sektörü	35	4,0629	,69582		
	Toplam	1175	3,9510	,64006		
A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	Mobilya sektörü	576	4,0820	,62813	,263	
	Levha sektörü	403	4,0323	,48341		
	Kâğıt sektörü	100	4,1200	,52185		
	ODOÜ sektörü	61	3,9738	,51572		
	Hizmet sektörü	35	4,1543	,59623		
	Toplam	1175	4,0647	,56705		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	Mobilya sektörü	576	4,0045	,69105	,579	
	Levha sektörü	403	4,0342	,48594		
	Kâğıt sektörü	100	4,0060	,53292		
	ODOÜ sektörü	61	3,9541	,47384		
	Hizmet sektörü	35	3,8800	,53622		
	Toplam	1175	4,0085	,59949		

Tablo 16'nın devamı

A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	Mobilya sektörü (1)	576	4,1326	,61555	,002	(4) (1-2-3-5)
	Levha sektörü (2)	403	4,0352	,45934		
	Kâğıt sektörü (3)	100	4,1060	,54714		
	ODOÜ sektörü (4)	61	3,8623	,49604		
	Hizmet sektörü (5)	35	4,0971	,79613		
	Toplam	1175	4,0819	,56442		
A6. Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller	Mobilya sektörü (1)	576	3,9714	,66565	,000	(4) (1-2-5) (1-3-5)
	Levha sektörü (2)	403	3,8868	,59291		
	Kâğıt sektörü (3)	100	4,1080	,49598		
	ODOÜ sektörü (4)	61	3,5934	,57500		
	Hizmet sektörü (5)	35	4,0571	,54140		
	Toplam	1175	3,9369	,62771		
A7.En önemli insani ihtiyaçlar	Mobilya sektörü (1)	576	4,0615	,61701	,000	(2-4) (1-3-5)
	Levha sektörü (2)	403	3,8715	,55418		
	Kâğıt sektörü (3)	100	4,0540	,47978		
	ODOÜ sektörü (4)	61	3,7607	,58403		
	Hizmet sektörü (5)	35	4,0914	,64232		
	Toplam	1175	3,9809	,59249		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	Mobilya sektörü (1)	576	3,8972	,77858	,000	(4) (2) (1-3-5)
	Levha sektörü (2)	403	3,3196	,90190		
	Kâğıt sektörü (3)	100	3,8780	,70947		
	ODOÜ sektörü (4)	61	2,7311	,82048		
	Hizmet sektörü (5)	35	3,8686	,73395		
	Toplam	1175	3,6361	,88593		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	Mobilya sektörü (1)	576	4,1639	,60590	,004	(1-2-3-4-5)
	Levha sektörü (2)	403	4,0328	,54171		
	Kâğıt sektörü (3)	100	4,0240	,67825		
	ODOÜ sektörü (4)	61	4,0098	,56854		
	Hizmet sektörü (5)	35	4,1714	,75948		
	Toplam	1175	4,0992	,59743		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	Mobilya sektörü (1)	576	4,0080	,64896	,000	(4) (2-5) (1-5) (1-3)
	Levha sektörü (2)	403	3,7464	,68029		
	Kâğıt sektörü (3)	100	4,1900	,50881		
	ODOÜ sektörü (4)	61	3,4262	,53226		
	Hizmet sektörü (5)	35	3,8629	,73207		
	Toplam	1175	3,8992	,67027		
A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	Mobilya sektörü (1)	576	4,1396	,63604	,000	(4) (2) (1-3-5)
	Levha sektörü (2)	403	3,9127	,70147		
	Kâğıt sektörü (3)	100	4,2260	,49536		
	ODOÜ sektörü (4)	61	3,5246	,58784		
	Hizmet sektörü (5)	35	4,1714	,71643		
	Toplam	1175	4,0381	,66898		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	Mobilya sektörü (1)	576	4,1729	,58202	,000	(4) (1-2-3-5)
	Levha sektörü (2)	403	4,1052	,50337		
	Kâğıt sektörü (3)	100	4,1320	,49337		
	ODOÜ sektörü (4)	61	3,8426	,50612		
	Hizmet sektörü (5)	35	4,0343	,62776		
	Toplam	1175	4,1249	,55078		

Hizmet sektöründe çalışanlar “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”i, Kağıt sektöründe çalışanlar “Motivasyon araçları”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”ni, Levha sektöründe çalışanlar “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, Mobilya sektöründe çalışanlar ise “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”nin motivasyon sağlamada ve iş yama düzeyinin yükselmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 16).

Çalışanların sektörlere göre “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P < 0,05$ ).

Bu farklılıklar Duncan testi ile analiz edildiğinde “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler” alt ölçeğinde 3 grup oluşurken en yüksek ortalamaya hizmet sektöründe çalışanlar sahiptir. Mobilya, levha ve ODOÜ sektöründe çalışanlar her iki grupta yer almaktadır.

Yöneticide olması düşünülen nitelikler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken en düşük ortalamaya ODOÜ sektöründe çalışanlar sahip iken en yüksek ortalamaya mobilya sektöründe çalışanlar sahiptir.

Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, ODOÜ sektöründe çalışanlar en düşük ortalamaya sahip iken, en yüksek ortalamaya ise kağıt sektöründe çalışanlar sahiptir. Hizmet sektöründe çalışanlar her iki grupta yer almaktadır.

En önemli insani ihtiyaçlar alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, hizmet sektöründe çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir.

İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, ODOÜ sektöründe çalışanlar en düşük ortalamaya sahip iken, mobilya sektöründe çalışanlar ise en yüksek ortalamaya sahiptir. ODOÜ ve levha sektöründe çalışanlar tek grupta yer almaktadır.

Çalışılan firmadan beklentiler alt ölçeğinde 1 grup oluşurken, hizmet sektöründe çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir.

İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri alt ölçeğinde 4 grup oluşurken, ODOÜ sektöründe çalışanlar en düşük ortalamaya sahip iken, kâğıt sektöründe çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. Maboilya ve hizmet sektöründe çalışanlar her iki grupta da yer almaktadır.

Mesleki gelişim açısından beklentiler alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, ODOÜ sektöründe çalışanlar en düşük ortalamaya sahip iken, kâğıt sektöründe çalışanlar ise en yüksek ortalamaya sahiptir. ODOÜ ve levha sektöründe çalışanlar ayrı ayrı grupta yer almaktadır.

İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, ODOÜ sektöründe çalışanlar en düşük ortalamaya sahip iken, mobilya sektöründe çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. ODOÜ sektöründe çalışanlar ayrı bir grupta yer almaktadır.

### 3.12. İşletmenin Bulunduğu İle Göre Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine İlişkin Basit Varyans Analizi Sonuçları

Çalışanların işletmenin bulunduğu ile göre motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 17. İşletmenin bulunduğu ile göre çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ilişkin basit varyans analizi sonuçları

Alt Faktörler	İşletmenin bulunduğu il	N	$\bar{X}$	S.S	P	Duncan
A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	Antalya (1)	100	4,2020	,54717	,000	(4-6) (2-6) (1-2-3-5)
	Bursa (2)	190	4,0832	,60372		
	İstanbul (3)	274	4,1526	,52338		
	Mersin (4)	270	3,8985	,72404		
	Ordu (5)	159	4,1346	,43195		
	Trabzon (6)	182	3,9604	,70810		
	Toplam	1175	4,0550	,61824		
A2.Motivasyon araçları	Antalya	100	3,9940	,70808	,073	
	Bursa	190	3,9947	,54721		
	İstanbul	274	3,9226	,53875		
	Mersin	270	3,9543	,76352		
	Ordu	159	4,0390	,36177		
	Trabzon	182	3,8429	,79315		
	Toplam	1175	3,9510	,64006		

Tablo 17'nin devamı

A3.İş doyumunu belirleyen faktörler	Antalya (1)	100	4,1240	,54738	,001	(3-6) (1-2-3-4-5)
	Bursa (2)	190	4,1189	,48464		
	İstanbul (3)	274	4,0321	,52803		
	Mersin (4)	270	4,1380	,56884		
	Ordu (5)	159	4,0566	,43929		
	Trabzon (6)	182	3,9231	,75613		
	Toplam	1175	4,0647	,56705		
A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler	Antalya (1)	100	3,9080	,56312	,000	(1-3-4-6) (2-5)
	Bursa (2)	190	4,1368	,45983		
	İstanbul (3)	274	3,9876	,54051		
	Mersin (4)	270	3,9422	,72527		
	Ordu (5)	159	4,1560	,38559		
	Trabzon (6)	182	3,9308	,72755		
	Toplam	1175	4,0085	,59949		
A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler	Antalya	100	4,1400	,59459	,088	
	Bursa	190	4,1232	,49824		
	İstanbul	274	4,0387	,49120		
	Mersin	270	4,1393	,62858		
	Ordu	159	4,0503	,33221		
	Trabzon	182	4,0143	,74122		
	Toplam	1175	4,0819	,56442		
A6. Başarımın karşılığı olarak düşünülen ödüller	Antalya (1)	100	4,2160	,71332	,000	(2-5-6) (3-5-6) (4) (1)
	Bursa (2)	190	3,7716	,59471		
	İstanbul (3)	274	3,9124	,53197		
	Mersin (4)	270	4,0863	,67101		
	Ordu (5)	159	3,8528	,45754		
	Trabzon (6)	182	3,8451	,71322		
	Toplam	1175	3,9369	,62771		
A7.En önemli insani ihtiyaçlar	Antalya (1)	100	4,0720	,55887	,000	(3-5-6) (1-2-4)
	Bursa (2)	190	4,0337	,58601		
	İstanbul (3)	274	3,9102	,50663		
	Mersin (4)	270	4,1237	,60968		
	Ordu (5)	159	3,8755	,51395		
	Trabzon (6)	182	3,8626	,71281		
	Toplam	1175	3,9809	,59249		
A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri	Antalya (1)	100	3,8140	,87951	,000	(2-5) (3-6) (1-6) (1-4)
	Bursa (2)	190	3,3053	,99601		
	İstanbul (3)	274	3,6007	,87413		
	Mersin (4)	270	3,9659	,72821		
	Ordu (5)	159	3,2843	,88629		
	Trabzon (6)	182	3,7549	,76552		
	Toplam	1175	3,6361	,88593		
A9.Çalışılan firmadan beklentiler	Antalya (1)	100	4,3340	,53413	,000	(3-5-6) (3-4-6) (2-4) (1-2)
	Bursa (2)	190	4,2126	,50631		
	İstanbul (3)	274	4,0102	,51771		
	Mersin (4)	270	4,1215	,68270		
	Ordu (5)	159	3,9862	,44615		
	Trabzon (6)	182	4,0516	,74193		
	Toplam	1175	4,0992	,59743		
A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri	Antalya (1)	100	4,2800	,50131	,000	(2-5) (2-3) (3-6) (1-4)
	Bursa (2)	190	3,7000	,65892		
	İstanbul (3)	274	3,8161	,67463		
	Mersin (4)	270	4,1511	,58148		
	Ordu (5)	159	3,6604	,64856		
	Trabzon (6)	182	3,8582	,69879		
	Toplam	1175	3,8992	,67027		

Tablo 17'nin devamı

A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler	Antalya (1)	100	4,4460	,58524	,000	(2-3-5) (2-3-6) (4) (1)
	Bursa (2)	190	3,9032	,69090		
	İstanbul (3)	274	3,9058	,63017		
	Mersin (4)	270	4,2807	,59252		
	Ordu (5)	159	3,7975	,60462		
	Trabzon (6)	182	4,0044	,70701		
	Toplam	1175	4,0381	,66898		
A12.İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği	Antalya (1)	100	4,4580	,50074	,000	(2-3-5-6) (2-4) (1)
	Bursa (2)	190	4,0916	,54882		
	İstanbul (3)	274	4,0679	,49635		
	Mersin (4)	270	4,1926	,55929		
	Ordu (5)	159	4,0491	,42260		
	Trabzon (6)	182	4,0286	,65953		
	Toplam	1175	4,1249	,55078		

Antalya ilinde çalışanlar “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”nin, Ordu ilinde çalışanlar “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, Mersin ilinde çalışanlar “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”nin motivasyon sağlamada ve iş yaşam düzeyinin yükselmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 17).

Çalışanların işletmenin bulunduğu iller bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ).

Bu farklılıklar Duncan testi ile analiz edildiğinde “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler” alt ölçeğinde 3 grup oluşurken en yüksek ortalamaya Antalya ilinde çalışanlar sahiptir. Trabzon ilinde çalışanlar her iki grupta yer almaktadır.

İş doyumunu belirleyen faktörler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, Mersin ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. Bursa ilinde çalışanlar her iki grupta yer almaktadır.

Terfi etmede geçerli olan faktörler alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, Ordu ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir.

Başarının karşılığı olarak düşünölen ödöller alt ölçeğinde 4 grup oluşurken, Antalya ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. Antalya ve Mersin ilinde çalışanlar ayrı bir grupta yer almaktadır. Ordu ve Trabzon ilinde çalışanlar her iki grupta da yer almaktadır.

En önemli insani ihtiyaçlar alt ölçeğinde 2 grup oluşurken, Mersin ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. İstanbul, Ordu ve Trabzon bir grupta yer alırken, Antalya, Bursa ve Mersin ilinde çalışanlar ise diğör grupta yer almaktadır.

İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri alt ölçeğinde 4 grup oluşurken, Mersin ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. Antalya ve Trabzon her iki grupta da yer almaktadır.

Çalışılan firmadan beklentiler alt ölçeğinde 4 grup oluşurken, Antalya ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. İstanbul, Trabzon, Bursa, Mersin ilinde çalışanlar her iki grupta da yer almaktadır.

İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri alt ölçeğinde 4 grup oluşurken, Antalya ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. Bursa, İstanbul illerinde çalışanlar her iki grupta da yer almaktadır.

Mesleki gelişim açısından beklentiler alt ölçeğinde 4 grup oluşurken, Antalya ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. Bursa, İstanbul illerinde çalışanlar her iki grupta da yer almaktadır. Mersin ve Antalya ilinde çalışanlar ayrı bir grupta yer almaktadır.

İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği alt ölçeğinde 3 grup oluşurken, Antalya ilinde çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. Antalya ilinde çalışanlar bir grupta yer alırken, Bursa ilinde çalışanlar ise her ikigrupta da yer almaktadır.

### **3.13. Motivasyon Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine Ait Alt Faktörlerin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ait alt faktörlerin Korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo 18. Motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesine ait alt faktörlerin Korelasyon analizi sonuçları

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
A2	P.C.	,545**										
	P	,000										
A3	P.C.	,500**	,509**									
	P	,000	,000									
A4	P.C.	,402**	,442**	,431**								
	P	,000	,000	,000								
A5	P.C.	,333**	,370**	,411**	,439**							
	P	,000	,000	,000	,000							
A6	P.C.	,309**	,386**	,394**	,339**	,422**						
	P	,000	,000	,000	,000	,000						
A7	P.C.	,390**	,310**	,470**	,344**	,383**	,450**					
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
A8	P.C.	,236**	,246**	,305**	,149**	,284**	,456**	,424**				
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
A9	P.C.	,379**	,364**	,413**	,343**	,368**	,378**	,462**	,380**			
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
A10	P.C.	,249**	,252**	,368**	,255**	,303**	,436**	,487**	,481**	,400**		
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
A11	P.C.	,220**	,294**	,303**	,192**	,317**	,494**	,415**	,523**	,477**	,487**	
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
A12	P.C.	,267**	,287**	,320**	,238**	,286**	,404**	,416**	,416**	,447**	,407**	,581**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

\*\* : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). P.C: Pearson Correlation

Korelasyon analizine ait tablo incelendiğinde “A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P < 0,05$ ). A1 alt faktörü ile A2-A3-A4 alt faktörleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. A1 alt faktörü ile A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında ise pozitif fakat zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A2.Motivasyon araçları” alt faktörü ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P < 0,05$ ). A2 alt faktörü ile A1, A3 ve A4 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A2 alt faktörü ile A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11 ve A12 alt faktörleri arasında ise pozitif fakat zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A3.İş doyumunu belirleyen faktörler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P < 0,05$ ). A3 alt faktörü ile A1, A2, A4, A5, A7, A9 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A3 alt faktörü ile



A6, A8, A10, A11 ve A12 alt faktörleri arasında ise pozitif fakat zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A4 alt faktörü ile A1, A2, A3 ve A5 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A4 alt faktörü ile A6, A7, A9, A10, A12 alt faktörleri pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. A4 alt faktörü ile A8 ve A11 alt faktörleri arasında ise pozitif fakat çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A5 alt faktörü ile A3, A4 ve A6 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A5 alt faktörü ile A1, A2, A7, A8, A9, A10, A11 ve A12 alt faktörleri arasında ise pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A6. Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A6 alt faktörü ile A5, A7, A8, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A6 alt faktörü ile A1, A2, A3, A4, A9 alt faktörleri arasında ise pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A7.En önemli insani ihtiyaçlar” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A7 alt faktörü ile A3, A6, A8, A9, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A7 alt faktörü ile A1, A2, A4, A5 alt faktörleri arasında ise pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A8 alt faktörü ile A6, A7, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A8 alt faktörü ile A1, A2, A3, A5 ve A9 alt faktörleri arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. A8 alt faktörü ile A4 alt faktörü arasında ise pozitif fakat çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A9.Çalışılan firmadan beklentiler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A9 alt faktörü ile A3, A7, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A9 alt faktörü ile A1, A2, A4, A5, A6, A8 alt faktörleri arasında ise pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A10 alt faktörü ile A6, A7, A8, A9, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A10 alt faktörü ile A1, A2,A3,A4, A5 alt faktörleri arasında ise pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A11 alt faktörü ile A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A11 alt faktörü ile A1, A2, A3, A5 alt faktörleri arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. A11 alt faktörü ile A4 alt faktörü arasında ise pozitif fakat çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A12.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $P<0,05$ ). A12 alt faktörü ile A6, A7, A8, A9, A10, A11 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. A12 alt faktörü ile A1, A2, A3, A4, A5 alt faktörleri arasında ise pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

### **3.14. Motivasyon Düzeylerine Ait Alt Faktörlerin İş Yaşam Kalitesi Alt Faktörleri Tarafından Etkilenme Düzeyi**

Motivasyon düzeylerine ait alt faktörlerin tek tek iş yaşam kalitesi alt faktörleri tarafından etkilenme düzeyleri yapılan çoklu regresyon analizleri ile belirlenmiştir. Motivasyon düzeylerine ilişkin 6 alt faktör (bağımlı değişkenler) çoklu regresyon analizinin stepwise (adım adım) metodu yardımıyla, iş yaşam kalitesine ait 6 alt faktör (bağımsız değişkenler) kullanılmak suretiyle çoklu regresyon denklemleri elde edilmiştir.

Çoklu regresyon analizinde stepwise metodu kullanılarak bağımsız değişkenlerden sırayla istatistiksel olarak en anlamlı olanlar modelde kullanılmıştır. Her bir bağımlı değişkene ilişkin anlamlı çıkan çoklu regresyon denklemlerinden de sadece  $R^2$  (belirlilik katsayısı) değeri en yüksek olan çalışmada verilmiştir.

Çoklu regresyon analizine ilişkin genel bir denklem aşağıda görülmektedir.

$$Y = \alpha + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \dots + \beta_k * X_k + \epsilon_i$$

Bu modelde;

Y; bağımlı (sonuç) değişken olup belli bir hataya sahip olduğu varsayılır.

X; bağımsız (sebebe) değişken olup hatasız ölçüldüğü varsayılır.

$\alpha$ ; sabit olup  $X=0$  olduğunda Y'nin aldığı değerdir.

$\beta$ ; regresyon katsayısı olup, X'in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık Y'de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder.

$\epsilon$ ; tesadüfi hata terimi olup ortalaması sıfır varyansı ( $\sigma^2$ ) olan normal dağılışı gösterdiği varsayılır. Bu varsayım parametre tahminleri için değil katsayıların önem kontrolleri için gereklidir.

Çoklu regresyon denklemlerinde kullanılan bağımlı (A1, A2, A3, A4, A5, A6) ve bağımsız (A7, A8, A9, A10, A11, A12) değişkenlerin neler olduğu aşağıda verilmiştir.

A1; Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri

A2; Motivasyon araçlarını

A3; İş doyumunu belirleyen faktörleri

A4; Terfi etmede geçerli olan faktörleri

A5; Yöneticide olması düşünülen nitelikleri

A6; Başarının karşılığı olarak düşünülen ödülleri

A7; En önemli insani ihtiyaçları

A8; İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenlerini

A9; Çalışılan firmadan beklentileri

A10; İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenlerini

A11; Mesleki gelişim açısından beklentileri

A12; İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenlerini, ifade etmektedir.

Ayrı ayrı yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda 6 bağımlı değişkene ilişkin elde edilen denklemler ve katsayıları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

$$A1 = 1,848 + 0,285*A7 + 0,262*A9$$

$$A2 = 1,661 + 0,240*A9 + 0,150*A7 + 0,096*A12 + 0,078*A11$$

$$A3 = 1,512 + 0,281*A7 + 0,193*A9 + 0,101*A10 + 0,060*A12$$

$$A4 = 2,022 + 0,229*A7 + 0,233*A9 + 0,080*A10 - 0,053*A8$$

$$A5 = 1,938 + 0,207*A7 + 0,181*A9 + 0,084*A11 + 0,060*A10$$

$$A6 = 1,040 + 0,209*A11 + 0,209*A7 + 0,118*A8 + 0,114*A10 + 0,084*A12$$

Herbir denkleme ait çoklu determinasyon (belirlilik) katsayıları ( $R^2$ ) ise sırasıyla; 0.202, 0.172, 0.285, 0.168, 0.207, 0.358 olarak belirlenmiştir. Determinasyon katsayısı bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade etmektedir.



#### 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Orman ürünleri sanayisi emek yoğun çalışmasının fazla olduğu sanayi dallarından biridir. Kurumun daha verimli çalışabilmesi işgörenlerin performanslarının yükseltilmesi ile olabilmektedir. Kişinin istediği hedefe ulaşabilmesini sağlayan, bu hedefe ulaşmak için çalışmasını sağlayan bir etken olarak tarif edilen motivasyon, kurum çalışanlarının gösterdikleri performans üzerinde etkili olan bir unsurdur.

Çalışma orman ürünleri sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde çalışanların motivasyon düzeylerinin en üst düzeye çıkarılabilmesi için hangi koşulların uygulanması gerektiği belirlenmiştir. Çalışmaya mobilya sektöründe çalışan 576 kişi, levha sektöründe çalışan 403 kişi, kağıt sektöründe çalışan 100 kişi, ODOÜ sektöründe çalışan 61 kişi ve hizmet sektöründe çalışan 35 kişi olmak üzere toplam 1175 kişi dâhil edilmiştir.

Motivasyon düzeyini etkileyen faktörlerden; moral motivasyonu etkileyen faktörlerde ilk sırayı “Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı”, motivasyon araçları faktöründe ilk sırayı “Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi”, iş doyumunu belirleyen faktörlerde ilk sırayı “Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması”, terfi etmede geçerli olan faktörlerde ilk sırayı “Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma”, yöneticide olması gereken nitelikler faktöründe ilk sırayı “Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri”, başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller faktöründe ise ilk sırayı ise “İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller” almaktadır. Görüldüğü gibi motivasyondüzeyini etkileyen faktörlerde ilk sırayı ücret ve sosyal haklar almaktadır. Bu da çalışmaya katılan personelin maaşlarının düşük olduğu görüşünde olduklarının göstirisidir. Ücretin ilk sırada yer almasının sebebi ise çalışmaya katılanların52’sinin 1300 TL altında ve 647’sininde 1301-1800 TL arasında maaş alması olarak gösterilebilir.

İş yaşam düzeyini etkileyen faktörlerden; en önemli insani ihtiyaçlar faktöründe ilk sırayı “Yiyecek, giyecek ve fizyolojik ihtiyaçlar”, işle ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri faktöründe “İş çevresinin fiziksel koşulları ve çalışma süreleri”, çalışılan firmadan beklentiler faktöründe “Ücret ve sosyal haklar”, insanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri faktöründe “Para kazanmak ve aile kurmak”, mesleki gelişim açısından beklentiler faktöründe “Ücret artışı”, iş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği faktöründe ise ilk sırayı “Daha fazla ücret verilmesi” almaktadır. Çalışanlarda iş yaşam düzeyini etkileyen

faktörlerde, motivasyon sağlayıcı faktörlerde olduğu gibi ilk sırayı ücret konusu almıştır. Ücret hem motivasyonun artırılmasında hem de iş yaşam düzeyinin yükselmesinde etkili olan bir araç olarak görülmektedir.

Çalışanlar firma seçerlerken sırasıyla en fazla ücret koşullarını, sigortayı, sosyal imkânları, sağlık ve güvenlik koşullarını, iş güvencesini, yönetim tarzını ve gelişme imkânlarını dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

Cinsiyet bakımından motivasyon ve iş yaşam düzeyi alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadınlar “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Çalışılan firmadan beklentiler” in motivasyon düzeyini yükseltmede erkeklere oranla daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Erkekler ise diğer alt faktörlerin motivasyon düzeyinin etkilemede daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Medeni durum bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler” ve “Motivasyon araçları” alt faktörü istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bekar olanlar, “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” nin motivasyon sağlamada evli olanlara oranla daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

51 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlar diğer yaş grubunda olanlara göre 6 alt faktörde daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bunlar “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler” dir. Yaş değişkeni bakımından “En önemli insani ihtiyaçlar”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duncan testi sonucunda, en önemli insani ihtiyaçlar alt ölçeğinde üç grup oluşurken 41-50 yaş grubundakiler en az ortalamaya sahip iken 51 yaş ve üstü olanlar en yüksek ortalamaya sahiptir, çalışılan firmadan beklentiler alt ölçeğinde 51 yaş ve üstü olanlar, insanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri alt ölçeğinde 36-40 yaş arasında olanlar, mesleki gelişim açısından beklentiler alt ölçeğinde ise 18-25 yaş arasında olanlar daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Eğitim değişkenine göre ilkokul mezunları ve lisans mezunları en yüksek ortalamaya sahip olan gruplardır. İlkokul mezunları “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği”nin, lisans mezunları ise diğer mezunlara göre “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”in motivasyon sağlamada önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim durumu bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duncan testi sonucunda lisans mezunları, moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler, motivasyon araçları, iş doyumunu belirleyen faktörler, terfi etmede geçerli olan faktörler, yöneticide olması düşünülen nitelikler, başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller, en önemli insani ihtiyaçlar alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip olarak farklı bir grupta çıkmıştır.

İşletme içindeki pozisyonlarına göre kurum içinde mühendis olarak görev yapanlar toplam 7 alt ölçekte, diğer çalışanlar ise 3 alt faktörde en yüksek ortalamaya sahiptirler. İşletmedeki çalışma pozisyonu bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duncan testi sonucunda mühendisler, “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”nde en yüksek ortalamaya sahip iken, işçiler ise İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahiptir.

Firmada çalışma yılı değişkenine göre, 1 yıl ve daha az sürede çalışanlar toplam 7 alt faktörde en yüksek ortalamaya sahiptir. Firmada çalışma yılı bakımından “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu

ihtiyaç nedenleri”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duncan testi sonucunda 1 yıl ve daha az çalışanlar “Motivasyon araçları”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler” ve “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri” alt ölçeklerinde, 21 yıl ve üstü çalışanlar ise “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahiptir.

Aylık gelir değişkenine göre 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar 9 alt faktörde en yüksek ortalamaya sahiptir. Aylık gelir bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duncan testi sonucunda 3001 TL ve üzerinde maaş alanlar, “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Motivasyon araçları”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler” alt ölçeklerinde en yüksek ortalamaya sahip iken, 2501-3000 TL arasında maaş alanlar ise “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri” alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahiptir.

Sektör değişkenine göre hizmet sektöründe çalışanlar 5 alt faktörde, kâğıt sektöründe çalışanlar 3 alt faktörde, levha sektöründe çalışanlar ise 1 alt faktörde, mobilya sektöründe çalışanlar ise 3 alt faktörde en yüksek ortalamaya sahiptir. Sektör değişkeni bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Duncan testi sonucunda hizmet sektöründe çalışanlar “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “Çalışılan firmadan beklentiler” en yüksek ortalamaya sahiptir. “Yöneticide olması düşünülen nitelikler”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri” ve “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt ölçeklerinde mobilya sektöründe çalışanlar dahip iken, ODOÜ sektöründe çalışanlar ise en düşük ortalamaya sahiptir. “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki



gelişim açısından beklentiler” alt ölçeklerinde kâğıt sektöründe çalışanlar en yüksek ortalamaya, ODOÜ sektöründe çalışanlar ise en düşük ortalamaya sahiptirler.

İşletmenin bulunduğu il değişkenine göre, Antalya ilinde çalışanlar 6 alt faktörde, Ordu ilinde çalışanlar 2 alt faktörde Mersin ilinde çalışanlar ise 4 alt faktörde en yüksek ortalamaya sahiptir. İşletmenin bulunduğu il bakımından “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “İş doyumunu belirleyen faktörler”, “Terfi etmede geçerli olan faktörler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler”, “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt faktörleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermişlerdir. Duncan testi sonucunda Antalya ilinde çalışanlar “Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler”, “Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller”, “Çalışılan firmadan beklentiler”, “İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri”, “Mesleki gelişim açısından beklentiler” “İş yaşam kalitesinin geliştirilebilirliği” alt ölçeğinde, Mersin ilinde çalışanlar “iş doyumunu belirleyen faktörler”, “En önemli insani ihtiyaçlar”, “İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri”, alt ölçeğinde, Ordu ilinde çalışanlar ise “Terfi etmede geçerli olan faktörler” en yüksek ortalamaya sahiptirler.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda “A1.Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A1 alt faktörü ile A2-A3-A4 alt faktörleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki diğer alt faktörlerle arasında ise zayıf pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

“A2.Motivasyon araçları” alt faktörü ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A2 alt faktörü ile A1, A3 ve A4 alt faktörleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, diğer alt faktörlerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A3.İş doyumunu belirleyen faktörler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A3 alt faktörü ile A1, A2, A4, A5, A7, A9 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde, diğer alt faktörlerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A4. Terfi etmede geçerli olan faktörler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A4 alt faktörü ile A1, A2, A3 ve A5 alt faktörleri

arasında pozitif ve orta düzeyde, A8 ve A11 alt faktörleri arasında ise pozitif fakat çok zayıf bir ilişki, diğer faktörlerle ise zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

“A5. Yöneticide olması düşünülen nitelikler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A5 alt faktörü ile A3, A4 ve A6 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde, diğer alt ölçeklerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A6. Başarının karşılığı olarak düşünülen ödüller” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. A6 alt faktörü ile A5, A7, A8, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde, diğer alt ölçeklerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A7.En önemli insani ihtiyaçlar” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A7 alt faktörü ile A3, A6, A8, A9, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde, diğer alt ölçeklerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A8.İş ile ilgili en fazla hoşnutsuzluk nedenleri” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A8 alt faktörü ile A6, A7, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde, A4 faktörü ilke pozitif fakat çok zayıf, diğer alt ölçeklerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A9.Çalışılan firmadan beklentiler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A9 alt faktörü ile A3, A7, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde, diğer alt ölçeklerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A10.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A10 alt faktörü ile A6, A7, A8, A9, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde, diğer alt ölçeklerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A11.Mesleki gelişim açısından beklentiler” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A11 alt faktörü ile A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12 alt faktörleri arasında pozitif ve orta düzeyde, A4 faktörü ile çok zayıf, diğer alt ölçeklerle ise zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“A12.İnsanların bir işte çalışmaya duyduğu ihtiyaç nedenleri” ile diğer alt faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. A12 alt faktörü ile A6, A7,

A8, A9, A10, A11 alt faktörleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, diğer alt ölçeklerle ise zayıf bir bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan çoklu regresyon denklemleri sonucunda ele alınan bağımlı değişkenlere (A1, A2, A3, A4, A5, A6) ait çoklu determinasyon (belirlilik) katsayıları ( $R^2$ ) ise sırasıyla; 0.202, 0.172, 0.285, 0.168, 0.207, 0.358 olarak belirlenmiştir.



## 5. KAYNAKLAR

- Adair, J., 2003. Etkili Motivasyon, (Çev. S. Uyan), İstanbul.
- Akçadağ, S., ve Özdemir, E., 2005, İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 10, 2, 167-193.
- Akçakaya, M., 2004. Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.6, S.2., Ankara.
- Aksu, B., 2001. Türkiye'de Büyük Ölçekli Mobilya Sanayii İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Yapılarının Analizi. İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 51, 2, 95-115.
- Akyıldız, H., 2001. Ücret Yapısının Oluşumu, 1. Baskı, (Süleyman Demirel Üniv. Isparta.
- Akyüz K. C., Koçak S., Balaban Y., Yıldırım İ., ve Gedik T., 2011. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü örneği) SDÜ Orman Fakültesi Dergisi 12, 20-26.
- Akyüz K. C., Yıldırım İ., 2015. Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışanların İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi, Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi 11, 1.
- Altok T., 2009. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler, Isparta.
- Argon T ve Eren A., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aşıkoğlu, M., 1996. İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- Aydın A., 2010. Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Model, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Aydın, A., ve Üçüncü K., 2016. Kalite Yönetim Sistemine Sahip Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinde Çalışan Performansını Etkileyen Faktörlerin Demografik Özellikler Bakımından İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 18, 4, 769-785.
- Baltaş, A., 2012. Yeni Yöneticinin El Kitabı. 7.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barney J. B., ve Griffin, R. W., 1992. The Management of Organizations, Houghton Mifflin Company.

- Başaran, İ. E., 1996. İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış, Ankara.
- Bateman, Thomas S. ve Zeithaml, Carl P., 1990. Management: Function And Strategy, Richard D. Irwin Inc Publisher.
- Bayrakdar, B., 2016. Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Berberoğlu, G., 1996. Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Bingöl, D., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bolat T., Seymen Aytemiz, O., Bolat O. İ., ve Erdem B., 2014. Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boone, L. E., 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harward Business Review, Irwin McGraw Hill.
- Can, H. T., ve Yaşar, D., 2000. Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara.
- Can, H., ve Kavuncubaşı, Ş., 2005. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S., 2009. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Ankara.
- Çağan, S. N., 2012. Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Gata Hemşirelik Hizmetleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, D., 2005. Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çok N., Göksu E., Doğaner A., Kalkan B., ve Güneş Ö., 2017. Elazığ Orman Bölge Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyumu ve Bazı Bireysel Özelliklerinin İş Doyumuna Etkisi, Turkish Journal of Forest Science 1, 2, 155-168.
- Çolak Alsat, O., 2016. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Daft R. L., 1997. Management, 4. Ed., The Dryden Press.
- DeMato D, S., 2001. Job Satisfaction Among Elementary School Counselors in Virginia, For Degree of Ph.D. Blacksburg, Virginia.

- Doğan, M., 2002. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbacılık, Genişletilmiş 2. Baskı: İzmir.
- Doğrul, B. Ş., 2010. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2, 2.
- Dursun F., 2008. Devlet Orman İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Kalkım, Yenice, Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Ekingen, E., 2013. Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Batman Bölge Devlet Hastanesinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Eren, E., 1989. Yönetim Psikolojisi, 3.Baskı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 209. İstanbul: Yön Ajans.
- Eren, E., 2010. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul.
- Eren, H., 1997. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, (Alfa Ya.), İstanbul.
- Eroğlu, E., 2013. “Ödül, Teşvik ve Hedef Yönetimi”, Yavuz Tuna (Ed.). İş ve Yaşamda Motivasyon içinde (116-134), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Eroğlu, F., 2000. Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eyigün, E., 2015. Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkçı İ., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, İstanbul.
- Garih, Ü., 2000. İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Gedik T., Akyüz K. C., ve Batu C., 2009. Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği), Kastamonu Üni., Orman Fakültesi Dergisi 9,1, 1-11.
- Gedik T., Çil, M., Korkut D. S., Yükselen Kaya M., ve Şimşek B., 2018. Düzce Orman Ürünleri Sanayi Yöneticilerinin İş Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma, Türkiye Ormanlık Dergisi 19,1, 91-97.
- Gedik, T., 2010. Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Çalışan Performansının Belirlenmesi ve Arttırılmasına Yönelik Alan Çalışması (Mobilya ve Levha Fabrikaları Örneği), Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

- Genç, N., 2010. Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, (2. Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Jewell, L. N. and Siegall M., 1990. Contemporary Industrial/Organizational Psychology, Second Edition, West Publishing Company, St. Paul.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) 2006. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaplan, M., 2007. Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karadavut, A., 2018. İş Tatmini Ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Karahan, F., 2015. Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karatepe, S., 2005. Örgütlerde İletişim Güdüleme İlişkisi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Keser, A., 2006. Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Keskin, B., 2008. Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kim Sang, H. 2005. Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu, (Çev. Ali Çimen), 6. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Koç, B. B., 2005. Gıda Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Koçak, S., 2009. Devlet Orman İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Koçel, T., 2014. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 15. Baskı, İstanbul.
- Korkmaz, S., 2008. Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kovach, K. A., 1995. "Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization's Performance", Employee Relations Today, 22,2, 93-105.

- Köroğlu, Ö., 2011. “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, S.B.E., Balıkesir.
- Maitland, I., 1997. İnsanları Motive Etmek, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara.
- Maslow, A. H., 1943. Conflict, frustration, and the theory of threat. J. abnorm. (soc.)
- May, A. A., 2008. A Study of Nurse Practitioner Job Satisfaction in Florida, A Thesis Degree of Master Submitted to The College of Nursing, State University College of Nursing, Florida.
- Mccorm CK, Ernest J. and Ilgen R. D., 1980. Industrial Psychology, 7th Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Mucuk İ., 2007. Temel Pazarlama Bilgileri, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Newstorm, J. & Davis, K., 1997. Organizational Behavior, Human, Behavior At Work, Mcgraw Hill Inc.
- Obuz, Y., 2011. Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Çalışması, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Olğun, S., 2017. Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onaran, O., 1981. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oral S., 1999. Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Önen S. M., ve Kanayran, H. G., 2015. Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Bilim ve Toplum Dergisi, 5, 10, 43-63.
- Önen, L. ve Tüzün, M. Burak, 2005. Motivasyon, Epsilon Yayıncılık: İstanbul.
- Örücü E., Kanbur, A., 2008. Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerin İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. 15, 1, 85-97.
- Özkalp, E., ve Sabuncuoğlu Z., 1995. Örgütlerde Davranış, 8. Basım, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116, Eskişehir.
- Öztürk, Z., ve DüNDAR, H., 2003. “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4, 2, 57- 67.



- Pehlivan, İ., 1990. Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf> 17.07.2012
- Pekel H. N., 2001. İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Purcell L. E., 2003. Factors That Lead To Job Satisfaction And Dissatisfaction Of County Extension Agents In Georgia, The University of Georgia.
- Saal F. E., ve Knight P. A., 1988. Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice, Pacific Grove. CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Sabuncuoğlu Z., ve Tüz M., 2013. Örgütsel Davranış, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., 1984. Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., 2008. Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Saygılı, A., 2018. Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R ve Meece, L. J., 2008. Motivation in Education: Theory, Research and Applications, Third Edition, Merrill, Prentice Hall.
- Selen, U., 2009. İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; AR-GE Şirket Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Selen, U., 2016. Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği, Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Semerci A. S., 2005. İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sevinç H., 2015. Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8, 9, 944-964.
- Silah, M., 2005. Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. Aş., Ankara.
- Şahin, A., 2004. "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 523-547.

- Şam, G., 2013. “Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Edirne.
- Şimşek, M.Ş., 2010. İşletme Bilimine Giriş, Eğitim Kitapevi, Konya.
- Tanrıverdi, H., 2006. Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2, 1, 3, 1-29.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu Y., 2010. Evaluation of Motivation Factors: A Research in Ankara, İşletme Araştırmaları Dergisi 2, 1.
- Taslak S. ve Kara M., 2010. İşletme Bilimine Giriş, Murathan Yayın, Trabzon.
- TDK Sözlüğü 2000. Motivasyon, 2. Baskı, TDK Yayınları, No: 603, Ankara.
- Tınaz, P., 2000. Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, Avcıol Matbaası, İstanbul.
- Tikici, M. ve Deniz, M., 1993. Örgütsel Davranış, Enstitü Yay., Malatya.
- Tunçer, P., 2013. “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, 88, 87- 108.
- Tutar H., Yılmaz, K. ve Erdönmez, C., 2006. İşletme Becerileri Grup Çalışması, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., ve Erdönmez, C., 2007. İşletme Becerileri Grup Çalışması, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türkoğlu, T. ve Yurdakul, Ü., 2017. Mobilya Endüstrisinde Çalışanların İş Doyumu İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 18, 1, 88-97.
- URL-1, <http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik>, 10.04.2019
- Werther, W. B. and Davis, K., 1996. Human Resources And Personnel Management, 4 Ed., McGraw-Hill, Inc.
- Yıldırım İ., Akyüz K. C., Aydın A. ve Akyüz İ., 2017. Mobilya Sektöründe Motivasyon, İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi, 6(3): 230-239.
- Yıldırım, D. Ş., 2006. Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H., 1999. “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik”, Standard: Ekonomik ve Teknik Dergisi, Ankara. 38, 448.
- Yüksel, Ö., 1997. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Volkan Matbaacılık, Ankara.

## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa HAN, 20.07.1989 tarihinde Adıyaman'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı.2009 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstrisi Mühendisliği Bölümüne kayıt yaptırdı. 2014 yılında lisans eğitimini tamamlayarak Orman Endüstrisi Mühendisi olarak mezun oldu. Aynı yıl KTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstrisi Mühendisliği Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2017 yılı Nisan ayında Emniyet Genel Müdürlüğü'ne polis memuru olarak atandı. Halen Adana ilinde görevini sürdürmektedir. Mustafa HAN bekâr ve orta derecede İngilizce bilmektedir.