İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ VE ÇALIŞAN NİTELİĞİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Ahmet Serhat SUNTUR

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

EKİM 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ VE ÇALIŞAN NİTELİĞİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Ahmet Serhat SUNTUR
(507022101)

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cengiz GÜNGÖR

EKİM 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507022101 numaralı Doktora Öğrencisi **Ahmet Serhat SUNTUR**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **"HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ VE ÇALIŞAN NİTELİĞİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ"** başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı :	**Prof. Dr. Cengiz GÜNGÖR** Yalova Üniversitesi	.....
Jüri Üyeleri :	**Prof.Dr. Fethi ÇALIŞIR** İstanbul Teknik Üniversitesi	.....
	Prof. Dr. Ahmet BOLAT Bahçeşehir Üniversitesi	.....
	Prof. Dr. Yusuf İlker TOPÇU İstanbul Teknik Üniversitesi	.....
	Doç. Dr. Zeki AYAĞ Kadir Has Üniversitesi	.....

Teslim Tarihi : **05 Mart 2012**
Savunma Tarihi : **11 Ekim 2012**

Eşime ve kızıma,

ÖNSÖZ

Havacılık endüstrisindeki en önemli kaynak olan çalışanların verimliliğinin arttırılması amacı ile çalışanların daha iyi yönetilmesini ve personel seçiminin daha doğru şekilde yapılmasını hedefleyen çalışmam esnasında yardım, destek ve fikirlerini esirgemeyen tez danışmanım Prof.Dr.Cengiz GÜNGÖR'e, araştırmam esnasında anketlere katılım sağlayan tüm havacılık sektörü çalışanlarına ve bana her zaman destek olan eşime teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ekim 2012

Ahmet Serhat SUNTUR
(Endüstri Yüksek Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **xi**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xv**
ÖZET ..... **xvii**
SUMMARY ..... **xix**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Tezin Amacı 3
1.2 Literatür Özeti 5
1.2.1 Motivasyon ile ilgili teori ve modeller 5
1.2.1.1 Mc Gregor'un X ve Y kuramları 6
1.2.1.2 Argyris'in olgunlaşmışlık kuramı 7
1.2.1.3 İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı 8
1.2.1.4 Çift-Faktör teorisi (hijyen-motivasyon teorisi) 11
1.2.1.5 Başarma ihtiyacı teorisi 12
1.2.1.6 ERG Teorisi 13
1.2.1.7 Davranış şartlandırması (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı 14
1.2.1.8 Bekleyiş teorileri 17
1.2.1.9 Eşitlik teorisi 21
1.2.1.10 Amaç teorisi 23
1.2.2 Akademik literatür özeti 23
2. İSTATİSTİKSEL MODEL VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI **43**
2.1 Havacılık Endüstrisinin Karakteristikleri 43
2.1.1 Uçuş işletme hizmetleri 43
2.1.2 Yer hizmetleri 44
2.1.3 Rezervasyon hizmetleri 45
2.1.4 Teknik hizmetler 45
2.1.5 İdari görevler 45
2.2 Havacılık Endüstrisindeki Görevlerin Sınıflandırılması 46
2.3 Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi Konusundaki Hipotezlerin Oluşturulması 47
2.3.1 Havacılık sektöründe iş karakteristiğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması 47
2.3.2 Havacılık sektöründe iş karakteristiğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması 48
2.3.3 Havacılık sektöründe çalışan niteliğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması 49
2.3.4 Havacılık sektöründe çalışan niteliğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması 50

2.3.5 Havacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması 51
2.3.6 Havacılık sektöründe demografik özelliklerin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması 53
2.4 Kullanılacak Araçlar ve Metodoloji 55
2.4.1 İş ve çalışan niteliğinin tespiti ve demografik bilgiler 55
2.4.2 Motivasyon faktörlerinin tespiti 55
2.4.3 İş tatmini seviyesinin tespiti 59
2.4.3.1 JSS (The Job Satisfaction Survey) 59
2.4.3.2 JDI (Job Descriptive Index) 63
3. İSTATİSTİKSEL ANALİZ 69
3.1 Kullanılan Yöntem 69
3.1.1 Motivasyon ölçümleri 69
3.1.2 İş tatmini ölçümleri 69
3.2 Anket Tasarımı 69
3.3 Örneklemin Özellikleri 69
3.4 Anket Sonuçlarının İstatistiksel Değerlendirmesi 75
3.4.1 Job Descriptive Index(JDI) ve Job In General(JIG) Değerlendirmesi 75
3.4.2 Work Preference Inventory(WPI) Değerlendirmesi 75
3.5 Hipotez Testleri 77
3.5.1 Havacılık sektöründe iş karakteristiğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin testleri 77
3.5.2 Havacılık sektöründe iş karakteristiğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin testleri 81
3.5.3 Havacılık sektöründe çalışan niteliğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin testleri 84
3.5.4 Havacılık sektöründe çalışan niteliğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin testleri 87
3.5.5 Havacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin testleri 90
3.5.6 Havacılık sektöründe demografik özelliklerin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin testleri 97
4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 103
4.1 İş Niteliğinin Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi 103
4.2 İş ve Eğitim Niteliğinin Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi 104
4.3 Demografik Özelliklerin ve Çalışan Niteliğinin Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi 105
4.4 Genel Değerlendirme 106
4.5 Öneriler 106
KAYNAKLAR 109
EKLER 113
ÖZGEÇMİŞ 121

KISALTMALAR

MRO	**:** Maintenance Repair and Overhaul
JDI	**:** Job Descriptive Index
JIG	**:** Job In General Index
WPI	**:** Work Preference Inventory

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : İş karakteristiğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin özeti 48
Çizelge 2.2 : İş karakteristiğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin özeti 49
Çizelge 2.3 : Çalışan niteliğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin özeti 50
Çizelge 2.4 : Çalışan niteliğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin özeti 51
Çizelge 2.5 : Çalışanların demografik özelliklerinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin özeti 53
Çizelge 2.6 : Çalışanların demografik özelliklerinin iş tatminine konusundaki hipotezlerin özeti 54
Çizelge 2.7 : Çalışanların demografik özelliklerinin iş tatminini ile korelasyonu konusundaki hipotezlerin özeti 54
Çizelge 2.8 : Work Preference Inventory(İngilizce) 57
Çizelge 2.9 : Work Preference Inventory(Türkçe) 58
Çizelge 2.10 : The Job Satisfaction Survey İç Tutarlılık Güvenilirliği 60
Çizelge 2.11 : Job Satisfaction Survey (İngilizce Versiyon) 61
Çizelge 2.12 : Job Satisfaction Survey (Türkçe Versiyon) 62
Çizelge 2.13 : Job Descriptive Index (İngilizce Versiyon) 64
Çizelge 2.14 : Job Descriptive Index (Türkçe Versiyon) 65
Çizelge 2.15 : Job In General Index (İngilizceVersiyon) 66
Çizelge 2.16 : Job In General Index (Türkçe Versiyon) 67
Çizelge 3.1 : Katılımcıların eğitim durumu dağılımı 70
Çizelge 3.2 : Katılımcıların yabancı dil bilgisi dağılımı 70
Çizelge 3.3 : Katılımcıların iş unvanı dağılımı 70
Çizelge 3.4 : Katılımcıların yönetici unvanı dağılımı 71
Çizelge 3.5 : Katılımcıların iş niteliği dağılımı 71
Çizelge 3.6 : Katılımcıların çalıştığı havacılık şirketi tipi dağılımı 71
Çizelge 3.7 : Katılımcıların yaş dağılımı 72
Çizelge 3.8 : Katılımcıların medeni durum dağılımı 73
Çizelge 3.9 : Katılımcıların cinsiyet dağılımı 73
Çizelge 3.10 : Katılımcıların havacılık sektörü tecrübesi dağılımı 74
Çizelge 3.11 : JDI ve JIG anket sonuçları ortalamaları 75
Çizelge 3.12 : WPI anketi alt ölçekleri ortalamaları 75
Çizelge 3.13 : WPI anket sonuçları ortalamaları 76
Çizelge 3.14 : H_{1a} hipotez testi sonuçları 78
Çizelge 3.15 : H_{1b} hipotez testi sonuçları 79
Çizelge 3.16 : H_{1c} hipotez testi sonuçları 80
Çizelge 3.17 : H_{1d} hipotez testi sonuçları 81
Çizelge 3.18 : H_{2a} hipotez testi sonuçları 82
Çizelge 3.19 : H_{2b} hipotez testi sonuçları 83

Çizelge 3.20 : H_{2c} hipotez testi sonuçları 84
Çizelge 3.21 : H_{3a} hipotez testi sonuçları 85
Çizelge 3.22 : H_{3b} hipotez testi sonuçları 86
Çizelge 3.23 : H_{3c} hipotez testi sonuçları 87
Çizelge 3.24 : H_{4a} hipotez testi sonuçları 88
Çizelge 3.25 : H_{4b} hipotez testi sonuçları 89
Çizelge 3.26 : H_{4c} hipotez testi sonuçları 90
Çizelge 3.27 : H_{5a} hipotez testi sonuçları 91
Çizelge 3.28 : H_{5b} hipotez testi sonuçları 92
Çizelge 3.29 : H_{5c} hipotez testi sonuçları 93
Çizelge 3.30 : H_{5d} hipotez testi sonuçları 94
Çizelge 3.31 : H_{5e} hipotez testi sonuçları 95
Çizelge 3.32 : H_{5f} hipotezi korelasyon analizi sonuçları 95
Çizelge 3.33 : H_{5g} hipotez testi sonuçları 96
Çizelge 3.34 : H_{5h} hipotez testi sonuçları 97
Çizelge 3.35 : H_{6a} hipotez testi sonuçları 98
Çizelge 3.36 : H_{6b} hipotez testi sonuçları 99
Çizelge 3.37 : H_{6c} hipotezi korelasyon analizi sonuçları 99
Çizelge 3.38 : H_{6d} hipotezi korelasyon analizi sonuçları 100
Çizelge 3.39 : H_{6e} hipotez testi sonuçları 101
Çizelge 3.40 : H_{6f} hipotez testi sonuçları 102

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi. 9
Şekil 1.2 : İhtiyaçlar. 10
Şekil 1.3 : Çift Faktör. 12
Şekil 1.4 : Klasik şartlandırma. 14
Şekil 1.5 : Sonuçsal Şartlandırma. 15
Şekil 1.6 : Vroom Motivasyon Modeli. 19
Şekil 1.7 : Lawler Porter Motivasyon Modeli. 20

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ VE ÇALIŞAN NİTELİĞİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

ÖZET

Ülkemizde havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu ve teknik bakım merkezi şirketlerinde en önemli maliyet unsurlarının başında personel giderleri gelmektedir. Havayollarında akaryakıttan sonraki en önemli maliyet kalemi olan personel gideri, dış kaynak kullanımı seviyesine de bağlı olarak %20'lere ulaşabilmektedir. Teknik bakım merkezlerinde ise personel maliyetini toplam maliyete oranı %40 seviyelerine ulaşabilmektedir. Havacılık sektörü karakteristiği gereği emek yoğun bir sektördür ve verimlilik artışı için en önemli unsurlardan biri personel verimliliğidir. Klasik verimlilik tanımında olduğu üzere amaç çıktı/girdi oranını arttırmak olarak tanımlanırsa, verimlilik artışı için yapılması gereken, mevcut girdilerle daha fazla çıktı sağlamak ya da daha doğru girdi seçimi ile gelecekteki çıktıyı arttırmaktır.

Personel verimliliğini arttırmak için yönetimin temel unsurlarından biri olan motivasyonu ve dolayısı ile iş tatminini ölçmek ve bu ölçümler sonunda gelişime açık noktalarda düzeltici faaliyetlerde ya da geliştirme faaliyetlerinde bulunmak hedeflenmelidir. Ancak tüm çalışanların aynı seviyede motivasyon ve iş tatmini seviyesinde olduğu varsayımı yapılan çalışmaların tüm çalışanları aynı oranda memnun etmesi beklenmemelidir.

Bir havacılık sektörü şirketinde yapılacak motivasyon ve iş tatmini araştırmasında elde edilecek sonuçlar ile havacılık sektörü şirketini değerlendirmenin ve yönetim anlayışını bu sonuca göre şekillendirmenin her zaman doğru sonuç vermeyeceği düşünülmektedir. Bu yöntemin yerine;

- çalışanlar ve işler gruplandırılarak hangi nitelik grubuna ait çalışanın hangi tip görevlerde daha yüksek motivasyon ve iş tatminine sahip olduğunun belirlenmesi,
- iş çeşitlendirmesi ile belli nitelik gruplarınca düşük motivasyon ve iş tatminine sahip görevlerin tekrar değerlendirilmesi,
- belli nitelik grubundaki çalışanların belirli görevlerde istihdam edilmesi,
- işin niteliğine göre belirli profilde personel istihdam edilmesi

gibi stratejilerin uygulanması ile her departmana ve her departmanda çalışan farklı nitelik gruplarına durumsal yönetim uygulamaları yapılması mümkün olabilecektir.

Motivasyon faktörlerinin ölçümü için WPI (Work Preference Inventory), iş tatmini ölçümü için Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) ve Job in General (JIG) ölçekleri kullanılmıştır. 103 havacılık sektörü çalışanı tarafından cevaplanan anket çalışmasının SPSS ile değerlendirilmesi sonucunda elde edilen en önemli bulgu, iş ve çalışan niteliğinden bağımsız olarak havacılık sektörü çalışanlarının işle ilgili motivasyonunu iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğudur. Ayrıca üniversite ve üzeri eğitime sahip personelin iş tatmininin lise mezunu personele göre daha

düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum üniversite ve üzeri eğitime sahip personelin beklentilerinin, lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Bu nedenle çalışanlar işlere yerleştirilirken gerekenden daha yüksek eğitim seviyesine sahip personelden kaçınılması, yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatminini olumlu etkileyecektir.

Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda tüm iş niteliklerdeki çalışanların iş dışı motivasyonunu ve yüksek eğitim seviyesine sahip personelin iş tatminini arttırmak amacı ile çalışma koşulları gözden geçirilmeli, çalışanların statüsünü arttırıcı yönetim teknikleri uygulanmalı, şirket politikası tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve yönetimde katılım sağlanmalı, çalışanlar işlere yerleştirilirken gereğinden fazla eğitim seviyesine sahip personelden kaçınılmalı, çalışanlar niteliklerine uygun işlere yerleştirilmeli, yönetici-çalışan ilişkisi ve iletişimi arttırılmalı, kariyer planlaması ve performansa dayalı ücret sistemleri hayata geçirilmelidir.

EFFECTS OF WORK AND EMPLOYEE QUALIFICATIONS ON WORK SATISFACTION AND MOTIVATION IN AVIATION INDUSTRY

SUMMARY

When basic motivation theories are reviewed, Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's motivation and hygiene factors theory are the most commonly used theories. Maslow established the hierarchy of low level and high level needs. These needs are basic physical needs, safety needs, social needs, self-esteem and self-actualization. The first three levels are lower-level needs. The last two levels are higher-level needs. Maslow suggests that people are able to satisfy the top-level needs after satisfying the low-level needs. Maslow proposes that people with low-level profession may be satisfied with salary, security and basic needs. However, people with high-level jobs request high level needs to be satisfied after basic needs are met.

Maslow proposed that high-level needs become motivator only if low-level needs are satisfied. He also proposed that failure to satisfy low-level needs leads to behavioral change.

Herzberg proposed that understanding the employee motivation is only possible if employee's behavior is understood.

For managers, the most pragmatic information on motivation of employees is the concept of the behavior in human mind. Herzberg constructed three questions when researching behavior or feelings of employees about their jobs.

1. How can a person determine another person's attitude towards job?

2. What causes these attitudes?

3. What are the results of these attitudes?

The ranking of questions are determined by empirical method and for Herzberg, the last question, which demonstrate the relationship between attitude and the subsequent behavior, is more important than the others. In contrast to scattered structure of previous studies, the combination of three questions resulted with a single unit of study – F-A-E(Factor, Attitudes, Effects) complex.

Herzberg's experiment design included open-ended questions specifically about a worker's experiences when feelings about his/her job were more positive or negative than usual. Herzberg preferred ranking the pre-assumed factors and this methodology is limited to experimenter. Each interview includes a list of questions, which is the basis of interview but interviewer is free to pursue other manners of inquiry.

As the result of his study, Herzberg developed two distinct lists of factors. First set of factor causes employees to happy feelings or a good attitude within the worker, and these factors are job-related. The other factors are present when feelings of unhappiness or bad attitude exist, and these factors and they are not directly related to the job itself, but to the conditions that surrounded doing that job.

The first group motivators (job factors) are recognition, achievement, possibility of growth, advancement, responsibility and work itself. The second group hygiene factors (extra-job factors) are salary, interpersonal relations - supervisor, interpersonal relations - subordinates, interpersonal relations - peers, supervision - technical, company policy and administration, working conditions, factors in personal life, status and job security.

For Airlines and Maintenance Repair and Overhaul (MRO) Companies operating in Turkey, one of the most important cost item is labor cost. Labor cost, which is the second important cost item after fuel cost, may reach up to 20% of total cost. This figure may go up to 40% for MRO Companies. Aviation is considered as a labor-intensive industry for its characteristics and one of the most important issues is labor efficiency. If the aim is defined as increasing the output/input ratio according to conventional efficiency definition, it is required to increase the output with the current inputs or increase the future output by selecting inputs that are more appropriate.

In order to increase labor efficiency, motivation and work satisfaction, which is one of the basic elements of management, must be measured. By evaluating these results, corrective and improvement actions should be taken for areas open for improvement. However, if it is assumed that all employees have similar motivation and work satisfaction pattern, it should not be expected for some groups to be as pleasant as others against actions taken.

It is claimed that shaping the management perception and evaluating aviation industry companies according to results derived from motivation and work satisfaction measurements will not always reflect accurate results. Instead of this methodology:

- Employee and job qualifications should be grouped and each group should be compared to others in order to find the groups with higher motivation and work satisfaction.
- Job groups with lower motivation and work satisfaction should be re-evaluated by using job diversification methods
- Certain employee groups should be employed in appropriate jobs.
- Personnel recruitment process should be executed by taking into consideration the qualifications of open jobs.

By applying such strategies, it will be possible to make conditional management applications for each department and employee group.

Six sets of hypothesis formed for evaluating the effects of work and employee qualifications on work satisfaction and motivation in aviation industry are as follows:

1. Hypothesis about the effects of work qualifications on motivation in the aviation industry.
2. Hypothesis about the effects of work qualifications on job satisfaction in the aviation industry.
3. Hypothesis about the effects of employee qualifications on motivation in the aviation industry.
4. Hypothesis about the effects of employee qualifications on job satisfaction in the aviation industry.

5. Hypothesis about the effects of demographic qualifications on motivation in the aviation industry.
6. Hypothesis about the effects of demographic qualifications on job satisfaction in the aviation industry.

A questionnaire is designed for measuring motivation and job satisfaction levels of aviation industry professionals. The questionnaire included following demographic information in order to determine work and employee satisfaction:

- Education Level
- Foreign Language Knowledge
- Current Department
- Title
- Current Work Qualification
- Company
- Company Type
- Age
- Marital Status
- Gender
- Aviation Industry Experience

WPI (Work Preference Inventory) is used for measuring motivation factors and Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and Job in General (JIG) scales are used for measuring work satisfaction. 103 aviation industry employees completed questionnaire and all questionnaires are analyzed by using SPSS. The most important result is that all aviation employees have higher intrinsic motivation than extrinsic motivation regardless of job and employee qualification. In addition, work satisfaction of university or higher graduates are lower than work satisfaction of high school graduates. This might be because university or higher graduates may have more expectations when compared to high-school graduates. Avoiding recruitment of over-educated employees can positively affect work satisfaction of university or higher graduates.

According to results derived from the study, in order to increase employees' extrinsic motivation and work satisfaction of employees with higher education, work conditions should be reviewed, management techniques for increasing employees' status should be applied, company policy should be shared with employees, participation of employees to management should be provided, recruitment of employees with excessive education than required should be avoided, employees should be placed on appropriate jobs by considering their qualifications, relationship and communication between employees and management should be increased and career planning and performance based compensation should be applied.

1. GİRİŞ

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan motivasyon, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Wofford (1971), motivasyonu ve iş tatminini aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

“Motivasyon: Bir bireyin yüksek kalitede veya miktarda çıktı sağlamak için gerekli olan çabayı yükseltmek isteğidir.

İş Tatmini: İş ve iş çevresi ile ilgili davranışların tümü.” (p. 502).

Temel motivasyon teorileri incelendiğinde karşımıza Maslow’un İhtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg’in iş ve hijyen faktörlerini içeren teorisi çıkmaktadır.

Maslow (1943) düşük seviyedeki ve yüksek seviyedeki ihtiyaçları içeren ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturmuştur. Bu ihtiyaçlar temel fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, öz saygı ve kendini gerçekleştirmedir. İlk üç ihtiyaç daha düşük seviyedeki ihtiyaçlardır. Son iki ihtiyaç ise daha üst seviyedeki ihtiyaçlardır. Maslow, ancak düşük seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra, insanların üste seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin edebilme yeteneği olduğunu öne sürmektedir. Maslow, düşük seviyedeki mesleklerin maaş, güvenlik gibi temel ihtiyaçlarla motive olabileceğini, bununla birlikte yüksek seviyedeki mesleklerde temel ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra yüksek seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasının daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Maslow (1954), hiyerarşinin yüksek seviyesindeki ihtiyaçların karşılanmasının motivatör olarak anlam kazanabilmesi için düşük seviyedeki ihtiyaçların karşılanması gerektiği hipotezini ve düşük seviyedeki ihtiyaçların karşılanmaması durumunun davranış değişikliklerine temel oluşturduğu hipotezini ortaya atmıştır.

Herzberg ve diğ. (1959), çalışanların işe olan motivasyonunun anlaşılmasının ancak çalışanın davranışının anlaşılması ile mümkün olacağını öne sürmektedir. Yöneticiler için çalışanların motivasyonuna ilişkin en pragmatik bilgi, insan zihninde oluşan davranış kavramıdır. Herzberg, insanların işlerine karşı davranış ya da duygularını araştırırken 3 soru oluşturmuştur:

1.Bir kişi, diğer bir bireyin işine karşı tutumunu nasıl belirleyebilir?

2.Bu tutumlara neler neden olur?

3.Bu tutumların sonuçları nelerdir?

Bu soruların sıralaması ampirik metotla belirlenmiş olup Herzberg'e göre tutum ve takip eden davranışları gösteren son soru diğerlerine göre daha önemlidir. Geçmiş çalışmaların parçalı yapısına cevap olarak 3 sorunun kombinasyonu tek bir çalışma ile –faktörler-tutumlar ve etkiler- kompleksi (F-A-E) ile- sonuçlanmıştır.

Herzberg bu yeni yaklaşımını "ideographic"(düşünsel) olarak tanımlamıştır (Herzberg ve diğ, 1959). Belirli bir değişkene göre grubun etkileşimine vurgu yapan istatistiksel ya da "nomothetic" (kanun koyan; bilimsel kanunlar meydana getiren) yaklaşımın aksine "ideographic" görüş, F-A-E kompleksinin bireyler üzerinde çalışılması gerektiğini dayanak noktasını temel alır.

Herzberg'in kullandığı metot, bilginin nicel değerlendirmesi üzerine F-A-E kompleksinin nitel araştırma vurgulamasını kullanır, ancak sonuçlar daha sonra nitel hale getirilmiştir. Herzberg'in deney tasarımı, çalışanların işleri ile duyguları normalden daha fazla negatif ya da pozitif ise çalışanlara iş tecrübeleri hakkında açık uçlu sorular sormaktı. Herzberg, önceden varsayımı yapılmış olan faktörleri sıralama yaklaşımını seçmiştir ve bu yöntem deneyi yapan kişinin kapasitesi ile sınırlıdır. Her görüşmede anketin temelini oluşturan bir soru listesi bulunmakla birlikte görüşmeyi yapan kişi araştırmayı yönlendirebilmekteydi.

Araştırmasının sonunda Herzberg iki ayrı faktör listesi geliştirmiştir. İlk faktör kümesi, çalışanların mutlu duygulara yada iyi tutumlara sahip olmasını sağlar ve bu faktörler görevle ilgilidir. Diğer gruptaki faktörler, mutsuzluk ya da kötü tutum olduğunda ortaya çıkar ve bu faktörler işle doğrudan ilişkili olmamakla birlikte işi çevreleyen koşullarla ilişkilidir.

İlk grup motivatörler (iş faktörleri) olarak adlandırılmıştır:

- tanınma;

- başarı;

- gelişme ihtimali;

- ilerleme;

- sorumluluk;

- işin kendisi.

Herzberg'in hijyen faktörleri olarak adlandırdığı ikinci grup (iş dışı faktörler):

- maaş;

- çalışanlar arası ilişkiler – üst yönetim ile;

- çalışanlar arası ilişkiler – astlar ile;

- çalışanlar arası ilişkiler – eşdeğer personel ile;

- idare – teknik;

- şirket politikası ve yönetim;

- çalışma koşulları;

- kişisel hayattaki faktörler;

- statü;

- iş güvenliği.

Motivatörler, tamamlanan görevin farkına varılması gibi işin kendisinin içindeki kişisel faktörlerdir. Bunun aksine hijyen faktörleri, çalışanın mevcut işiyle ilgisi olmayan diğer departmanlardaki çalışanlarla ilişki gibi diğer kişisel olmayan faktörlerdir.

1.1 Tezin Amacı

Ülkemizde havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu ve teknik bakım merkezi şirketlerinde en önemli maliyet unsurlarının başında personel giderleri gelmektedir. Havayollarında akaryakıttan sonraki en önemli maliyet kalemi olan personel gideri, dış kaynak kullanımı seviyesine de bağlı olarak %20'lere ulaşabilmektedir. Teknik bakım merkezlerinde ise personel maliyetini toplam maliyete oranı %40 seviyelerine ulaşabilmektedir. Havacılık sektörü karakteristiği gereği emek yoğun bir sektördür ve verimlilik artışı için en önemli unsurlardan biri personel verimliliğidir. Klasik verimlilik tanımında olduğu üzere amaç çıktı/girdi oranını arttırmak olarak tanımlanırsa, verimlilik artışı için yapılması gereken, mevcut girdilerle daha fazla çıktı sağlamak ya da daha doğru girdi seçimi ile gelecekteki çıktıyı arttırmaktır.

Personel verimliliğini arttırmak için yönetimin temel unsurlarından biri olan motivasyonu ve dolayısı ile iş tatminini ölçmek ve bu ölçümler sonunda gelişime açık noktalarda düzeltici faaliyetlerde ya da geliştirme faaliyetlerinde bulunmak hedeflenmelidir. Ancak tüm çalışanların aynı seviyede motivasyon ve iş tatmini seviyesinde olduğu varsayımı yapılan çalışmaların tüm çalışanları aynı oranda memnun etmesi beklenmemelidir. Bu ölçümler organizasyon genelinde olabileceği gibi departman bazına da indirgenebilir. Departman bazında yapılan ölçümlerin her ne kadar daha hassas sonuçlar vereceği beklense de departman içindeki bireylerin niteliklerinin departman bazındaki ölçümlerini olumsuz yönde etkilemesi beklenebilir. Örnek olarak rutin iş süreçlerine sahip bir birimde çalışan mühendisler, fazla nitelik nedeni ile departman değerlendirmelerini olumsuz olarak etkileyebileceği gibi, mühendislik birimlerinde görev yapan daha alt nitelikli çalışanlar da, değerlendirmeleri olumlu yönde etkileyebilir.

Günümüzde havayollarında benzer nitelikteki çalışanlar çok farklı departmanlarda görev yapmakta ve yaptıkları görevin nitelikleri benzer nitelikteki çalışanlara farklı çalışma ortamları sunabilmektedir. Bir havacılık sektörü şirketinde yapılacak motivasyon ve iş tatmini araştırmasında elde edilecek sonuçlar ile havacılık sektörü şirketini değerlendirmenin ve yönetim anlayışını bu sonuca göre şekillendirmenin her zaman doğru sonuç vermeyeceği düşünülmektedir. Bu yöntemin yerine;

- çalışanlar ve işler gruplandırılarak hangi nitelik grubuna ait çalışanın hangi tip görevlerde daha yüksek motivasyon ve iş tatminine sahip olduğunun belirlenmesi,
- iş çeşitlendirmesi ile belli nitelik gruplarınca düşük motivasyon ve iş tatminine sahip görevlerin tekrar değerlendirilmesi,
- belli nitelik grubundaki çalışanları belirli görevlerde istihdam edilmesi,
- işin niteliğine göre belirli profilde personel istihdam edilmesi

gibi stratejilerin uygulanması ile her departmana ve her departmanda çalışan farklı nitelik gruplarına durumsal yönetim uygulamaları yapılması mümkün olabilecektir.

1.2 Literatür Özeti

Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001). Motivasyon (güdüleme) iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000). Davranışı açıklamaya yarayan psikolojik süreçlerden biri olan motivasyon, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve konuyla ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Aşağıda motivasyon kavramını açıklayan bazı tanımlar sunulmaktadır (Tınaz, 2005).

Motivasyon;

"Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır."

"Güdülerin etkisiyle harekete geçme ve hedefe ulaşana değin davranışın sürdürülmesi sürecidir."

"Belli amaçlara ulaşmak için bir güç kazanma halidir."

"Bir davranışın yapılması isteğidir. Hedeflenen sonuç, birey için anlam taşıdıkça davranış sürdürülür."

"Bireylerin kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdülerle, özel bir şekilde davranmalarının özendirilmesidir."

"İçten gelen itici kuvvetlerle, belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlardır."

"Örgütün ve bireylerin gereksinmelerinin doyurulması hedeflenen bir iş ortamı oluşturarak, bireyin davranışa geçmesi için isteklendirilmesi sürecidir." Güdüleme, "örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci" olarak tanımlanabilir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir.

1.2.1 Motivasyon ile ilgili teori ve modeller

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı

modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel (cognitive) ve hissel yönleri üzerinde durmaktır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir (Koçel, 2003).

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin, davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun "personelin nasıl motive edileceği" sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki motifleri keşfetmek (anlamak) yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerindedir (Koçel, 2003).

1.2.1.1 Mc Gregor'un X ve Y kuramları

Douglas Mc Gregor insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toparlamaya çalışır. Uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

X Kuramına göre:

1.İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.

2.Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidir.

3.Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.

4.İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.

5.Kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

McGregor’a göre klasik yönetimciler insanı X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütleme, maddi isteklendirme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir.

Y Kuramına göre ise:

1. Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

2. Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir. (X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışından gelirken, burada kendine geçmektedir)

3. Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül ile birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir.

4. Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.

5. Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu, yöneticinin, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir. Yönetici insanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa onlara esnek iş saatleri uygulayarak, tek düze ve can sıkıcı işler yerine, işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir. Yani kısaca yönetici onları klasikler gibi korkutma ve kontrol yöntemleriyle işe yöneltmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı yaratmaya çalışacaktır (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

1.2.1.2 Argyris'in olgunlaşmışlık kuramı

Chris Argyris, insan gelişmesini olgunlaşmışlık yönünden inceler. Ona göre, insanlar çocukken olgunlaşmamış bireylerdir. Ama zamanla olgun birer birey olma yönünde gelişirler. Olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı, kısa zaman görüşlü, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt bir konumda ve benliğinin farkında değildir. Olgun insan ise bu özelliklerin tersine, aktif, bağımsız, uzun zaman görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarılarda olmak isteyen ve benlik sahibidir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek iş bölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın yukarıda belirtilen temel

niteliklerine tam anlamıyla zıt olduğunu söyler ve klasik örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış geri zekalıların nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildiğini belirtir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri insanlardan çalışmaları üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip olmalarını, pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısa zaman görüşlü bireyler gibi çalışmalarını birkaç işi yapma (akşama kadar vida sıkma) gibi bir iki ustalıklarını göstermelerini istemektedir. Bu istekler olgun insanın özellikleriyle taban tabana zıt olduğundan, çalışanların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya işi terk etme ya mücadele etme ya da vurdumduymaz olmakla sonuçlanacaktır. Argyris bu eksikliklerin giderilmesi için McGregor'unkine benzer bazı önerilerde bulunur (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

1.2.1.3 İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

Motivasyon teorileri arsında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımıdır.

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi Şekil 1.1'de görüldüğü gibi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış motifi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

1.Fizyolojik İhtiyaçlar : Yemek yeme, su, uyku,

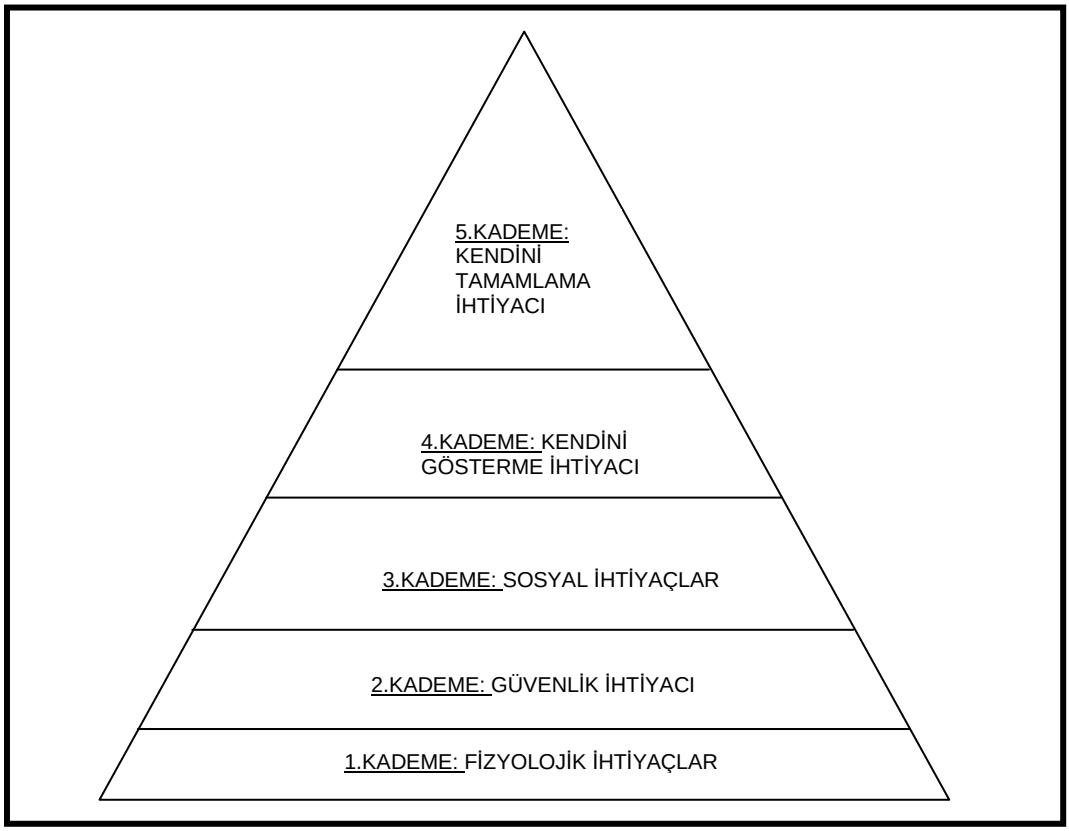
2.Güvenlik İhtiyaçları : Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,

3.Sosyal İhtiyaçlar : Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,

4.Kendini Gösterme (Esteem) İhtiyacı : Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,

5.Kendini Tamamlama (Self – actualization) İhtiyacı : Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3.Grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir.



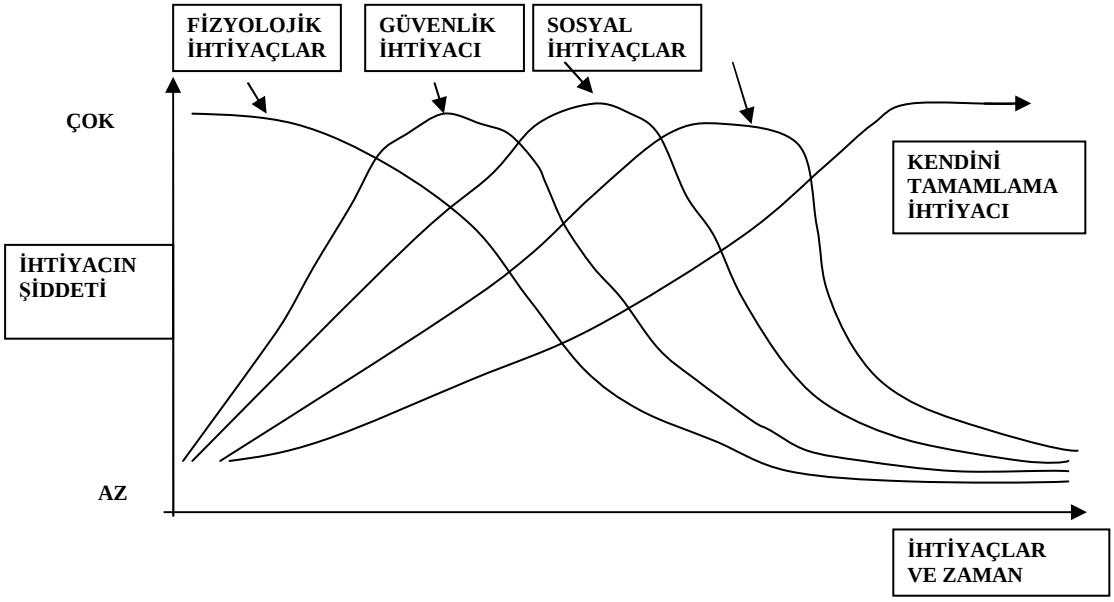
Şekil 1.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini yukarıdaki şekildeki gibi göstermek mümkündür.

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow'da,

ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini kendini gösterme ihtiyacının %40'ını, ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.

Öte yandan bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığını da belirtmek gerekir. İhtiyaçlar arasında aşağıdaki Şekil 1.2'de gösterildiği üzere girişimler (ortak alanlar) vardır.



Şekil 1.2 : İhtiyaçlar.

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini yönetici bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler hali hazırda sahip oldukları şeylerden çok sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi, hali hazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır.

Maslow'un geliştirilmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia

etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılırlığı ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2003).

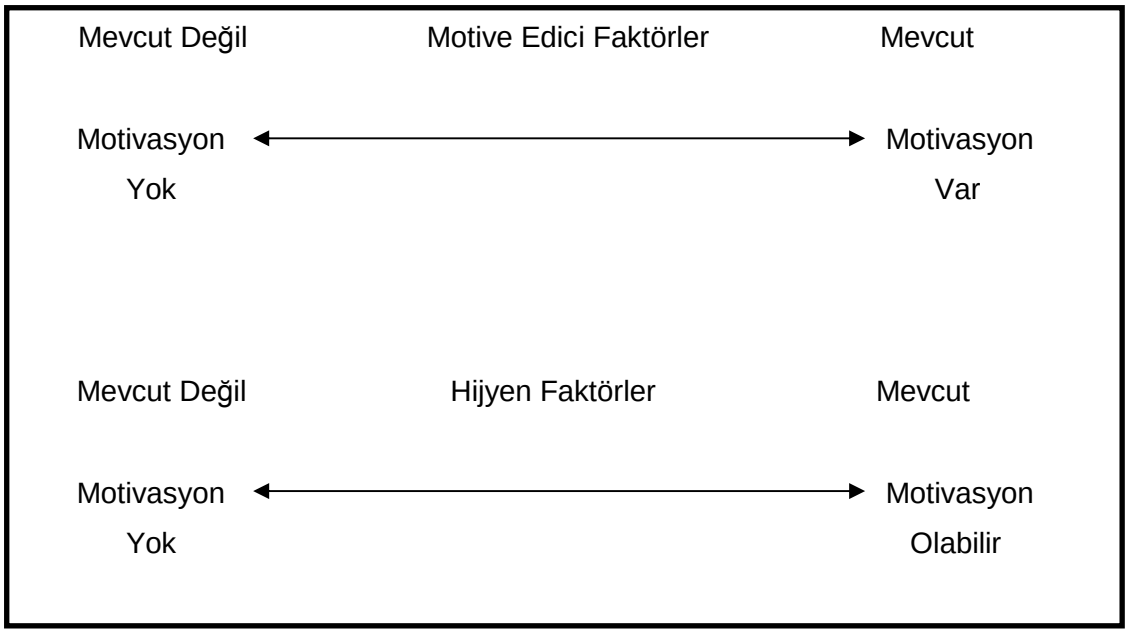
1.2.1.4 Çift-Faktör teorisi (hijyen-motivasyon teorisi)

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de, İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır.

Bu teori, Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada çok basit bir şekilde şu soru sorulmuştur. "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber iş'in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır. Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır.

Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Bu grup işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanıma (recognition) gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup faktörler ise Hijyen faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür. Bu durumu Şekil 1.3'deki gibi göstermek mümkündür (Koçel, 2003):



Şekil 1.3 : Çift Faktör.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetecektir. Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği, fakat sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır.

Görüldüğü üzere çift faktör teorisinde de, motive edici faktörler, esas itibariyle kişinin içinde bulunan unsurlarla ilgilidir. Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, teorinin iş'le ilgili terimleri kullanmış olmasıdır (Koçel, 2003).

1.2.1.5 Başarma ihtiyacı teorisi

D.McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

1.İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)

2.Güç kazanma ihtiyacı (power needs)

3.Başarma ihtiyacı (achievement needs)

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir. Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2003).

1.2.1.6 ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır.

a) Varolma (Existence) ihtiyacı - Alt düzey

b) Aidiyet – İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı ↕

c) Gelişme (growth) ihtiyacı - Üst düzey

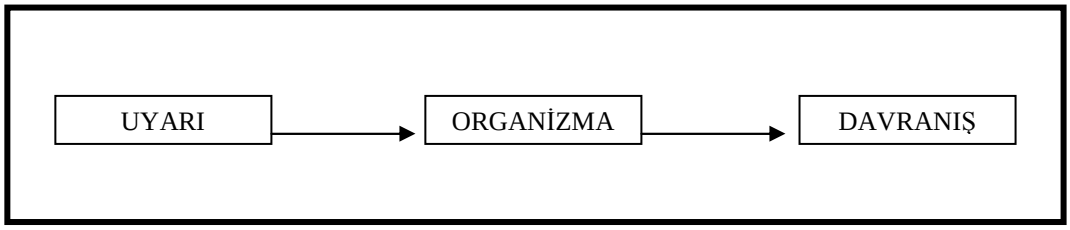
Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımı da aynen Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır. Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam teorileri, esas itibariyle, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Ancak pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma tarafları, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, kişinin

içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkendir (Koçel, 2003).

1.2.1.7 Davranış şartlandırması (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı

Disiplinler arası bir çalışama alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma (conditioning) kavramıdır.

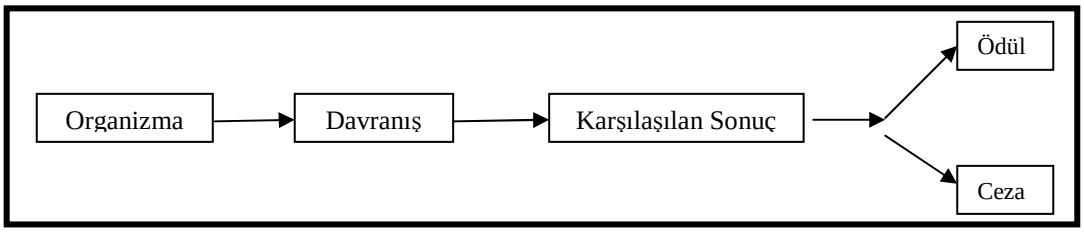
Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 1.4 : Klasik şartlandırma.

Örneğin Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma, operant conditioning) türüdür. Bu türün ana fikri davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F.Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bunun organizasyonlara uygulanması ile de örgütsel davranış değiştirme (organizational behavior modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Koçel, 2003).

Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir.



Şekil 1.5 : Sonuçsal Şartlandırma.

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki, şartlanmalar vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personeli (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin ikazı, uyarısı, cezalandırması, hiçbir şey söylenmemesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.

Eğer kişi davranışları, kişi tarafından haz verici, memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılarsa muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından acı verici, hoşlanılmayan, üzücü olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışları tekrar göstermeyecektir. Örneğin; bir öğretmen öğrencilerine bir soruları olup olmadığı sorsa ve öğrencilerin bazısı el kaldırsa (davranış); öğretmen de bu öğrencileri sınıf önünde alay konusu yapsa (sonuç) muhtemeldir ki aynı öğretmen bir daha öğrencilere soruları olup olmadığını sorduğu zaman pek az öğrenci elini kaldırıp soru soracaktır (sonuçsal şartlanma). Yukarıda sözünü ettiğimiz kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen etki kanunu (law of effect) ile ilgilidir. Etki kanununa göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar. Fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Bu anlayış, öğrenme (learning) konusunun temel ilkelerinden birisi haline gelmiş bulunmaktadır. Kısaca, bu anlayışa göre davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.

Yukarıda çok kısa olarak ana hatlarını gördüğümüz sonuçsal şartlandırma kavramı, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilecektir: Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici personeli bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu ise ancak bu davranışının ödüllendirilmesi ile

mümkün olacaktır (etki kanunu). Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar, örgüt tarafından "arzu edilmeyen" davranışlar ise, yönetici bu tür davranışları tekrarlanmasını istemeyecektir. Dolayısıyla eğer bu tür davranışlar cezalandırılırsa (etki kanunu) bunların tekrarlanma olasılığı azalmış olacaktır.

Ödüllendirme (reward) ve cezalandırma (punishment) bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususlar hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri dışsal (extrinsic) ödül diye nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlar hitaben, övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar da içsel (intrinsic) ödül olarak adlandırılabilir.

Cezalandırmaya gelince bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişi etmek, gibi öğütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak uygulanabilir. Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç "ödül" olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel "mental" olayda ceza olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel davranış değiştirme (organizational behavior modifacation) konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesinin engellemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir. Hatta bu anlayışın sonucu olarak, modern yönetim kitaplarında "disiplin" başlığını taşıyan bir bölümün görülmediğine işaret edilmektedir. Yukarıda ana hatlarını belirttiğimiz sonuçsal şartlandırma yaklaşımını

bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır:

-Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.

-Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.

-Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

-Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım A.B.D.'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir (Koçel, 2003).

1.2.1.8 Bekleyiş teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorileri (Expectancy Theories) gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V.Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E.Lawler ve L.Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir (Koçel, 2003)

Vroom'un Bekleyiş teorisi;

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. 1. Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), 2. Bekleyiş.

Dolayısıyla:

[Motivasyon = Valens X Bekleyiş) olarak gösterilebilir.

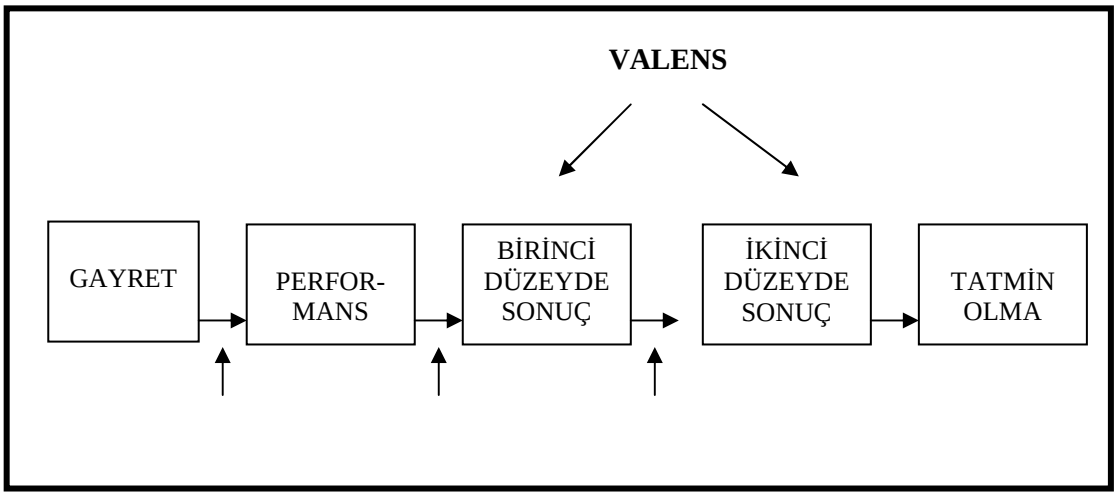
Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır Bunlardan birincisi Valens (valence)' tir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğrunda gayret sarf etmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir.

Dolayısıyla bu üçüncü grup için valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek Valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğin kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır.

Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performansı da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçları ikinci kademe sonuçlara ulaşacağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş), bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş), aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır. Bu durumu aşağıdaki şekildeki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 1.6 : Vroom Motivasyon Modeli.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

-Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) olduğu önemli olduğu belirlenmelidir.

-Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.

-Performans ile ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır.

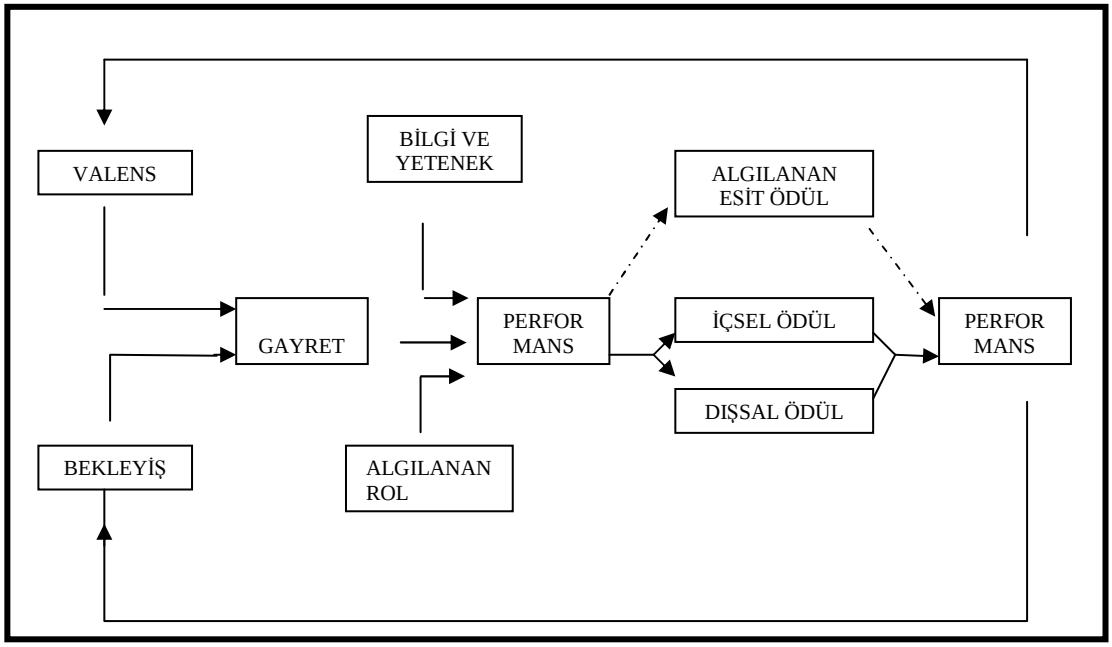
Bekleyiş teorisin üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan birisidir. Bugünkü düzeyiyle, bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış biçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır (Koçel, 2003).

Lawler-Porter Modeli;

Bu motivasyon modeli Vroom modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler-Porter modelini aşağıdaki şekildeki gibi göstermek mümkündür.

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler-Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans göstermeyecektir (iş başaramayacaktır).

Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.



Şekil 1.7 : Lawler Porter Motivasyon Modeli.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rolle ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstlerde astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Bu motivasyon modelinde algılanan rolün ifade ettiği anlam, her organizasyon üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorunda olmasıdır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları (role conflicts) ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesinin engelleyecektir.

Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel (intrinsic) veya dışsal (extrinsic) olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ev dışsal) bu algılanan eşit ödülden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin

bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre Valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak yukarıda yazılanlara ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır.

-Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.

-Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

-Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.

-Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

-Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 2003).

1.2.1.9 Eşitlik teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisi (Equity Theory)'dir. Bu teorinin ana fikri de, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir (Koçel, 2003).

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı ile sonuçlanacaktır. Oranlardaki "sonuç", ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi şekillerde olabilir. "Gayret" ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir. Bu teorinin motivasyon açısından kullanılışı şöyledir: Yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür (Koçel, 2003).

-Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma)

-Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret ve ödül talebi)

-Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi böylece eşitsizliğin azaltılması

-İşi terk etme (istifa, iş yeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık)

-Başkalarının sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama

-Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır.

-Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.

-Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.

-Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Eşitlik teorisi, Lawler-Porter modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler-Porter modeli, bir ölçüde eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerinde oluşmuştur. Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalar gerek olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2003).

1.2.1.10 Amaç teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacına ulaşılabilirlik derecesidir.

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2003).

1.2.2 Akademik literatür özeti

Fang (1997), doktora çalışmasında organizasyonel değişkenlerin ve kişisel özelliklerin iş motivasyonuna ve çıktısına etkisini incelemiştir. Çalışmasında Rotter'ın sosyal öğrenme teorisinden kontrol gezeneği (locus of control) kavramını kullanımştır. Kontrol gezeneği, hayattaki ödüllerin, desteklerin ve sonuçların kişinin kendi faaliyetleri (içsellik) ya da diğer güçler (dışsallık) tarafından kontrol edildiği beklentisi olarak tanımlanmıştır. Fang çalışmasında Rotter'ın içsellik ve dışsallıkla ilgili bulgularının iş faktörleri (intrinsic) ile iş dışı faktörler (extrinsic) arasındaki ilişkiyi kanıtlamak istemiştir. İkinci araştırma konusu olarak Feltcher tarafından geliştirilen "davranışsal karmaşıklık" üzerine olup, davranışsal karmaşıklığın iş

faktörleri ile pozitif, iş dışı faktörlerle negatif ilişkili olduğunu göstermek istemiştir. Üçüncü hipotezinde ise yüksek davranışsal karmaşıklığa sahip bireylerde iş ve iş dışı motivasyona uyum, düşük davranışsal karmaşıklığa sahip bireylere göre daha fazla bulunduğunu öne sürmüştür. Dördüncü hipotezinde sabit ücretli olarak çalışanların daha düşük seviyede işle ilgili motivasyon faktörlerine uyum sağlayabildiği, buna karşın ödemelerin şirket performansına bağlı olarak yüksek risk içerdiği durumlarda da aynı durumun geçerli olduğunu öne sürmüştür. Bununla birlikte yukarıdaki önermelerin iş dışı motivasyon faktörlerine daha yüksek uyum seviyesi gösterdiği iddia edilmiştir. Beşinci hipotezinde a) çalışanların işle ilgili motivasyon uyumundaki organizasyonel etkinin iş karakteristiği ile ilişkili olduğu öne sürmüştür. Altıncı hipotezinde iş karakteristiği, maaş stratejisi ve bilişsel karakteristiklerin çalışanların performansı, yenilikçiliği, çıktı kalitesi ve çıktı miktarı üzerine etkisinde işle ilgili ve işle ilgili olmayan motivasyon uyumunun arabuluculuk ettiği iddia etmiştir.

Guthrie (1999) yüksek lisans tezi çalışmasında Office Plus adlı şirkette motivasyon ve iş tatmini için bir çalışma yürütmüştür. Çalışmada Martin Patchen'in 1965'de geliştirdiği "Some Questionnaire Measures of Employee Motivation and Morale" isimli anketten türetilmiş soruların bulunduğu bir karşılıklı mülakat tekniği ile araştırmasını yürütmüştür. İlgili şirkette ofis işlerinde bayanlar, depo ve şoförlük işlerinde ise erkekler ağırlıklı olarak çalışmaktadır. Ayrıca çalışanlarda Herzberg'in motivatörler listesi ve hijyen faktörlerinin sıralanması istenmiştir. Bu sayede yönetim ile çalışanların motivasyonel/hijyen faktörleri algılamasında farklılıkların olup olmadığı tespit edilebilmiştir. Sonuç olarak erkekler ve kadınlarda motivasyonel faktörlerin algılanmasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yine yönetim ve çalışanların motivasyonel faktörlerin algılamasında farklılıklar tespit edilmiştir.

Fletcher ve Williams (1996) Performans Yönetimi, İş Tatmini ve Organizasyonel Yönetim adlı makalelerinde birçok organizasyonun Performans Yönetimi adı altında, bireylerin organizasyon başarısına katılımını sağlamak amacıyla bir performans kültürü oluşturma çabasında olduğunu belirtmektedir. Genelde doğru performans yönetimi uygulandığında bunun yüksek iş tatmini ile sonuçlanacağı düşünülür. Çalışma sonucunda performans yönetiminin psikolojik arabulucuların çalışan davranışları ile ilişkili olduğunu belirlenmiştir. Kamu ve özel sektör sınıflandırması yapıldığında kamu sektöründe performans yönetiminin geliştiği görülmüştür. Sonuç

olarak performans yönetiminin iş tatminini ve organizasyonel katılımı geliştireceği belirlenmiştir.

Frederick J. Leach ve Jerry D. Westbrook (2000), “Motivation And Job Satisfaction In One Government Research And Development Environment” adlı makalesinde Ar-Ge ortamında motivasyon ve iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunduğunu belirtmektedir. Bu çalışma ABD’deki bir devlet araştırma laboratuarındaki çalışanlara uygulanmıştır. Çalışmanın amacı Herzberg’in motivasyon/hijyen faktörlerini çerçeve olarak kullanarak R&D ortamını değerlendirmektir. Çalışma anket ile yapılmıştır. Ankette ilk soru olarak insanların işlerinde iyi hissetmesini sağlayan faktörleri (Herzberg’in 10 faktörü) sıralamaları istenmiştir. İkinci soru olarak işleri hakkında kötü ya da tatminsiz hissetmelerine sebep olan faktörleri (Herzberg’in aynı 10 faktörü) sıralamaları istenmiştir. Son soru olarak da katılımcılardan halihazırda mutlu ve motive olmuş mu yoksa iş tatminlerinin olmadığı mı sorulmuştur. Çalışma sonunda ilk 2 sorunun sonuçlarının Herzberg’in teorisine uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak Ar-Ge çalışanlarında Herzberg’in teorisinin geçerli olduğu çıkarımına varılmıştır.

Williams (1998), yüksek lisans tezinde Washington DC eyaletinde bulunan çeşitli sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyon ve iş tatminini cinsiyet farkının etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Bu çalışmada Herzberg ve Maslow’un faktörlerini temel olarak almış ve iş tatmini ve motivasyon ölçümü için bir anket oluşturmuştur. Ankette katılımcılardan faktörleri en önemliden en az önemliye doğru sıralamaları istenmiştir. Veri analizi için t testi kullanılmış ve her bir faktörün cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Sonuç olarak idare faktörleri dışındaki faktörlerde cinsiyete dayalı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Brown (2002), doktora tezinde bir grup IT danışmanının iş tatmini ve motivasyonunu incelemiştir. Bu çalışmanın temelinde, IT profesyonellerinin iş motivasyonunu anlamak için Hackman ve Oldham’ın İş Karakteristikleri Modeli kullanılmıştır. İş tatminini faktörlerinin ve global iş tatmininin tespiti için İş Tanımlama İndeksi (Job Descriptive Index) ve Genel İş İndeksi (Job In General Index) kullanılmıştır. Bu çalışma ile:

a) IT profesyonellerinin iş hakkında önem verdikleri hususların belirlenmiş

b) iş tatmini ve iş motivasyonunun IT profesyonellerine etkileri araştırılmış ve

c) çalışma sonuçları endüstri normları ile karşılaştırılmıştır.

Veri toplama esnasında anketlerden ve birebir görüşmelerden faydalanılmıştır. Çalışmada Delaware'deki bir firmada çalışan 21 IT çalışan katılımcısı ile yürütülmüştür.

Çalışmada 2 soruya cevap aranmıştır:

1)IT danışmanlarının iş tatmini veya tatminsizliğine katkıda bulunan etkiler nelerdir?

2)IT danışmanlarının motivasyonuna katkıda bulunan etkiler nelerdir?

Veri toplama esnasında anketlerden ve birebir görüşmelerden faydalanılmıştır. Çalışmada Delaware'deki bir firmada çalışan 21 IT çalışan katılımcısı ile yürütülmüştür.

Bulgular katılımcı gruba göre iş tatmini ve motivasyonunun arttırılması için aşağıdaki anahtar faktörlerin önemli olduğunu göstermiştir.

1)Yüksek dereceli insan etkileşimi olan memnuniyet verici bir iş ortamı

2)Otonomi, mücadele, geri besleme, ilerleme fırsatı ve yeteneklerini gösterme imkanı olan bir iş

3)Sürekli eğitim

Fadeley (1999), yüksek lisans tezinde hemşire asistanlarının motivasyon ve iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır. Murray'in Manifest Needs teorisi ve McCleland'ın motivasyon teorisi çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturmuştur. Steers ve Braunstein tarafından geliştirilen Administration of Manifest Needs anketi ile Stamps ve Piedmonte tarafından geliştirlen İş Tatmini İndeksi 68 hemşire asistanına uygulanmıştır. Asistanların %44.1'i cevap vermiştir. İş tatmini değeri Stamps ve Piedmonte'nin düşük iş tatmini olarak belirlediği değerin üzerinde çıkmıştır.

Kim (2000), doktora tezinde iş ortamı ile bireysel özelliklerin Kore iş çevresindeki yaratıcı davranışa olan etkilerini araştırmıştır. Çalışmanın bulgularına göre çalışanların işyerlerindeki yaratıcı davranışlarını anlamanın yanı sıra çalışanların işyerlerindeki yaratıcı davranışlarını geliştirmek için yönetimin geliştirilmesi ve takım kurma konularında çıkarımlarda elde edilmek istenmiştir.

Çalışma 559 çalışan üzerinde yapılmıştır. Korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve tekli regresyon analizi hipotezleri test etmek için kullanılmıştır.

Topçu (2003), doktora tezinde "İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi" üzerine bir araştırma yapmıştır.

Walker (2002), doktora tezinde Vallerand'ın hiyerarşik motivasyon modelini test edilmiştir. Çalışma 121 petrol hizmeti sağlayan firma çalışanında uygulanmıştır. Bu modelde çalışanın algılanan otonomi desteği, ücret tatmini ve algılanan iş karakteristiği bağımsız değişkenleri ile algılanan iş otonomisi ve çalışanlarca belirlenen iş motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezinden yola çıkılmıştır. Ayrıca algılanan iş yetkinliği ve algılanan iş otonomisi, üç bağımsız değişken ile belirlenen iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği hipotezi öne sürülmüştür. Son olarak belirlenen iş motivasyonunun iş tatmini ve genel iş performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu hipotezi iddia edilmiştir. Regresyon kullanılarak hipotezler test edilmiş ve ilk iki hipotez kanıtlanmıştır. Ancak üçüncü hipotezde belirlenen iş motivasyonun iş tatminini ile pozitif ilişkisi kanıtlanmış olmakla birlikte genel iş performansı ile ilişkisi kanıtlanamamıştır.

Lanzo (2003), doktora tezinde Essex County, New Jersey'de bulunan varlıklı banliyö bölgelerinde bulunan devlet orta öğretim okulu öğretmenlerinin iş tatminin seviyelerini değerlendirmiştir. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Orta öğretim okulu öğretmenlerinin JIG (Job In General) ile ölçülen genel iş tatmini seviyeleri nelerdir?
2. Orta öğretim okulu öğretmenlerinin JDI (Job Descriptive Index) ile ölçülen alt iş tatmini seviyelerinden birincil iş tatmini kaynakları nelerdir?
3. Orta öğretim okulu öğretmenlerinin SIG (Stress In General) ile işteki toplam stres seviyeleri nelerdir?

Değerlendirme amacı ile JIG (Job In General) ve SIG (Stress In General) de dahil olmak üzere JDI (Job Descriptive Index) kullanılmıştır. Bunun yanı sıra demografik özellikler de araca dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin özellikle maaş ve terfi fırsatlarının düşük tatmin seviyesine ve yüksek stres seviyesine sahip oldukları, ancak %97,07'inin genel olarak işlerinden tatmin oldukları tespit edilmiştir.

Zhou (2004), doktora tezinde motivasyon, iş tecrübesi ve eğitimin, inşaat yönetimi profesyonellerinin (CMP) performansını nasıl etkilediğini ve iş tatmini ile iş çıktılarının tatmin derecesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aramıştır:

1. İnşaat yönetimi profesyonellerinin motivasyonu, performansı ve performansın iki ifadesi olan etkin performansı ve verimli performansı arasındaki ilişki nedir?
2. İnşaat yönetimi profesyonellerinin iş tatmini ve iş çıktılarının tatmin seviyesi arasındaki ilişki nedir?

Ölçüm aracı olarak "Research Theoretical Framework" temel alınmış olup 9 farklı değişken (beklenti, araçsallık, valens, her bir iş çıktısının tatmin derecesi, etkin performans seviyesi, verimli performans seviyesi, iş tatmini derecesi, iş tecrübesi ve eğitim) ayrı ayrı ölçülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre motivasyonun tek başına etkin ve verimli performans üzerinde etkisi olmadığı, bununla birlikte iş tecrübesi ve eğitim ile birleştirilince etkin ve verimli performansı olumlu etkilediği tespit edilmiş ve yönetim faaliyetleri için önerilerde bulunulmuştur.

Muhammad (2005), doktora tezinde duygusal zeka ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasında duygusal zeka derecesi sayesinde iş tatmini seviyesinin tahmin edilebileceği iddiasını test etmiştir. Çalışmada öne sürülen hipotezler aşağıdaki gibidir:

1. Duygusal zeka (birleşik skor) ile iş tatmini seviyesi tahmin edilebilir.
2. Duygusal zekanın 5 farklı yüzünden herhangi birisi ile iş tatmini tahmin edilebilir.

Duygusal zeka ölçümü için Bar-On EQ-I (Emotional Intelligence Quotient), iş tatmini ölçümü için JDI (Job Descriptive Index) ve JIG (Job In General Scale) kullanılmıştır. Çalışma sonucunda duygusal zeka derecesinin iş tatmini seviyesinin tahmin için anlamlı bir faktör olmadığı tespit edilmiştir.

Osman (2007), doktora tezinde Freeport-Bahamalar'daki kamu çalışanlarının iş tatminine yaş, cinsiyet ve iş seviyesinin etkisini araştırmıştır. Çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Kamu sektörü çalışanlarının iş tatmininde yaşa bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir faklılık var mıdır?
2. Kamu sektörü çalışanlarının iş tatmininde cinsiyete bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir faklılık var mıdır?
3. Kamu sektörü çalışanlarının iş tatmininde iş pozisyonu veya seviyesine bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir faklılık var mıdır?

Çalışmada JDI (Job Descriptive Index) ve JIG (Job In General Scale) kullanılmıştır. Çalışma sonucunda seçilen demografik özellikler için herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bennett (2005), doktora tezinde yüksek öğrenimdeki bilgisayar teknolojisi profesyonellerinin iş tatmini ile sürekli profesyonel eğitim (CPE) arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada iş tatmini seviyesinin tespiti için JDI (Job Descriptive Index) ve JIG (Job In General Scale), bireyi sürekli profesyonel eğitime yönlendiren sebeplerin tespiti için PRS (Participation Reasons Scale) kullanılmıştır. Çalışma sonucunda toplam sürekli profesyonel eğitim saati ile iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Bununla birlikte sürekli profesyonel eğitim aktivite tipleri ile iş tatmini ve iş tatmini alt ölçeklerinde küçük ilişkiler tespit edilmiştir.

Guzman (2007), doktora tezinde motivasyon ve iş tatmininin iş ortamı-sonuç ilişkisindeki rolünü incelemiştir. Hazırlanan anket, büyük çoğunlukla daha önceden bir federal hükümet ajansı için tasarlanan organizasyonel iklim anketinden alınmıştır. 93 sorudan oluşan anketin 17 sorusu organizasyonel iklimi, diğer sorular ise geri besleme, öğrenme, iş tatmini, ödüllendirme/tanınma, motivasyon faktörlerini ölçmektedir. Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

1. Geri besleme ortamı ne kadar etkin olursa grup performansı o kadar yüksek olur.
2. Geri besleme ortamı ne kadar etkin olursa işten çıkma eğilimi o kadar düşük olur.
3. Öğrenme ortamı ne kadar etkin olursa grup performansı o kadar yüksek olur.
4. Öğrenme ortamı ne kadar etkin olursa işten çıkma eğilimi o kadar düşük olur.
5. Ödüllendirme ve tanıma ortamı ne kadar etkin olursa grup performansı o kadar yüksek olur.

6. Ödüllendirme ve tanıma ortamı ne kadar etkin olursa işten çıkma eğilimi o kadar düşük olur.
7. Geri besleme, öğrenme ve ödüllendirme ve tanıma ortamındaki değişimler pozitif korelasyona sahiptir.
8. Geri besleme, öğrenme ve ödüllendirme ve tanıma ortamındaki değişimler grup performansı ve işten çıkma eğiliminin eşsiz varyansı sayılır.
9. İş tatmini, geri besleme ortamı– grup performansı ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
10. İş tatmini, öğrenme ortamı – grup performansı ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
11. İş tatmini, ödüllendirme ve tanıma ortamı – grup performansı ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
12. İş tatmini, geri besleme ortamı– işten çıkma eğilimi ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
13. İş tatmini, öğrenme ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
14. İş tatmini, ödüllendirme ve tanıma ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
15. Motivasyon, geri besleme ortamı– grup performansı ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
16. Motivasyon, öğrenme ortamı – grup performansı ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
17. Motivasyon, ödüllendirme ve tanıma ortamı – grup performansı ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
18. Motivasyon, geri besleme ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
19. Motivasyon, öğrenme ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.
20. Motivasyon, ödüllendirme ve tanıma ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisine kısmi olarak aracılık eder.

21. Grup büyüklüğü, geri besleme ortamı – grup performansı ilişkisini etkiler. Grup büyüklüğü arttıkça geri besleme ortamı ve performans arasındaki değişimlerin bağlantısı azalır.
22. Grup büyüklüğü, öğrenme ortamı – grup performansı ilişkisini etkiler. Grup büyüklüğü arttıkça öğrenme ortamı ve performans arasındaki değişimlerin bağlantısı azalır.
23. Grup büyüklüğü, ödüllendirme ve tanıma ortamı – grup performansı ilişkisini etkiler. Grup büyüklüğü arttıkça ödüllendirme ve tanıma ortamı ve performans arasındaki değişimlerin bağlantısı azalır.
24. Grup büyüklüğü, geri besleme ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisini etkiler. Grup büyüklüğü arttıkça geri besleme ortamı ve işten çıkma eğilimi arasındaki değişimlerin bağlantısı artar.
25. Grup büyüklüğü, öğrenme ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisini etkiler. Grup büyüklüğü arttıkça öğrenme ortamı ve işten çıkma eğilimi arasındaki değişimlerin bağlantısı artar.
26. Grup büyüklüğü, ödüllendirme ve tanıma ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisini etkiler. Grup büyüklüğü arttıkça ödüllendirme ve tanıma ortamı ve işten çıkma eğilimi arasındaki değişimlerin bağlantısı artar.
27. Grubun cinsiyet dağılımı, geri besleme ortamı –performans, öğrenme ortamı – performans ve ödüllendirme – tanıma ortamı – performans ilişkisini etkiler. Oran 1:1’e yaklaştıkça ilişki güçlenir.
28. Grubun cinsiyet dağılımı, geri besleme ortamı – işten çıkma eğilimi, öğrenme ortamı – işten çıkma eğilimi ve ödüllendirme – tanıma ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisini etkiler. Oran 1:1’e yaklaştıkça işten çıkma eğilimi azalır.
29. Grubun birlikte çalışma süresi, geri besleme ortamı –performans, öğrenme ortamı – performans ve ödüllendirme – tanıma ortamı – performans ilişkisini etkiler. Süre arttıkça bağlantı artar.
30. Grubun birlikte çalışma süresi, geri besleme ortamı – işten çıkma eğilimi, öğrenme ortamı – işten çıkma eğilimi ve ödüllendirme – tanıma ortamı – işten çıkma eğilimi ilişkisini etkiler. Süre arttıkça işten çıkma eğilimi azalır.

Çalışma sonucunda geri besleme, öğrenme ve ödüllendirme/tanımanın zayıf da olsa işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi olduğu tespit edilmiş olup, motivasyon ve iş tatminin ayrı ayrı olmak üzere bu ilişkilere aracılık ettiğinin kanıtları tespit edilmiştir.

Clark (2007), doktora tezinde iş tatmini ile büyük sigorta şirketlerinde çalışan devir hızı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Sigorta şirketlerinde düşük iş tatmini ile yüksek çalışan devir hızı arasındaki ilişki nedir?
2. İş tatmini ve işten ayrılma eğilimi, demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, maaş seviyesi) göre nasıl değişir?
3. İş tatmini ile 6 ve 12 ay içinde işten ayrılma eğilimi ile nasıl değişir?

Çalışmada iş tatmini ölçümü için JDI (Job Descriptive Index) ve JIG (Job In General Scale) kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti çalışan devir hızını ölçmek için kullanılmıştır. Çalışanların %83'ünün 6 ay içinde, %73'ünün 12 ay içinde işi bırakmaya niyeti olmadığı tespit edilmiştir. Terfi fırsatları ile iş tatmini arasında güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yine ücret ile iş tatmini arasında da güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Harici ihtiyaçlar, terfi fırsatları ve ücretin sigorta şirketlerinde iş tatmininin arttırılmasında ve çalışan devir hızının düşürülmesinde katkıda bulunacağı sonucuna varılmıştır.

Furman (2008), doktora tezinde bireysel motivasyon ile takım gelişimi seviyesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Düşük takım gelişim seviyesi ile bireysel iş ataması ile ilgili takım üyesi motivasyonu arasındaki ilişki nedir?
2. Yüksek motivasyona sahip yüksek performanslı bir takımın üyesi olmakla yüksek motivasyona sahip bir bireysel çalışan olmak arasında korelasyon var mıdır?
3. Bir takım, takım gelişimi safhalarında ilerlerken, takım gelişim seviyesi ile bireysel iş ataması ile ilgili takım üyesi motivasyon faktörleri arasındaki ilişki var mıdır?

Motivasyon kaynaklarının tespiti için Barbuto ve Scholl tarafından geliştirilen Motivation Sources Inventory (MSI) kullanılmıştır. Takım gelişimi seviyesinin tespiti için Peters tarafından geliştirilen Team Performance Survey kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda bireysel motivasyon ile takım gelişimi seviyesi arasında ilişki tespit edilmemesine rağmen ilişki olmadığı sonucuna da varılamamıştır.

Gonzalez (2008), doktora tezinde insan kaynakları çalışanlarının iş tatmini, yaş, mezuniyet konusu ve resmi eğitim seviyesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Resmi eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Mezuniyet konusu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Yaş, mezuniyet konusu ve resmi eğitim seviyesi, iş tatmini indeksinin "mevcut iş" kısmını tahmin eder mi?
5. Yaş, mezuniyet konusu ve resmi eğitim seviyesi, iş tatmini indeksinin "ücret" kısmını tahmin eder mi?
6. Yaş, mezuniyet konusu ve resmi eğitim seviyesi, iş tatmini indeksinin "terfi fırsatları" kısmını tahmin eder mi?
7. Yaş, mezuniyet konusu ve resmi eğitim seviyesi, iş tatmini indeksinin "yönetim" kısmını tahmin eder mi?
8. Yaş, mezuniyet konusu ve resmi eğitim seviyesi, iş tatmini indeksinin "mevcut işinizdeki insanlar" kısmını tahmin eder mi?

Çalışmada iş tatmini ölçümü için aJDI (Abridged Job Descriptive Index) kullanılmıştır. Çalışma sonucunda herhangi bir ilişki tespit edilememesine rağmen bazı alanlarda düşük seviyede de olsa korelasyon tespit edilmiştir.

Kass-Shraibman (2008), sertifikalandırılmış kamu muhasebecilerinin (Certified Public Accountants-CPA) iş tatmini ile uygulama alanları ve kontrol gezeneği (locus of control) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

1. Geleneksel uygulama alanlarında çalışan ve geleneksel olmayan uygulama alanlarında çalışan muhasebecilerin iş tatmini arasında anlamlı farklılık yoktur.
2. Kamu sektöründeki muhasebecilerin kontrol gezeneği ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

3. Cinsiyet, yaş, ücret ve eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
4. Uygulama alanı ile kontrol gezeneği arasında ilişki yoktur.
5. Cinsiyet, yaş, ücret ve eğitim seviyesi ile kontrol gezeneği arasında ilişki yoktur.
6. Uygulama alanı ile cinsiyet, yaş, ücret ve eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
7. Uygulama alanı ve kontrol gezeneği kombinasyonu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
8. Demografik özellikler ve kontrol gezeneği kombinasyonu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
9. Uygulama alanı ve demografik özellikler kombinasyonu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
10. Kontrol gezeneği, uygulama alanı ve demografik özellikler kombinasyonu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

İş tatmini ölçümü için aJDI Abridged Job Descriptive Index), kontrol gezeneği (locus of control) ölçümü için "Rotter's I-E Scale" kullanılmıştır. Çalışma sonucunda kamu muhasebecilerinin (Certified Public Accountants-CPA) iş tatmini ile uygulama alanları ve kontrol gezeneği (locus of control) arasında ilişki tespit edilememiştir.

St.James (2008), organizasyonel yeniden yapılanma sürecinde havayolu çalışanlarının morali, motivasyonu ve liderlik iletişimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

1. Organizasyonel yeniden yapılanma başarısı ile çalışan morali arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon yoktur.
2. Organizasyonel yeniden yapılanma başarısı ile çalışan motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon yoktur.
3. Organizasyonel yeniden yapılanma başarısı ile liderlerin iletişim etkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyon yoktur.

Çalışanların duygusal ve davranışsal moralinin ölçümü için Porter ve diğerleri tarafından geliştirilen Organizational Commitment Questionnaire, çalışan motivasyonu ölçümü için Job Satisfaction Survey (Spector, 1985), liderlik etkinliği

ve organizasyonel iletişim için Scott ve diğerleri tarafından geliştirilen LEAP Leadership Behavior and Organizational Climate Anketi kullanılmıştır. Moral ve motivasyon aracılığı ile organizasyonel başarının liderlik iletişiminin etkinliği ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Gelişmiş liderlik iletişimi etkisinin organizasyonel başarıyı arttırdığı anlaşılmıştır.

McCamey (2010), doktora tezinde havayollarının bakımlarını dış kaynak kullanımı ile yaptırması ile Uçak Bakım Onarım Yenileme (Maintenance, Repair and Overhaul - MRO) profesyonellerinin iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

1. Artan yabancı MRO dış kaynağı kullanımı ile havacılık profesyonellerinin iş tatmini seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon yoktur.
2. Yabancı MRO dış kaynaklarının algılanan kontrolü, meslek tipine (uçuş ekibi, bakım personeli, yönetici, diğer) göre değişmez.
3. Algılanan yabancı MRO dış kaynağı kullanımından kaynaklı olarak bakım hatası oranı meslek tipine (uçuş ekibi, bakım personeli, yönetici, diğer) göre değişmez.
4. Algılanan yabancı MRO dış kaynağı kullanımından kaynaklı teknik zamanında kalkış oranı, meslek tipine (uçuş ekibi, bakım personeli, yönetici, diğer) göre değişmez.
5. Algılanan yabancı MRO dış kaynağı kullanımından kaynaklı moral, meslek tipine (uçuş ekibi, bakım personeli, yönetici, diğer) göre değişmez.
6. Algılanan yabancı MRO dış kaynağı kullanımından kaynaklı yetenek, meslek tipine (uçuş ekibi, bakım personeli, yönetici, diğer) göre değişmez.

İş tatmini ölçümü için JSS'e (Job Satisfaction Survey) (Spector, 1994) ilave olarak havacılık profesyonellerinin görüşlerine dayanarak tespit edilmiş 36 ilave iş indeks ölçümü dahil edilmiştir. Dış kaynak kullanımı için de ankete 24 soru ilave edilmiştir. Çalışma sonucunda havayollarının bakımlarını dış kaynak kullanımı ile yaptırması ile havacılık profesyonellerinin iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Springer (2010), doktora tezinde bankacılık çalışanlarının iş motivasyonu, iş tatmini ve performansı ile ilgili bir korelasyon çalışması yapmıştır. Çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

1. Bankacılık çalışanlarında iş motivasyonu ile iş performansı arasında ilişki yoktur.
2. Bankacılık çalışanlarında iş tatmini ile iş performansı arasında ilişki yoktur.
3. Bankacılık çalışanlarında iş motivasyonu ve iş tatmini, iş performansının anlamlı tahmin edicileridir.
4. Bankacılık çalışanlarında cinsiyetin iş performansına etkisi yoktur.
5. Bankacılık çalışanlarında yaşın iş performansına etkisi yoktur.
6. Bankacılık çalışanlarında maaşın iş performansına etkisi yoktur.
7. Bankacılık çalışanlarında stres ile iş performansı arasında ilişki yoktur.

İş motivasyonu için Ray-Lynn Motivation Scale (Ray, 1980), iş tatmini için Job Satisfaction Survey (Spector, 1985), iş performansı için Avkiran tarafından geliştirilen BANKSERV kullanılmıştır. Çalışma sonucunda bankacılık çalışanlarında iş motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif korelasyon olduğu, ilave olarak iş motivasyonu ve iş tatmini kombinasyonunun iş performansını anlamlı şekilde tahmin edebildiği tespit edilmiştir. İş motivasyonu ve iş tatminini arttırıcı yönetsel stratejilerin bankacılık çalışanlarının iş performansını potansiyel olarak arttıracağı öne sürülmüştür.

Kummerfeldt (2011), doktora tezinde kar amacı gütmeyen organizasyonlardaki gönüllüler için iş tatmini, performans ve bağlılık çalışması yaparak insan kaynakları yönetim stratejileri belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Gönüllülerin iş tatminine hangi insan kaynakları yönetimi stratejileri katkıda bulunur?
2. Gönüllülerin yüksek performans göstermesine hangi insan kaynakları yönetimi stratejileri katkıda bulunur?
3. Gönüllülerin bağlılığına hangi insan kaynakları yönetimi stratejileri katkıda bulunur?
4. Toplam organizasyonel performansa hangi insan kaynakları yönetimi stratejileri katkıda bulunur?

Çalışmada Smart tarafından geliştirilmiş olan bir araç kullanılmıştır. Sonuçlar, kar amacı gütmeyen organizasyonun misyon ve vizyonu ile ilgili iletişim, işe alım, eğitim ve gönüllü geliştirme, performans yönetimi, gönüllü ilişkileri, tanıma ve ödüllendirmenin anahtar insan kaynakları stratejileri olduğunu ve gönüllülerin iş tatminini, performansını, bağlılığını ve organizasyonun toplam performansını geliştirdiğini göstermiştir.

Nzuzu (2011), doktora tezinde, madde bağımlılığı danışmanlarında yönetsel liderlik davranışı algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yönetici davranışı ölçümü için Bugaj tarafından geliştirilen LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire), iş tatmini ölçümü için JDI (Job Descriptive Index) kullanılmıştır. Sonuçlar madde bağımlılığı danışmanlarında yönetsel liderlik davranışı algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki olduğunu göstermiştir.

Olmstead (2011), doktora tezinde komünikasyon endüstrisindeki gaziler ile gazi olmayanlar arasındaki iş tatminini kıyaslamıştır. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Yaş, askerlik süresi, şirketteki çalışma süresi ve iş tipi kontrol edildikten sonra gaziler ile gazi olmayanların iş tatmininde farklılık var mıdır?
2. Gazilerden savaşa katılanlar ile katılmayanlar arasında iş tatmini açısından farklılık var mıdır?
3. Gazilerden şirkette daha az tecrübesi olanlarla daha fazla tecrübesi olanlar arasında fark var mıdır?
4. Gazilerin savaş tecrübesi (savaşa katılan - katılmayan) ve şirketteki tecrübesi (çok - az), iş tatmininde farklılığa neden olur mu?

Çalışmada iş tatmini seviyesinin tespiti için JDI (Job Descriptive Index) ve JIG (Job In General Scale) kullanılmıştır. Çalışma sonucunda gazilerin iş tatmininin, gazi olmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Demas (2011), doktora tezinde, sanal ve yerel yazılım takımlarındaki yöneticilerin ve bireysel katılımcıların iş tatmini arasındaki farklılıkları araştırmıştır. Çalışmada iş tatmini seviyesinin tespiti için JDI (Job Descriptive Index) kullanılmıştır. Biri yerel diğeri ise 5 farklı lokasyona dağılmış yazılım takımları ile çalışan 2 farklı şirket

incelenmiştir. Çalışma sonucunda yerel ve sanal takımların iş tatmini seviyeleri arasında önemli bir farklılık tespit edilememiştir.

Agbolou (2011), doktora tezinde bir perakende organizasyonunda duygusal zeka ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

1. Duygusal öz-farkındalık ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
2. Başarım yönlendirmesi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
3. Uyum sağlama ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
4. Duygusal öz-kontrol ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
5. Pozitif görünüş ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
6. Empati ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
7. Organizasyonel farkındalık ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
8. Çatışma yönetimi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
9. Koçluk ve akıl hocalığı ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
10. Etkileme ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
11. İlham veren liderlik ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.
12. Takım çalışması ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

Duygusal zeka ölçümü için Hay Group tarafından geliştirilen Emotional Competence Inventory (ECI), iş tatmini ölçümü için Dawis ve diğerleri tarafından geliştirilen Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) kullanılmıştır. 12 duygusal zeka yeteneğinden sadece etkileme yeteneğinin genel iş tatmini ile ilişkisi tespit edilmiştir.

DeReus (2012) doktora tezinde tek bir organizasyon yapısı altındaki çoklu üyelik tiplerinde, üyelerin kariyerleri hakkındaki görüşleri (career anchors) ile iş tatmini arasındaki korelasyonu incelemiştir. Çalışanların kariyerleri hakkındaki görüşlerinin ölçümü için Schein tarafından geliştirilen Career Orientation Inventory, iş tatmini ölçümleri için JDI (Job Descriptive Index) kullanılmıştır. Sonuçlar, çalışanların kariyerleri hakkındaki görüşleri (career anchors) ile iş tatmini arasındaki korelasyon olduğunu göstermiştir.

Fanelli (2012), doktora tezinde Fortune 500 içindeki ilaç endüstrisinde, iş tatmini ile yönetim kontrol sahası arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. JIG - iş tatmini ile kontrol sahası (bağlı personel sayısı) arasında ilişki var mıdır?
2. JDI terfi fırsatları ölçeği ile kontrol sahası (bağlı personel sayısı) arasında ilişki var mıdır?
3. JDI yönetim ölçeği ile kontrol sahası (bağlı personel sayısı) arasında ilişki var mıdır?
4. JDI mevcut çalışma ölçeği ile kontrol sahası (bağlı personel sayısı) arasında ilişki var mıdır?
5. JDI ücret ölçeği ile kontrol sahası (bağlı personel sayısı) arasında ilişki var mıdır?
6. JDI mevcut işinizdeki insanlar ölçeği ile kontrol sahası (bağlı personel sayısı) arasında ilişki var mıdır?

Çalışmada iş tatmini ölçümü için JDI (Job Descriptive Index) ve JIG (Job In General Scale) kullanılmıştır. Sonuçlar yönetim kontrol sahası ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını göstermiştir.

Stringer ve diğ. (2011), "Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction of Front-Line Employees" isimli makalelerinde müşteri ile doğrudan temas haline olan çalışanların motivasyon, ücret tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aşağıdaki önermelerde bulunmuşlardır.

1.Ücret tatmini ile iş dışı motivasyon arasında pozitif ilişki vardır.

2.Ücret tatmini ile işle ilgili motivasyon arasında negatif ilişki vardır.

3.İş dışı iş tatmini ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.

4.İşle ilgili motivasyon ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.

İş tatmini ölçümü için Weiss ve diğerleri tarafından geliştirilen Minnesota Satisfaction Questionnaire, motivasyon ölçümü için Nadler and Lawler tarafından geliştirilen Vroom Modeli, ücret tatmini ölçümü için Heneman ve Schwab tarafından geliştirilen Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) kullanılmıştır. Ücret

tatmini ile işle ilgili motivasyon arasında öngörülenin aksine pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ücret tatmini ile işle ilgili motivasyon arasında pozitif bir ilişki var iken, iş dışı motivasyon ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Çınar ve diğ. (2011), "A Motivation Study on the Effectiveness of Intrinsic and Extrinsic Factors" adlı makalelerinde işle ilgili ve iş dışı faktörlerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri ve demografik özelliklere göre kıyaslamasını yapmıştır. Veri toplama için özel olarak geliştirilmiş bir anket kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında yaş, cinsiyet, tecrübe, profesyonel statü, pozisyon gibi demografik özellikler yer almıştır. İkinci kısım ise işle ilgili ve iş dışı faktörleri içermektedir. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Motivasyon faktörleri, çalışan motivasyonunu hangi derecede etkiler?
2. Hangi motivasyon faktörü, çalışan motivasyonu üzerinde daha etkilidir?
3. Demografik özelliklere göre kıyaslandığında işle ilgili ve iş dışı motivasyon faktörleri arasında fark var mıdır?

Çalışma sonucunda hem işle ilgili hem de iş dışı motivasyon faktörlerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu, işle ilgili motivasyonun çalışan motivasyonu üzerinde daha etkili olduğu, işle ilgili ve iş dışı motivasyon faktörlerinin demografik özelliklere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

DeSantis ve Durst (1996), kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini üzerine bir kıyaslama çalışması yapmıştır. Çalışmada kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmininin eşit olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Çalışma sonucunda iş tatmini ile eğitim seviyesi arasında negatif korelasyon bulunduğu, eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmininin azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca özel sektörde eğitimin iş tatminine negatif etkisinin daha fazla olduğu çıkarımına varılmıştır.

James ve Jones (1980), çalışmalarında algılanan iş karakteristiği ve iş tatmini arasındaki karşılıklı etkileşimi incelemiştir. Çalışmada aşağıdaki hipotezler irdelenmiştir:

1. İş zorluğu, otonomisi ve önemi algıları ile iş/görev olaylarıyla birlikte tatmin, karşılıklı olarak birbirlerini etkiler.

2. İş zorluğu, otonomisi ve önemi algıları, doğrudan durumsal özellikler (iş karmaşıklığı, çalışma grubu yapısı), bireysel özellikler (başarma motivasyonu gibi) ve yaştan etkilenir.
3. İş tatmini, bireysel özellikler (işe katılım), demografik değişkenler (eğitim de dahil olmak üzere) ve yaştan etkilenir.
4. Bireyler, iş tatmini davranışlarının oluşturulması sürecinde iş/yapısal özellikler yerine iş algılamasını dikkate alarak cevap verirler.

Çalışma sonucunda hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

Crossman ve Bassem (2003), çalışmalarında Lübnanlı banka çalışanlarının iş tatminini ve çalışan performansını incelemiştir. Çalışmada kullanılan anketin ilk bölümünde JDI (Job Descriptive Index), ikinci bölümünde katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri 4 soru, üçüncü bölümünde ise sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, sıra, hizmet süresi) mevcuttur.

Çalışma sonucunda bayan çalışanların ücret ile ilgili iş tatmininin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu, erkek çalışanların yönetim ile ilgili iş tatmininin daha yüksek olduğu, eğitim seviyesi düşük personelin iş tatmininin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

2. İSTATİSTİKSEL MODEL VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

2.1 Havacılık Endüstrisinin Karakteristikleri

Ağ taşıyıcısı modelinde faaliyet gösteren havayolları genellikle oldukça geniş bir organizasyon yapısına sahiptir. Ağ taşıyıcısı olan havayollarının temel misyonu yolcuları noktadan noktaya taşımanın yanı sıra, merkez(hub) havalimanı vasıtası ile en uygun aktarma sürelerinde yolcuları aktarmalı olarak çok farklı kalkış-varış noktası kombinasyonunda taşımaktır. Ağ taşıyıcılarının en önemli ürünü tarife olmakla birlikte, bu ürünün hayata geçirilmesi için çaba gösteren başlıca birimler uçuş işletme, yer işletme, ikram hizmetleri, rezervasyon ve teknik hizmetlerdir. Tarife ürünün ortaya çıkarılması ve bu ürüne bağımlı olarak uçak içinde gerekli ürün çeşitlendirmesinin yapılması ticari birimlerin görevi iken, gelirlerin muhasebeleştirilmesi gibi işlemler de diğer idari birimlerin görevidir. Bu hizmetlerin arasında sadece uçuş işletme kısmı uluslararası ve ulusal kurallar gereğince havayolu tarafından sağlanması gereken bir hizmet olup, diğer hizmetlerin tamamı dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirilebilmektedir.

2.1.1 Uçuş işletme hizmetleri

Uçuş İşletme hizmetleri, uçağın rotasının belirlenmesi(dispatch), pilotluk hizmetlerini ve uçak havada iken verilen tüm kabin hizmetlerini içerir. Genel olarak uçuş güvenliğinin birinci öncelik olduğu hizmetleri barındırır.

Pilotluk hizmetleri yoğun bilgi gerektiren bir görev olup, iş niteliği olarak en karmaşık görevlerden biridir. Tekrarlanan süreçlerden oluşan rutin bir iş olarak görülse de sürekli uyanıklık (vigilance) ve acil durumlarda üstün yetenek, bilgi ve beceri kullanımı gerektirdiğinden iş niteliği olarak daha yüksek konumlandırılması gerekmektedir. Görevler tarifeye bağımlı olup ertelenemez niteliktedir ve bu görevde zaman baskısı altında çalışılmaktadır.

Kabin hizmetlerinde her ne kadar kabin ekiplerinin birinci görevi acil durumlarda yolcuların acil durum prosedürlerini hızlı ve doğru bir şekilde uygulaması ve uçağı hızlı ve düzenli bir şekilde terk etmelerinin sağlanmasıdır. Ancak bu tip durumlarla

çok fazla karşılaşılmadığından, görevleri daha çok yolcuya uçuş esnasında hizmet etmek olarak algılanmaktadır. Bu nedenle görevleri daha operasyonel olarak algılanabilmektedir. Ayrıca görevleri esnasında birebir müşteriler ile muhatap olmaları da işlerinin diğer bir karakteristik özelliğidir. Görevleri tarifeye bağımlı olup ertelenemez niteliktedir ve bu görevde zaman baskısı altında çalışılmaktadır.

Dispatch hizmetleri tamamen operasyonel bir işlem olup, hava durumu, hava trafiği yoğunluğu ve yakıt ekonomisi dikkate alınarak yapılacak her bir seferin rotasının belirlenerek pilotlara aktarılmasını içerir. İş karakteristiği olarak rutin olup, çok farklı birimlerle ilişkide bulunulduğundan ve çoklu parametreye göre karar verildiğinden nispeten bilgi yoğun bir görevdir. Müşterileri ile birebir iletişim bulunmamaktadır. Görev tarifeye bağımlı olup ertelenemez niteliktedir ve bu görevde zaman baskısı altında çalışılmaktadır.

2.1.2 Yer hizmetleri

Yer Hizmetleri, uçak yerde iken yolcuya ve uçağa verilen tüm hizmetleri kapsar. Bu hizmetler temel olarak yolcu hizmetleri ve apron hizmetleri olarak ikiye ayrılır. Yolcu hizmetleri, terminal içinde verilen check-in, boarding, arrival, kayıp eşya, bilet satış işlemleri ile yolcunun uçağa kadar götürülmesi için refakat edilmesi hizmetlerini içerir. Apron hizmetleri ise, uçağın yükleme planının oluşturulması, yük ve denge formunun hazırlanması, bagajların tasnifi, uçağa yüklenmesi, merdiven, loader, ambulift, otobüs, konveyör, su ikmal, fosseptik, traktör ve pushback gibi yer teçhizatlarının kullanılması işlemlerini kapsar. Görevleri tarifeye bağımlı olup ertelenemez niteliktedir ve bu görevde zaman baskısı altında çalışılmaktadır.

Yolcu hizmetleri, müşteri ile birebir ilişkide bulunulan ve rutin olarak işlerin tekrarını gerektiren görevlerden oluşmaktadır. İş niteliği olarak fazla karmaşık olmayan görevleri içerir ancak müşteri ile birebir ilişkide olmanın getirdiği zorlukları bulunmaktadır. Görevleri tarifeye bağımlı olup ertelenemez niteliktedir ve bu görevde zaman baskısı altında çalışılmaktadır.

Apron hizmetlerini ise temel olarak harekat hizmetleri ve ramp hizmetleri olarak ayırabiliriz. Harekat hizmetlerinde yapılan uçağın yükleme planının hazırlanması, yük ve denge formunun hazırlanması ve uçağa verilen tüm hizmetlerin denetlenmesi işlemleri uçuş güvenliği ile doğrudan ilgili olup, yoğun bilgi ve dikkat gerektiren bir görevdir. Apron hizmetlerindeki görevler ise harekat hizmetlerindeki görevli

personelin talimatı ile yerine getirilen görevler olup, rutin ve tekrarlanabilir görevlerdir ve yoğun bilgi gerektirmez. Görevler tarifeye bağımlı olup ertelenemez niteliktedir ve bu görevde zaman baskısı altında çalışılmaktadır.

2.1.3 Rezervasyon hizmetleri

Rezervasyon biriminin temel görevi müşterilerden gelen çağrılara yanıt vermek ve telefon vasıtası ile bilgilendirme, rezervasyon ve telefonla bilet satış işlemlerini gerçekleştirmektir. Müşteriler ile telefon aracılığı ile de olsa yüz yüze iletişim söz konusudur. İş niteliği olarak birbirini tekrar eden rutin süreçleri içerdiğinden fazla karmaşık değildir. Ancak müşteri ile birebir ilişkide olmanın getirdiği zorlukları bulunmaktadır. Görevleri tarifeden bağımsızdır ve gerektiğinde görev ertelenebilir.

2.1.4 Teknik hizmetler

Havayollarında teknik hizmetler dahilinde uçak motor revizyonu ve bakımı, uçak gövde bakımı ve hat bakım adı verilen günlük ve her seferden önce yapılması gereken kontroller mevcuttur. Teknik hizmetler, uçuş güvenliği ile doğrudan ilişkilidir ve yüksek bilgi ve beceri gerektirir. Müşteri ile herhangi bir temas söz konusu olmayıp, operasyon esnasında pilot ve harekat hizmetleri çalışanları ile iletişim kurulur.

Hat bakım hizmetinde görev yapan çalışanların görevler, tarifeye bağımlı olup ertelenemez niteliktedir ve bu görevde zaman baskısı altında çalışılmaktadır. Diğer görevler tarifeden bağımsız olmakla birlikte, üretim planında belirtilen sürede bakımı bitirmek için zaman baskısı mevcuttur.

2.1.5 İdari görevler

Havayollarındaki idari görevleri aşağıdaki başlıklarda toparlamak mümkündür.

1) Ticari Birimler

   a)Tarife

   b)Gelir Yönetimi

   c)Pazarlama

   d)Satış

2) Mali Birimler

a)Muhasebe

b)Bütçe

c)Yatırım Planlaması

3) İnsan Kaynakları

a)Personel

b)Eğitim

c)Satınalma

4) Diğer Birimler

a)Bilgi Teknolojileri

b)Hukuk

c)Teftiş

d)İkram

e)Kalite Güvence

f)Halkla İlişkiler

İdari birimlerin ortak özelliği, görevlerinin tarifeye doğrudan bağlı olmaması, müşteriler ile doğrudan ilişki kurulmaması ve zaman baskısı altında çalışılmamasıdır.

2.2 Havacılık Endüstrisindeki Görevlerin Sınıflandırılması

i)Yolcuya Yönelik ve Yoğun Bilgi Gerektirmeyen Görevler

Yolcu Hizmetleri, Rezervasyon, Kabin Hizmetleri

ii)Uçuş güvenliği İle Doğrudan İlişkili ve Yoğun bilgi Gerektiren Görevler

Pilotluk, Teknisyen, Harekat Koordinatörlüğü, Mühendislik (Teknik birimde görev yapan)

iii)İdari Görevler

Geriye kalan görevlerin tümü

2.3 Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi Konusundaki Hipotezlerin Oluşturulması

2.3.1 Havacılık sektöründe iş karakteristiğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması

H_{1a0} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri - maaş, çalışanlar arası ilişkiler – üst yönetim ile çalışanlar arası ilişkiler – astlar ile çalışanlar arası ilişkiler – eşdeğer personel ile idare – teknik, şirket politikası ve yönetim, çalışma koşulları, kişisel hayattaki faktörler, statü, iş güvenliği), işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri - tanınma, başarı, büyüme ihtimali, ilerleme, sorumluluk, işin kendisi) ile eşittir.

H_{1aA} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri - maaş, çalışanlar arası ilişkiler – üst yönetim ile çalışanlar arası ilişkiler – astlar ile çalışanlar arası ilişkiler – eşdeğer personel ile idare – teknik, şirket politikası ve yönetim, çalışma koşulları, kişisel hayattaki faktörler, statü, iş güvenliği), işle ilgili motivasyonundan (iş faktörleri - tanınma, başarı, büyüme ihtimali, ilerleme, sorumluluk, işin kendisi) farklıdır. İş dışı motivasyonun, işle ilgili motivasyondan daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{1b0} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) ile eşittir.

H_{1bA} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyonundan (hijyen faktörleri) farklıdır. İşle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyondan daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{1c0} : Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) ile işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) eşittir.

H_{1cA} : Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) ile işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) farklıdır. İş dışı motivasyonun işle ilgili motivasyona göre daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{1d0} : İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ile iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{1dA} : İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ile iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) farklıdır.

Çizelge 2.1 : İş karakteristiğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin özeti.

İş Karakteristiği	**İşle İlgili Motivasyon**	**İş Dışı Motivasyon**
Yolcuya yönelik işler		Yüksek
Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili	Yüksek	
Rutin İşler		Yüksek
İdari İşler	Eşit	Eşit

2.3.2 Havacılık sektöründe iş karakteristiğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması

H_{2a0} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{2aA} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha düşük olması beklenmektedir.

H_{2b0} : İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi eşittir.

H_{2bA} : İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, uçuş güvenliği ile

yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden düşük olması beklenmektedir.

H_{2c0} : Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, rutin olmayan işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{2cA} : Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, rutin olmayan işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, rutin olmayan işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden düşük olması beklenmektedir.

Çizelge 2.2 : İş karakteristiğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin özeti.

Bu İş Karakteristiği'nin	**Bu İş Karakteristiği'ne Göre**	**İş Tatmini Daha**
Yolcuya yönelik işler	Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili	Düşük
İdari İşler	Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili	Düşük
Rutin İşler	Rutin Olmayan İşler	Düşük

2.3.3 Havacılık sektöründe çalışan niteliğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması

H_{3a0} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmemiş personel ile eşittir.

H_{3aA} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmemiş personelden farklıdır. Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonunun yüksek öğrenim görmemiş personele göre daha düşük olması beklenmektedir.

H_{3b0} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmüş personel ile eşittir.

H_{3bA} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmüş personelden farklıdır. Uçuş

güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonunun yüksek öğrenim görmüş personelden daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{3c0} : Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmemiş personel ile eşittir.

H_{3cA} : Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmemiş personelden farklıdır. Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonunun yüksek öğrenim görmemiş personelden daha düşük olması beklenmektedir.

Çizelge 2.3 : Çalışan niteliğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin özeti.

Bu Nitelikteki Çalışanların	**Bu Nitelikteki Çalışanlara Göre**	**İşle İlgili Motivasyonu Daha**
Yolcuya yönelik işlerde çalışan yüksek öğrenim görmüş personel	Yolcuya yönelik işlerde çalışan yüksek öğrenim görmemiş personel	Düşük
Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili yüksek öğrenim görmemiş personel	Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili yüksek öğrenim görmüş personel	Yüksek
Rutin İşlerde çalışan yüksek öğrenim görmüş personel	Rutin İşlerde çalışan yüksek öğrenim görmemiş personel	Düşük

2.3.4 Havacılık sektöründe çalışan niteliğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması

H_{4a0} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmemiş personel ile eşittir.

H_{4aA} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmemiş personelden farklıdır. Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesinin yüksek öğrenim görmemiş personelden göre daha düşük olması beklenmektedir.

H_{4b0} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmüş personel ile eşittir.

H_{4bA} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmüş personelden farklıdır. Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin iş tatmini seviyesinin yüksek öğrenim görmüş personele göre daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{4c0} : Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmemiş personel ile eşittir.

H_{4cA} : Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmemiş personelden farklıdır. Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesinin yüksek öğrenim görmemiş personele göre daha düşük olması beklenmektedir.

Çizelge 2.4 : Çalışan niteliğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin özeti.

Bu Nitelikteki Çalışanların	**Bu Nitelikteki Çalışanlara Göre**	**İş Tatmini Daha**
Yolcuya yönelik işlerde çalışan yüksek öğrenim görmüş personel	Yolcuya yönelik işlerde çalışan yüksek öğrenim görmemiş personel	Düşük
Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili yüksek öğrenim görmemiş personel	Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili yüksek öğrenim görmüş personel	Yüksek
Rutin İşlerde çalışan yüksek öğrenim görmüş personel	Rutin İşlerde çalışan yüksek öğrenim görmemiş personel	Düşük

2.3.5 Havacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması

H_{5a0} : Bayan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5aA} : Bayan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Bayan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) daha düşük olması beklenmektedir.

H_{5b0} : Erkek havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5bA} : Erkek havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Erkek havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{5c0} : Evli havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5cA} : Evli havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Evli havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{5d0} : Bekar havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5dA} : Bekar havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Bekar havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha düşük olması beklenmektedir.

H_{5e0} : 35 yaşının üzerindeki havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5eA} : 35 yaşının üzerindeki havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. 35 yaşının üzerindeki havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{5f} : Havacılık sektöründe çalışan personelin çalışma süresi (tecrübe) ile işle ilgili motivasyon (iş faktörleri) arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

H_{5g0} : Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5gA} : Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{5h0} : Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5hA} : Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre yüksek olması beklenmektedir.

Çizelge 2.5 : Çalışanların demografik özelliklerinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin özeti.

Demografik Özellik	**İşle İlgili Motivasyon**	**İş Dışı Motivasyon**
Bayan		Yüksek
Erkek	Yüksek	
Evli	Yüksek	
Bekar		Yüksek
35 yaş üstü	Yüksek	
Üniversite mezunu	Yüksek	
Yabancı dil bilen	Yüksek	
Tecrübe	Pozitif korelasyon	-

2.3.6 Havacılık sektöründe demografik özelliklerin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin oluşturulması

H_{6a0} : Bayan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, erkek havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{6aA} : Bayan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, erkek havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Bayan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, erkek havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden düşük olması beklenmektedir.

H_{6b0} : Evli havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, bekar havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{6bA} : Evli havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, bekar havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Evli havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, bekar havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha yüksek olması beklenmektedir.

H_{6c} : Havacılık sektöründe çalışan personelin yaşı ile iş tatmini seviyesi arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

H_{6d} : Havacılık sektöründe çalışan personelin çalışma süresi (tecrübe) ile iş tatmini seviyesi arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

H_{6e0} : Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, lise ve altı okullardan mezun olan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.
H_{6eA} : Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, lise ve altı okullardan mezun olan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, lise ve altı okullardan mezun olan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha yüksek olması beklenmektedir.
H_{6f0} : Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, dil bilmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.
H_{6fA} : Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, dil bilmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, dil bilmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Çizelge 2.6 : Çalışanların demografik özelliklerinin iş tatminine konusundaki hipotezlerin özeti.

Bu Demografik Özellikteki Çalışanların	**Bu Demografik Özellikteki Çalışanlara Göre**	**İş Tatmini Daha**
Bayan	Erkek	Düşük
Evli	Bekar	Yüksek
Üniversite Mezunu	Üniversite mezunu olmayan	Yüksek
Yabancı Dil Bilen	Yabancı Dil Bilmeyen	Yüksek

Çizelge 2.7 : Çalışanların demografik özelliklerinin iş tatminini ile korelasyonu konusundaki hipotezlerin özeti.

Demografik Özellik	**İş Tatmini**
Yaş	Pozitif korelasyon
Tecrübe	Pozitif korelasyon

2.4 Kullanılacak Araçlar ve Metodoloji

2.4.1 İş ve çalışan niteliğinin tespiti ve demografik bilgiler

Gruplar arasındaki motivasyon ve iş tatminine ilişkin göstergelerin birbirleri ile karşılaştırılabilmesi amacı ile katılımcıların gruplandırılabilmesi gerekmektedir. Anketin ilk kısmında çalışanların niteliğine, çalışanların mevcut görevlerinin niteliğine ve demografik özelliklerine ilişkin aşağıdaki sorular bulunmaktadır.

•Öğrenim durumu (Doktora, Yüksek Lisans, Yüksekokul, Lise)

•Yabancı Dil Bilgisi

•Halihazırda Çalışılan Departman

•Unvan, (Mühendis, Uzman, Memur)

•Halihazırda yapılan işin niteliği (Rutin, Ar-ge, Mühendislik, İdari, Operasyonel)

•Çalışılan Havacılık Şirketi

•Çalışılan Havacılık Şirketinin niteliği (tarifeli, charter, teknik bakım)

•Yaş

•Medeni durum

•Cinsiyet

•Kaç yıldır havacılık sektöründe çalıştığı

2.4.2 Motivasyon faktörlerinin tespiti

Motivasyon faktörlerinin tespiti konusunda yapılan literatür çalışması esnasında en yaygın olarak kullanılan aracın WPI (Work Preference Inventory) olduğu tespit edilmiştir. Amabile ve diğ. (1994) tarafından geliştirilen WPI, 30 sorudan oluşan işle ilgili motivasyon ve iş dışı motivasyon olmak üzere 2 ana ölçek üzerinde puanlama yapılan bir ankettir. İşle ilgili motivasyon ölçeğinin altında zevk (enjoyment scale) ve mücadele (challenge scale) alt ölçekleri, iş dışı motivasyon ana ölçeğinin altında dış ortam (outward scale) ve ödeme (compensation scale) alt ölçekleri hesaplanabilmektedir. Bu araçta işle ilgili motivasyon, birincil olarak işin kendisi için işe bağlanmayı sağlayan motivasyon olarak tanımlanmıştır. İş dışı motivasyon ise birincil olarak işle ilgisi olmayan şeylere karşılık çalışma motivasyonu olarak tanımlanmıştır (Amabile ve diğ, 1994). İşle ilgili motivasyon, kendini tanıma,

yetkinlik, göreve katılım, merak, zevk alma ve ilgiyi ölçmeyi amaçlar. İş dışı motivasyon elementleri yetkinlik, değerlendirme, tanınma, para veya diğer somut teşvikler ve diğerlerini kısıtlamaları hakkındaki kaygılar içerir. Yanıtlar 1-5- Likert skalasında alınmaktadır. 1, 9, 14, 16 ve 22. sorular ters skora sahiptir. Anketin iç tutarlılık güvenilirliği, işle ilgili motivasyon ölçeği için 0.79, iş dışı motivasyon ölçeği için 0.78 olarak tespit edilmiştir. Kısa dönemli test-tekrar test güvenilirliği(6 ay) işle ilgili motivasyon ölçeği için 0.84, iş dışı motivasyon alt ölçeği için 0.94 olarak tespit edilmiştir. Çizelge 2.8'de "Work Preference Inventory"nin İngilizce versiyonu, Çizelge 2.9'da "Work Preference Inventory"nin Türkçe versiyonu görülmektedir.

Çizelge 2.8 : Work Preference Inventory (İngilizce).

1=never or almost never true of me. 5= always true or almost always true of me

Items		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	I am not that concerned about what other people think of my work. (R)					
2.	I prefer having someone set clear goals for me in my work.					
3.	The more difficult the problem the more I enjoy trying to solve it.					
4.	I am keenly aware of the income goals I have for myself.					
5.	I want my work to provide me with opportunities for increasing my knowledge and skills.					
6.	To me, success means doing better than other people.					
7.	I prefer to figure things out for myself.					
8.	No matter what the outcome of a project, I am satisfied if I feel I gained a new experience.					
9.	I enjoy relatively simple straightforward tasks. (R)					
10.	I am keenly aware of the goals I have for myself.					
11.	Curiosity is the driving force behind much of what I do.					
12.	I'm less concerned with what work I do than what I get for it.					
13.	I enjoy tackling problems that are completely new to me.					
14.	I prefer work I know I can do well over work that stretches my abilities. (R)					
15.	I'm concerned about how other people are going to react to my ideas.					
16.	I seldom think about salary and promotions. (R)					
17.	I'm more comfortable when I can set my own goals.					
18.	I believe that there is no point in doing a good job if nobody else knows about it.					
19.	I am strongly motivated by the money I can earn.					
20.	It is important for me to be able to what I most enjoy.					
21.	I prefer working on projects with clearly specified procedures.					
22.	As long as I can do what I enjoy, I'm not that concerned about exactly what I'm paid. (R)					
23.	I enjoy doing work that is so absorbing that I forget about anything else.					
24.	I am strongly motivated by the recognition I can earn from other people.					
25.	I have to feel that I'm earning something for what I do.					
26.	I enjoy trying to solve complex problems.					
27.	It is important for me to have an outlet for self-expression.					
28.	I want to find out how good I really can be at my work.					
29.	I want other people to find out how good I really can be at my work.					
30.	What matters most to me is enjoying what I do.					

Çizelge 2.9 : Work Preference Inventory (Türkçe).

1=benim için hiç bir zaman doğru değil. 5= benim için her zaman doğru

Maddeler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Başkalarının benim çalışmam hakkında ne düşündüğü konusunda endişelenmem. (R)					
2. İşimde başkalarının benim için açık hedeflerler belirlemesini tercih ederim.					
3. Problem ne kadar zor ise, çözmeye çalışırken o kadar fazla zevk alırım.					
4. Kendim için sahip olduğum gelir hedeflerinin tamamen farkındayım.					
5. İşimin bilgi ve becerilerimi arttırmak için fırsatlar sağlamasını isterim.					
6. Benim için başarı, diğerlerinden daha iyi yapmaktır.					
7. Sorunları kendim için çözmeyi tercih ederim.					
8. Eğer yeni bir tecrübe kazandığımı hissedersem, projenin sonucu ne olursa olsun tatmin olurum.					
9. Göreceli olarak basit ve anlaşılması kolay görevlerden hoşlanırım. (R)					
10. Kendim için sahip olduğum hedeflerinin tamamen farkındayım.					
11. Yaptıklarımın çoğunun arkasındaki zorlayıcı güç meraktır.					
12. Yaptığım iş konusunda, yaptığım için karşılığında ne aldığıma göre daha az endişe duyarım.					
13. Benim için tamamen yeni olan problemlerle uğraşmaktan hoşlanırım.					
14. İyi yapabileceğimi bildiğim işi, yeteneklerimi geliştiren işe tercih ederim. (R)					
15. İnsanların fikirlerime nasıl tepki gösterecekleri konusunda endişe duyarım.					
16. Nadiren maaş ve terfi konusunu düşünürüm. (R)					
17. Kendi hedeflerimi kendim belirleyebildiğim zaman kendimi rahat hissederim.					
18. Başka hiç kimse bilmediği sürece iyi bir iş yapmanın anlamı olmadığına inanırım.					
19. Kazanabileceğim para vasıtası ile çok kuvvetli bir şekilde motive olurum.					
20. En çok zevk aldığım şeyi yapabilmek benim için önemlidir.					
21. Açıkça belirlenmiş prosedürleri bulunan projelerde çalışmayı tercih ederim.					
22. Hoşuma giden şeyleri yapabildiğim sürece, ne kadar maaş aldığım konusunda endişe duymam. (R)					
23. Diğer şeyleri unutturacak kadar sürükleyici işlerde çalışmaktan hoşlanırım.					
24. Diğer insanlardan elde edebileceğim tanınma vasıtasıyla çok kuvvetli bir şekilde motive olurum.					
25. Yaptığım iş için bir şeyler kazandığımı hissetmek zorundayım.					
26. Karmaşık problemleri çözmeye çalışmaktan hoşlanırım.					
27. Kendimi ifade etmek için bir fırsata sahip olmak benim için önemlidir.					
28. İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmek isterim.					
29. İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi başka insanların keşfetmesini isterim.					
30. Benim için en önemli şey yaptığım şeyden zevk almaktır.					

2.4.3 İş tatmini seviyesinin tespiti

İş tatmini seviyesinin ölçümü için genel kabul görmüş bir ölçüm indeksinin kullanılması planlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda en çok kullanılan iş tatmini ölçüm araçlarının JDI (Job Descriptive Index) ve JSS (Job Satisfaction Survey) olduğu tespit edilmiştir. Her iki araç da birçok bilimsel çalışmada ve tezde kullanılmıştır. JSS açık kaynaklı bir araç olup tüm bilimsel çalışmalarda sonuçların paylaşılması şartı ile kullanılabilmektedir. JDI ise ticari olarak pazarlanan bir ürün olmakla birlikte bilimsel çalışmalarda ücretsiz olarak kullanılmasına bir anlaşma sonrasında izin verilmektedir.

2.4.3.1 JSS (The Job Satisfaction Survey)

JSS çalışanların işle ilgili tutumlarını değerlendiren, 36 sorudan oluşan ve 9 farklı kriterli bir ölçektir (Spector, 1985). Her bir kriter 4 soru ile temsil edilmektedir ve toplam puan tüm soruların puanlarından elde edilmektedir. "Tamamen katılıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" arasında değişen 6 seçenekli bir ölçek formatı kullanılmıştır. Sorular hem düz hem de ters yönlü yazıldığından soruların yarısının puanının ters puanlanması gerekmektedir. Ücret, Terfi, İdare, Sosyal Yardım ve Haklar, Yan Kazanımlar, Performansa Dayalı Ödüllendirme, Çalışma Prosedürleri, Çalışma Arkadaşları, İşin Doğası ve İletişim 9 farklı kriteri oluşturmaktadır. Her ne kadar JSS en başta Kamu Hizmetleri Organizasyonları için geliştirilmiş olsa da tüm organizasyonlara uygulanabilmektedir. Birçok kar amaçlı ve kar amaçlı olmayan organizasyonda da uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 2.10'da 2870 kişilik bir örnek için iç tutarlılık güvenilirliği (Alpha katsayısı) yer almaktadır.

Çizelge 2.11'de "The Job Satisfaction Survey"in İngilizce versiyonu, Çizelge 2.12'de "The Job Satisfaction Survey"in Türkçe versiyonu görülmektedir.

Çizelge 2.10 : The Job Satisfaction Survey İç Tutarlılık Güvenilirliği.

Ölçek	**Alpha**	**Açıklama**
Ücret	.75	Ücret ve yaptığının karşılığını alma (hak ediş)
Terfi	.73	Terfi Fırsatları
İdare	.82	En yakın üst yönetici
Sosyal Yardım ve Haklar	.73	Parasal ve parasal olmayan yan kazanımlar
Performansa Dayalı Ödüllendirme	.76	Takdir edilme, tanınma iyi çalışmanın ödüllendirilmesi
Çalışma Prosedürleri	.62	Çalışma politikaları ve prosedürleri
Çalışma Arkadaşları	.60	Birlikte çalışılan insanlar
İşin Doğası	.78	İş görevlerinin kendisi
İletişim	.71	Organizasyon dahilindeki iletişim
Toplam	.91	Tüm kriterlerin tamamı

Çizelge 2.11 : Job Satisfaction Survey (İngilizce Versiyon).

	JOB SATISFACTION SURVEY Paul E. Spector Department of Psychology University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.						
	PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.	Disagree very much	Disagree moderately	Disagree slightly	Agree slightly	Agree moderately	Agree very much
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1	2	3	4	5	6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1	2	3	4	5	6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1	2	3	4	5	6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1	2	3	4	5	6
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	1	2	3	4	5	6
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1	2	3	4	5	6
7	I like the people I work with.	1	2	3	4	5	6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1	2	3	4	5	6
9	Communications seem good within this organization.	1	2	3	4	5	6
10	Raises are too few and far between.	1	2	3	4	5	6
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1	2	3	4	5	6
12	My supervisor is unfair to me.	1	2	3	4	5	6
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1	2	3	4	5	6
14	I do not feel that the work I do is appreciated.	1	2	3	4	5	6
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	1	2	3	4	5	6
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	1	2	3	4	5	6
17	I like doing the things I do at work.	1	2	3	4	5	6
18	The goals of this organization are not clear to me.	1	2	3	4	5	6
19	I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.	1	2	3	4	5	6
20	People get ahead as fast here as they do in other places.	1	2	3	4	5	6
21	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	1	2	3	4	5	6
22	The benefit package we have is equitable.	1	2	3	4	5	6
23	There are few rewards for those who work here.	1	2	3	4	5	6
24	I have too much to do at work.	1	2	3	4	5	6
25	I enjoy my coworkers.	1	2	3	4	5	6
26	I often feel that I do not know what is going on with the organization.	1	2	3	4	5	6
27	I feel a sense of pride in doing my job.	1	2	3	4	5	6
28	I feel satisfied with my chances for salary increases.	1	2	3	4	5	6
29	There are benefits we do not have which we should have.	1	2	3	4	5	6
30	I like my supervisor.	1	2	3	4	5	6
31	I have too much paperwork.	1	2	3	4	5	6
32	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.	1	2	3	4	5	6
33	I am satisfied with my chances for promotion.	1	2	3	4	5	6
34	There is too much bickering and fighting at work.	1	2	3	4	5	6
35	My job is enjoyable.	1	2	3	4	5	6
36	Work assignments are not fully explained.	1	2	3	4	5	6

Çizelge 2.12 : Job Satisfaction Survey (Türkçe Versiyon).

	JOB SATISFACTION SURVEY Paul E. Spector Department of Psychology University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.	
	KENDİ DÜŞÜNCENİZE EN YAKIN GELEN SEÇENEĞİ DAİRE İÇİNE ALINIZ.	Hiç Katılmıyorum. / Katılmıyorum / Biraz katılmıyorum. / Biraz katılıyorum. / Katılıyorum. / Kesinlikle katılıyorum.
1	Yaptığım ücret için adil bir ücret alıyorum.	1 2 3 4 5 6
2	İşimde terfi etmem için çok küçük bir şans var.	1 2 3 4 5 6
3	Yöneticim işini yaparken oldukça yetkindir.	1 2 3 4 5 6
4	Elde ettiğim yardımlar/haklar tatmin edici değil.	1 2 3 4 5 6
5	İyi bir iş yaptığımda, almam gereken takdiri alırım.	1 2 3 4 5 6
6	Kurallarımızın ve prosedürlerimizin çoğu iyi bir iş yapmayı zorlaştırır.	1 2 3 4 5 6
7	Birlikte çalıştığım insanları severim.	1 2 3 4 5 6
8	Bazen işimin anlamsız olduğunu hissederim.	1 2 3 4 5 6
9	Bu organizasyonda iletişim iyidir.	1 2 3 4 5 6
10	Zamlar çok az sayıdadır ve aralıkları çok uzundur.	1 2 3 4 5 6
11	İşinde iyi olanların için adil terfi etmesi şansları bulunur.	1 2 3 4 5 6
12	Yöneticim bana karşı adaletsizdir.	1 2 3 4 5 6
13	Elde ettiğimiz yardımlar/haklar, diğer birçok organizasyonun sundukları kadar iyidir.	1 2 3 4 5 6
14	Yaptığım işin takdir edildiğini hissetmiyorum.	1 2 3 4 5 6
15	İyi iş yapma çabalarım nadiren bürokrasi tarafından engellenir.	1 2 3 4 5 6
16	Birlikte çalıştığım kişilerin yetersizliğinden dolayı işimde daha fazla çalışmak zorunda olduğunu görüyorum.	1 2 3 4 5 6
17	İşte yaptığım şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	1 2 3 4 5 6
18	Bu organizasyonun hedefler açık değil.	1 2 3 4 5 6
19	Bana ödenen ücreti düşündüğümde organizasyon tarafından takdir edilmediğimi düşünüyorum.	1 2 3 4 5 6
20	Burada insanlar diğer yerlerde olduğu kadar hızlı ilerleyebilir.	1 2 3 4 5 6
21	Yöneticim, astlarının duygularına çok az ilgi gösterir.	1 2 3 4 5 6
22	Sahip olduğumuz sosyal yardım/hak paketi adildir.	1 2 3 4 5 6
23	Burada çalışanlar için çok az ödül vardır.	1 2 3 4 5 6
24	İşte yapmam gereken çok şey var.	1 2 3 4 5 6
25	İş arkadaşlarımı severim.	1 2 3 4 5 6
26	Sık sık organizasyon içinde neler olup bittiğini bilmediğimi hissediyorum.	1 2 3 4 5 6
27	İşimi yaparken gururu duygusu hissediyorum.	1 2 3 4 5 6
28	Maaş atışı şansımdan dolayı memnuniyet hissediyorum.	1 2 3 4 5 6
29	Almamız gerektiği halde almadığımız yardımlar/haklar bulunmaktadır.	1 2 3 4 5 6
30	Yöneticimi severim.	1 2 3 4 5 6
31	Çok fazla evrak işim var.	1 2 3 4 5 6
32	Çabalarımızın olması gerektiği şekilde ödüllendirildiğini hissetmiyorum.	1 2 3 4 5 6
33	Terfi etme şansımdan dolayı memnuniyet duyuyorum.	1 2 3 4 5 6
34	İşte çok fazla atışma ve kavga vardır.	1 2 3 4 5 6
35	İşim eğlencelidir.	1 2 3 4 5 6
36	İş atamaları(görevlendirmeler) tam olarak açıklanmaz.	1 2 3 4 5 6

2.4.3.2 JDI (Job Descriptive Index)

Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) ve Job in General (JIG) ölçekleri Bowling State Üniversitesi tarafından geliştirilmiştir (Balzer ve diğ., 2000). JDI Amerika Birleşik Devletleri'nde en fazla kullanılan iş tatmini ölçüm aracıdır. 72 sorudan oluşmakta ve Mevcut İş, Mevcut Ücret, Terfi Fırsatları, İş Arkadaşları ve Yönetim olmak üzere 5 kriteri değerlendirmektedir. JGI ise 18 sorudan oluşmakta ve genel iş tatminini ölçmektedir (Balzer ve diğ., 2000). JDI, JIG için bir girdi oluşturmamaktadır. JDI ve JIG aynı formata sahiptir. Sorular eğer mevcut işiniz hakkındaki duygularınızı tanımlıyorsa "Y"; mevcut işinizi tanımlamıyorsa "N"; eğer işinizi tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız "?" olarak cevaplanmalıdır. Puanlama için olumlu sorularda "Y" 3 puan, "N" 0 puan ve "?" 1 puan, olumsuz sorularda "N" 3 puan, "Y" 0 puan ve "?" 1 puan kazandırmaktadır.

JDI'ın güvenilirliği için 1600 uygulamadan hesaplanan alpha katsayısı değerleri: İş için 0.90, Ücret için 0.86; Terfi fırsatları için 0.87; Yönetim için 0.91 ve İş Arkadaşları için 0.88'dir JIG nin alpha katsayısı ise 0.91 olarak hesaplanmıştır.

Job Descriptive Index'in kullanımı için Bowling State Üniversitesi ile iletişime geçilmiş ve kullanım için gerekli izin ve kullanım kılavuzları temin edilmiştir. (EK A.1) Yapılan anlaşma gereğince çalışmanın sonuçları Bowling State Üniversitesi ile paylaşılacaktır.

Çizelge 2.13'te "Job Descriptive Index"in İngilizce versiyonu, Çizelge 2.14'te "Job Descriptive Index"in Türkçe versiyonu, Çizelge 2.15'te "Job in General Index"in İngilizce versiyonu, Çizelge 2.16'da "Job in General Index"in Türkçe versiyonu görülmektedir.

Çizelge 2.13 : Job Descriptive Index (İngilizce Versiyon).

JOB DESCRIPTIVE INDEX

Please respond to each item under the categories in one of three ways: place the letter "Y" beside an item if it describes the way you feel about your present job; place the letter "N" beside an item if it does not describe your job; place a "?" beside an item if you cannot decide whether it describes your job or not. Please respond with either a "Y", or "N", or "?" for each item.

WORK

_____Fascinating
_____Routine
_____Satisfying
_____Boring
_____Good
_____Gives sense of accomplishment
_____Respected
_____Uncomfortable
_____Pleasant
_____Useful
_____Challenging
_____Simple
_____Repetitive
_____Creative
_____Dull
_____Uninteresting
_____Can see results
_____Uses my abilities

SUPERVISION

_____Asks my advice
_____Hard to please
_____Impolite
_____Praises good work
_____Tactful
_____Influential
_____Up-to-date
_____Doesn't supervise enough
_____Has favourites
_____Tells me where I stand
_____Annoying
_____Stubborn
_____Knows job well
_____Bad
_____Intelligent
_____Poor planner
_____Around when needed
_____Lazy

PAY

_____Income adequate for normal expenses
_____Fair
_____Bad
_____Income provides luxuries
_____Less than I deserve
_____Well paid
_____Barely live on income
_____Insecure
_____Underpaid

OPPORTUNITIES FOR PROMOTION

_____Good opportunities for promotion
_____Opportunity somewhat limited
_____Promotion on ability
_____Dead-end job
_____Good chance for promotion
_____Unfair promotion policy
_____Infrequent promotions
_____Regular promotions
_____Fairly good chance for promotion

CO-WORKERS

_____Stimulating
_____Boring
_____Slow
_____Helpful
_____Stupid
_____Responsible
_____Fast
_____Intelligent
_____Easy to make enemies
_____Talk too much
_____Smart
_____Lazy
_____Unpleasent
_____Gossippy
_____Active
_____Narrow interests
_____Loyal
_____Stubborn

Çizelge 2.14 : Job Descriptive Index (Türkçe Versiyon).

JOB DESCRIPTIVE INDEX (Türkçe Versiyon)

Lütfen cevaplara belirtilen 3 seçenekten birini kullanarak cevap veriniz: mevcut işiniz hakkındaki duygularınızı tanımlıyorsa "Y"; mevcut işinizi tanımlamıyorsa "N"; eğer işinizi tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız "?" yazınız. Lütfen "Y", "N", veya "?" ile cevap veriniz.

İŞ

_____Sürükleyici
_____Rutin
_____Tatminkar
_____Sıkıcı
_____İyi
_____Başarı duygusu veren
_____Saygıdeğer
_____Rahatsız
_____Memnuniyet verici
_____İşe yarar
_____Zorlu
_____Basit
_____Tekrarlı
_____Yaratıcı
_____Tekdüze
_____İlginç değil
_____Sonuçlar görülür
_____Yeteneklerimi kullanır

YÖNETİM

_____Görüşümü sorar
_____Memnun edilmesi güç
_____Nezaketsiz
_____İyi çalışmayı över
_____Nazik
_____Etkili
_____Modern
_____Yeterince idare edemez
_____Gözde çalışanları vardır
_____Şirket içerisindeki iş pozisyonumu belirtir.
_____Sinir bozucu
_____İnatçı
_____İşini iyi bilir
_____Kötü
_____Akıllı
_____Kötü planlamacıdır
_____İhtiyacım olduğunda etrafımdadır
_____Tembel

ÜCRET

_____Gelirim normal harcamalar için yeterli
_____Gelirim adil
_____Gelirim kötü
_____Gelirim lüks yaşam sağlar
_____Gelirim hak ettiğimden az
_____Ücretim yüksek
_____Gelirimle güç bela yaşanır
_____Gelirim garanti değil
_____Ücretim düşük

TERFİ

_____Terfi için iyi fırsatlar var
_____Terfi için biraz kısıtlı imkan var
_____Terfi imkanları yeteneğe göredir.
_____Terfi imkanı asla olmayan bir pozisyonda çalışmaktayım
_____Terfi için iyi şans var
_____Adaletsiz terfi politikası
_____Seyrek terfi mevcut
_____Düzenli terfi mevcut
_____Terfi için oldukça iyi şans var

İŞ ARKADAŞLARI

_____Tahrik edici
_____Sıkıcı
_____Yavaş
_____Yardımsever
_____Aptal
_____Sorumlu
_____Hızlı
_____Akıllı
_____Kolayca düşman edinen
_____Çok konuşan
_____Zeki
_____Tembel
_____Memnun olmayan
_____Dedikoducu
_____Aktif
_____Kısıtlı ilgi alanına sahip
_____Sadık
_____İnatçı

Çizelge 2.15 : Job In General Index (İngilizce Versiyon).

JOB IN GENERAL INDEX
Please respond to each item under the categories in one of three ways: place the letter "Y" beside an item if it describes the way you feel about your present job; place the letter "N" beside an item if it does not describe your job; place a "?" beside an item if you cannot decide whether it describes your job or not. Please respond with either a "Y", or "N", or "?" for each item.
_____Pleasant _____Bad _____Ideal _____Waste of time _____Good _____Undesirable _____Worthwhile _____Worse than most _____Acceptable _____Superior _____Better than most _____Disagreeable _____Makes me content _____Inadequate _____Excellent _____Rotten _____Enjoyable _____Poor

Çizelge 2.16 : Job In General Index (Türkçe Versiyon).

JOB IN GENERAL INDEX(Türkçe Versiyon)
Lütfen cevaplara belirtilen 3 seçenekten birini kullanarak cevap veriniz: mevcut işiniz hakkındaki duygularınızı tanımlıyorsa “Y”; mevcut işinizi tanımlamıyorsa “N”; eğer işinizi tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız “?” yazınız. Lütfen “Y”, “N”, veya “?” ile cevap veriniz.
_____Memnuniyet verici _____Kötü _____İdeal _____Zaman kaybı _____İyi _____İstenmeyen _____Dikkate değer _____Çoğundan daha kötü _____Kabul edilebilir _____Olağanüstü _____Çoğundan daha iyi _____Uzlaşılmaz _____Beni hoşnut eder _____Yetersiz _____Mükemmel _____Berbat _____Eğlenceli _____Zayıf

3. İSTATİSTİKSEL ANALİZ

3.1 Kullanılan Yöntem

3.1.1 Motivasyon ölçümleri

•Hipotez testlerine göre tespit edilen alt grupların her biri için işle ilgili ve iş dışı motivasyon değerlerinin t-testi ile birbiri ile mukayesesi yapılarak hipotezler test edilmiştir. H_{5f} hipotezi için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

3.1.2 İş tatmini ölçümleri

•Job Descriptive Index anketi iş tatmini ölçümü için seçilmiş ve Bowling Green State University'den kullanım izni alınmıştır.

•Seçilen ölçüm metodolojisine göre hem genel iş tatmin seviyesi hem de alt ölçeklerin tatmin seviyesi sayısal olarak tespit edilmiştir.

•Veriler gruplandırılarak, gruplar arasındaki iş tatmini seviyelerinin birbirlerinden farklı olup olmadığı, t-testi ile test edilmiştir.

• H_{6c} ve H_{6d} hipotezi için korelasyon analizi yapılmıştır.

3.2 Anket Tasarımı

Demografik Bilgileri, Job Descriptive Index (JDI), Job In General Index(JIG) ve Work Preference Inventory (WPI)'yi içeren anket tasarımı Ek A.2'de görülmektedir.

3.3 Örneklemin Özellikleri

Anket çalışması sonunda 103 adet geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik değişkenlere göre tanımlayıcı istatistikleri değerlendirilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu dağılımı Çizelge 3.1'de görülmektedir. %71,8'i üniversite ve üzeri eğitim almış olup geri kalan %28,2'i ise lise ve yüksekokul mezunudur.

Çizelge 3.1 : Katılımcıların eğitim durumu dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phd	1	1,0	1,0	1,0
	Graduate	14	13,6	13,6	14,6
	University	59	57,3	57,3	71,8
	Undergraduate	10	9,7	9,7	81,6
	High	19	18,4	18,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Katılımcıların yabancı dil bilgisi dağılımı Çizelge 3.2'de görülmektedir. %85,4'ü orta veya üzeri yabancı dil bilgisine sahip olup geri kalan %14,6 sı ise az yabancı dil bilgisine sahiptir veya hiç yabacı dil bilmemektedir.

Çizelge 3.2 : Katılımcıların yabancı dil bilgisi dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No Foreign Language	1	1,0	1,0	1,0
	Fair	14	13,6	13,6	14,6
	Average	18	17,5	17,5	32,0
	Good	44	42,7	42,7	74,8
	Advanced	26	25,2	25,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Katılımcıların iş unvanı dağılımı Çizelge 3.3'de görülmektedir. 103 katılımcının 71'i yönetici dışı bir unvana sahiptir. Geri kalan 32'si ise yönetici unvanına sahip olup dağılımı Çizelge 3.4'de mevcuttur.

Çizelge 3.3 : Katılımcıların iş unvanı dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Engineer	21	20,4	29,6	29,6
	Specialist	9	8,7	12,7	42,3
	Clerk	30	29,1	42,3	84,5
	Technician	11	10,7	15,5	100,0
	Total	71	68,9	100,0	
Missing	System	32	31,1		
Total		103	100,0		

Çizelge 3.4 : Katılımcıların yönetici unvanı dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mid-Level Management	8	7,8	25,0	25,0
	Supervisor	24	23,3	75,0	100,0
	Total	32	31,1	100,0	
Missing	System	71	68,9		
Total		103	100,0		

Katılımcıların iş niteliği dağılımı Çizelge 3.5'te görülmektedir. Çalışmaya en çok katılım operasyonel nitelikteki çalışanlardan sağlanmıştır.

Çizelge 3.5 : Katılımcıların iş niteliği dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Routine	12	11,7	11,7	11,7
	R&D	9	8,7	8,7	20,4
	Engineering	24	23,3	23,3	43,7
	Managerial	16	15,5	15,5	59,2
	Operational	42	40,8	40,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Katılımcıların havacılık sektöründe çalıştığı şirket tipi dağılımı Çizelge 3.6'da görülmektedir. Çalışmaya katılan tarifeli havayolu çalışanları ile teknik bakım şirketi çalışanları oranları yaklaşık olarak aynıdır.

Çizelge 3.6 : Katılımcıların çalıştığı havacılık şirketi tipi dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Scheduled	51	49,5	49,5	49,5
	MRO	52	50,5	50,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Katılımcıların yaş dağılımı Çizelge 3.7'de görülmektedir.

Çizelge 3.7 : Katılımcıların yaş dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20,00	2	1,9	2,0	2,0
	21,00	1	1,0	1,0	3,0
	23,00	2	1,9	2,0	5,0
	24,00	2	1,9	2,0	6,9
	25,00	1	1,0	1,0	7,9
	26,00	4	3,9	4,0	11,9
	27,00	2	1,9	2,0	13,9
	28,00	3	2,9	3,0	16,8
	29,00	6	5,8	5,9	22,8
	30,00	8	7,8	7,9	30,7
	31,00	8	7,8	7,9	38,6
	32,00	3	2,9	3,0	41,6
	33,00	5	4,9	5,0	46,5
	34,00	7	6,8	6,9	53,5
	35,00	4	3,9	4,0	57,4
	36,00	5	4,9	5,0	62,4
	37,00	4	3,9	4,0	66,3
	38,00	1	1,0	1,0	67,3
	39,00	3	2,9	3,0	70,3
	40,00	3	2,9	3,0	73,3
	41,00	3	2,9	3,0	76,2
	42,00	6	5,8	5,9	82,2
	43,00	5	4,9	5,0	87,1
	44,00	2	1,9	2,0	89,1
	45,00	3	2,9	3,0	92,1
	46,00	1	1,0	1,0	93,1
	47,00	1	1,0	1,0	94,1
	48,00	2	1,9	2,0	96,0
	49,00	2	1,9	2,0	98,0
	50,00	2	1,9	2,0	100,0
	Total	101	98,1	100,0	
Missing	System	2	1,9		
Total		103	100,0		

Katılımcıların medeni durum dağılımı Çizelge 3.8'de, cinsiyet dağılımı çizelge 3.9'da, havacılık tecrübesi dağılımı Çizelge 3.10'da görülmektedir.

Çizelge 3.8 : Katılımcıların medeni durum dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Married	64	62,1	62,7	62,7
	Single	38	36,9	37,3	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Çizelge 3.9 : Katılımcıların cinsiyet dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Female	43	41,7	42,2	42,2
	Male	59	57,3	57,8	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

Çizelge 3.10 : Katılımcıların havacılık sektörü tecrübesi dağılımı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	11,7	11,8	11,8
	1,50	3	2,9	2,9	14,7
	2,00	3	2,9	2,9	17,6
	3,00	6	5,8	5,9	23,5
	4,00	2	1,9	2,0	25,5
	5,00	3	2,9	2,9	28,4
	6,00	6	5,8	5,9	34,3
	8,00	2	1,9	2,0	36,3
	9,00	2	1,9	2,0	38,2
	10,00	5	4,9	4,9	43,1
	11,00	6	5,8	5,9	49,0
	12,00	5	4,9	4,9	53,9
	13,00	6	5,8	5,9	59,8
	14,00	5	4,9	4,9	64,7
	15,00	10	9,7	9,8	74,5
	16,00	1	1,0	1,0	75,5
	17,00	3	2,9	2,9	78,4
	18,00	8	7,8	7,8	86,3
	20,00	3	2,9	2,9	89,2
	21,00	1	1,0	1,0	90,2
	22,00	2	1,9	2,0	92,2
	23,00	5	4,9	4,9	97,1
	25,00	2	1,9	2,0	99,0
	26,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		103	100,0		

3.4 Anket Sonuçlarının İstatistiksel Değerlendirmesi

3.4.1 Job Descriptive Index(JDI) ve Job In General(JIG) Değerlendirmesi

JDI ve JIG anket sonuçlarına ilişkin ortalamalar Çizelge 3.11'de görülmektedir. JDI ve JIG anketlerinin her bir ölçeğinden alınabilecek en yüksek puan 54'tür. Anket sonuçlarına göre havacılık sektörü çalışanlarının iş tatmini seviyesi genel olarak iyi olmasına rağmen terfi fırsatları konusunda diğer ölçeklere göre oldukça düşük bir ortalama mevcuttur.

Çizelge 3.11 : JDI ve JIG anket sonuçları ortalamaları.

Descriptive Statistics

	N	Ortalama	Standart Sapma	En Yüksek Puan	%
Ücret	103	36,6796	7,17049	54	67,93%
Terfi	103	15,6699	13,61112	54	29,02%
Mevcut İş	103	37,6311	12,52213	54	69,69%
Yönetim	103	38,6019	13,87927	54	71,49%
İş Arkadaşları	103	35,1845	11,67430	54	65,16%
Genel Olarak İş	103	41,2524	10,03496	54	76,39%

3.4.2 Work Preference Inventory(WPI) Değerlendirmesi

WPI anketi sorularından elde edilen işle ilgili motivasyon ve 2 alt ölçeğini (zevk ölçeği(enjoyment scale), mücadele ölçeği (challenge scale)) ile iş dışı motivasyon ve 2 alt ölçeğini (dış ortam ölçeği(outward scale) ve ödeme ölçeği(compensation scale)) Çizelge 3.12'de görülmektedir. Sonuçlara göre işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğu, iş dışı motivasyonun düşüklüğünün hem dış ortamdan hem de maddi konulardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 3.12 : WPI anketi alt ölçekleri ortalamaları.

Descriptive Statistics

	N	Ortalama	Standart Sapma	En Yüksek Puan	%
İşle İlgili Motivasyon	103	58,6311	5,70688	75	78,17%
Zevk Ölçeği	103	31,9320	3,70813	40	79,83%
Mücadele Ölçeği	103	26,6990	3,74646	35	76,28%
İş Dışı Motivasyon	102	49,4412	5,46016	75	65,92%
Dış Ortam Ölçeği	102	32,2647	4,54880	50	64,53%
Ödeme Ölçeği	103	17,1748	2,61754	25	68,70%

WPI anket sonuçlarına ilişkin ortalamalar Çizelge 3.13'te görülmektedir. WPI anketlerinin her bir sorusundan alınabilecek en yüksek puan 5'tir.1,9,14,16 ve 22. sorular ters skora sahiptir.

Çizelge 3.13 : WPI anket sonuçları ortalamaları.

Sorular	**Ortalama**	**Std. Sapma**
1. Başkalarının benim çalışmam hakkında ne düşündüğü konusunda endişelenmem. (R)	3,447	1,266
2. İşimde başkalarının benim için açık hedeflerler belirlemesini tercih ederim.	3,165	1,253
3. Problem ne kadar zor ise, çözmeye çalışırken o kadar fazla zevk alırım.	4,146	0,974
4. Kendim için sahip olduğum gelir hedeflerinin tamamen farkındayım.	4,126	0,893
5. İşimin bilgi ve becerilerimi arttırmak için fırsatlar sağlamasını isterim.	4,631	0,610
6. Benim için başarı, diğerlerinden daha iyi yapmaktır.	3,301	1,179
7. Sorunları kendim için çözmeyi tercih ederim.	3,194	1,253
8. Eğer yeni bir tecrübe kazandığımı hissedersem, projenin sonucu ne olursa olsun tatmin olurum.	3,854	1,132
9. Göreceli olarak basit ve anlaşılması kolay görevlerden hoşlanırım.(R)	2,456	1,195
10. Kendim için sahip olduğum hedeflerinin tamamen farkındayım.	3,913	1,049
11. Yaptıklarımın çoğunun arkasındaki zorlayıcı güç meraktır.	3,583	0,995
12. Yaptığım iş konusunda, yaptığım için karşılığında ne aldığıma göre daha az endişe duyarım.	3,068	1,123
13. Benim için tamamen yeni olan problemlerle uğraşmaktan hoşlanırım.	3,951	0,922
14. İyi yapabileceğimi bildiğim işi, yeteneklerimi geliştiren işe tercih ederim.(R)	3,214	1,177
15. İnsanların fikirlerime nasıl tepki gösterecekleri konusunda endişe duyarım.	2,786	1,152
16. Nadiren maaş ve terfi konusunu düşünürüm.(R)	3,068	1,114
17. Kendi hedeflerimi kendim belirleyebildiğim zaman kendimi rahat hissederim.	3,981	0,896
18. Başka hiç kimse bilmediği sürece iyi bir iş yapmanın anlamı olmadığına inanırım.	2,549	1,383
19. Kazanabileceğim para vasıtası ile çok kuvvetli bir şekilde motive olurum.	3,243	1,062
20. En çok zevk aldığım şeyi yapabilmek benim için önemlidir.	4,330	0,706
21. Açıkça belirlenmiş prosedürleri bulunan projelerde çalışmayı tercih ederim.	3,893	0,896
22. Hoşuma giden şeyleri yapabildiğim sürece, ne kadar maaş aldığım konusunda endişe duymam.(R)	3,039	1,179
23. Diğer şeyleri unutturacak kadar sürükleyici işlerde çalışmaktan hoşlanırım.	3,990	0,869
24. Diğer insanlardan elde edebileceğim tanınma vasıtasıyla çok kuvvetli bir şekilde motive olurum.	3,359	0,989
25. Yaptığım iş için bir şeyler kazandığımı hissetmek zorundayım.	3,922	0,763
26. Karmaşık problemleri çözmeye çalışmaktan hoşlanırım.	4,058	0,826
27. Kendimi ifade etmek için bir fırsata sahip olmak benim için önemlidir.	4,000	0,804
28. İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmek isterim.	4,301	0,712
29. İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi başka insanların keşfetmesini isterim.	3,689	1,120
30. Benim için en önemli şey yaptığım şeyden zevk almaktır.	4,282	0,759

3.5 Hipotez Testleri

3.5.1 Havacılık sektöründe iş karakteristiğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin testleri

H_{1a0} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri - maaş, çalışanlar arası ilişkiler – üst yönetim ile çalışanlar arası ilişkiler – astlar ile çalışanlar arası ilişkiler – eşdeğer personel ile idare – teknik, şirket politikası ve yönetim, çalışma koşulları, kişisel hayattaki faktörler, statü, iş güvenliği), işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri - tanınma, başarı, büyüme ihtimali, ilerleme, sorumluluk, işin kendisi) ile eşittir.

H_{1aA} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri - maaş, çalışanlar arası ilişkiler – üst yönetim ile, çalışanlar arası ilişkiler – astlar ile çalışanlar arası ilişkiler – eşdeğer personel ile, idare – teknik, şirket politikası ve yönetim, çalışma koşulları, kişisel hayattaki faktörler, statü, iş güvenliği), işle ilgili motivasyonundan (iş faktörleri - tanınma, başarı, büyüme ihtimali, ilerleme, sorumluluk, işin kendisi) farklıdır. İş dışı motivasyonun, işle ilgili motivasyondan daha yüksek olması beklenmektedir.

Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen 13 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.14'te görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 4,261 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,01 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan ilgili personelin iş dışı ile işle ilgili motivasyon ortalamasında anlamlı bir farklılık vardır. H_{1a0} hipotezi reddedilmiş, H_{1aA} hipotezi kabul edilmiştir. Ancak beklenenin aksine, ortalamalar incelendiğinde iş dışı motivasyonun işle ilgili motivasyona göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.14 : H_{1a} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	57,8462	13	6,56818	1,82169
	Extrinsic Motivation	52,0000	13	3,41565	,94733

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	13	,676	,011

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	5,84615	4,94716	1,37209	2,85662	8,83569	4,261	12	,001

H_{1b0} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) ile eşittir.

H_{1bA} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyonundan (hijyen faktörleri) farklıdır. İşle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyondan daha yüksek olması beklenmektedir.

Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan 11 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.15'te görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 4,789 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,01 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan ilgili personelin iş dışı ile işle ilgili motivasyonunun ortalamasında anlamlı bir farklılık vardır. H_{1b0} hipotezi reddedilmiş, H_{1bA} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde beklendiği üzere işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyona göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.15 : H_{1b} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	58,0000	11	5,36656	1,61808
	Extrinsic Motivation	47,0909	11	4,59248	1,38469

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	11	-,146	,668

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	10,90909	7,55585	2,27818	5,83300	15,98518	4,789	10	,001

H_{1c0} : Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) ile işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) eşittir.

H_{1cA} : Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) ile işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) farklıdır. İş dışı motivasyonun işle ilgili motivasyona göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Rutin işlerde çalışan 12 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.16'da görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 4,990 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan ilgili personelin iş dışı ile işle ilgili motivasyonunun ortalamasında anlamlı bir farklılık vardır. H_{1c0} hipotezi, reddedilmiş, H_{1cA} hipotezi kabul edilmiştir. Ancak beklenenin aksine ortalamalar incelendiğinde iş dışı motivasyonun işle ilgili motivasyona göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.16 : H_{1c} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	61,0833	12	4,10007	1,18359
	Extrinsic Motivation	49,5833	12	7,79812	2,25112

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	12	,217	,498

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	11,50000	7,98294	2,30448	6,42788	16,57212	4,990	11	,000

H_{1d0} : İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ile iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{1dA} : İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ile iş dışı motivasyonu (hijyen faktörleri) farklıdır.

İdari görevlerde çalışan 16 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.17'de görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 5,044 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan ilgili personelin iş dışı ile işle ilgili motivasyonunun ortalamasında anlamlı bir farklılık vardır. H_{1d0} hipotezi, reddedilmiş, H_{1dA} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde iş dışı motivasyonun işle ilgili motivasyona göre daha düşük görülmüştür.

Çizelge 3.17 : H_{1d} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	60,1250	16	5,69064	1,42266
	Extrinsic Motivation	50,3125	16	6,17218	1,54305

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	16	,141	,602

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	9,81250	7,78219	1,94555	5,66566	13,95934	5,044	15	,000

3.5.2 Havacılık sektöründe iş karakteristiğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin testleri

H_{2a0} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{2aA} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili hizmetlerde görev yapan personelin iş tatmini seviyesinden daha düşük olması beklenmektedir.

Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen 14 havacılık sektörü personeli ile uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan 11 havacılık sektörü personelinin anketleri

değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.18'de görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,614 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,614 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.18'de eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri -0,466, p değeri 0,646 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{2a0} hipotezi kabul edilmiş, H_{2aA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.18 : H_{2a} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Flight Safety Related and Managerial	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	Flight Safety Related	11	43,0909	8,91577	2,68821
	Passenger Related	14	45,3571	14,03626	3,75135

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	,262	,614	-,466	23	,646	-2,26623	4,86704	-12,33447	7,80200
	Equal variances not assumed			-,491	22,177	,628	-2,26623	4,61509	-11,83292	7,30045

H_{2b0} : İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi eşittir.

H_{2bA} : İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden düşük olması beklenmektedir.

İdari görevlerde çalışan 33 havacılık sektörü personeli ile uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan 11 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.19'da görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,804 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,804 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3,19'da eşit varyansın kabul

edildiği satırda t değeri 0,907, p değeri 0,369 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{2b0} hipotezi kabul edilmiş, H_{2bA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.19 : H_{2b} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Flight Safety Related and Managerial	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	Flight Safety Related	11	43,0909	8,91577	2,68821
	Managerial	33	40,2727	8,92424	1,55351

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	,062	,804	,907	42	,369	2,81818	3,10632	-3,45062	9,08699
	Equal variances not assumed			,908	17,195	,377	2,81818	3,10481	-3,72673	9,36309

H_{2c0} : Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, rutin olmayan işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{2cA} : Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, rutin olmayan işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, rutin olmayan işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden düşük olması beklenmektedir

Rutin işlerde görev yapan 12 havacılık sektörü personeli ile rutin olmayan işlerde görev yapan 91 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.20'de görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,785 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,785 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.20'de eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri 0,243, p değeri 0,809 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{2c0} hipotezi kabul edilmiş, H_{2cA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.20 : H_{2c} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	j_qualification=1 (FILTER)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	Routine	12	41,9167	9,61493	2,77559
	Non-Routine	91	41,1648	10,13713	1,06266

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	,075	,785	,243	101	,809	,75183	3,09625	-5,39029	6,89395
	Equal variances not assumed			,253	14,423	,804	,75183	2,97206	-5,60511	7,10877

3.5.3 Havacılık sektöründe çalışan niteliğinin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin testleri

H_{3a0} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmemiş personel ile eşittir.

H_{3aA} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmemiş personelden farklıdır. Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonunun yüksek öğrenim görmemiş personelee göre daha düşük olması beklenmektedir.

Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan 14 havacılık sektörü personelinden üniversite ve üzeri eğitime sahip 8 kişilik grup ile lise ve altı eğitime sahip 6 kişilik grubun anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.21'de görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,18 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,18 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.21'de eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri 0,496, p değeri 0,629 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{3a0} hipotezi kabul edilmiş, H_{3aA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.21 : H_{3a} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Education(Univ.-High)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Intrinsic Motivation	University or Higher	8	58,7500	7,20615	2,54776
	High School	6	57,0000	5,44059	2,22111

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Intrinsic Motivation	Equal variances assumed	2,022	,180	,496	12	,629	1,75000	3,52595	-5,93238	9,43238
	Equal variances not assumed			,518	11,989	,614	1,75000	3,38000	-5,61516	9,11516

H_{3b0} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmüş personel ile eşittir.

H_{3bA} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmüş personelden farklıdır. Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonunun yüksek öğrenim görmüş personelden daha yüksek olması beklenmektedir.

Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan 11 havacılık sektörü personelinden üniversite ve üzeri eğitime sahip 6 kişilik grup ile lise ve altı eğitime sahip 5 kişilik grubun anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.22'de görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,442 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,442 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.22'de eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri 0,433, p değeri 0,675 olarak hesaplanmıştır. $p > 0,05$ olduğundan H_{3b0} hipotezi kabul edilmiş, H_{3bA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.22 : H_{3b} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Education(Univ.-High)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Intrinsic Motivation	University or Higher	6	58,6667	6,31401	2,57768
	High School	5	57,2000	4,54973	2,03470

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Intrinsic Motivation	Equal variances assumed	,648	,442	,433	9	,675	1,46667	3,39033	-6,20279	9,13612
	Equal variances not assumed			,447	8,868	,666	1,46667	3,28397	-5,97904	8,91237

H_{3c0} : Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmemiş personel ile eşittir.

H_{3cA} : Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) yüksek öğrenim görmemiş personelden farklıdır. Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonunun yüksek öğrenim görmemiş personelden daha düşük olması beklenmektedir.

Rutin işlerde görev yapan 12 havacılık sektörü personelinden üniversite ve üzeri eğitime sahip 6 kişilik grup ile lise ve altı eğitime sahip 6 kişilik grubun anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.23'te görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,759 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,759 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.23'te eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri -0,67, p değeri 0,948 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{3c0} hipotezi kabul edilmiş, H_{3cA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.23 : H_{3c} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Education(Univ.-High)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Intrinsic Motivation	University or Higher	6	61,0000	3,57771	1,46059
	High School	6	61,1667	4,91596	2,00693

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Intrinsic Motivation	Equal variances assumed	,099	,759	-,067	10	,948	-,16667	2,48216	-5,69726	5,36393
	Equal variances not assumed			-,067	9,136	,948	-,16667	2,48216	-5,76896	5,43563

3.5.4 Havacılık sektöründe çalışan niteliğinin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin testleri

H_{4a0} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmemiş personel ile eşittir.

H_{4aA} : Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmemiş personelden farklıdır. Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesinin yüksek öğrenim görmemiş personelden göre daha düşük olması beklenmektedir.

Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan 14 havacılık sektörü personelinden üniversite ve üzeri eğitime sahip 8 kişilik grup ile lise ve altı eğitime sahip 6 kişilik grubun anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.24'te görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,046 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,046 < 0,05 olduğundan iki grubun varyansının farklı olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.24'te farklı varyansın kabul edildiği satırda t değeri -1,946, p değeri 0,091 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{4a0} hipotezi kabul edilmiş, H_{4aA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.24 : H_{4a} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Education(Univ.-High)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	University or Higher	8	40,2500	17,09428	6,04374
	High School	6	52,1667	2,40139	,98036

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	4,963	,046	-1,678	12	,119	-11,91667	7,10055	-27,38744	3,55410
	Equal variances not assumed			-1,946	7,366	,091	-11,91667	6,12274	-26,25004	2,41671

H_{4b0} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmüş personel ile eşittir.

H_{4bA} : Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmüş personelden farklıdır. Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmemiş personelin iş tatmini seviyesinin yüksek öğrenim görmüş personele göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan 11 havacılık sektörü personelinden üniversite ve üzeri eğitime sahip 6 kişilik grup ile lise ve altı eğitime sahip 5 kişilik grubun anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.25'te görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,508 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,508 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.25'te eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri -0,164 p değeri 0,873 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{4b0} hipotezi kabul edilmiş, H_{4bA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.25 : H_{4b} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Education(Univ.-High)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	University or Higher	6	42,6667	9,77070	3,98887
	High School	5	43,6000	8,87694	3,96989

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	,475	,508	-,164	9	,873	-,93333	5,68229	-13,78756	11,92089
	Equal variances not assumed			-,166	8,898	,872	-,93333	5,62771	-13,68635	11,81968

H_{4c0} : Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmemiş personel ile eşittir.

H_{4cA} : Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesi yüksek öğrenim görmemiş personelden farklıdır. Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin iş tatmini seviyesinin yüksek öğrenim görmemiş personele göre daha düşük olması beklenmektedir.

Rutin işlerde görev yapan 12 havacılık sektörü personelinden üniversite ve üzeri eğitime sahip 6 kişilik grup ile lise ve altı eğitime sahip 6 kişilik grubun anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.26'da görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,788 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.26'da eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri 1,729, p değeri 0,114 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{4c0} hipotezi kabul edilmiş, H_{4cA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.26 : H_{4c} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Education(Univ.-High)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	University or Higher	6	46,3333	8,95917	3,65756
	High School	6	37,5000	8,73499	3,56604

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	,024	,880	1,729	10	,114	8,83333	5,10827	-2,54861	20,21527
	Equal variances not assumed			1,729	9,994	,114	8,83333	5,10827	-2,54960	20,21626

3.5.5 Havacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerin motivasyona etkisi konusundaki hipotezlerin testleri

H_{5a0} : Bayan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5aA} : Bayan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Bayan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) daha düşük olması beklenmektedir.

42 bayan havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.27'de görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 8,400 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan ilgili personelin iş dışı ile işle ilgili motivasyonunun ortalamasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalar incelendiğinde iş dışı motivasyonun işle ilgili motivasyona göre daha düşük görüldüğünden H_{5a0} hipotezi reddedilmiş, H_{5aA} hipotezi kabul edilmiştir. Ancak beklenin aksine bayan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) daha yüksektir.

Çizelge 3.27 : H_{5a} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	59,2857	42	6,47429	,99900
	Extrinsic Motivation	50,5238	42	6,02530	,92972

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	42	,417	,006

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	8,76190	6,76003	1,04310	6,65533	10,86848	8,400	41	,000

H_{5b0} : Erkek havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5bA} : Erkek havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Erkek havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha yüksek olması beklenmektedir.

59 erkek havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.28'de görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 10,248 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan H_{5b0} hipotezi reddedilmiş, H_{5bA} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.28 : H_{5b} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	58,2542	59	5,13807	,66892
	Extrinsic Motivation	48,7288	59	4,96828	,64682

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	59	,002	,988

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	9,52542	7,13987	,92953	7,66476	11,38608	10,248	58	,000

H_{5c0} : Evli havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5cA} : Evli havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Evli havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha yüksek olması beklenmektedir.

63 evli havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.29'da görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 9,721 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan H_{5c0} hipotezi reddedilmiş, H_{5cA} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.29 : H_{5c} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	58,7460	63	5,98646	,75422
	Extrinsic Motivation	50,1429	63	4,73101	,59605

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	63	,157	,220

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	8,60317	7,02424	,88497	6,83414	10,37221	9,721	62	,000

H_{5d0} : Bekar havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5dA} : Bekar havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Bekar havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha düşük olması beklenmektedir.

38 bekar havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.30'da görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 9,220 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan H_{5d0} hipotezi reddedilmiş, H_{5dA} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.30 : H_{5d} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	58,5789	38	5,33541	,86552
	Extrinsic Motivation	48,3684	38	6,44486	1,04550

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	38	,340	,037

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	10,21053	6,82665	1,10743	7,96666	12,45439	9,220	37	,000

H_{5e0} : 35 yaşının üzerindeki havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5eA} : 35 yaşının üzerindeki havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. 35 yaşının üzerindeki havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha yüksek olması beklenmektedir.

35 yaşının üzerindeki 47 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.31'de görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 9,157 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan H_{5e0} hipotezi reddedilmiş, H_{5eA} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.31 : H_{5e} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	59,2340	47	6,30463	,91963
	Extrinsic Motivation	49,5532	47	5,66380	,82615

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	47	,270	,066

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	9,68085	7,24751	1,05716	7,55290	11,80880	9,157	46	,000

H_{5f} : Havacılık sektöründe çalışan personelin çalışma süresi (tecrübe) ile işle ilgili motivasyon (iş faktörleri) arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

Çizelge 3.32'de görülen korelasyon analizi sonucunda havacılık sektöründe çalışan personelin çalışma süresi (tecrübe) ile işle ilgili motivasyon (iş faktörleri) arasındaki korelasyon katsayısı -0,019 olarak hesaplandığından H_{5f} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.32 : H_{5f} hipotezi korelasyon analizi sonuçları

Correlations

		Aviation Experience	Intrinsic Motivation
Aviation Experience	Pearson Correlation	1	-,019
	Sig. (2-tailed)		,850
	N	102	102
.Intrinsic Motivation	Pearson Correlation	-,019	1
	Sig. (2-tailed)	,850	
	N	102	103

H_{5g0} : Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5gA} : Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre daha yüksek olması beklenmektedir.

Üniversite mezunu 75 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.33'te görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 12,182 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan H_{5g0} hipotezi reddedilmiş, H_{5gA} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.33 : H_{5g} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	58,6400	75	5,48374	,63321
	Extrinsic Motivation	48,9467	75	5,04277	,58229

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	75	,145	,215

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	9,69333	6,89099	,79570	8,10786	11,27881	12,182	74	,000

H_{5h0} : Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) eşittir.

H_{5hA} : Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri), iş dışı motivasyondan (hijyen faktörleri) farklıdır. Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonunun (iş faktörleri), iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) göre yüksek olması beklenmektedir.

Yabancı dil bilen 87 havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.34'te görülmekte olup değerlendirme sonucunda %95 güven aralığında t değeri 12,632 olarak, buna karşılık gelen p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan H_{5h0} hipotezi reddedilmiş, H_{5hA} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.34 : H_{5h} hipotez testi sonuçları.

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Intrinsic Motivation	58,7126	87	5,59258	,59959
	Extrinsic Motivation	49,4138	87	5,19067	,55650

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Intrinsic Motivation & Extrinsic Motivation	87	,191	,077

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Intrinsic Motivation - Extrinsic Motivation	9,29885	6,86602	,73611	7,83550	10,76220	12,632	86	,000

3.5.6 Havacılık sektöründe demografik özelliklerin iş tatminine etkisi konusundaki hipotezlerin testleri

H_{6a0} : Bayan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, erkek havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{6aA} : Bayan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, erkek havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Bayan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, erkek havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden düşük olması beklenmektedir.

43 bayan havacılık sektörü personeli ile 59 erkek havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.35'te görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,452 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,452 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.35'te eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri 1,461, p değeri 0,147 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{6a0} hipotezi kabul edilmiş, H_{6aA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.35 : H_{6a} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	Female	43	43,1860	8,14820	1,24259
	Male	59	40,4237	10,26242	1,33605

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	,571	,452	1,461	100	,147	2,76232	1,89130	-,98996	6,51460
	Equal variances not assumed			1,514	99,219	,133	2,76232	1,82457	-,85793	6,38257

H_{6b0} : Evli havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, bekar havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{6bA} : Evli havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, bekar havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Evli havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, bekar havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha yüksek olması beklenmektedir.

64 evli havacılık sektörü personeli ile 38 bekar havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.36'da görülmekte olup

değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,216 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,216 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.36'da eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri -1,78, p değeri 0,078 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{6b0} hipotezi kabul edilmiş, H_{6bA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.36 : H_{6b} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Marital Status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	Married	64	40,3125	10,23203	1,27900
	Single	38	43,7368	7,73089	1,25412

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	1,548	,216	-1,78	100	,078	-3,42434	1,92192	-7,2373	,38869
	Equal variances not assumed			-1,91	94,166	,059	-3,42434	1,79127	-6,9808	,13219

H_{6c} : Havacılık sektöründe çalışan personelin yaşı ile iş tatmini seviyesi arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

Çizelge 3.37'de görülen korelasyon analizi sonucunda havacılık sektöründe çalışan personelin çalışma süresi (tecrübe) ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı -0,015 olarak hesaplandığından H_{6c} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.37 : H_{6c} hipotezi korelasyon analizi sonuçları.

Correlations

		Age	Job In General
Age	Pearson Correlation	1	-,015
	Sig. (2-tailed)		,885
	N	101	101
Job In General	Pearson Correlation	-,015	1
	Sig. (2-tailed)	,885	
	N	101	103

H_{6d} : Havacılık sektöründe çalışan personelin çalışma süresi (tecrübe) ile iş tatmini seviyesi arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

Çizelge 3.38'de görülen korelasyon analizi sonucunda havacılık sektöründe çalışan personelin çalışma süresi (tecrübe) ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayısı 0,048 olarak hesaplandığından H_{6d} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.38 : H_{6d} hipotezi korelasyon analizi sonuçları.

Correlations

		Aviation Experience	Job In General
Aviation Experience	Pearson Correlation	1	,048
	Sig. (2-tailed)		,630
	N	102	102
Job In General	Pearson Correlation	,048	1
	Sig. (2-tailed)	,630	
	N	102	103

H_{6e0} : Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, lise ve altı okullardan mezun olan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.
H_{6eA} : Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, lise ve altı okullardan mezun olan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, lise ve altı okullardan mezun olan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha yüksek olması beklenmektedir.

75 üniversite ve üzeri mezunu havacılık sektörü personeli ile 28 lise ve altı mezunu havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.39'da görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,498 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,498 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.39'da eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri -2,273, p değeri 0,025 olarak hesaplanmıştır. $p < 0,05$ olduğundan H_{6e0} hipotezi reddedilmiş, H_{6eA} hipotezi kabul edilmiştir. Ancak ortalamalar incelendiğinde beklenenin aksine lise ve altı mezunu personelin iş tatmininin üniversite ve üzeri mezunu personele göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.39 : H_{6e} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Education(Univ.-High)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	University or Higher	75	39,9067	10,31029	1,19053
	High School	28	44,8571	8,40068	1,58758

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	,462	,498	-2,273	101	,025	-4,95048	2,17839	-9,27181	-,62914
	Equal variances not assumed			-2,495	59,088	,015	-4,95048	1,98438	-8,92109	-,97986

H_{6f0} : Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, dil bilmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine eşittir.

H_{6fA} : Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi, dil bilmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinden farklıdır. Yabancı dil bilen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, dil bilmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha yüksek olması beklenmektedir.

88 orta ve üzeri yabancı dil bilgisine sahip havacılık sektörü personeli ile 15 az yabancı dil bilgisine sahip veya hiç yabancı dil bilgisine sahip olmayan havacılık sektörü personelinin anketleri değerlendirilmiştir. Test sonuçları Çizelge 3.40'ta görülmekte olup değerlendirme sonucunda, Levene testine göre anlamlılık değeri 0,341 olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı için 0,341 > 0,05 olduğundan iki grubun varyansının eşit olduğu kabul edilmiştir. Çizelge 3.40'ta eşit varyansın kabul edildiği satırda t değeri -0,756, p değeri 0,451 olarak hesaplanmıştır. p > 0,05 olduğundan H_{6f0} hipotezi kabul edilmiş, H_{6fA} hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.40 : H_{6f} hipotez testi sonuçları.

Group Statistics

	Language	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Job In General	>= 3,00	88	40,9432	10,36169	1,10456
	< 3,00	15	43,0667	7,89635	2,03883

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Job In General	Equal variances assumed	,914	,341	-,756	101	,451	-2,12348	2,80906	-7,69591	3,44894
	Equal variances not assumed			-,916	23,104	,369	-2,12348	2,31881	-6,91911	2,67214

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Ülkemizde havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu ve teknik bakım merkezi şirketlerinde en önemli maliyet unsurlarının başında personel giderleri gelmektedir. Havayollarında akaryakıttan sonraki en önemli maliyet kalemi olan personel gideri, dış kaynak kullanımı seviyesine de bağlı olarak %20'lere ulaşabilmektedir. Teknik bakım merkezlerinde ise personel maliyetini toplam maliyete oranı %40 seviyelerine ulaşabilmektedir. Havacılık sektörü karakteristiği gereği emek yoğun bir sektördür ve verimlilik artışı için en önemli unsurlardan biri personel verimliliğidir. Klasik verimlilik tanımında olduğu üzere amaç çıktı/girdi oranını arttırmak olarak tanımlanırsa, verimlilik artışı için yapılması gereken, mevcut girdilerle daha fazla çıktı sağlamak ya da daha doğru girdi seçimi ile gelecekteki çıktıyı arttırmaktır.

Personel verimliliğini arttırmak için yönetimin 4 temel unsurundan biri olan motivasyonu ve dolayısı ile iş tatminini ölçmek ve bu ölçümler sonunda gelişime açık noktalarda düzeltici faaliyetlerde ya da geliştirme faaliyetlerinde bulunmak hedeflenmelidir. Ancak tüm çalışanların aynı seviyede motivasyon ve iş tatmini seviyesinde olduğu varsayımı yapılan çalışmaların tüm çalışanları aynı oranda memnun etmesi beklenmemelidir.

4.1 İş Niteliğinin Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi

İş niteliğinin motivasyona etkisi, işle ilgili motivasyonun (iş faktörleri - tanınma, başarı, büyüme ihtimali, ilerleme, sorumluluk, işin kendisi) iş dışı motivasyon (hijyen faktörleri - maaş, çalışanlar arası ilişkiler – üst yönetim ile çalışanlar arası ilişkiler – astlar ile çalışanlar arası ilişkiler – eşdeğer personel ile idare – teknik, şirket politikası ve yönetim, çalışma koşulları, kişisel hayattaki faktörler, statü, iş güvenliği) ile karşılaştırılması ile araştırılmıştır. Test edilen tüm hipotezlerde işle ilgili motivasyon ortalamasının iş dışı motivasyon ortalamasından farklı olduğu tespit edilmiştir.

- Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen,
- Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren,

- Rutin,
- İdari,

görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin tümünde işle ilgili motivasyonun iş dışı motivasyondan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İş niteliğinin iş tatminine etkisinin tespiti için farklı iş niteliklerindeki çalışanları iş tatmini ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan ve yoğun bilgi gerektirmeyen havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi ile uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi karşılaştırıldığında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

İdari görevlerde çalışan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi ile uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren hizmetlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi karşılaştırıldığında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Rutin işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi ile rutin olmayan işlerde görev yapan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesi karşılaştırıldığında da herhangi bir farklılık tespit edilememiştir.

Tüm bu sonuçlar çerçevesinde havacılık sektöründe iş niteliğinin iş tatminine herhangi bir etkisi olduğu söylenememektedir. İş tatminini arttırıcı yönetim uygulamaları esnasında farklı iş niteliğine sahip çalışanlara herhangi bir durumsal yaklaşımda bulunulması gerekmemektedir.

4.2 İş ve Eğitim Niteliğinin Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi

Havacılık sektöründe çalışanların eğitim niteliğinin işle ilgili motivasyona ve iş tatminine etkisi için farklı iş niteliklerinde çalışan üniversite üzeri eğitim görmüş çalışanlar ile lise ve altı eğitim görmüş çalışanlar karşılaştırılmıştır.

Yolcuya yönelik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ve iş tatmini ile yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ve iş tatmini arasında farklılık tespit edilememiştir.

Uçuş güvenliği ile yakından ilişkili ve yoğun bilgi gerektiren teknik hizmetlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ve iş tatmini ile yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ve iş tatmini arasında farklılık tespit edilememiştir.

Rutin işlerde görev yapan yüksek öğrenim görmüş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ve iş tatmini ile yüksek öğrenim görmemiş personelin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ve iş tatmini arasında farklılık tespit edilememiştir.

Tüm bu sonuçlar havacılık sektörü çalışanlarının eğitim seviyesinin işle ilgili motivasyonu ve iş tatminini etkilemediğini göstermektedir.

4.3 Demografik Özelliklerin ve Çalışan Niteliğinin Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi

Havacılık sektöründe çalışanların demografik özelliklerinin ve kişisel niteliklerinin motivasyona etkisi için demografik özellikler için işle ilgili motivasyon ile iş dışı motivasyon ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Bayan havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ile iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ancak hipotezin tersine işle ilgili motivasyon, iş dışı motivasyona göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Erkek havacılık sektörü personelinin işle ilgili motivasyonu (iş faktörleri) ile iş dışı motivasyona (hijyen faktörleri) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş olup işle ilgili motivasyon, iş dışı motivasyona göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bayan ve erkek çalışanların iş tatmini ortalamaları karşılaştırıldığında ise ortalamalar arasında anlamlı bir faklılık tespit edilmemiştir. Cinsiyetin motivasyon ve iş tatminine etkisine ilişkin herhangi bir sonuç elde edilememiştir.

Medeni durumun motivasyon ve iş tatminine etkisi araştırıldığında evli ve bekar havacılık sektörü çalışanların her ikisinin işle ilgili motivasyon ortalaması, iş dışı motivasyon ortalamasına göre daha yüksektir. Evli ve bekar havacılık sektörü çalışanlarının iş tatmini ortalamaları arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Medeni durumun motivasyon ve iş tatminine etkisine ilişkin herhangi bir bulgu elde edilememiştir.

Yaş ve tecrübenin motivasyon ve iş tatminine ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde herhangi bir sonuç elde edilememiştir. Aynı durum yabancı dil bilgisi için de geçerlidir.

Ancak lise ve altı okullardan mezun olan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu durum üniversite ve üzeri eğitime sahip personelin beklentilerinin, lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Bu nedenle çalışanlar işlere yerleştirilirken gerekenden daha yüksek eğitim seviyesine sahip personelden kaçınılması, havacılık organizasyonu genelindeki toplam iş tatmininin ortalamasını olumlu etkileyecektir.

4.4 Genel Değerlendirme

Anket sonuçlarının genel değerlendirmesi yapıldığında iş tatminin ölçümü için kullanılan Job Descriptive Index(JDI)'in terfi olanakları ile ilgili ölçeğinde oldukça düşük sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum havacılık sektöründeki çalışanların terfi olanaklarını yeterli görmediğini göstermektedir. Emek yoğun sektörlerde çalışan sayısının fazla olmasına rağmen yönetici pozisyonu sayısının sınırlı olmasının, bu durum ile karşılaşılmasına sebep olabileceği düşünülmektedir.

Work Preference Inventory(WPI) sonuçları irdelendiğinde, işle ilgili motivasyonun yüksek olduğu, bunun yanında iş dışı motivasyonun nispeten düşük olduğu görülmektedir. İş dışı motivasyonun düşük olmasının sebeplerinden biri, ödeme alt ölçeğinin düşük ortalamaya sahip olmasıdır. Buradan maddi konuların(maaş, ikramiye vb) havacılık sektörü personelini motive etmediği anlaşılmaktadır. Bunun sebeplerinin ise elde edilen gelirin diğer sektörlere göre daha iyi olması ya da performansa dayalı ücretlendirme yapılmaması olabileceği düşünülmektedir.

4.5 Öneriler

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen en önemli bulgu, iş ve çalışan niteliğinden bağımsız olarak havacılık sektörü çalışanlarının işle ilgili motivasyonunu iş dışı motivasyona göre daha yüksek olduğudur.

Havacılık endüstrisinin sürekli değişen ve gelişen karakteristiğinin işle ilgili sürekli gelişimi beraberinde getirdiğini, bu durumun ise işle ilgili motivasyona olumlu

yansıdığı düşünülmektedir. Özellikle tarifeye dayalı iş yükü, vardiyalı çalışma, mevsimsel aşırı iş yoğunluğu gibi sebepler ile çalışanların iş dışı motivasyonunun düşük olması olasıdır. Bu nedenle tüm iş niteliklerdeki çalışanların iş dışı motivasyonunu ve yüksek eğitim seviyesine sahip personelin iş tatminini arttırmak amacı ile:

- Çalışma koşulları gözden geçirilmeli,
- Çalışanların statüsünü arttırıcı yönetim teknikleri uygulanmalı,
- Şirket politikası tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve yönetimde katılım sağlanmalı,
- Çalışanlar işlere yerleştirilirken gerekenden daha yüksek eğitim seviyesine sahip personelden kaçınılmalı,
- Çalışanlar niteliklerine uygun işlere yerleştirilmeli,
- Yönetici-çalışan ilişkisi ve iletişimi arttırılmalıdır.

Çalışanlar ile terfi olanaklarının paylaşılması amacı ile kariyer planlaması yapılması çalışanları terfi ile ilgili iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Son olarak çalışanların iş dışı motivasyonunu arttırmak için en gelişime açık konunun ücretler olduğu görüldüğünden, ücretin bir motivasyon kaynağı olarak kullanılması için performansa dayalı ücretlendirme sisteminin kullanılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Agbolou, K. (2011). *Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Analysis of a Retail Organization* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3471686).

Amabile, T. M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., ve Tighe, E.M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66(5),* 950-967.

Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., ve Parra, L. F. (2000). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 version) and the Job in General (JIG) Scales.In J.M. Stanton and C.D. Crossley(Eds.), Electronic Resources for the JDI and JIG.* Bowling Green, OH: Bowling Green State University.

Brown, M. M. (2002). *An Exploratory Study of Job Satisfaction and Work Motivation of a Select Group of IT Consultants In The Delaware Valley* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3041882).

Bennett, S. M. (2005). *Exploring the Relationship Between Continuing Professional Education and Job Satisfaction for Information Technology Professionals In Higher Education.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3214455).

Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Clark, T. (2007). *The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover in Large Insurance Companies: A Survey Analysis.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3274574).

Crossman, A. ve Bassem A. (2003). Job Satisfaction And Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology, 18(4),* 368-376.

Çınar O., Bektaş Ç. ve Aslan I. (2011). A Motivation Study on the Effectiveness of Intrinsic and Extrinsic Factors. *Economics and Management, 16,* 690-695.

Demas, M. D. (2011). *Job Satisfaction of Managers and Individual Contributors Within Local and Virtual Software Teams*. (Doktora Tezi) ProQuest. (UMI Number: 3456122).

DeReus, D. L. (2011). *The Correlation Between Career Anchors and Satisfaction – A Comparative Analysis of Multiple Affiliations Under a Single Organizational Structure.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3490335).

DeSantis, V. S. ve Durst, S.L. (1996). Comparing Job Satisfaction Among Public- and Private-Sector Employees. *American Review of Public Administration, 26(3),* 327-343.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Fadeley, P. J. (1999). *Motivation and Job Satisfaction Among Nursing Assistants.* (Yüksek Lisans Tezi). ProQuest. (UMI Number: 1394476).

Fanelli, D. (2012). *The Relationship Between Job Satisfaction And Management Span Of Control In The Fortune 500 Pharmaceutical Industry.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3494764).

Fang, M. (1997). *A Study Of Work Motivation: The Influence Of Organizational Variables And Individual Characteristics On Work Motivation And Outcomes.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 9728384).

Fletcher, C ve Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Management. *British Journal of Management, 7,* 169-179.

Frederick, J. L. (2000). Motivation And Job Satisfaction In One Government Research And Development Environment. *Engineering Management Journal, 12(4),* 3-6.

Furman, D. J. (2008). *A Study of the Relationship Between Individual Motivation and Level of Team Development.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3297924).

Gonzalez, S. (2008). *A Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Age, Degree Major, And Formal Educational Levels Of Employees Working In Human Resources.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3316428).

Guthrie, Y. M. (1999). *Employee Motivation, Satisfaction and Productivity; A Study of the Workplace.* (Yüksek Lisans Tezi). ProQuest. (UMI Number: 1394804).

Guzman, M. J. (2007). *The Mediating Role of Motivation and Job Satisfaction in Work Environment-Outcome Relationships.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3276361).

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snydermann, B. (1959). *The Motivation to Work.* New York: Wiley.

Kass-Shraibman, F. (2008). *An Examination of the Job Satisfaction of Certified Public Accountants As It Relates To Their Area of Practice and Their Locus Of Control.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3308301).

Kim, J. (2000). *A Study Of Relationships Among Work Motivation Problem-Solving Style, Leadership Style And Team Climate On Creative Behavior In The South Korean Workplace.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 9988678).

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kummerfeldt, V. D. (2011). *Human Resource Management Strategies For Volunteers: A Study of Job Satisfaction, Performance, And Retention*

In a Nonprofit Organization. (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3449692).

Lanzo, Anthony V. (2003). *An Assessment of the Level of Job Satisfaction of Middle School Teachers from Selected Affluent Suburban Public School Districts in Essex County, New Jersey.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3081022).

Leach, F. J ve Westbrook, J. D. (2000). Motivation and Job Satisfaction in One Government Research and Development Environment. *Engineering Management Journal, 12(4),* 3-8.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review Journal of Personality, 50(4),* 370-396. doi: 10.1037/h0054346

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper.

McCamey, R. (2010). *Assessing The Relationship Between Airlines' Maintenance Outsourcing and Aviation Proffesionals' Job Satisfaction.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3450998).

Muhammad, D. T. (2005). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing The Claim That Emotional Intelligence Quotient Predicts Level Of Job Satisfaction.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3196735).

Nzuzu, E. (2011). *An Investigation of The Relationship Between The Perception of Managerial Leadership Behavior and Job Satisfaction of Substance Abuse Counselors.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3465846).

Olmstead, J. F. (2011). *Comparing Job Satisfaction Between Veterans and Nonveterans in the Communications Industry.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3472260).

Osman, A. (2007). *Effects of Age, Gender and Job Level on Job Satisfaction of Public Service Employees in Bahamas.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3325516).

Ruthankoon, R. ve Ogunlana S. O. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management, 10(5),* 333-341.

Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13,* 693-713.

Springer, G. J. (2010). *Job Motivation, Satisfaction and Performance Among Bank Employees: A Correlational Study.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3429116).

St.James, W. D. (2008). *Relationships Between Airline Employee Morale, Motivation, and Leadership Communication During Organizational Restructuring: A Correlation Study.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3339935).

Stringer C, Didham J. ve Theivananthampillai P. (2011). Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction of Front-Line Employees. *Qualitative Research in Accounting & Management, 8(2),* 161-179.

Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Herzberg and Job Satisfaction. *Management Decision, 36,* 226-231.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Topçu, Ö. G. (2003). *İş Doyumu Ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma.* (Doktora Tezi). Adres: http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/tez/285/

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Williams, S. A. (1998). *Factors Influencing Job Satisfaction and Motivation: A Comperative Study Male and Female Healthcare Managers.* (Yüksek Lisans Tezi). ProQuest. (UMI Number: 1389055).

Walker, W. A. (2002). *Motivation At Work: A Partial Test Of The Vallerand (1997) Hierarchical Model Of Intrinsic And Extrinsic Motivation.* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: 3054071).

Wofford, J. C. (1971). The Motivational Bases Of Job Satisfaction And Job Performance. *Personnel Psychology, 24(3),* 501-518.

Zhou, Y. (2004). *Motivation, Performance and Job Satisfaction of Construction Management Professionals(CMPs).* (Doktora Tezi). ProQuest. (UMI Number: MR03738).

EKLER

EK A.1 : Job Descriptive Index'in kullanımı için alınan izin.
EK A.2 : Anket formu.

EK A.1

Tarih:	Mon, 2 Apr 2007 12:01:03 -0400 [02-04-07 19:01:03 EEST]
Kimden:	Maya Yankelevich <jdi_ra@bgnet.bgsu.edu>
Kime:	suntur@itu.edu.tr
Reply-To:	jdi_ra@bgsu.edu
Konu:	RE: JDI
Bölüm(ler):	2 JDIJIG.pdf [application/pdf] 66 KB 3 jdi_emanual nonprintable suntur.pdf [application/pdf] 350 KB 4 JDI translation procedures 2005.doc [application/msword] 28 KB 5 JDIJIG SPSS Coding.012605.SPS [application/octet-stream] 2.93 KB 6 JDIJIGblank SPSS 7.sav [application/octet-stream] 5 KB

Dear Ahmet,

Attached please find the JDI, the translation instructions, and the e-manual. To open the manual you will need to enter a password, which is your last name in all lowercase letters.
I have also attached the SPSS syntax for the JDI/JIG. There are two documents for this. One contains the actual variable name format for entering in your raw data. It is important that you use the exact variable names provided to you and that the item order reflects the order given in the JDI/JIG measure. The other document contains the syntax for taking your raw data and recoding it appropriately. This will also create sub-scale totals for each facet. When entering in the raw data use the following format: yes = 1, no = 2, and ? = 3. Please let me know if you have any questions about this.
Also, once you translate the JDI into Turkish we would appreciate it if you shared the translation with us. This way, future researchers will have access to it as well.

Best of luck on your research,
Maya
****
Maya Yankelevich
JDI Research Assistant
Department of Psychology
Bowling Green State University
Voice: 419.372.8247
Fax: 419.372.6013
****

-----Original Message-----
From: suntur@itu.edu.tr [mailto:suntur@itu.edu.tr]
Sent: Sunday, April 01, 2007 5:03 PM
To: jdi_ra@bgsu.edu
Subject: Re: JDI

Hi Maya,
I will be pleased to receive your standard translation instructions.
Looking forward to hearing from you.

Serhat Suntur

Dear Ahmet,

Thank you for your interest in the JDI. I noticed that you would like the JDI in Turkish. However, Turkish is not one of the translations we have. I can provide you with our standard translation instructions if you would like to translate the measure yourself. Please let me know what you would like to do.

Best,

Maya

****

Maya Yankelevich

JDI Research Assistant

Department of Psychology

Bowling Green State University

Voice: 419.372.8247

Fax: 419.372.6013

****

This message was sent using IMP, the Internet Messaging Program.

EK A.2

Bu ankette bulunan tüm soruların her hakkı saklıdır. The Job Descriptive Index ve The Job In General Index © Bowling Green State University'nin izni olmaksızın kullanılamaz, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

The Job Descriptive Index
©Bowling Green State University
1975, 1985, 1997

The Job In General Scale
©Bowling Green State University
1982, 1985

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Fen Bilimleri Enstitüsü

Endüstri Mühendisliği Programı

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON ARAŞTIRMA ANKETİ

Ekim 2010

Değerli Katılımcı,

İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Doktora Programında yürütülmekte olan "HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ VE ÇALIŞAN NİTELİĞİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ" konulu doktora tezi çalışması için havacılık sektöründe görev yapmakta olan siz değerli çalışanların katkılarına ve görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

İlerleyen sayfalarda bulunan ankette kişisel bilgilerinize ve yapmakta olduğunu iş ile ilgili değerlendirmelerinize ilişkin sorular bulunmakta olup, ad soyad gibi kimliğinizi belirleyici bilgileriniz talep edilmemektedir.

Yürütülmekte olan doktora tezine olan değerli katkılarınızda dolayı teşekkür eder, havacılık sektöründeki kariyerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla.

Prof. Dr. Cengiz GÜNGÖR
İTÜ İşletme Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü

Yük. Müh. A. Serhat SUNTUR
İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Mühendisliği Doktora Programı

Aşağıdaki soruları sizin düşüncenize en uygun puanı vererek cevaplayınız.
1=benim için hiç bir zaman doğru değil. 5= benim için her zaman doğru

1.	Başkalarının benim çalışmam hakkında ne düşündüğü konusunda endişelenmem.	1	2	3	4	5
2.	İşimde başkalarının benim için açık hedeflerler belirlemesini tercih ederim.	1	2	3	4	5
3.	Problem ne kadar zor ise, çözmeye çalışırken o kadar fazla zevk alırım.	1	2	3	4	5
4.	Kendim için sahip olduğum gelir hedeflerinin tamamen farkındayım.	1	2	3	4	5
5.	İşimin bilgi ve becerilerimi arttırmak için fırsatlar sağlamasını isterim.	1	2	3	4	5
6.	Benim için başarı, diğerlerinden daha iyi yapmaktır.	1	2	3	4	5
7.	Sorunları kendim için çözmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
8.	Eğer yeni bir tecrübe kazandığımı hissedersem, projenin sonucu ne olursa olsun tatmin olurum.	1	2	3	4	5
9.	Göreceli olarak basit ve anlaşılması kolay görevlerden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
10.	Kendim için sahip olduğum hedeflerinin tamamen farkındayım.	1	2	3	4	5
11.	Yaptıklarımın çoğunun arkasındaki zorlayıcı güç meraktır.	1	2	3	4	5
12.	Yaptığım iş konusunda, yaptığım için karşılığında ne aldığıma göre daha az endişe duyarım.	1	2	3	4	5
13.	Benim için tamamen yeni olan problemlerle uğraşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
14.	İyi yapabileceğimi bildiğim işi, yeteneklerimi geliştiren işe tercih ederim	1	2	3	4	5
15.	İnsanların fikirlerime nasıl tepki gösterecekleri konusunda endişe duyarım.	1	2	3	4	5
16.	Nadiren maaş ve terfi konusunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
17.	Kendi hedeflerimi kendim belirleyebildiğim zaman kendimi rahat hissederim.	1	2	3	4	5
18.	Başka hiç kimse bilmediği sürece iyi bir iş yapmanın anlamı olmadığına inanırım.	1	2	3	4	5
19.	Kazanabileceğim para vasıtası ile çok kuvvetli bir şekilde motive olurum.	1	2	3	4	5
20.	En çok zevk aldığım şeyi yapabilmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
21.	Açıkça belirlenmiş prosedürleri bulunan projelerde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
22.	Hoşuma giden şeyleri yapabildiğim sürece, ne kadar maaş aldığım konusunda endişe duymam.	1	2	3	4	5
23.	Diğer şeyleri unutturacak kadar sürükleyici işlerde çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
24.	Diğer insanlardan elde edebileceğim tanınma vasıtasıyla çok kuvvetli bir şekilde motive olurum.	1	2	3	4	5
25.	Yaptığım iş için bir şeyler kazandığımı hissetmek zorundayım.	1	2	3	4	5
26.	Karmaşık problemleri çözmeye çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
27.	Kendimi ifade etmek için bir fırsata sahip olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
28.	İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi keşfetmek isterim.	1	2	3	4	5
29.	İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi başka insanların keşfetmesini isterim.	1	2	3	4	5
30.	Benim için en önemli şey yaptığım şeyden zevk almaktır.	1	2	3	4	5

Mevcut İşinizdeki İnsanlar

Halihazırda yapmakta olduğunuz işinizle ilgili olarak birlikte çalıştığınız veya karşılaştığınız insanları düşününüz. Aşağıdaki her bir kelime ya da anlatımın karşısına bu insanları en iyi tanımlayan seçeneği yazınız.

- E: mevcut işinizde birlikte çalıştığınız insanları tanımlıyorsa Evet için
- H: mevcut işinizde birlikte çalıştığınız insanları tanımlamıyorsa Hayır için
- ?: mevcut işinizde birlikte çalıştığınız insanları tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız

_____Tahrik edici
_____Sıkıcı
_____Yavaş
_____Yardımsever
_____Aptal
_____Sorumlu
_____Hızlı
_____Akıllı
_____Kolayca düşman edinen
_____Çok konuşan
_____Zeki
_____Tembel
_____Memnun olmayan
_____Dedikoducu
_____Aktif
_____Kısıtlı ilgi alanına sahip
_____Sadık
_____İnatçı

Genel Olarak İşiniz

Genel olarak halihazırda yapmakta olduğunuz işinizi düşününüz. Aşağıdaki her bir kelime ya da anlatımın karşısına işinizin genelde nasıl olduğunu en iyi tanımlayan seçeneği yazınız.

- E: mevcut işinizi tanımlıyorsa Evet için
- H: mevcut işinizi tanımlamıyorsa Hayır için
- ?: mevcut işinizi tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız

_____Memnuniyet verici
_____Kötü
_____İdeal
_____Zaman kaybı
_____İyi
_____İstenmeyen
_____Dikkate değer
_____Çoğundan daha kötü
_____Kabul edilebilir
_____Olağanüstü
_____Çoğundan daha iyi
_____Uzlaşılmaz
_____Beni hoşnut eder
_____Yetersiz
_____Mükemmel
_____Berbat
_____Eğlenceli
_____Zayıf

KATILIMCI BİLGİLERİ

1. Öğrenim Durumu

☐ Doktora ☐ Yüksek Lisans ☐ Üniversite
☐ Yüksekokul ☐ Lise ☐ İlk-Orta Öğretim

2. Yabancı Dil Bilgisi

İngilizce : ☐ İleri ☐ İyi ☐ Orta ☐ Az ☐ Bilmiyorum
Almanca : ☐ İleri ☐ İyi ☐ Orta ☐ Az ☐ Bilmiyorum
Diğer ..... : ☐ İleri ☐ İyi ☐ Orta ☐ Az ☐ Bilmiyorum

3. Halihazırda Çalışılan Departman: .....

4. İş Unvanı

☐ Mühendis ☐ Uzman ☐ Memur ☐ Pilot ☐ Teknisyen

5. Yönetici Unvanı

☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Ara Kademe Yönetici-Müdür ☐ Şef

6. Halihazırda Yapılan İşin Niteliği

☐ Rutin ☐ Ar-ge ☐ Mühendislik ☐ İdari ☐ Operasyonel

7. Çalışılan Havayolu/Handling/Teknik Firma:

.....

8. Çalışılan Havayolunun Niteliği

☐ Tarifeli ☐ Charter ☐ Handling Firması ☐ Teknik

9. Yaş: .....

10. Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar

11. Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek

12. Havacılık Sektörü Tecrübesi: ..... yıl

Mevcut İşinizdeki Çalışma

Halihazırda yapmakta olduğunuz işinizi düşününüz. Aşağıdaki her bir kelime ya da anlatımın karşısına işinizi en iyi tanımlayan seçeneği yazınız.

- E: mevcut işinizi tanımlıyorsa Evet için
- H: mevcut işinizi tanımlamıyorsa Hayır için
- ?: mevcut işinizi tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız

_____Sürükleyici
_____Rutin
_____Tatminkar
_____Sıkıcı
_____İyi
_____Başarı duygusu veren
_____Saygıdeğer
_____Rahatsız
_____Memnuniyet verici
_____İşe yarar
_____Zorlu
_____Basit
_____Tekrarlı
_____Yaratıcı
_____Tekdüze
_____İlginç değil
_____Sonuçlar görülür
_____Yeteneklerimi kullanır

Ücret

Halihazırda almakta olduğunuz ücretinizi düşününüz. Aşağıdaki her bir kelime ya da anlatımın karşısına mevcut ücretinizi en iyi tanımlayan seçeneği yazınız.

- E: mevcut ücretinizi tanımlıyorsa Evet için
- H: mevcut ücretinizi tanımlamıyorsa Hayır için
- ?: mevcut ücretinizi tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız

_____Gelirim normal harcamalar için yeterli
_____Gelirim adil
_____Gelirimle güç bela yaşanır
_____Gelirim kötü
_____Gelirim lüks yaşam sağlar
_____Gelirim hakkettiğimden az
_____Ücretim yüksek
_____Gelirim garanti değil
_____Ücretim düşük

Terfi Fırsatları

Halihazırda sahip olduğunuz terfi fırsatlarını düşününüz. Aşağıdaki her bir kelime ya da anlatımın karşısına terfi fırsatlarını en iyi tanımlayan seçeneği yazınız.

- E: mevcut terfi fırsatlarınızı tanımlıyorsa Evet için
- H: mevcut terfi fırsatlarınızı tanımlamıyorsa Hayır için
- ?: mevcut terfi fırsatlarınızı tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız

_____Terfi için iyi fırsatlar var
_____Terfi için biraz kısıtlı imkan var
_____Terfi imkanları yeteneğe göredir.
_____Terfi imkanı asla olmayan bir pozisyonda çalışmaktayım
_____Terfi için iyi şans var
_____Adaletsiz terfi politikası
_____Seyrek terfi mevcut
_____Düzenli terfi mevcut
_____Terfi için oldukça iyi şans var

Yönetim

Halihazırda yapmakta olduğunuz işinizdeki yönetimi düşününüz. Aşağıdaki her bir kelime ya da anlatımın karşısına işyerinizdeki yönetimi en iyi tanımlayan seçeneği yazınız.

- E: mevcut işinizdeki yönetimi tanımlıyorsa Evet için
- H: mevcut işinizdeki yönetimi tanımlamıyorsa Hayır için
- ?: mevcut işinizdeki yönetimi tanımlayıp tanımlamadığına karar veremiyorsanız

_____Görüşümü sorar
_____Memnun edilmesi güç
_____Nezaketsiz
_____İyi çalışmayı över
_____Nazik
_____Etkili
_____Modern
_____Yeterince idare edemez
_____Gözde çalışanları vardır
_____Şirket içerisindeki iş pozisyonumu belirtir.
_____Sinir bozucu
_____İnatçı
_____İşini iyi bilir
_____Kötü
_____Akıllı
_____Kötü planlamacıdır
_____İhtiyacım olduğunda etrafımdadır
_____Tembel

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Ahmet Serhat SUNTUR

Doğum Yeri ve Tarihi: Antalya,1976

Adres: Küçükçekmece/İSTANBUL

E-Posta: ssuntur@thy.com

Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi

Yüksek Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi

Mesleki Deneyim ve Ödüller:

1998 – 2005: THY A.O. Genel Müdür Yer İşletme Yrd. / Strateji ve İş Geliştirme Müdürlüğü - Mühendis

2005 – 2008: THY A.O. Genel Müdür Yer İşletme Yrd. / Strateji ve İş Geliştirme Müdürlüğü - Müdür

2009 – 2011: THY Teknik AŞ. Uçak Bakım Başkanlığı / Bakım Planlama ve Kontrol Müdürlüğü - Mühendis

2011 – : THY Teknik AŞ. Uçak Bakım Başkanlığı / Bakım Planlama ve Kontrol Müdürlüğü – Mühendislik Şefi