T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÜCRET ADALETİ, İŞ GÜVENCESİ VE SOSYAL DESTEĞE YÖNELİK ALGININ İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİNDE İYİ OLUŞ HALİNİN ARACI ROLÜ VE KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Rahile GÜRAN GÖVEN
2502210190

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Rıza DEMİR

İSTANBUL 2025

ÖZ

ÜCRET ADALETİ, İŞ GÜVENCESİ VE SOSYAL DESTEĞE YÖNELİK ALGININ İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİNDE İYİ OLUŞ HALİNİN ARACI ROLÜ VE KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

RAHİLE GÜRAN GÖVEN

Bu araştırma, ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkilerini ve bu etkide iyi oluş halinin aracılık rolünü incelemektedir. Çalışmada, ücret adaletinin alt boyutları (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel adalet), iş güvencesi ve sosyal destek (aile, arkadaş ve diğer sosyal destek kaynakları) gibi temel değişkenlerin, çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkileri ele alınmış, iyi oluş halinin bu etkilerdeki rolü detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

Araştırma, Türkiye enerji sektöründe faaliyet gösteren bir termik santralde çalışan 732 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler, anket yöntemiyle toplanmış ve elde edilen sonuçlar korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerinde hem doğrudan hem de iyi oluş hali aracılığıyla anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin tamamında iyi oluş halinin aracılık etkisi, değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisini güçlendirmiştir.

Çalışmanın önemli amaçlarından biri, iş motivasyonu üzerinde ücret adaleti, sosyal destek ve iş güvencesi değişkenlerinden hangisinin daha etkili olduğunu ortaya koymaktır. Bulgular, iş motivasyonu üzerinde en güçlü etkiye sahip değişkenin iş güvencesi algısı olduğunu göstermektedir. İş güvencesi algısı, hem doğrudan hem de iyi oluş hali aracılığıyla iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmıştır. Ücret adaletinin alt boyutları arasında ise içsel ücret adaletinin en yüksek etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sosyal destek açısından, aile kaynaklı destek algısının iş motivasyonu üzerinde diğer sosyal destek kaynaklarına kıyasla daha yüksek bir açıklayıcılık sunduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik politikaların geliştirilmesinde önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Ücretlendirme süreçlerinde

adalet ve şeffaflığın sağlanması, çalışanların güven duygusunu güçlendirecek uzun vadeli istihdam politikalarının benimsenmesi ve sosyal destek mekanizmalarının etkin bir şekilde uygulanması, iş motivasyonunu artırmada kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkilerde merkezi bir rol oynadığı göz önüne alındığında, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını destekleyecek, iş-yaşam dengesini teşvik edecek uygulamaların kurumsal stratejilere entegre edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir politikalar geliştirilmesi, organizasyonel performansı artırmada temel bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ücret Adaleti, İş Güvencesi, Sosyal Destek, İyi Oluş Hali, İş Motivasyonu

ABSTRACT

AN EMPIRICAL STUDY ON THE MEDIATING ROLE OF WELL-BEING IN THE EFFECT OF PERCEIVED WAGE JUSTICE, JOB SECURITY, AND SOCIAL SUPPORT ON WORK MOTIVATION

RAHİLE GÜRAN GÖVEN

This study examines the effects of pay equity, job security, and social support perceptions on work motivation, as well as the mediating role of well-being in these relationships. The study explores the impacts of key variables, including the dimensions of pay equity (internal, external, individual, and procedural), job security, and social support (from family, friends, and other sources), on employees' work motivation, with a detailed analysis of the role of well-being as a mediator.

The research was conducted with the participation of 732 employees working at a thermal power plant operating in the energy sector in Turkey. Data were collected through a survey method and analyzed using correlation and regression analyses. The findings demonstrate that pay equity, job security, and social support perceptions have both direct and indirect significant effects on work motivation, with well-being playing a mediating role. The mediating effect of well-being strengthened the relationship between all independent variables and work motivation.

One of the primary objectives of the study is to identify which variable—pay equity, social support, or job security—has the most substantial impact on work motivation. The findings reveal that job security has the strongest effect on work motivation, both directly and through the mediating role of well-being. Among the dimensions of pay equity, internal pay equity was found to have the most significant impact. Regarding social support, family-based support perceptions demonstrated the highest explanatory power compared to other sources of social support.

These findings provide critical insights for developing policies aimed at enhancing employee motivation. Ensuring fairness and transparency in compensation processes, adopting long-term employment policies that strengthen employees' sense of security, and implementing effective social support mechanisms emerge as crucial factors for improving work motivation. Furthermore, considering the central role of

well-being in these relationships, it is essential to integrate initiatives into corporate strategies that promote employees' physical and psychological health and encourage work-life balance. Developing inclusive, sustainable, and responsive policies tailored to individual employee needs is suggested as a fundamental approach to enhancing organizational performance.

Keywords: Pay Equity, Job Security, Social Support, Well-being, Work Motivation

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilir başarısı, büyük ölçüde çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş performanslarıyla ilişkilidir. Çalışanların ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algıları, bu bağlamda kritik öneme sahip temel faktörler arasında yer almaktadır. Söz konusu örgütsel algıların, çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini anlamak, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda kurumsal verimliliği artırmak açısından da stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Bu çerçevede, çalışanların iyi oluş halinin söz konusu ilişkide nasıl bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymak, hem teorik hem de pratik düzeyde değerli sonuçlar sunmaktadır. Nitekim çağdaş insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yaklaşımları, çalışanların yalnızca ekonomik değil, duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanmasına odaklanmakta; adaletli uygulamalar, iş güvencesi ve sosyal destek mekanizmalarının motivasyon üzerindeki belirleyici etkilerini vurgulamaktadır.

Araştırmanın temel amacı, çalışanların iyi oluş halinin bu karmaşık ilişkideki potansiyel aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. İş yerinde adalet, güvence ve destek algısının çalışanların motivasyonu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyerek, hem teorik hem de pratik açıdan önemli katkılar sağlamayı hedeflemektedir. Bu çalışma, yalnızca akademik bir araştırma olmaktan öte, işletmelere çalışan memnuniyeti, performansı ve örgütsel bağlılık konularında yol gösterici niteliktedir. Elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iyileştirilmesine ve çalışan refahının artırılmasına yönelik somut öneriler sunmaktadır.

Bu çalışmanın yürütülmesinde danışmanlık görevini üstlenen ve bu süreçte ilk tez öğrencisi olma deneyimini benimle paylaşan Doç. Dr. Rıza Demir'e teşekkür ederim. Doktora eğitimime başlama sürecinde teşvik edici desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Derman Küçükaltan'a; İzmir'den İstanbul'a her ders haftasında gerçekleştirdiğim yolculuklarda, "iyi ki bu okula gelmişim" hissini bana yaşatan; nitelikli akademik ortamları, bilimsel yaklaşımları ve araştırma disiplinine katkılarıyla gelişimime yön veren değerli hocalarım Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner, Prof. Dr. Gönen İlkar Dündar, Prof. Dr. Fulya Aydınlı Kulak ve Prof. Dr. Altan Doğan'a içtenlikle teşekkür ederim.

Yoğun akademik sorumluluklarına rağmen her zaman rehberliğiyle yanımda olan, titiz yaklaşımıyla yol gösterici katkılar sunan Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar'a; tez izleme komitesinde yer alarak değerli yönlendirmeleri ve yapıcı değerlendirmeleriyle çalışmamı zenginleştiren, sürecime başından sonuna katkı sağlayan Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e şükranlarımı sunarım.

Hayatım boyunca takım çalışmasının gücünü en yoğun şekilde deneyimlediğim bu süreçte, aynı hedef doğrultusunda bilgi ve emeği paylaşarak gerçek bir ekip ruhu oluşturduğumuz değerli arkadaşlarım Çağatay Sükan, Caner Günaydın, Nihal Selvi ve Halide Yarar'a içtenlikle teşekkür ederim. Ayrıca, böylesine çalışkan ve uyumlu bir ekibi bir araya getirme kararıyla bize bu imkanı sağlayan ve doktoraya kabul sürecimize destek olan İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nın tüm kıymetli hocalarına ayrı ayrı teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde desteklerini esirgemeyen Hakan Tutuş, Gizem Tutuş ve termik santral işletme mühendisi İbrahim Aydın'a; doktora sürecim boyunca yanımda olan dostlarım Can Biçer, Hatice Biçer, Nazlı Ece Geyik'e ve Ümmügülsüm Çakmak Sarıova'ya teşekkür ederim. Bu süreci başından sonuna benimle paylaşan değerli ailem; babam Adnan Güran, annem Saliha Güran ve kardeşim Cansu Güran'a, ayrıca her anımda yanımda olarak sabrı ve sevgisiyle bana güç veren eşim Tarık Göven'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Rahile GÜRAN GÖVEN

İstanbul, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **II**

ABSTRACT ..... **İV**

ÖNSÖZ ..... **Vİ**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XVİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **XVİİ**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **XX**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM:

ÜCRET VE ÜCRET ADALETİ

1.1. ÜCRET KAVRAMI VE ÜCRET BİLEŞENLERİ 4

1.1.1. Ücret Kavramı 4

1.1.2. Ücretle İlgili Çeşitli Kavramlar 7

1.1.3. Ücret Bileşenleri 12

1.1.3.1. Temel Ücret 14

1.1.3.2. Değişken Ücret 15

1.1.3.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar 16

1.1.4. Ücret Yönetimi 17

1.1.4.1. Ücret Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi 18

1.1.4.2. Ücret Yönetiminin Temel İlke ve Amaçları 20

1.1.4.3. Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar 22

1.2. ÜCRET ADALETİ 24

1.2.1. İçsel Adalet 27
1.2.1.1. İçsel Adaletin Sağlanmasında Önemli Konular 29
1.2.1.1.1. İş Analizi ve İş Tanımları 29
1.2.1.1.2. İş Değerleme 34
1.2.1.1.3. İşe Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması 42
1.2.2. Dışsal Adalet 44
1.2.2.1. Dışsal Adaletin Sağlanmasında Önemli Konular 45
1.2.2.1.1. Piyasa Ücret Araştırmaları 46
1.2.2.1.2. Piyasa Ücret Düzeylerine Göre Ücret Yapılarının Oluşturulması 46
1.2.3. Bireysel Adalet 50
1.2.3.1. Bireysel Adaletin Sağlanmasında Önemli Konular 52
1.2.3.1.1. Beşeri Sermaye 52
1.2.3.1.2. Kişiye Dayalı Ücret Yapısı Oluşturularak Bireysel Adaletin Sağlanması 53
1.2.3.1.3. Bireysel Adaletin Sağlanmasına Yönelik Teşvik Edici Ücret Artışları 56
1.2.4. Prosedürel Adalet 58
1.2.4.1. Prosedürel Adaletin Sağlanmasında Önemli Konular 60
1.2.4.1.1. Çalışanların Süreçlere Katılımı 60
1.2.4.1.2. Adil İlke ve Prosedürlerin Oluşturulması 60
1.2.4.1.3. Ücret Adaletinde İletişimin Önemi 61
1.2.4.1.4. İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı 62
1.3. MOTİVASYON AÇISINDAN ÜCRET ADALETİ ALGISININ ÖNEMİ 63

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİ

2.1. İŞ GÜVENCESİNİN TANIMI 73
2.2. İŞ GÜVENCESİNİN TARİHÇESİ 75
2.2.1. Dünyada İş Güvencesinin Tarihsel Gelişimi 76
2.2.2. Türkiye'de İş Güvencesinin Tarihsel Gelişimi 77
2.3. İŞ GÜVENCESİ(ZLİĞİ) MODELLERİ 81
2.3.1. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli 81
2.3.2. Ashford, Lee ve Bobko'nun İş Güvencesizliği Modeli 82
2.3.3. Jacobson'un İş Güvencesizliği Modeli 83
2.3.4. Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli 84
2.3.5. Probst'un İş Güvencesi Modeli 86
2.4. TÜRKİYE'DE İŞ GÜVENCESİNDEN YARARLANMA KOŞULLARI 88
2.4.1. İşyeri Büyüklüğü 88
2.4.2. Kıdem Süresi 88
2.4.3. İş Sözleşmesinin Türü 89
2.4.4. İşveren Vekili Olmama 89
2.4.5. Fesih Nedeni 89
2.4.6. Toplu İşçi Çıkarma Durumu 89
2.4.7. Başvuru Süresi 91
2.4.8. Arabuluculuk Şartı 91
2.5. DÜNYADA/BAZI ÜLKELERDE İŞ GÜVENCESİ DÜZENLEMELERİ 91
2.5.1. Avrupa Birliği Ülkeleri 91
2.5.2. Amerika Birleşik Devletleri 92

2.5.3. Japonya 92
2.5.4. Güney Kore 93
2.5.5. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları 93
2.6. İŞ GÜVENCESİNİN ETKİLERİ 93
2.6.1. İşçiye Yönelik Etkiler 94
2.6.2. İşverene Yönelik Etkiler 95
2.7. MOTİVASYON AÇISINDAN İŞ GÜVENCESİNİN ÖNEMİ 97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL DESTEK

3.1. SOSYAL DESTEK KAVRAMI 104
3.2. SOSYAL DESTEK ÇEŞİTLERİ 106
3.2.1. House'un Sosyal Destek Sınıflandırması 107
3.2.2. Schaefer vd.'nin Üçlü Sosyal Destek Modeli 107
3.2.3. Cutrona ve Russell'ın Optimal Eşleşme Modeli 108
3.2.4. Barrera'nın Sosyal Destek Sınıflandırması 108
3.2.5. Wills ve Shinar'ın Genişletilmiş Sosyal Destek Modeli 109
3.3. SOSYAL DESTEK İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR 109
3.3.1. Tampon Etkisi Modeli 109
3.3.2. Ana Etki Modeli 110
3.3.3. Stres ve Başa Çıkma Teorisi 111
3.3.4. Sosyal Mübadele Teorisi 112
3.3.5. Eşleşme Hipotezi 112
3.3.6. Sosyal Karşılaştırma Teorisi 113

3.3.7. Sosyal Kimlik Teorisi 114
3.3.8. Bağlanma Teorisi 114
3.3.9. Ekolojik Sistemler Teorisi 115
3.3.10. Sosyal Sermaye Teorisi 116
3.4. SOSYAL DESTEK KAYNAKLARI 117
3.4.1. Aileden Kaynaklanan Sosyal Destek 117
3.4.2. Arkadaştan Kaynaklanan Sosyal Destek 119
3.4.3. Diğer Sosyal Destek Kaynakları 122
3.5. MOTİVASYON AÇISINDAN ALGILANAN SOSYAL DESTEĞİN ÖNEMİ 126

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

İYİ OLUŞ HALİ

4.1. İYİ OLUŞ HALİNİN TANIMI 130
4.2. İYİ OLUŞ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ 132
4.3. İYİ OLUŞ KAVRAMIYLA İLGİLİ KURAMSAL AÇIKLAMALAR 134
4.3.1. Amaç (Erek) Kuramı 134
4.3.2. Etkinlik Kuramı ve Akış Modeli 136
4.3.3. Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları 138
4.3.4. Dinamik Denge Kuramı 139
4.3.5.Uyum Kuramı 140
4.3.6. Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı 141
4.4. MOTİVASYON AÇISINDAN İYİ OLUŞ HALİNİN ÖNEMİ 142

BEŞİNCİ BÖLÜM:

İŞ MOTİVASYONU

5.1. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI 148
5.2. MOTİVASYON KURAMLARI 151
5.2.1. Kapsam Kuramları 152
5.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 152
5.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 155
5.2.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı 157
5.2.1.4. Alderfer'in VIG (ERG) Kuramı 158
5.2.2. Süreç Kuramları 160
5.2.2.1. Davranış Şartlandırması (Edimsel Koşullanma) Yaklaşımı 160
5.2.2.2. Bekleyiş Teorileri 161
5.2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi 162
5.2.2.2.2. Lawler-Porter Modeli 163
5.2.2.3. Eşitlik Teorisi 164
5.2.2.4. Amaç Teorisi 164
5.3. MOTİVASYON TÜRLERİ 165
5.3.1. İçsel Motivasyon 166
5.3.2. Dışsal Motivasyon 168
5.4. MOTİVASYON ARAÇLARI 170
5.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları 170
5.4.2. Psikososyal Motivasyon Araçları 174
5.4.3. Örgütsel Motivasyon Araçları 175

5.5. ÜCRET ADALETİ, İŞ GÜVENCESİ, SOSYAL DESTEK, İŞ MOTİVASYONU, İYİ OLUŞ DEĞİŞKENLERİ ARASI İLİŞKİLER 177

ALTINCI BÖLÜM

ÜCRET ADALETİNİN, İŞ GÜVENCESİNİN, SOSYAL DESTEĞİN İŞ MOTİVASYONUNA OLAN ETKİSİNDE İYİ OLUŞ HALİNİN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ 188
6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 189
6.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI 190
6.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 190
6.4.1. Araştırmanın Modeli 191
6.4.2. Araştırmanın Değişkenleri 191
6.4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 192
6.4.4. Araştırma Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği 194
6.4.4.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği 194
6.4.4.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği 201
6.4.5. Araştırmanın Hipotezleri 202
6.4.6.Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler 204
6.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI 206
6.5.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 208
6.5.2. Hipotezlere İlişkin Analizler 210
6.5.2.1. Korelasyon Analizleri 211
6.5.2.2. Regresyon Analizleri 214
6.5.2.2.1. Ücret Eşitliği Algısı ve Alt Boyutları 215

6.5.2.2.2. Ücret Adaleti Algısı ve Alt Boyutlarının İş Motivasyonuna Etkisinde İyi Oluş Halinin Aracılık Etkisi 220

6.5.2.2.3. İş Güvencesi Algısı 228

6.5.2.2.4. İş Güvencesinin İş Motivasyonuna Etkisinde İyi Oluş Halinin Aracılık Etkisi 230

6.5.2.2.5. Sosyal Destek Algısı ve Alt Boyutları 233

6.5.2.2.6. Algılanan Sosyal Destek ve Alt Boyutlarının İş Motivasyonuna Etkisinde İyi Oluş Halinin Aracılık Etkisi 237

6.5.2.2.7. Genel Ücret Adaletinin, Genel Sosyal Desteğin, İş Güvencesinin İş Motivasyonuna Olan İlişkisinde Aracılık Etkisi 244

6.5.2.2.8. Bağımsız Değişkenlerin Göreceli Etkisi Üzerine Değerlendirme 249

6.5.3. Farklılık Analizleri 252

6.5.3.1. Katılımcıların İş Motivasyonu Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar 252

6.5.3.2. Katılımcıların Ücret Adaleti Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar 257

6.5.3.3. Katılımcıların İş Güvencesi Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar 261

6.5.3.4. Katılımcıların Sosyal Destek Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar 266

TARTIŞMA 285

SONUÇ VE ÖNERİLER 275

KAYNAKÇA 289

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ücret Bileşenleri 13
Şekil 2: Ücret Eğrisi ve Ücret Doğrusu 48
Şekil 3: İşletme Piyasa Ücret Doğrusunun Karşılaştırılması 49
Şekil 4: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi 153
Şekil 5: Araştırmanın Modeli 191

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Faktörler ve Değerlendirme Puanları 37
Tablo 2: Temel ve Alt Faktörler 40
Tablo 3: Ücret Yapısının Oluşturulması ve Uygulanması 43
Tablo 4: Beceriye ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Yapısı Farkları 55
Tablo 5: Motivasyon Teorileri 151
Tablo 6: İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 195
Tablo 7: İyi Oluş Hali Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 196
Tablo 8: Genel Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 196
Tablo 9: İçsel Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 197
Tablo 10: Dışsal Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 197
Tablo 11: Bireysel Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 198
Tablo 12: Prosedürel Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 198
Tablo 13: İş Güvencesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 199
Tablo 14: Sosyal Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 199
Tablo 15: Aile Kaynaklı Sosyal Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 200
Tablo 16: Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 200
Tablo 17: Diğer Sosyal Destek Kaynaklarına İlişkin Faktör Analizi 201
Tablo 18: Ölçeklere ve Boyutlara Göre Güvenilirlik Analizi Sonuçları 202
Tablo 19: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler 206
Tablo 20: Araştırma Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler 210
Tablo 21: Korelasyon Katsayısının Değerleri 211
Tablo 22: Korelasyon Analizi Sonuçları 212
Tablo 23: Genel Ücret Adaleti, Boyutlarının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Modeli 215
Tablo 24: Eş Doğrusallık Analizi Katsayıları 218
Tablo 25: İstatistik Gizlilik 218
Tablo 26: Ücret Adaleti Algısı, Boyutları ve İyi Oluş Hali Regresyon Modeli Özeti 220

Tablo 27: Ücret Adalet Algısı, Boyutları ve İyi Oluş Hali Algısı Regresyon Katsayılar Tablosu 222
Tablo 28: İyi Oluş Hali İçin İş Motivasyonu Regresyon Modeli Özeti 224
Tablo 29: İyi Oluş Hali İçin İş Motivasyonu Regresyon Katsayılar Tablosu 224
Tablo 30: Genel Ücret Adaleti, Boyutlar ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Regresyon Modeli Özeti 225
Tablo 31: Genel Ücret Adaleti Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu..... 226
Tablo 32: İş Güvencesi Algısının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Modeli 229
Tablo 33: İş Güvencesi Algısı ve İyi Oluş Hali Regresyon Modeli Özeti 230
Tablo 34: İş Güvencesi Algısı ve İyi Oluş Hali Algısı Regresyon Katsayılar Tablosu 230
Tablo 35: İş Güvencesi ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Modeli Özeti 231
Tablo 36: İş Güvencesi ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu 232
Tablo 37: Sosyal Destek Algısı, Boyutlarının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Modeli..... 233
Tablo 38: Eş Doğrusallık Analizi Katsayıları 235
Tablo 39: İstatistik Gizlilik 236
Tablo 40: Genel Sosyal Destek Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali Regresyon Modeli Özeti 238
Tablo 41: Genel Sosyal Destek Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali Regresyon Katsayılar Tablosu 239
Tablo 42: Genel Sosyal Destek Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Modeli Özeti..... 241
Tablo 43: Sosyal Destek Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu 242
Tablo 44: Ücret Adaleti, Sosyal Destek, İş Güvencesi Regresyon Modeli Özeti ... 245
Tablo 45: Ücret Adaleti, Sosyal Destek, İş Güvencesi ve İş Motivasyonu Regresyon Katsayılar Tablosu 245

Tablo 46: Ücret Adaleti, Sosyal Destek, İş Güvencesi, İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Özeti 247
Tablo 47: Ücret Adaleti, Sosyal Destek, İş Güvencesi, İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu 247
Tablo 48: Ücret Adaleti Algısı, Sosyal Destek Algısı, İş Güvencesi ve İş Motivasyonu Regresyon Katsayılar Tablosu 250
Tablo 49: Katılımcıların İş Motivasyonu Algısının Demografik Özelliklere Göre Farklılıklaşması 253
Tablo 50: Katılımcıların Ücret Adaleti Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar 257
Tablo 51: Katılımcıların İş Güvencesi Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar 262
Tablo 52: Katılımcıların Sosyal Destek Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar 266
Tablo 53: Katılımcıların İyi Oluş Hali Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar 271
Tablo 54: Hipotezler 274

KISALTMALAR LİSTESİ

WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
Bkz	: Bakınız
Vd.	: Ve Diğerleri
ILOSTAT	: Uluslararası Çalışma Örgütü İstatistik Bilgi Sistemi
İA	: İçsel Ücret Adaleti
DA	: Dışsal Ücret Adaleti
BA	: Bireysel Ücret Adaleti
PA	: Prosedürel Ücret Adaleti
İG	: İş Güvencesi
İO	: İyi Oluş Hali
İM	: İş Motivasyonu
SD	: Sosyal Destek
AİS	: Aile Kaynaklı Sosyal Destek
ARS	: Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek
DS	: Diğer Sosyal Destek Kaynakları
WEMWBS	: Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği
WEMWBS-KF	: Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği Kısa Formu
Sig.	: Significant/Anlamlılık
İst.	: İstatistik
VİF	: Varyans Şişirme Faktörü

GİRİŞ

İş yerinde motivasyon, bireylerin performansını ve iş tatminini belirleyen temel unsurlardan biridir. Motivasyon kaynakları arasında ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek gibi faktörler, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerini ve performanslarını derinden etkileyen başlıca unsurlardır. Bu çalışma, söz konusu üç faktörün iş motivasyonu üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu ilişkide bireylerin iyi oluşunun aracı rolünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ücret adaleti, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve hak ettikleri karşılığı aldıklarına yönelik algıları açısından kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. İş güvencesi, bireylerin geleceğe dair beklentilerini ve iş yerindeki güven duygularını şekillendirirken, motivasyonlarını da doğrudan etkiler. Sosyal destek ise, iş yerindeki ilişkilerin niteliğini ve çalışanların zorluklar karşısında hissettikleri dayanışma düzeyini yansıtır.

Bu araştırmanın temel amacı, ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının bireylerin iyi oluşlarına etkilerini ve bu etkinin iş motivasyonuna nasıl yansıdığını kapsamlı bir biçimde ele almaktır. Çalışanların iyi oluşu, bu ilişkide kritik bir aracı değişken olarak değerlendirilmekte ve çalışanların genel yaşam kalitesi ile iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır. Çalışma aynı zamanda, bu üç faktörün iş motivasyonu üzerindeki bileşik etkilerini ortaya koyarak, iş yeri uygulamaları için önemli sonuçlar üretmeyi hedeflemektedir.

Ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının incelenmesi, çalışan motivasyonunu doğrudan etkileyebileceği düşünülen bu faktörlerin derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıyacaktır. Ücret adaleti, çalışanların mali tatminlerini ve kendilerine verdikleri değeri pekiştirirken; iş güvencesi, geleceğe yönelik güven duygusunu ve istikrarı sağlar. Sosyal destek ise, iş yerindeki ilişkilerin niteliğini ve çalışanların zorluklarla başa çıkabilme kapasitelerini güçlendiren önemli bir faktördür. Bu unsurların bir arada değerlendirilmesi, iş yerinde motivasyonun artırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi açısından önemlidir.

Ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının motivasyon üzerindeki etkileri farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bu tez, hangi faktörün motivasyon üzerinde en baskın etkiye sahip olduğunu belirleyerek, yöneticilere hangi alanlara

odaklanmaları gerektiği konusunda yol gösterebilir. Örneğin, ücret adaletinin daha baskın olduğu sektörlerde, ücret politikalarının yeniden gözden geçirilmesi gerekebilirken, iş güvencesinin belirleyici olduğu sektörlerde çalışanların uzun vadeli istihdamını destekleyen politikaların geliştirilmesi önem kazanabilir. Benzer şekilde, sosyal desteğin daha kritik olduğu iş yerlerinde, çalışanlar arası ilişkileri güçlendirmeye yönelik uygulamalar ön plana çıkabilir.

Bu tezde ortaya konan bir diğer hipotez ise, iyi oluş halinin iş motivasyonu ve diğer değişkenler arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceğidir. Çalışanların psikolojik durumunun, iş performansı ve motivasyon üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılması, iş yerindeki motivasyon stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. İyi oluşun, iş motivasyonu ve performans üzerindeki etkilerinin derinlemesine incelenmesi, bu bağlamda büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma ilgili literatürü kapsamlı bir şekilde analiz etmekte ve ardından kendi araştırma metodolojisi, bulguları ve sonuçlarıyla alana katkı sağlamayı hedeflemektedir. Araştırma bulgularının, iş yerinde motivasyonu artırmaya yönelik stratejilere ve çalışanların iyi oluşunu destekleyici uygulamalara yön vereceği düşünülmektedir. Ayrıca, elde edilen sonuçların insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM:

ÜCRET VE ÜCRET ADALETİ

Birinci bölümde, ücret ve ücret adaleti kavramları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. İşletmelerde ücret yönetiminin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve adaletin sağlanması, çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri açısından kritik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda, öncelikle ücret kavramı, bileşenleri ve yönetim süreçleri incelenmiş; ardından ücret adaletinin farklı boyutları açıklanarak iş yerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Ücretin temel unsurlarını anlamak adına, temel ücret, değişken ücret, ek yararlar ve sosyal yardımlar gibi bileşenler ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, ücretin yalnızca çalışanlara yapılan maddi bir ödeme olmanın ötesinde, işletme stratejileri ve iş gücü yönetimi açısından taşıdığı önem vurgulanmıştır. Devamında, ücret yönetiminin kavramsal çerçevesi, temel ilkeleri ve yönetim süreçlerini etkileyen faktörler değerlendirilmiştir.

Bölümde ayrıca, ücret adaletinin dört temel boyutu olan içsel adalet, dışsal adalet, bireysel adalet ve prosedürel adalet ele alınmıştır. Her bir boyut, iş yerindeki adalet algısını şekillendiren faktörler çerçevesinde detaylandırılmıştır. İçsel adaletin sağlanmasında iş analizi, iş değerleme ve işe dayalı ücret yapılarının oluşturulması; dışsal adaletin sağlanmasında piyasa ücret araştırmaları ve sektörel ücret yapıları gibi unsurlar değerlendirilmiştir. Bireysel adalet açısından beşeri sermaye ve bireysel performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları, prosedürel adalet açısından ise çalışanların süreçlere katılımı, adil prosedürlerin oluşturulması ve ücret yönetiminde etkin iletişimin rolü ele alınmıştır.

Son olarak, ücret adaleti ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiş ve bu kavramların çalışan performansı ve işletme başarısı açısından taşıdığı stratejik önem ortaya konmuştur. Bu kapsamda, ücret adaleti algısının çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri, hem teorik hem de uygulamalı yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

1.1. ÜCRET KAVRAMI VE ÜCRET BİLEŞENLERİ

Çalışma yaşamında ücret, ekonomik ve sosyal sistemin temel dinamiklerinden biridir. İşletmeler ve çalışanlar açısından stratejik bir öneme sahip olan ücret, yalnızca bir ödeme aracı olmanın ötesinde, insan kaynakları yönetiminin karmaşık ve çok boyutlu bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Modern yönetim anlayışında, ücret politikaları, çalışanların performansını, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını doğrudan şekillendiren kritik unsurlar arasında yer almaktadır.

Ücretin teorik ve pratik boyutları, işletmelerin rekabet gücü ve çalışanların sosyo-ekonomik statüsü üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. İşgücü piyasasının dinamiklerini belirleyen ücret sistemleri, aynı zamanda toplumsal adaletin sağlanması ve ekonomik dengelerin sürdürülebilirliği açısından merkezi bir rol üstlenmektedir.

1.1.1. Ücret Kavramı

Ücret, "emeğin bedeli" veya "çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar" olarak tanımlanır ve eski Türkçe'de "ecir" sözcüğünden türemiştir. İngilizce'de "wage", Fransızca'da "salaire", Almanca'da ise "lohn" terimleri ücret kavramını ifade etmektedir. İngilizce'de ayrıca "payment" (ödeme), "salary" (maaş) ve "reward" (ödül) gibi terimler de ücreti tanımlamak için kullanılır. Türkçe'de ise ücret yerine "maaş, aylık, haftalık, gündelik (yevmiye)" gibi terimlerle de ifade edilmektedir (Ataay ve Acar, 2018: 370). Britannica Ansiklopedi'sine göre ücret, çalışanlara fiziksel veya zihinsel emek karşılığında yapılan tüm ödemeleri kapsar (Britannica, 2023).

Ücret terimi, parasal bir söz verme anlamını ifade eden Fransızca kökenli "wagier" veya "gagier" kelimelerinden türetilmiştir ve bu da söz vermek ya da taahhütte bulunmak anlamına gelir (Bhattacharyya, 2009:1). Ekonomik açıdan bakıldığında, ücret bir mal veya hizmet üretimi için kullanılan doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinin karşılığında ödenen bedeldir. Başka bir deyişle, ücret emeğin fiyatıdır (Kaya, 1977). Ücret, çalışanın geçim kaynağı olması ve

motivasyon sağlaması açısından önemli bir faktördür ve genellikle iş piyasasındaki arz ve talep koşullarına göre şekillenir.

Stigler (1946), ücretin rekabetçi bir ekonomide çalışanın sağladığı hizmetin, marjinal ürün değeri ile ölçülen bir ödeme olduğunu belirtmektedir. Marjinal ürün, bir çalışanın ek iş gücü ile ürettiği fazladan çıktının değerini ifade eder. Rekabetçi piyasalarda her çalışanın ücreti, genellikle marjinal ürününün değeri ile eşitlenmektedir. Bu durum, piyasa koşulları ve arz-talep dengesi doğrultusunda şekillenen bir karşılık olarak değerlendirilir (Stigler, 1946: 358-360).

Zamanla girişimciliğin sermaye veya işletme sahipliğinden ayrışmasıyla birlikte, iş dünyasında profesyonel yöneticilerin sayısında artış gözlemlenmiştir. Bu gelişme, ücretin yalnızca işçilere değil, aynı zamanda profesyonel yöneticilere de ödenen bir karşılık haline gelmesine neden olmuştur (Ataay ve Acar, 2018: 372).

Sosyal politika perspektifinden bakıldığında ise ücret, "bedeni veya fikri emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedel" olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede ücret, işletmenin kâr veya zarar durumundan bağımsız olarak, üretilen malın satışına bağlı kalmaksızın, çalışanlara önceden belirlenmiş bir gelir olarak ödenmektedir. Bu yaklaşım, ücreti yalnızca piyasa dinamiklerine bağlı bir ödeme aracı olarak değil, aynı zamanda çalışanların yaşam standartlarını koruma işlevi gören bir mekanizma olarak ele almaktadır (Ataay ve Acar, 2018: 372).

Ücret, günümüzde çalışanlar, işverenler ve devlet açısından kritik bir konu haline gelmiştir. Özellikle aile geçindirme sorumluluğu taşıyan bireyler için, yaşamlarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde ücret gelirine bağlıdır. Nitekim, ücretli çalışanların oranı birçok ülkede toplumun %80'ini oluşturmaktadır (Acar, 2007: 18).

Ücret, yalnızca temel ihtiyaçların karşılanmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda bireylerin refah düzeyini ve yaşam kalitesini belirleyen önemli bir faktördür. Adil ücretlendirme, çalışanlar açısından büyük bir öneme sahiptir. İşçiler, eşdeğer iş ve katkı karşılığında adil bir ücret almayı temel bir hak olarak görmekte ve ücret politikalarının bu çerçevede oluşturulmasını beklemektedirler. Ücret, bireylerin yalnızca ekonomik gereksinimlerini karşılamanın ötesinde, iş tatmini ve sosyal statülerini de şekillendiren bir unsurdur.

İşverenler açısından ücret, nitelikli işgücünü çekme, çalışanları elde tutma, motivasyonu artırma ve örgütsel bağlılığı güçlendirme işlevi görmektedir. Ücret

politikaları, yalnızca ekonomik unsurlar doğrultusunda değil, aynı zamanda iş gücü piyasasındaki dinamikler ve kurumsal gereklilikler çerçevesinde şekillenmektedir.

Devlet açısından ise ücret, ekonomik ve toplumsal yapıyı doğrudan etkileyen bir unsurdur. Ücretler, istihdam, enflasyon, yatırım ve tasarrufları etkileyerek ekonomik büyüme üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Ayrıca, ücretlerden alınan gelir vergisi, devlet bütçesi için önemli bir kalemdir. Bu nedenle hükümetler, iş kanunları ve sosyal politikalar yoluyla çalışanların haklarını korumaya çalışırlar (Topalhan, 2020: 11).

Ücret, çalışanların işlerini yerine getirmeleri karşılığında elde ettikleri içsel ve dışsal ödülleri kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. İçsel ücret, bireyin işinden aldığı psikolojik tatmin ve manevi doyumu ifade etmektedir. Örneğin, bir çalışanın yaptığı işin topluma fayda sağladığına inanması, içsel motivasyonu artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İşin birey açısından anlamlı görülmesi, çalışanın yaptığı işe olan bağlılığını güçlendirmekte ve iş tatminini artırmaktadır. Dışsal ücret ise parasal ve parasal olmayan ödülleri içeren bir yapıdadır. Çalışanlara sunulan maaş, prim, yan haklar ve diğer mali teşvikler dışsal ücrete örnek olarak gösterilebilir. İçsel ve dışsal ücret bileşenleri bir arada değerlendirildiğinde, ücretlendirme sisteminin çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir (Martocchio, 2011: 3).

Günümüz iş dünyasında işletmeler, hızla değişen ve yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu dinamik yapı, ücret politikalarının yalnızca ekonomik gerekliliklere göre değil, aynı zamanda çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş verimliliği çerçevesinde şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Ücretlerin, çalışanların gösterdiği çabaya uygun olması, iş yerindeki adalet algısını güçlendiren ve verimliliği artıran temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin adil ve motive edici ücretlendirme sistemleri oluşturması, hem çalışan performansı hem de kurumsal başarı açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Belja, 2019: 25).

Bu bölümde, ücretin bileşenleri ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.1.2. Ücretle İlgili Çeşitli Kavramlar

Ücret, farklı disiplinler ve toplumsal gruplar tarafından çeşitli perspektiflerden ele alınan çok yönlü bir kavramdır. Bu nedenle, ücretin tanımlanması ve ilgili terimlerin açıklığa kavuşturulması, bilimsel tartışmaların sağlıklı yürütülmesi, ücret istatistiklerinin karşılaştırılması ve kamuoyunda doğru bilgilendirme sağlanması açısından önem taşımaktadır. Özellikle, basında ve siyasi tartışmalarda ücret kavramının doğru anlaşılması, ekonomik ve sosyal politikaların değerlendirilmesi açısından gereklidir.

Çıplak ücret, asıl ücret, kök ücret veya *temel ücret* olarak da bilinen *"ücret haddi,"* belirli bir üretim birimi ya da zaman dilimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarını ifade eder (Topalhan, 2020: 16). Ücret haddi (wage rate), belirli nitelikteki emeğe atfedilen bilimsel temel değer ya da tutardır. Bu doğrultuda, uygulanan ücret sistemine göre zaman ya da ürün birimi başına belirlenen miktara "ücret haddi" denir. Ücret haddi ya da temel ücret, işin niteliğine ya da kişinin beceri ve yetkinlik düzeyine bağlı olarak belirlenebilir. Örneğin, saat başına 5 TL, ürün birimi başına 2 TL ya da aylık olarak 1000 TL şeklinde farklı ölçütlere göre ücret haddi uygulanabilir (Ataay ve Acar, 2018: 375). Makroekonomik açıdan ücret haddi, çalışanların geçimini sağlayacak mal ve hizmetlerin, toplam çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Mikroekonomik bakış açısına göre ise ücret haddi, belirli bir zaman dilimi ya da ürün birimi başına ödenen temel ücret düzeyini ifade eder. Örneğin, bir çalışanın saatlik 30 TL, haftalık 500 TL veya ürettiği ürün başına 20 TL ücret alması, ücret haddine örnek olarak gösterilebilir (Demir, 2020: 8).

Ücret geliri, çalışılan süre veya üretilen miktar ile ücret haddinin çarpılması sonucu ortaya çıkan büyüklüktür (Topalhan, 2020: 16). Bununla birlikte, işin çekiciliğinin değerlendirilmesi ve pazarlık süreçlerinde daha önemli olan unsur, ücret haddidir. İşverenler açısından, üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında genellikle ücret geliri temel alınır. Ücret geliri, günlük, haftalık, aylık veya yıllık olarak hesaplanabilir. Ancak, yalnızca ücret haddinin bilinmesi, yıllık ücret geliri hakkında tam bir bilgi sunmaz; zira ücret haddinin yanı sıra, ücret gelirini etkileyen çeşitli başka faktörler de bulunmaktadır (Zaim, 1992: 154).

Fazla çalışma ve *fazla sürelerle çalışma*, iş hukuku bağlamında önemli konular arasında yer almakta olup, çalışanların yasal sınırların üzerinde çalıştırılması durumlarında ortaya çıkan düzenlemeleri kapsar. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre fazla çalışma, haftalık çalışma süresinin 45 saati aşması durumunda gerçekleşir ve bu durumda fazla çalışma saatlerine ilişkin ücret, normal çalışma saat ücretinin yüzde 50 fazlasıyla ödenir. Öte yandan, fazla sürelerle çalışma, haftalık çalışma süresinin toplu ya da bireysel iş sözleşmeleriyle 45 saatin altında belirlendiği durumlarda, bu süreyi aşan ancak 45 saate kadar olan çalışmaları ifade eder. Örneğin, haftalık normal çalışma süresi sözleşme ile 40 saat olarak belirlenen bir işçi, haftada 45 saate kadar çalıştırıldığında fazla çalışma değil, fazla sürelerle çalışma yapmış sayılır. Bu durumda, fazla sürelerle çalışılan 5 saat için işçiye, normal çalışma ücretinin yüzde 25 fazlası ödenir. Aynı işçinin haftada 50 saat çalıştırılması durumunda ise, ilk 5 saat için yüzde 25, takip eden 5 saat için ise yüzde 50 fazlasıyla ücret ödemesi yapılması gerekmektedir (Çil, 2007: 72).

Fazla mesai ücreti, bir çalışanın normal çalışma saatleri dışında veya haftalık çalışma süresini aşan saatlerde çalıştığı zaman, bu ek çalışmanın karşılığında alması gereken ücrettir (Zaim, 1992: 154).

Çalışılmayan Saatler İçin Ödenen Ücretler, çalışanlar, belirli bir süre boyunca çalışmasalar bile belirli bir ücret alabilirler. Bu ödemeler, genellikle iş sözleşmeleri veya yerel yasal düzenlemeler tarafından belirlenen kurallara göre yapılır. Ücretli izinler, genellikle yıllık izin, resmi tatiller veya özel izinler gibi durumları kapsar. İşverenler, bu izin süreçlerinde çalışanlara belirli bir ücret ödeyebilirler. Bu ödemeler, normal çalışma günlerinde alınan ücretle aynı olabilir veya farklı bir hesaplama yöntemine tabi olabilir. Bu tür ödemelerin işçi gelirine dahil olup olmadığı ve hangi koşullar altında ödeneceği, ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre değişebilir. Yerel yasal düzenlemeler, bu tür ödemelerin ne zaman ve hangi koşullar altında yapılacağını belirler. İşverenler, bu kurallara uygun olarak çalışanlara bu tür izinlere bağlı ödemeleri gerçekleştirirler (Zaim, 1992: 154).

İkramiye, çalışanlara genellikle yılda birkaç kez maaş tutarında yapılan ek ödemeler olarak adlandırılmaktadır. Bu ödemeler, çalışanların performansına veya şirketin genel başarısına bağlı olarak dağıtılır. Özellikle yöneticilere belirli dönemlerde gösterdikleri performansa bağlı olarak yapılan gizli ek ödemelere ise

"bonus" adı verilmektedir. Bu bonuslar, çalışanın şirkete katkısı, liderlik becerileri veya belirlenen hedeflere ulaşma yeteneği gibi kriterlere dayalı olarak belirlenir. Tunçer'in (2011) belirttiği gibi, araştırmalar kısa vadede yapılan bu tür ödemelerin şirketleri radikal performans hedeflerine ulaşmada önemli ölçüde motive ettiğini göstermektedir. Bu tarz teşvikler, çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarını yükseltebilir ve şirketin hedeflerine ulaşmasını hızlandırabilir. Ancak, bu ödemelerin uzun vadede sürdürülebilirliği ve çalışanların şirkete bağlılığı üzerindeki etkileri ayrıca değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur (Tunçer, 2011: 301).

Prim, işçilerin bireysel ya da ekip olarak gösterdikleri üstün performansı ödüllendirmek amacıyla yapılan ek ödemelerdir. Başka bir deyişle, prim adı altında yapılan ödemeler, normal şartlara göre işçilerin maruz kaldıkları yük ve külfeti karşılamak üzere yapılan ödemelerdir. Hemen belirtmek gerekir ki uygulamada, hem ikramiye hem de prim genellikle işçilerin bütün hizmetlerini ödüllendirmek amacıyla yapılan ödemeler olmaları nedeniyle birbirine karıştırılabilmektedir. Prim ve ikramiye birbirinden farklı iki kavramdır. İkramiye, yılbaşı, dini bayramlar, kuruluş yıl dönümleri gibi özel nedenlere bağlı olarak verilirken; prim ise daha çok zaman esasına dayalı ücretin sakıncalarını gidermek, işin niteliğini artırmak gibi amaçlarla verilen önemli bir teşvik aracıdır (Tunçer, 2011: 301; Zaim, 1992: 156).

Komisyon, yüzde, bahşiş gibi miktarı önceden bilinmeyen ücret gelirleri olarak nitelendirilen komisyon; işçilerin yaptıkları iş sonucu işverene sağladıkları menfaat değeri üzerinden gizli miktar ile ödenen bir karşılıktır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 57. Maddesi, komisyon ücretini belirli bir ücrete dayanmayan, belirli olmayan süre ve tutar üzerinden alınan bir ücret olarak tanımlar ve işçinin yaptığı işin değeri ölçüsünde belirli bir yüzde üzerinden ödenir (4857 Sy. İş Kanunu). Bu tür ödemeler genellikle otel, lokanta ve eğlence yerlerinde ve bazen de gerçekleştirilen satışlardan elde edilen gelir işverenler tarafından işçilere yaptıkları işin değeri ölçüsünde ve genellikle belli bir yüzdeye göre dağıtılır (Işığıçok, 2017: 31).

"Çıplak Ücret" ve "Giydirilmiş Ücret" terimleri, işçi-işveren ilişkileri ve toplu iş sözleşmeleri bağlamında sıkça kullanılır. Bu iki kavram, işçilerin aldıkları ücretin farklı yönlerini ifade eder. "Çıplak Ücret", çalışanların alması gereken temel ücreti, yani işlerinin doğrudan karşılığını temsil eder. Buna karşın "Giydirilmiş Ücret", temel

ücrete ek olarak verilen ek ödemeleri, sosyal yardımları ve diğer faydaları kapsayan daha geniş bir ücret kavramıdır. Bu eklemeler arasında performans bonusları, tatil ve izin ücretleri, sosyal yardımlar gibi öğeler bulunur. Ücret maliyetlerinin ve çalışanların gelirlerinin hesaplanmasında genellikle "Giydirilmiş Ücret" dikkate alınır. Bu, toplam ücret paketinin daha doğru bir değerlendirmesini sağlar. Ancak, işveren ve işçi taraflarının bu iki ücret kavramını kullanma şekillerinde farklılıklar gözlemlenir. İşverenler genellikle toplam maliyeti ve sunulan avantajları yansıtan "Giydirilmiş Ücret"e odaklanırken, çalışanlar daha çok temel alınan "Çıplak Ücret"e önem verirler. Ücret yapılarının belirlenmesinde de, genellikle bu temel ücret, yani "Çıplak Ücret" ön planda tutulur. Bu, çalışanların işe başlangıçtaki ücret anlaşmalarında ve temel maaş düzeylerinde önemli bir rol oynar (Acar, 2007: 12).

Brüt ücret, işverenin çalışanına sağladığı ve çalışanın hak ettiği ücretin, her türlü yasal kesinti yapılmadan önceki toplamını ifade eder. Bu tutar, işverenin çalışan adına yaptığı tüm ödemeleri içerir. *Net ücret* ise, brüt ücretten gelir vergisi, sosyal güvenlik primleri gibi zorunlu kesintiler ile varsa diğer kesintiler (örneğin borç taksitleri ya da sendika aidatları) çıkarıldıktan sonra çalışanın eline geçen kullanılabilir miktarı belirtir. Net ücretin hesaplanması, bu kesintilerin brüt ücretten düşülmesiyle gerçekleştirilir (Ataay ve Acar, 2018: 375).

Ücretler, nominal (parasal) ve reel (gerçek) olmak üzere iki temel kategoride değerlendirilir. *Nominal ücret,* işletmelerin işçilere yaptığı parasal ödemeleri ifade eder; ancak enflasyon etkisiyle para biriminin değer kaybetmesi söz konusu olabilir. Bu durum, işçilerin satın alma gücünde düşüşe yol açar. *Reel ücret* ise, işçilerin satın alma gücünü, yani nominal ücretin satın alınabilecek mal ve hizmet miktarı cinsinden değerini ölçer. Reel ücret hesaplamaları, parasal ücretin tüketici fiyatları endeksi ile oranlanmasıyla yapılır, böylece enflasyonun etkileri dikkate alınarak işçilerin gerçek satın alma gücü belirlenir (Güneş, B., 2022: 24).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), çalışma yaşamının çeşitli yönlerini düzenleyen uluslararası normlar ve politikalar geliştiren, Birleşmiş Milletler kuruluşudur. ILO, ücretlerle ilgili olarak, adil ücretin ne olduğunu ve nasıl belirlenmesi gerektiğine dair genel ilkeler ve standartlar belirler. Bununla birlikte, ILO'nun ücret tanımları ve önerileri, özellikle Asgari Ücret Belirleme Sözleşmesi, 1970 (No. 131) ve Ücretin Korunması Sözleşmesi, 1949 (No. 95) gibi belirli sözleşmelerde somutlaşır.

Asgari ücret, ILO'nun tanımına göre; Hükümetler tarafından belirlenen ve işverenlerin altında ödeme yapamayacağı yasal minumum ücret düzeyidir. Asgari ücret, genellikle yaşam maliyetine, işgücü piyasasının durumuna ve ekonomik koşullara göre ayarlanır (Asgari Ücret Belirleme Sözleşmesi, 1970: No, 131). Ücretin Korunması Sözleşmesi, 1949 (No. 95) ile ilişkilidir. Bu sözleşme, çalışanların ücretlerinin korunmasını, ödeme şekillerinin düzenlenmesini ve ücretler üzerinde haksız kesintilerin önlenmesini amaçlar (Asgari Ücret Belirleme Sözleşmesi, 1949: No, 95).

Maliyet, üretim için yapılan harcamaların değeri iken, gider bu harcamaların toplamını ifade eder. *Ücret gideri,* çalışanlara yapılan ödemelerin toplamıdır ve artan ücretler gideri yükseltir. Buna karşın, *ücret maliyeti,* ürün birimine düşen işçilik giderinin oranıdır ve iş gücü verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. Verimlilik artışı, sabit ücretler altında maliyetleri düşürebilir. Dolayısıyla, ücret maliyeti, ücret giderleri artsa bile, artan verimlilikle sabit kalabilir veya azalabilir (Acar, 2007: 25).

Ayni ücret, çalışanlara doğrudan para yerine mal veya hizmet şeklinde yapılan ödemelerdir. Örneğin, konut sağlama veya yemek gibi. *Nakdi ücret* ise, çalışanlara yapılan parasal ödemeleri ifade eder. Her iki ücret türü de toplam ücret paketinin bir parçası olabilir ve çalışanların ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre farklılık gösterebilir (Ataay ve Acar, 2018: 375).

Çalışanların motivasyonunu artırmak ve kurumsal hedeflere ulaşmak için parasal ve parasal olmayan ödüllerden oluşan kapsamlı bir tazminat stratejisi önemlidir. Bu strateji, maaş artışları, sağlık yönetimi, iş yaşam dengesi, destekleyici çalışma kültürü gibi öğeleri içerir. Toplam ödül kavramı, kurumun rekabet gücünü korumak ve nitelikli çalışanları çekmek, tutmak için büyük önem taşır. *Maddi ödüller,* doğrudan finansal kazanç sağlarken, *maddi olmayan ödüller,* iş tatmini ve kurum kültürünü güçlendirir. Her iki ödül türü de çalışanların ve kurumun hedeflerine ulaşmada kritik rol oynar (Decenzo ve Robbins, 2010).

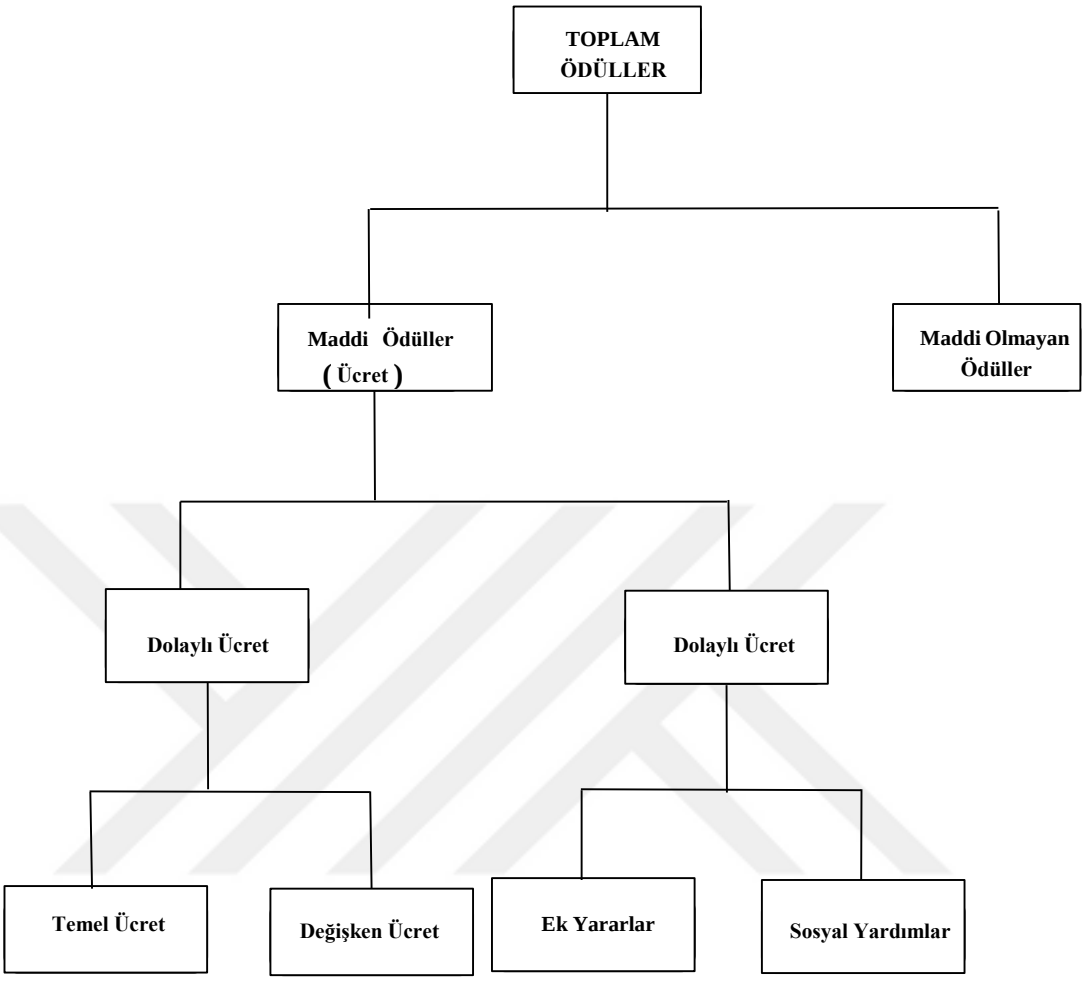
Ücret yapılarının oluşturulması sürecinde, işin niteliği ve çalışanların özellikleri temel alınır. Genellikle, fiziksel işgücü gerektiren işlerde saatlik ücret, yönetim ve idari görevlerde ise aylık maaş kullanılır. Bu ayrım, işin gerektirdiği beceri düzeyi, sorumluluk ve çalışma saatleri gibi faktörlere dayanır. Ücret yapısı, hem işverenin bütçe planlaması hem de çalışanın beklentileri ve motivasyonu açısından

önemlidir (Acar, 2007: 28). Genel olarak maaş, bir çalışanın işveren tarafından belirli bir zaman dilimi içinde aldığı düzenli ödemedir. Bu ödeme genellikle aylık olarak yapılır ve çalışanın pozisyonu, deneyimi ve işin doğası gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterir. Maaş, genellikle işin karşılığında yapılan parasal tazminatı ifade eder.

1.1.3. Ücret Bileşenleri

İş gücünün etkili bir şekilde işe alınması ve işletme bünyesinde tutulması, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte, maaş, ücret ve çalışanlara sunulan ek yararların yönetimi, işletme içerisindeki yöneticilerin kilit sorumlulukları arasında yer alır. İşletme stratejileri ile uyumlu bir maaş ve ücret yönetim sistemi oluşturmak; iş değerleme tekniklerini kullanarak adil ücret skalaları belirlemek; başarıya dayalı ücret sistemleri geliştirmek ve rekabetçi bir ücret araştırması yapmak, bu süreçte izlenmesi gereken temel adımlardandır. Bunun yanı sıra, çalışanlara grup ve sağlık sigortası gibi avantajlar sağlamak, teşvik ve ödüllendirme sistemleri oluşturmak, sosyal yardımlar sunmak ve çeşitli ek hizmetler sağlamak, işletmenin çalışanları için daha çekici hale gelmesine ve iş gücünün korunmasına katkı sağlar. Bu nedenle, maaş, ücret ve çalışan yararlarının yönetimi, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, adil ve sürdürülebilir bir sistemle yürütülmesi gereken önemli bir süreçtir (Eren, 2016: 396).

Ücret, genel anlamda bir örgüt tarafından çalışanlara sağlanan maddi ve maddi olmayan tüm ödüllerin bütünü olarak kabul edilmekte olup, literatürde sıklıkla 'ödül' kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Ancak, pratikte ve akademik yazında ücret, daha dar bir kapsamda ele alınarak para veya parasal değerle ölçülebilen maddi karşılıklar şeklinde tanımlanmaktadır. Ücret, genellikle bir paket ya da toplam değer olarak değerlendirilmekte olup, çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler arasında temel ücret, performansa dayalı değişken ücret, ek avantajlar ve sosyal yardımlar yer almaktadır. Ayrıca, ücret, işin ve çalışanın değerine, sağladığı katkıya karşılık gelen bir ekonomik unsur olarak da tanımlanmaktadır (Ataay ve Acar, 2018: 372).



Şekil 1. Ücret Bileşenleri

Kaynak: Acar, A.C., İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama. Literatür Yayınları, 2007.

İşin ve çalışanın değeri ile ilişkili olarak, ücret bileşenleri birincil ve ikincil olmak üzere iki ana grupta değerlendirilebilir. Birincil bileşenler, doğrudan ücret unsurları olarak adlandırılır; çünkü bu unsurlar işin doğrudan ve yüksek bir ilişki ile performans ve değerini yansıtır. Bu bileşenler, çalışanın işte gösterdiği bireysel katkıları ödüllendirmeyi hedefler. Şekil 1'de görüldüğü üzere, temel ücret ve performansa dayalı değişken ücret, çalışanın işini doğrudan etkileyen ve bireysel başarısına göre belirlenen unsurlardır. Bu unsurlar, çalışanın gösterdiği çabanın karşılığını doğrudan maddi olarak yansıtır (Ataay ve Acar, 2018: 372).

İkincil bileşenler ise dolaylı ücret unsurları olarak adlandırılır. Bu unsurlar, işin ve çalışanın değeriyle daha dolaylı bir ilişki içerisinde olup, genellikle performans veya bireysel katkıya göre büyük değişiklikler göstermez. Dolaylı ücret unsurları, iş görenin motivasyonunu artırmak ve çalışma ortamını desteklemek amacıyla sağlanan ek faydaları içerir. Bu unsurlar arasında sosyal yardımlar, sağlık sigortası, emeklilik katkıları, ulaşım hizmetleri ya da yemek gibi ek avantajlar yer alır. Dolaylı ücret unsurları, performansa doğrudan bağlı olmasa da çalışanların işyerine bağlılığını artıran ve genel iş tatminini olumlu etkileyen unsurlar olarak önemlidir. Örneğin, sunulan yemek ya da ulaşım hizmeti gibi avantajlar, çalışanlar arasında genellikle daha az farklılık gösterir ve bireysel performansa göre şekillenmez. Bu nedenle, dolaylı bileşenler çalışanın genel refahını desteklemek ve iş yerindeki bağlılığını artırmak için kritik bir rol oynar (Ataay ve Acar, 2018: 372).

Bu yaklaşım, ücret bileşenlerinin çalışanın bireysel katkısına ve işin performansına bağlı olarak hem doğrudan hem de dolaylı şekillerde yapılandırılmasını sağlayarak, çalışan motivasyonu ve bağlılığını güçlendiren dengeli bir sistemin oluşturulmasına katkı sağlar.

1.1.3.1. Temel Ücret

Zamana (haftalık, aylık gibi), yapılan işin miktarına (parça başına, götürü gibi) ya da yüzdeye göre belirlenen ücretler, temel (asıl veya çıplak) ücret olarak adlandırılmaktadır (Tunçer, 2011: 286). Temel ücret veya maaş, işgörenin üstlendiği işin değeri ve sahip olduğu becerilere göre belirlenen, genellikle belirli bir dönem boyunca garanti edilen kök ücreti ifade eder. Temel ücret, iş değerlemesi ve ücret yapılarının oluşturulmasında kritik bir unsurdur ve piyasadaki benzer işlerin ücret düzeyleri dikkate alınarak belirlenir. Bununla birlikte, işin değeri kadar işgörenin kıdemi, performansı, ek becerileri ve yetkinlikleri de temel ücret seviyesini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu faktörlerin bir araya gelmesiyle, aynı işi yapan işgörenler arasında belirli sınırlar içerisinde farklı ücret düzeyleri oluşabilir.

Temel ücret, ücret paketinin ana unsurunu oluşturur ve diğer ücret bileşenlerini belirlemede önemli bir rol oynar. Ancak bazı durumlarda, özellikle satış gibi

performansa dayalı ücret sistemlerinde, temel ücret düşük olabilir veya hiç olmayabilir. Bu tür durumlar, işletmenin stratejik hedeflerine ve sektörel dinamiklere bağlı olarak temel ücretin belirlenmesinde esneklik sağlayabilir (Ataay ve Acar, 2018: 374).

Özetle, temel ücret, çalışanın iş yerindeki standart görevlerini yerine getirmesi karşılığında aldığı düzenli ve garanti edilen ödemedir. Herhangi bir değişken ücret bileşeni içermeksizin ödenir ve genellikle çalışma saatleri ile süresi dikkate alınarak sabit bir sistem içerisinde belirlenir.

1.1.3.2. Değişken Ücret

Bir çalışanın ücreti genellikle sabit ve değişken unsurlardan oluşan bir yapı içerir. Sabit unsurlar, çalışana düzenli olarak haftalık veya aylık periyotlarda ödenen ve istisnai durumlar dışında değişmeyen ödeme bileşenleridir. Bu unsurlar, çalışanın temel maaşı veya ücretini temsil eder. Değişken unsurlar ise performans, başarı veya belirli hedeflere ulaşma gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilen ödeme bileşenleridir. Değişken unsurlar, çalışanların motivasyonunu artırmak, belirli hedeflere odaklanmalarını teşvik etmek ve performanslarını ödüllendirmek amacıyla kullanılır. Değişken ücret unsurları arasında primler, ikramiyeler, satış hedefi başarıları ve proje tamamlama gibi faktörler yer alabilir (Torrington vd., 2008: 637).

Değişken ücret, temel olarak çalışanların performansına ve katkılarına bağlı olarak değişen teşvik edici unsurları kapsar. Bu bileşenlere yönelik olarak "durumsal ücret" ifadesi de yaygın şekilde kullanılmaktadır (Acar, 2007: 12). Değişken ücret veya performansa dayalı ücretleme, bireylerin performansları, yetkinlikleri, katkı düzeyleri ve hizmet sürelerine göre belirlenen finansal ödülleri ifade eder. Bu model, organizasyonun genel performansıyla doğrudan ilişkilidir ve çeşitli ödeme mekanizmaları aracılığıyla uygulanır. Bu mekanizmalar arasında prim ödemeleri, komisyonlar, ikramiyeler, uzun vadeli teşvik planları, kademe ve liyakate dayalı ücret artışları, kâr paylaşımı ve hisse senedi opsiyonları bulunur (Ataay ve Acar, 2018: 374).

Performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanın gösterdiği performansa göre değişkenlik gösterir. Örneğin, belirlenen bir hedefin gerçekleştirilmesi durumunda ek

prim ödemeleri yapılabilir veya satışlardan elde edilen komisyonlar verilebilir. Bu tür değişken ücret bileşenleri, çalışana sabit bir ödeme garantisi sunmaz ve genellikle performans kriterlerine bağlı olarak değişiklik gösterir. Çalışanın katkı ve performans seviyesine göre ayarlanan bu ödeme sistemi, performansı yüksek olan çalışanlara yönelik ek teşvikler, primler veya komisyonlar sunarak motivasyonu ve verimliliği artırmayı hedefler (Ataay ve Acar, 2018: 374).

Kısaca, değişken ücret, çalışanın maaşına ek olarak, performansı, başarıları veya belirli hedeflere ulaşması doğrultusunda değişkenlik gösteren bir ödeme bileşenidir. Değişken ücret sistemi, çalışanların performanslarını artırmak, hedeflere ulaşmalarını sağlamak ve onları teşvik etmek amacıyla kullanılır. Değişken ücret sistemleri, bireysel performans, ekip başarısı, şirket performansı veya belirli projelerin başarısı gibi ölçütlere dayanır. Çalışanlara, belirli hedeflere ulaştıklarında ek ödüller kazanma fırsatı sunarak motivasyonlarını artırmakta ve şirketin genel performansına bağlı olarak gelirlerinde artış veya azalış yaşanmasına neden olabilmektedir.

Değişken ücretin avantajları arasında, performansı ödüllendirmenin yanı sıra çalışanların hedeflere odaklanmasını teşvik etme ve şirketin genel hedefleriyle uyum sağlamalarına katkı sunma kapasitesi bulunmaktadır.

1.1.3.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar

İşçilerin refahını artırmak amacıyla sağlanan sosyal yardımlar, işverenlerin çalışanlarına sunduğu çeşitli avantajlar ve destekler olarak tanımlanabilir. Bu yardımlar, işçilerin yaşam standartlarını yükseltmeyi ve satın alma güçlerini artırmayı hedefler. Örneğin, ücretsiz öğle yemeği, giyecek yardımı, yiyecek ve yakacak desteği, servis imkanı, kanuni sosyal güvenceler dışında sağlanan yardımlar, çocuk yardımı, elektrik, su ve konut desteği veya lojman tahsisi gibi yardımlar işçilere ek maddi katkılar sağlar. Sosyal yardımlar, bireysel ya da toplu iş sözleşmeleri kapsamında düzenlenebilir ve işçilere hem maddi hem de sosyal yönden destek olmayı amaçlar. Bu tür avantajlar, işverenin çalışanlarına karşı sorumlu bir tavır sergilediğini gösterir ve iş yerinde motivasyonu artırarak çalışan bağlılığını güçlendirebilir (Işığıçok, 2017: 31).

Ek ücret ve avantajlar, işverenin çalışanlarına sağladığı her türlü ek faydayı kapsar. Bu kavram, yalnızca emeğin karşılığı olan ücret anlayışından, işçilere gelir sağlayan daha geniş bir yaklaşımı ifade eder. Bu ek faydalar, kar payı, ikramiye, yemek ve sosyal yardımlar gibi çeşitli ödemeleri içerir. Sosyal yardımlar, ücret dışı sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ve iş göremezlik ödenekleri, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik planları gibi çeşitli bileşenleri de kapsar. İmtiyazlar ise genellikle üst düzey yöneticilere özel avantajlar olarak sunulur; örneğin, özel araç, telefon, konut, dinlenme odası veya özel otopark imkanı gibi ayrıcalıklar sağlanabilir. Ödüller veya mükafatlar ise çalışanların kıdemi, devamlılığı, üstün başarıları ve katkıları karşılığında verilen ödemelerdir (Ataay ve Acar, 2018: 375).

Ek yararlar ve sosyal yardımlar, doğrudan maaş ve değişken ücretin yanında sağlanan dolaylı ücret bileşenleridir. Bu bileşenler, örgüt bağlamına bağlı olarak çeşitlilik gösterebilir. Ancak, bazı durumlarda temel ücretin yanı sıra performansa dayalı değişken ücretlerin de bu kapsamda ele alındığı görülmektedir. Ücret ekleri, primler, kardan pay alma, sosyal yardımlar gibi ödemeleri içerebilir. Ancak, temel ücret ve ek ücret bileşenlerini ayrı ayrı değerlendirmek yerine, performansa dayalı değişken ücretlerin ayrı bir ana bileşen olarak kabul edilmesi, bu tür ücret öğelerinin daha anlaşılır hale gelmesini sağlar (Ataay ve Acar, 2018: 375).

1.1.4. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, çalışanlara yapılan iş karşılığında maddi değer sağlama sürecini sistematik bir yaklaşımla düzenleyen bir uygulamadır. Etkili bir ücret yönetim sistemi, çalışanların performansını artırarak organizasyona bağlılıklarını güçlendiren ve iş tatminlerini yükselten bir yapı sunar. Bu sistem, yalnızca bireysel çalışanları değil, aynı zamanda organizasyonun genel performansını da doğrudan etkileyen kritik bir bileşendir (Bhattacharyya, 2009: 1).

İyi tanımlanmış bir ücret yönetim sistemi, organizasyonun tüm seviyelerinde uygulanabilmeli ve ücretlendirme politikalarının şeffaf, adil ve sürdürülebilir olmasını sağlamalıdır. Performans değerlendirmeleri, ücret ve yan hakların belirlenmesine yardımcı olurken, çalışanların kariyer gelişimine de katkı sağlar. Bu bağlamda, ücret

yönetimi yalnızca bir ödeme sisteminden ibaret olmayıp, aynı zamanda çalışanların mevcut pozisyonlarını geliştirmelerine ve gelecekteki fırsatlara hazırlanmalarına destek olan bir mekanizma işlevi görmektedir (Bhattacharyya, 2009: 1).

Ücret yönetimi, aynı zamanda kurum içi ve kurumlar arası ücret adaletini sağlamayı hedefleyen bir İnsan Kaynakları Yönetimi bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Adil ve rekabetçi bir ücret politikası, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak organizasyonun uzun vadeli başarısını destekler (Kümbül, 2001: 1).

Ücret oranlarının belirlenmesi ise, ülkelerin ekonomik yapıları, iş gücü piyasası dinamikleri ve kültürel geleneklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde ücret oranları serbest piyasa güçleri tarafından belirlenirken, Japonya'da kıdeme dayalı ücretlendirme sistemi halen yaygın olarak uygulanmaktadır. Hindistan gibi bazı ülkelerde ise asgari ücret, yasal düzenlemelerle sabitlenmiş olup, devletin doğrudan müdahalesi ile belirlenmektedir. Gelişmiş ekonomilerde piyasa güçleri ücretlendirmede önemli bir faktör olsa da, sendikaların güçlü olduğu ülkelerde toplu pazarlık süreçleri de ücret yönetiminde belirleyici bir rol oynayabilmektedir (Bhattacharyya, 2009: 13).

Bir organizasyonun ücret politikaları, yalnızca içsel dinamikleri değil, aynı zamanda çalışanların organizasyon hakkındaki algılarını da önemli ölçüde şekillendirmektedir. Adil ve motive edici bir ücret politikası, organizasyonun yetenekli çalışanları çekme, elde tutma ve motive etme kapasitesini artırarak, kurumsal itibarını güçlendirmektedir. Öte yandan, dengesiz veya adil olmayan ücretlendirme politikaları, çalışanların motivasyonunu düşürebileceği gibi, örgütsel bağlılığı da olumsuz etkileyerek yüksek iş gücü devrine yol açabilmektedir.

1.1.4.1. Ücret Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Ücret yönetimi, organizasyonlarda çalışanların ücretlendirilmesine dair süreçleri kapsayan kritik bir işlevdir. Ücret yönetimi süreci; ücret politikaları ve amaçlarının belirlenmesi, temel ücret yapısının oluşturulması, ücret hesaplama ve ödeme sistemlerinin tasarımı ve görev, yetki ve sorumlulukların atanması gibi adımlardan oluşur. Karar alma aşamasında, çevresel analiz, organizasyon yapısı, iş ve

süreç incelemeleri, çalışan performansı değerlendirmeleri, iş değerlemesi ve piyasa ücret araştırmaları gibi çeşitli analizlerden elde edilen verilerden yararlanılır. Ayrıca, Avrupa Sosyal Şartı ve OECD gibi uluslararası belgelerde vurgulanan iş ahlakı prensipleri, alınan kararlarda önemli bir role sahiptir (Demir ve Acar, 2014: 107-111).

Ücret yapısının oluşturulması, iş değerlemesi ve piyasa araştırmalarına dayanarak ücret bantlarının ve kademelerinin belirlenmesi ile devam eder. Ücret yönetiminde son adımlar arasında ödeme sistemlerinin tasarımı yer alır; burada temel ücret, performansa dayalı ücret, prim ve yan haklar gibi bileşenler yapılandırılır. Bu sistemlerin hayata geçirilmesi ve sürekli izlenmesi sürecin tamamlayıcı aşamalarını oluşturur (Armstrong ve Taylor, 2014: 415-417).

Ücret yönetiminin amacı, bir işletmenin gelecekteki ücret uygulamaları açısından nerede olmak istediğini ve bu hedeflere ulaşmak için hangi sistem ve uygulamaların kullanılacağını tanımlamaktır. Bu süreçte, etkinlik, adalet, yasalara uyum ve ahlaki ilkelere uygunluk olmak üzere dört temel amaç hedeflenir. Bunlar arasında adaletin sağlanması, yasalara tam uyum ve ahlaki ilkelere uygun davranış özellikle önem taşır. Ücret yönetimi sistemi, bu nedenle sadece bir organizasyonel ve finansal gereklilik olmanın ötesinde, aynı zamanda etik bir sorumluluğu da içerir; işverenlerin çalışanlarına adil, yasal ve ahlaki ilkeler çerçevesinde ücret ödemesi beklenir. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyon ve tatminini artırırken işletmenin toplumsal sorumluluğunu ve itibarını güçlendirir (Demir ve Acar, 2014: 107-111).

Bu süreçte dikkate alınması gereken önemli bir unsur da işgücü maliyetidir. Ücret yönetimi yalnızca doğrudan ödemelerle sınırlı olmayıp, işverenin çalışanları istihdam etmesiyle oluşan tüm mali yükümlülükleri de kapsar. İşgücü maliyeti, işverenin işçileri istihdam ederken üstlendiği tüm maliyetleri kapsamaktadır. Bu maliyetler, doğrudan ücretler ve maaşların yanı sıra fazla mesai, gece çalışması, tatil günlerinde çalışma gibi ek ödemeleri de içerir. Ayrıca çalışılmayan sürelerde (yıllık izin, doğum izni vb.) ödenen ücretler, ikramiyeler ve bonuslar, ayni yardımlar (şirket araçları, konut, yemek gibi), işverenin sosyal güvenlik katkıları, mesleki eğitim maliyetleri ve istihdamla ilgili vergiler gibi kalemler de işgücü maliyetine dahildir. Bunlar arasında, işverenlerin çalışanlarına sağladığı nakdi ve ayni ödemeler, işçi konutları, ulaşım ve çocuk bakımı yardımları gibi yan faydalar da bulunur. İşverenin sosyal güvenlik katkıları (emeklilik, sağlık sigortası, işsizlik sigortası vb.) ve mesleki

eğitim programlarına yapılan harcamalar da işgücü maliyetine dahildir. Bunun yanı sıra işverenin karşılamak zorunda olduğu istihdam ve bordro vergileri de işgücü maliyetlerinin bir parçasını oluşturur (ILOSTAT, 2024). Etkin bir ücret yönetimi sistemi, bu maliyet kalemlerini bütüncül bir yaklaşımla değerlendirerek hem maliyet kontrolünü sağlar hem de çalışanlara sunulan toplam değerin adil ve dengeli olmasını hedefler.

Öte yandan, ücret yönetimi uygulamaları üzerinde uluslararası çalışma normlarının da önemli etkileri bulunmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından belirlenen temel çalışma standartları; zorla çalıştırmanın önlenmesi, çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılması, ayrımcılıkla mücadele ve örgütlenme özgürlüğü gibi temel insan haklarını içermektedir (ILO, 2023). Bu bağlamda işverenlerin yalnızca yasal gerekliliklere değil, aynı zamanda etik ilkelere uygun şekilde ücret politikaları geliştirmesi gereklidir. Adaletli bir ücretlendirme yaklaşımı, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırırken, organizasyonun genel verimliliğini ve sürdürülebilirliğini de olumlu yönde etkiler (Ergüney, 2006). Bu nedenle, uluslararası çalışma standartlarına uyum sağlanarak adil ücretlendirme politikaları oluşturmak, hem işletmenin toplumsal sorumluluğunu yerine getirmesine katkı sağlar hem de rekabet avantajı elde etmesini destekler.

1.1.4.2. Ücret Yönetiminin Temel İlke ve Amaçları

Ücret yönetiminin etkinliği, belirlenen temel ilkelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir. Bu ilkeler doğrultusunda ücret yönetiminin amacı, işveren ve çalışanlar arasında adil bir ücret dengesi sağlamaktır (Erdem, 2006: 25):

Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi: İşin zorluğu ve önemi ne olursa olsun, aynı koşullar altında yapılan işler için kişinin kimliğinden bağımsız olarak eşit ücret ödenmelidir. Bu prensip, uygulamada zorluklar içerse de, eşitsiz ücretlendirme sosyal gerilimlere yol açabilir.

Dengeli Ücret İlkesi: Ücretler, çalışanların yaşam standartlarını iyileştirecek düzeyde olmalı, ancak işletmenin maliyetlerini aşırı yükseltmemelidir.

Piyasa Ücretleri İle Karşılaştırılma İlkesi: Çalışanlar, ücretlerini piyasa standartlarıyla karşılaştırır ve genellikle bu ücretlerle eşdeğer veya daha yüksek ücret beklerler. İşletmeler, piyasa koşullarına uygun ücretlendirme yapmalıdır.

Bütünlük İlkesi: Ücret politikası, işgücünün çeşitliliğini göz önünde bulundurarak, ücret açısından bir ayrımcılık yapmadan tüm çalışanları kapsamalıdır.

Nesnellik İlkesi: Ücretlendirme objektif kriterlere dayanmalı, kayırma veya iş yerinde huzursuzluk yaratıcı unsurlardan kaçınmalıdır.

Esneklik İlkesi: Ücret politikası, koşulların sürekli olarak farklılaşmasına karşı uyum sağlayabilecek nitelikte olmalıdır. Bu, hem içsel hem de dışsal faktörlerdeki değişimlere hızlı ve etkili bir yanıt verebilme yeteneğini içerir ve böylece organizasyonun sürdürülebilirliği korunur.

Açıklık İlkesi: Ücret politikası, tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Ücret konuları gizli tutulabilir, ancak politikanın işleyiş prensipleri açık olmalıdır.

Uzlaşım İlkesi: Ücretler, bilimsel yöntemlerle ve tarafların görüşleri dikkate alınarak belirlenmeli, üzerinde anlaşmaya varılmalıdır.

Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi: İşletmeler, ücret politikaları ile işgören giderlerini denetleyebilmeli ve maliyetlerin genel bütçe içindeki oranını izleyebilmelidir.

Uyumlu Bir Dağılım Sağlayabilme İlkesi: Farklı coğrafi bölgelerde çalışanlara, yaşam ve çalışma koşullarına göre telafi edici ek ödemeler yapılmalıdır.

Ücret yönetimi ilkelerinin dikkate alınması, organizasyonlar için etkin bir ücretlendirme ve ödüllendirme politikasının oluşturulmasında önemli bir rol oynar ve genel ücret yönetimi hedeflerine ulaşmada kilit bir işlev üstlenir. İyi yapılandırılmış bir ücret yönetim sistemi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak organizasyonun performansını yükseltir. Ayrıca, bu sistemler adalet, etkinlik, yasalara uyum ve etik değerlere uygunluk gibi temel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlar. Bu noktada, ücret yönetiminin temel amaçlarını daha ayrıntılı incelemek, hem organizasyonun verimliliğini hem de çalışanların memnuniyetini artırmada önemli bir adımdır.

Ücret yönetiminin temel amaçları, organizasyonun rekabet gücünü dengeli bir şekilde korurken nitelikli çalışanları çekme ve bunları bünyede tutma kapasitesini maksimize etmektir. Bu bağlamda, genel ücret düzeylerinin piyasa koşullarına ve işin

değerine uygun şekilde ayarlanması, organizasyonun hem rekabetçi gücünü korumasına yardımcı olur hem de nitelikli çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Etkin bir ücretlendirme ve ödüllendirme politikası, ekonomik bir temel üzerinde nitelikli elemanları çekme, iş değerlendirme tabloları aracılığıyla ücretler arasında adil bir eşitlik sağlama, doğrudan ödemelerin organizasyonun amaçları ve politikalarına uygun olarak yapılmasını düzenleyen bir ödeme planı, mal ve hizmet piyasaları ile emek piyasasındaki koşulları dikkate alan sistematik bir prosedür, yasalara ve yönetmeliklere uygunluk sağlayan prosedürler, yönetim ile çalışanlar arasında etkili iletişim sağlayan araçlar ve performans değerlendirme ile planlamayı entegre ederek çalışanlara ek kazanç sağlama fırsatları sunan bir çerçeve oluşturur. Bu çerçeve, maliyet kontrolünü sağlarken, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırarak organizasyonun genel performansını iyileştirmeyi amaçlar (Barutçugil, 2004: 443).

1.1.4.3. Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar

Ücret yönetimi, işletmenin hem iç hem de dış çevresinden kaynaklanan çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenen çok boyutlu bir süreçtir. İşletmenin iç dinamikleri; çalışanların yetkinlikleri, deneyimleri, performansları, organizasyonun belirlediği ücret stratejileri, mali yapısı ve genel insan kaynakları politikaları gibi unsurları kapsar. Bu unsurlar, doğrudan işletmenin kontrolü altındadır ve ücret yönetimi sisteminin temelini oluşturur. Buna karşılık dış çevresel unsurlar, işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen ancak ücret politikalarını doğrudan etkileyen faktörlerdir. İşgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, sektörel ücret düzeyleri, ekonomik göstergeler, yaşam maliyeti değişimleri, toplu iş sözleşmeleri ve yasal düzenlemeler bu faktörler arasında yer alır (Işığıçok, 2017: 167-168).

Ücret yönetimi sürecinde, hem iç hem de dış unsurların dikkatle analiz edilmesi büyük önem taşır. İşletme içindeki iş değerleme çalışmaları ve performans değerlendirme sistemleri, çalışanlar arasında adil bir ücret dağılımının sağlanmasına katkı sunarken; dış faktörlerin analizi ise organizasyonun sektörel ve bölgesel rekabet

gücünü artırmasına yardımcı olur. Böylece, iç adaletin sağlanması ve dış çevreye uyumun sürdürülmesi eş zamanlı olarak hedeflenir (Işığıçok, 2017: 169).

İşgücü maliyeti, ücret yönetimini etkileyen temel unsurlardan biridir. İşverenin çalışan istihdamı sırasında katlandığı tüm mali yükleri ifade eden bu kavram; doğrudan ücret ve maaş ödemelerinin yanı sıra, çalışılmayan ancak ücret ödenen süreler, ikramiyeler, sosyal yardımlar, sosyal güvenlik katkıları, mesleki eğitim harcamaları, işe alım maliyetleri, iş kıyafetleri ve ulaşım gibi yan faydaları da kapsamaktadır (Bhattacharyya, 2009: 5). Bu yönüyle işgücü maliyeti, ücret yönetimi kararlarının hem maliyet kontrolü hem de çalışan memnuniyeti açısından dikkatle değerlendirilmesi gereken bir boyutudur.

İşletmenin büyüklüğü ve örgütsel yapısı da ücret yönetimini etkileyen önemli faktörler arasında yer alır. Büyük ölçekli organizasyonlar, genellikle daha karmaşık ve kademeli ücret yapıları benimserken; küçük ölçekli işletmeler, daha esnek ve sade ücret sistemleri uygulama eğilimindedir. Ayrıca, merkeziyetçi yönetim anlayışına sahip işletmelerde ücret kararları çoğunlukla üst yönetim tarafından alınırken; daha yatay yapılanmış organizasyonlarda bu yetki alt kademelere devredilebilir (Armstrong ve Taylor, 2014: 415).

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, ücret yönetimi üzerinde önemli değişimlere yol açmaktadır. Yeni teknolojiler, iş yapış biçimlerini dönüştürmekte; özellikle dijital becerilere sahip işgücüne olan talep artmaktadır. Uzaktan çalışma, proje bazlı istihdam ve esnek çalışma modelleri gibi uygulamaların yaygınlaşması, ücret politikalarının daha dinamik ve beceri temelli bir yaklaşımla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durum, dijital yetkinliklere sahip çalışanların ücretlendirilmesinde geleneksel yapılardan farklı stratejilerin uygulanmasını gerektirir (Deloitte, 2021).

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör de ücret yönetimi üzerinde belirleyici bir etkendir. Hızlı büyüyen, yenilikçi ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerde yer alan işletmeler, nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak için daha rekabetçi ve cazip ücret paketleri sunma eğilimindedir. Buna karşılık, durağan veya olgunlaşmış sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, maliyet yönetimine öncelik vererek daha temkinli ve kontrollü ücret stratejileri benimseyebilir (Milkovich vd., 2019: 78). Bu tür stratejiler, riskten kaçınmayı ve finansal istikrarı ön planda tutar.

Ücret yapısı, işletme içinde farklı pozisyonlara ödenecek ücretlerin adil, dengeli ve şeffaf bir şekilde belirlenmesini sağlayan temel bir unsurdur. Bu yapı, "eşit işe eşit ücret" ilkesine dayalı olarak oluşturulmalı; detaylı iş değerlemesi ve piyasa ücret analizleri ile desteklenmelidir. Ücret farklılıkları, çalışanların organizasyona bağlılık düzeyini etkileyebileceği gibi, adaletsizlik algısı yaratması durumunda motivasyonu da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle ücret politikalarında enflasyon oranları, yaşam maliyeti artışları ve çalışanların üretkenlik düzeyleri gibi ekonomik göstergeler dikkate alınmalı ve adalet ile eşitlik ilkeleri esas alınmalıdır (Ataay ve Acar, 2018: 322).

Sonuç olarak, ücret yönetimini etkileyen unsurlar; işletmenin iç yapısından dış çevresine kadar uzanan geniş bir yelpazede şekillenmektedir. Bu unsurların bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi, işletmenin sürdürülebilirliğini, içsel adaletini ve dış pazardaki rekabet gücünü koruması açısından kritik öneme sahiptir.

1.2. ÜCRET ADALETİ

Ücret adaletini derinlemesine ele almadan önce, bu kavramın temelini oluşturan adalet ve eşitlik anlayışlarının açıklanması gereklidir. Eşitlik, tüm bireylere aynı kaynakların ve fırsatların sunulmasını ifade ederken; adalet, bireylerin farklı ihtiyaç ve koşullarını dikkate alarak onlara uygun ve adil fırsatlar sağlamayı amaçlar. Bu yönüyle adalet, eşitlikten daha kapsayıcı bir yaklaşımdır. Eşitlik herkese aynı imkânları tanırken, adalet bireysel farklılıkları gözeterek daha dengeli ve hakkaniyetli sonuçlar doğurmayı hedefler. Adalet ve eşitlik kavramlarını doğru bir şekilde anlamak, ücret adaleti konusunu derinlemesine incelemek için kritik bir adımdır.

Adalet kavramı, Latince hak-hukuk veya adalet anlamına gelen "jus" sözcüğünden türetilmiştir ve toplum hayatının en temel erdemlerinden biridir. Platon felsefesinde "hak idesinden pay alma olarak adalet" anlayışı, yasaların ve hukukun insanları daha iyi hale getirmesi gerektiğini vurgular. Aristoteles ise "eşitlik olarak adalet" anlayışını benimser, adaletin yasalarla düzenlenmiş ilişkiler arasında var olabileceğini savunur. Stoa ve Roma hukukunda ise adalet, insan doğasının ilkelerinin yansıması olarak görülür. Patristik ve skolastik felsefe dönemlerinde adalet, her bir

kişiye hakkı olanı teslim eden sürekli ve daimi bir irade olarak tanımlanmıştır. Augustinus adaleti, sevgi toplumunun huzur ve düzeni olarak görürken, Thomas Aquinas adaleti ilahi dünya düzeninin parçası olarak ele almıştır. Pufendorf, Grotious, Boden, Wolff ve Spinoza, adaleti salt aklın ifadesi olarak görürlerken, Aydınlanma çağı filozofları adaleti hukuka ve hukuk kurallarına uygun olan şey olarak tanımlarlar. Rousseau ve Kant, adaleti genel iradenin ifadesi olarak değerlendirirken, Hegel tinin kendini ifade etmesi olarak adaleti savunur. Marx ve Engels ise adaleti sınıf ideolojisi olarak ele alır. Mill'e göre adalet, toplumun yararına olan şeydir. Bu bağlamda, John Rawls, "A Theory of Justice" adlı eserinde, adaletin hakkaniyet olarak anlaşılması gerektiğini ileri sürer ve adil bir toplum için iki adalet ilkesini önerir: herkesin en geniş temel özgürlüklere eşit hakla sahip olması ve sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin herkesin avantajına olacak şekilde düzenlenmesi. Bu ilkeler, adil bir toplumun kurulması için gerekli olan çerçeveyi sağlar ve adaletin hakkaniyet olarak anlaşılması gerektiğini vurgular (Kabadayı, 2013: 52).

Eşitlik ilkesi, herkesin aynı haklara, imkânlara ve kaynaklara erişmesini hedefler. Ancak bu yaklaşım, bireylerin başlangıç noktalarındaki ve ihtiyaçlarındaki farklılıkları göz ardı edebilir. Bu nedenle yalnızca eşitliğe odaklanan uygulamalar, her zaman adil sonuçlar doğurmayabilir. Adalet anlayışı ise bu farklılıkları dikkate alarak, özellikle dezavantajlı gruplar için telafi edici önlemleri içerir. Örneğin, belirli gruplara yönelik özel eğitim programları veya sağlık hizmetlerinde öncelik tanınması, adaletin uygulamadaki yansımalarıdır (Cohen, 2008: 35–60).

Adalet ve eşitlik arasındaki bu fark, ücret adaleti tartışmalarının da temelini oluşturur. Ücret adaleti, çalışanların yaptığı işin niteliği, sunduğu katkı ve karşılaştığı koşullar dikkate alınarak adil biçimde ücretlendirilmesini ifade eder. Çalışanlar, ücretlerinin adil olup olmadığını değerlendirirken genellikle kendi katkılarını, deneyimlerini ve sorumluluk düzeylerini benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla karşılaştırırlar. Bu yaklaşım, Adams'ın (1965) geliştirdiği eşitlik kuramı çerçevesinde açıklanabilir. Eşitlik kuramına göre bireyler, elde ettikleri çıktıların (örneğin ücret, terfi) kendilerinin sunduğu girdilere (örneğin emek, bilgi, deneyim) oranını başkalarının çıktı/girdi oranlarıyla karşılaştırarak adalet algısı geliştirirler. Bu algı, benzer işi yapanların ücretleri ya da aynı kurum içinde farklı işlerde çalışanların

maaşları gibi çeşitli karşılaştırmalar üzerinden oluşur. Bu nedenle ücret sistemlerinin şeffaf, tutarlı ve açık kriterlere dayalı olması büyük önem taşır.

Bazı organizasyonlar, çift kademe ücret sistemi uygulayarak mevcut çalışanların maaşlarını korurken, yeni işe alınanlara daha düşük ücret ödeyebilmektedir. Bu durumda yeni çalışanlar, ücretlerini doğrudan mevcut çalışanlarla değil, kendi alternatifleriyle kıyasladıkları için bu farklılıkları adil algılayabilirler (Noe vd., 2017).

Çalışanların ücret adaletine dair algıları, iş tatmini, motivasyon, performans ve işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir rol oynar. Ücretin adil olduğunu düşünen çalışanlar daha yüksek performans gösterme ve örgüte bağlılık sergileme eğilimindedir. Öte yandan, adaletsizlik algısı motivasyon kaybı, verimlilikte düşüş ve çalışan devrinde artış gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Noe vd., 2017).

2023 yılında kabul edilip 2024'te yürürlüğe giren düzenlemeyle, California'da fast food çalışanları için asgari ücretin 20 dolara çıkarılması, sektörde %2,1 oranında bir istihdam artışıyla sonuçlanmıştır. Ücret artışına rağmen popüler menü ürünlerinde yalnızca %3,7 oranında sınırlı bir fiyat artışı yaşanmış, örneğin 4 dolarlık bir hamburgerin fiyatı yalnızca 15 sent yükselmiştir. Bu tür sınırlı maliyet artışları, ücret adaletinin hem çalışan refahı hem de toplumsal denge açısından olumlu etkilerini göstermektedir (Nation of Change, 2024).

Ücret yönetimi; adalet, verimlilik, makroekonomik istikrar ve işgücünün etkin dağılımı olmak üzere dört temel hedefe dayanır. Adalet, ücret yönetiminin merkezinde yer alır ve içsel-dışsal adalet ilkeleriyle şekillenir. İçsel adalet, benzer işe benzer ücret yaklaşımını esas alırken; dışsal adalet, işgücü piyasasındaki ücret seviyeleriyle uyum sağlamayı hedefler. Verimlilik hedefi, ücretin performansa veya beceriye dayalı olarak belirlenmesini teşvik ederken; makroekonomik istikrar, ücret politikalarının istihdam ve enflasyon üzerindeki etkilerini dikkate alır. İşgücünün etkin dağılımı ise, bireylerin coğrafi ya da mesleki hareketliliğini teşvik ederek emeğin verimli alanlara yönelmesini sağlar (Bhattacharyya, 2009:7).

Ücret yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, ücret artışlarında adaletin gözetilmesi büyük önem taşır. Aynı pozisyonda çalışan bireyler arasında ortaya çıkan ücret farklılıklarının makul ve gerekçelendirilmiş olması gerekir. Bu

noktada yöneticilerin şeffaf, açıklayıcı ve çalışanların beklentilerini dikkate alan bir ücret politikası benimsemeleri gerekmektedir (Demir, 2007: 20).

Ücret tasarımını etkileyen faktörler genel olarak içsel ve dışsal unsurlar şeklinde sınıflandırılır. İçsel faktörler arasında organizasyonun ödeme gücü, kültürü, stratejileri ve ücret felsefesi yer alırken; dışsal faktörler arasında hükümet düzenlemeleri, sendikalar, yaşam maliyeti ve işgücü piyasası koşulları bulunur. Organizasyonlar bu faktörleri dikkate alarak ücret politikalarını şekillendirir ve stratejik hedeflerine uygun biçimde farklı ağırlıklar atayabilirler (Bhattacharyya, 2009: 7).

Ayrıca, organizasyonlar çalışma koşulları veya işgücü piyasasındaki bölgesel farklılıkları da göz önünde bulundurarak ücretlerde çeşitli ayarlamalar yapabilir. Örneğin gece vardiyasında çalışanlara ya da yaşam maliyetinin yüksek olduğu bölgelerdeki çalışanlara ek ücret ödenmesi gibi uygulamalar "ücret farklılıkları" kapsamında değerlendirilir. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin yaklaşık üçte ikisi coğrafi konuma dayalı ücret farklılıkları uygulamaktadır (Noe vd., 2017).

Ücret araştırmaları da bu süreçte önemli bir araçtır. Belirli sektör, bölge veya meslek grubunda ödenen ücretlerin karşılaştırılması yoluyla yürütülen bu çalışmalar, organizasyonlara rekabetçi ücret politikaları belirlemede rehberlik eder. Ancak görev tanımlarındaki farklılıklar ve ücret bilgilerinin gizliliği nedeniyle, bu araştırmalar dikkatle yürütülmeli ve sonuçları özenle değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2004: 446).

1.2.1. İçsel Adalet

Ücret adaleti, organizasyon içindeki ücretlendirme sistemlerinin adil ve eşit bir şekilde tasarlanmasını ve uygulanmasını gerektirir. Bu kapsamda, içsel adalet organizasyonel ücret yönetiminin temel taşlarından biridir. Çalışanlar arasındaki ücret farklarının objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanmasını sağlar. İçsel adalet, aynı organizasyon içinde benzer iş tanımı ve sorumluluğa sahip çalışanların benzer ücretlerle ödüllendirilmesini öngörür (Milkovich vd., 2005).

İçsel adalet, ücretlerin çalışanların yeterlilik düzeyi, performansı, kıdemi ve iş deneyimi gibi içsel faktörlere dayanarak belirlenmesini esas alır. Bu faktörler, çalışanların işe katkılarını objektif biçimde değerlendirme imkânı sunar ve ücret yapılarının hem adil hem de motivasyon artırıcı bir temele oturtulmasını sağlar (Bhattacharyya, 2009: 12).

İçsel adalet algısı, çalışanların kendi ücretlerini organizasyon içindeki diğer pozisyonlarla karşılaştırarak değerlendirmelerine dayanır. Bu değerlendirme süreci, çalışanların kendi katkıları ile elde ettikleri çıktıları, diğer çalışanların katkı-çıktı oranlarıyla karşılaştırmalarını içerir (Adams, 1965: 267-299). Bu algı, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Yönetim literatüründe içsel adalet, işlerin göreceli değeri üzerinden değerlendirilir. Ücret yapısında bir üst dereceye geçişin, çalışanlara yüklenen ek sorumluluk ve görev artışına orantılı bir ücret artışıyla karşılık bulması beklenir (Al-Shehri, 2016: 30). Bu bağlamda, göreceli değere dayalı adil ücret; işin zorluk seviyesi, sorumlulukları ve gerekli becerilerle orantılı olarak çalışanın gösterdiği fiziksel ve zihinsel çabanın karşılığında aldığı karşılık olarak tanımlanır (El Balshy vd., 2023: 6).

İçsel adaletin sağlanması için organizasyonlar, sistematik iş değerleme yöntemleri kullanarak pozisyonlar arasındaki göreceli değeri belirlemeye çalışırlar. Bu süreç, her pozisyonun gerektirdiği beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktörlerin objektif bir şekilde değerlendirilmesini içerir (Armstrong ve Taylor, 2014: 456). İş analizi ve iş tanımı süreçlerinden elde edilen veriler, her pozisyonun organizasyon içindeki değerini saptamak için kullanılır ve bu, ücretlerin belirlenmesinde temel alınan iş değerleme yöntemlerini oluşturur.

İçsel adaletin tesis edilmesi, ücret yapısının şeffaf ve tutarlı olmasını gerektirir. Bu durum, çalışanların ücret kararlarının adil olduğuna dair algılarını güçlendirir. Ancak içsel adaletin tam anlamıyla sağlanması, özellikle büyük ve karmaşık organizasyonlarda zorlayıcı olabilir; çünkü farklı departmanlar veya iş birimleri arasındaki ücret farklılıklarını tamamen ortadan kaldırmak her zaman mümkün olmayabilir (Gerhart ve Rynes, 2003: 189-190).

İçsel adalet, aynı zamanda organizasyonun ücret politikasının bir yansıması olarak da değerlendirilir. Organizasyonların ücret felsefesi ve stratejisi, içsel adaletin nasıl uygulanacağını belirler. Örneğin, bazı organizasyonlar performansa dayalı ücret

sistemleri uygulayarak içsel adaleti sağlamaya çalışırken; bazıları kıdeme veya yetkinliğe dayalı sistemleri tercih edebilir (Martocchio, 2011).

İçsel adaletin sağlanması, yalnızca ücret yapısının tasarımıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda bu yapının sürekli olarak gözden geçirilmesini ve güncellenmesini gerektirir. Bu süreç, organizasyonun değişen iş gereksinimleri, piyasa koşulları ve çalışan beklentileri doğrultusunda ücret yapısını dinamik biçimde yönetmesini sağlar (Heneman ve Judge, 2000: 87).

Sonuç olarak, organizasyon içinde adil bir ücret dağılımının sağlanması, çalışanların kuruma olan bağlılığını ve motivasyonunu pekiştirerek genel kurumsal performansa önemli ölçüde katkı sağlar (Barutçugil, 2004: 444). İçsel adalet, çalışanların benzer sorumluluk ve görevlere sahip diğer pozisyonlardaki bireylerle kıyaslandığında, kendi ücretlerinin adil bir şekilde belirlendiğine inanmalarını sağlayarak iş tatmini ve motivasyonu artırır.

1.2.1.1. İçsel Adaletin Sağlanmasında Önemli Konular

İçsel eşitliğin sağlanması, iş analizi ve iş tanımlarının dikkatli bir şekilde hazırlanması, işlerin objektif kriterlere göre değerlendirilerek adil bir şekilde ücretlendirilmesi ve bu süreçlerin şeffaflık ilkesine dayalı olarak yürütülmesi süreçlerini içerir. İş analizi, görevlerin kapsamını ve gereksinimlerini netleştirir, adil kıyaslama yapılmasını sağlar. İş değerlemesi, işin önemini ve katkısını objektif ölçütlerle belirler, adil ücretlendirme için temel oluşturur. Ücret yapısının oluşturulması, bu değerlemeye dayanarak her pozisyon için adil ve rekabetçi ücretlerin belirlenmesini kapsar. Bu süreçlerin şeffaf bir şekilde tasarlanıp uygulanması, adil ve sürdürülebilir ücret yönetim sistemlerinin geliştirilmesine ve çalışanların eşitlik ve adalet algısının güçlendirilmesine katkıda bulunur.

1.2.1.1.1. İş Analizi ve İş Tanımları

İş analizi, çalışanların rolleri, işin gerektirdiği mal ve hizmetler, gerekli yetenekler ve nitelikler, uygulanan prosedürler ve teknikler üzerine detaylı bilgi

toplama sürecidir. İş analizi, işin tanımlanması ve sorumlulukların belirlenmesi; işle ilgili verilerin toplanması, birleştirilmesi ve değerlendirilmesi; işi başarıyla yerine getirebilmek için gerekli olan maksimum yetenek ve becerilerin saptanması; ve işin gerçekleştirilmesi için gerekli çevresel koşulların tespiti olarak ifade edilir. İş analizi süreci, aşağıdaki sorulara yanıt arar (Budak, 2016: 98):

- İş için hangi gereksinimler önemlidir?
- Hangi görevler yerine getirilecektir?
- İşin uygulanma yöntemi nasıl olacaktır?
- İşin zamanlaması ne zaman olacaktır?
- İş hangi lokasyonda icra edilecektir?
- İşin amacı nedir?

İş analizinin gelişimi, Sanayi Devrimi ile birlikte hız kazanmış ve işletmelerin üretim süreçlerini optimize etme arayışı büyük bir önem kazanmıştır. Sanayi Devrimi ile tetiklenen üretim odaklı dönüşüm, işletmelerin iş süreçlerini daha detaylı bir şekilde incelemelerini zorunlu kılmıştır (Öztürk, 2001: 3-4). Ancak, bu süreçte işletmeler karşılaştıkları çeşitli problemler nedeniyle üretim hedeflerine ulaşmakta zorluklar yaşamışlardır. Bu zorlukları aşmak amacıyla, işletmeler iş analizi ve değerleme çalışmalarını geliştirmeye yönelmişlerdir. İlk iş analizi ve iş değerleme çalışmaları, 1871 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamış ve hızla kamu sektöründen özel sektöre yayılmıştır. İş analizi ve değerleme yöntemlerinin evrimi, 20. yüzyılın başlarındaki endüstriyel gelişmelerle birlikte hız kazanmıştır. 1924 yılında geliştirilen faktör puanlama yöntemi ve 1926'da ortaya çıkan faktör karşılaştırma yöntemi gibi klasik iş değerleme metodolojileri, iş analizi ve değerleme çalışmalarında önemli bir dönüm noktası oluşturmuş ve işin karmaşıklığını ve önemini objektif bir şekilde değerlendirmeye olanak tanımıştır. Bu yöntemler, iş süreçlerinin daha bilimsel ve sistematik bir şekilde ele alınmasını sağlamıştır. 1930-1940 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde sendikalaşmanın güçlenmesiyle birlikte iş değerleme çalışmaları daha da önem kazanmış, bu süreçte iş değerleme yöntemleri yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Sendikalar, çalışanların haklarını korumak ve ücret adaletini sağlamak amacıyla iş analizi ve değerleme çalışmalarını desteklemiş, bu da işverenler açısından daha adil ve şeffaf bir iş değerlendirme sürecinin benimsenmesini zorunlu kılmıştır. Avrupa'da ise iş değerleme çalışmalarının

başlangıcı, 1918 yılında İsviçre'de olmuş ve İngiltere'de uygulanmaya devam etmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası İngiltere'de, organizasyonel etkinliğin artırılması ve iş gücünün daha etkin kullanılması amacıyla iş değerleme tekniklerine olan ilgi artmıştır (Öztürk, 2001: 3-4).

Sanayi Devrimi sonrası gelişen bu sistematik yaklaşımlar, iş analizi çalışmalarına bilimsel bir boyut kazandırmış ve yönetim biliminde daha sistematik yöntemlerin kullanılmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda, Frederick W. Taylor'ın yönetim teknikleri iş analizine önemli bir katkı sağlamıştır. Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışı, iş analizi yöntemlerini iş değerlendirme, işgören seçimi ve yerleştirme tekniklerine entegre ederek modern iş analizlerinin temelini oluşturmuştur. 20. yüzyıl ortalarında, beşeri ilişkiler hareketinin etkisiyle iş analizine olan ilgi azalmışsa da, 1960'lı yıllarda işin psikolojik ve davranışsal boyutlarına odaklanılmasıyla ilgi yeniden canlanmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalar, işin dizaynı ve yeniden dizaynı üzerine odaklanarak işin örgütsel yapıdaki önemini vurgulamıştır. Günümüzde, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde iş analizi süreçleri elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. Bu, analizlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlarken, elektronik veri yönetimi iş analizlerinin kapsamını genişleterek daha derinlemesine analizler yapılması için gerekli altyapıyı sunmaktadır. İş analizindeki bu evrim, modern işletme yönetimi ve insan kaynakları stratejilerinin temel bir unsuru haline gelmiştir (Öztürk, 2001: 3-4; Uyargil, 2018: 52).

Türkiye'de iş değerlemesi konusu, uzun yıllar boyunca sistematik bir yaklaşımdan uzak bir şekilde ele alınmıştır. Ancak, 1943 yılında Karabük Demir Çelik İşletmeleri'nde iş değerleme yöntemlerinin uygulanması, bu alanda önemli bir adım olarak kabul edilmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen tekniklerin Avrupa'ya hızla yayılması, Türkiye'de de iş değerlemesi çalışmalarını teşvik etmiş ve bu uygulamaların daha geniş bir çerçevede ele alınmasına olanak sağlamıştır. Özellikle kamu sektöründe karşılık bulan bu süreçte, Sümerbank, Makine Kimya Endüstrisi ve Devlet Demiryolları gibi önemli kuruluşlar, 1960'lı yıllar boyunca iş değerleme yöntemlerini hayata geçirerek değerli deneyimler elde etmiştir. 1960'lı yılların başlarında ise Türkiye'de özel sektörün de iş değerleme çalışmalarına ilgisi artmaya başlamıştır. Bu ilginin artışında, 1962 yılında kabul edilen Toplu İş Sözleşmesi ile Grev ve Lokavt Yasaları önemli rol oynamıştır. Bu yasal düzenlemeler,

işveren ve sendikalar arasındaki ilişkilerin daha kurumsal bir temele oturmasına katkı sağlamıştır. 1963-1970 yılları arasında toplu pazarlık sisteminin yerleşmesi ve bu dönemde gerçekleştirilen ücret artışları, iş değerleme planlarının daha yoğun ve kapsamlı şekilde uygulanmasına olanak tanımıştır. Hem kamu hem de özel sektörde iş değerleme süreçlerinin yaygınlaşması bu dönemde hız kazanmıştır (Öztürk, 2001: 4).

1980'li yıllara gelindiğinde, vasıflı işçilik ile düz işçilik arasındaki ücret farklarının büyük ölçüde kapanmaya başladığı gözlemlenmiştir. Bu durum, vasıflı iş gücünü kıdem tazminatı alarak kendi işlerini kurma yönünde teşvik etmiştir. Türkiye'de iş değerleme çalışmalarının evrimi, kamu kuruluşlarından özel sektöre doğru bir geçiş süreci göstermiştir. Toplu iş sözleşmeleri ve işçi haklarına yönelik yasal düzenlemeler, iş değerleme uygulamalarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır (Öztürk, 2001: 4). İş analizi, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde kritik bir rol oynar ve temelde göreve, niteliğe ve davranışa dayalı olmak üzere üç farklı yaklaşıma ayrılır. Göreve dayalı analiz, işin temel görev ve sorumluluklarını detaylandırırken, niteliğe dayalı analiz, işi yerine getirmek için gerekli yetenek, bilgi ve becerilere odaklanır. Davranışa dayalı analiz ise, işin gerektirdiği davranışsal özellikler ve çalışanların sergilemesi gereken tutum ve davranışlara dikkat çeker. Bu analizler, iş tanımlarının oluşturulmasından performans değerlendirme sistemlerine, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden uygun adayların işe alınmasına kadar pek çok insan kaynakları fonksiyonunun temelini oluşturur ve işletmelerin daha verimli, etkili çalışmasını sağlayarak çalışan memnuniyetini ve üretkenliği artırır (Ayan, 2011: 76).

İşletmeler içerisinde gerçekleştirilen iş analizi etkinlikleri, işlerin görev, sorumluluk ve çalışma şartlarını tanımlama amacı güden süreçlerden meydana gelir. Bu süreçlerde, işleri yerine getirecek bireylerin sahip olması gereken nitelikler, bilgi düzeyleri ve yetenekler de tespit edilmeye çalışılır. Elde edilen bilgiler, işlerin nasıl gerçekleştirildiğini, kullanımında olan alet, malzeme ve ekipmanları, çalışma ortamının niteliklerini ve işlerin birbiriyle olan bağlantılarını içerir. Bu bilgiler, sonrasında iş tanımları ve iş gereklilikleri gibi dokümanlarda sistematik bir biçimde organize edilir ve çeşitli kurumsal süreçlerde kullanılmak üzere hazırlanır (Uyargil, 2018: 52).

İş analizi, işin yürütülmesiyle ilgili kapsamlı bilgiler sunar ve bu bilgiler genellikle aşağıdaki ana başlıklar altında toplanır (Uyargil, 2018: 53).:

İşlevler: İşin icrasında yer alan kişiler arasındaki ilişkiler, diğer çalışanlar ve fiziksel unsurlarla etkileşimler gibi detayları içerir. Bu, işin yürütülmesindeki insan faktörünün anlaşılmasına yardımcı olur.

Çalışma Alanları: İşi yerine getirmek için gerekli olan teknikler ve metodlar, kullanılan makine, araç-gereç, teçhizat ve diğer yardımcı elemanlar dahil olmak üzere, görevin başarıyla tamamlanması için ihtiyaç duyulan araçların detaylarını kapsar. Bu alan, çok sayıda disiplini ve uygulamayı içerebilir.

Malzeme, Ürün veya Hizmetler: İşin sonucunda elde edilen çıktıları veya işin temel amacını ifade eder. Bu, işin üretkenliği ve sonuç odaklı yönlerine dair bilgiler sağlar.

İşgörenin Özellikleri: İşin gerektirdiği kişisel özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gereksinimleri gibi işgörenin sahip olması gereken nitelikleri içerir. Bu, işe alım ve eğitim süreçlerindeki temel kriterleri belirler.

İşin Fiziksel Gerekleri: İşin yürütülmesi için gerekli olan fiziksel çaba, gözlem, konuşma gibi gerekleri ve işin yapıldığı fiziksel çevrenin koşullarını ifade eder. Bu, işin fiziksel yönleri ve sağlık ile güvenlik gereklilikleri hakkında bilgi verir.

Bu kapsamlı bilgiler, iş analizinin, işin doğası, gereklilikleri ve işgörenlerin işi yerine getirirken karşılaşabilecekleri koşullar hakkında derinlemesine bir anlayış sağlamasına olanak tanır. İş analizi, böylece insan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarda stratejik kararlar alınmasında temel bir araç olarak hizmet eder.

İş Tanımları

İş analizi sürecinde elde edilen bilgilerin sistematik bir biçimde derlenip formüle edildiği dokümanlar, iş tanımları olarak adlandırılır. Bu tanımlar, işlerin karakteristik özelliklerini ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan koşulları ayrıntılarıyla sergiler. İş tanımları, işin genel tanımından, görev ve sorumluluklara, diğer işlerle olan bağlantılardan, işin gerektirdiği gözetim düzeyine kadar çeşitli bilgileri içerir. İşin genel tanımı, işin mahiyeti ve hedefi hakkında kısa ve öz bilgi verirken, aynı zamanda işin günlük operasyonlarını ve işgörenin üstlenmesi gereken rolleri detaylandırır (Uyargil, 2018: 61). Bu tanımlar, işin organizasyon içerisindeki entegrasyonunu sağlayan işler arası ilişkiler ve işbirliği ihtiyaçlarını da belirler. Bu sayede, iş tanımları, organizasyon içinde sinerji oluşturma potansiyelini ortaya koyar.

İşin gerektirdiği gözetim seviyesi ise, işgörenin yönetim ve kontrol altındaki performans beklentilerini netleştirir. Bu sayede, işgörenin hangi düzeyde denetleneceği ve nasıl bir performans sergilemesi gerektiği açıkça belirtilir. İş tanımları, insan kaynakları yönetiminin birçok alanında (işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlaması gibi) temel bir referans noktası olarak fonksiyon görür (Uyargil, 2018: 61). Bu dokümanlar, işin esaslarını ve ihtiyaçlarını net bir şekilde ifade ederek organizasyonların insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında kritik bir role sahiptir (Ayan, 2011: 84). Ayrıca, iş tanımları, görevlerin nasıl ve hangi amaçla yapıldığını, işin diğer işlerle ilişkisini ve gözetim ihtiyaçlarını detaylandırır. Çalışma koşulları, kullanılan malzeme, araç ve gereç gibi bilgiler de iş tanımlarına dahil edilir.

Teknik terimler veya anlaşılması zor kavramlar, herkesin anlayacağı şekilde yeniden tanımlanır ve açıklanır. Yönetici pozisyonları içinse amaçlar ve durumsal faktörler daha geniş ve esnek bir biçimde formüle edilir, çünkü bu pozisyonlar, işin genel hedeflerine ulaşmak için stratejik bir bakış açısı gerektirir (Ayan, 2011: 84).

1.2.1.1.2. İş Değerleme

İş değerleme, bir organizasyon içindeki işlerin göreceli değerini veya önem derecesini belirlemek amacıyla yürütülen sistematik bir süreçtir. Bu süreç, organizasyon içindeki içsel ilişkilerin belirlenmesini sağlayarak adil bir derece ve ücret yapısı oluşturmayı; işleri bu yapı içinde derecelendirmeyi ve aralarındaki ilişkileri yönetmeyi hedefler (Armstrong vd., 2005: 6). Eargle (2013), iş değerlemesini her iş için ödeme yapılmasını gerektiren faktörlerin (yeterliliklerin) belirlenmesi ve ölçülmesi süreci olarak tanımlamaktadır (Eargle, 2013: 16). Benzer şekilde, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), iş değerlemesini adil bir ücret yapısı oluşturmak amacıyla işlerin incelenmesi ve derecelendirilmesi yöntemi olarak tanımlar (ILO, 1982).

İş değerleme süreci, işlerin diğer işlere göre göreceli önemini sistematik bir şekilde belirler. Bu süreç, işlerin beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından değerlendirilmesini içerir ve bu değerlendirmelere göre ücret

düzeyleri belirlenir. İş değerleme, objektif kriterler kullanarak her bir pozisyonun göreli önemini belirler ve işlerin farklılıklarını adil bir şekilde değerlendirir (Budak, 2016: 122). İş değerleme, işletme içerisinde ücret adaletinin sağlanması ve çalışan motivasyonunun artırılması amacıyla işler arasında sistematik bir karşılaştırma yaparak, pozisyonlara uygun bir ücret skalası oluşturulmasını sağlar. Bu sürecin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işlerin görev ve sorumlulukları, yetki düzeyleri, süreç akışları ve çalışma ortamı gibi unsurlar detaylı şekilde analiz edilmelidir (Çetin vd., 2018: 175).

İş değerleme yöntemi ilk olarak 1871 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu sektöründe uygulanmış ve kısa sürede özel sektöre de yayılmıştır. Bu süreçte dört klasik iş değerleme yöntemi geliştirilmiştir: sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırma ve faktör puanlama. Faktör puanlama yöntemi 1924'te Merill-R. Lotto, faktör karşılaştırma yöntemi ise 1926'da Eugene Benge tarafından geliştirilmiştir. İş değerleme, 1930'larda Amerika'da sendikaların güç kazanmasıyla yönetim araçları arasında önemli bir yer edinmiştir. Avrupa'da iş değerleme çalışmaları 1918'de İsviçre'de başlamış ve İkinci Dünya Savaşı sonrası İngiltere'de organizasyonel etkinliğin artırılması amacıyla daha fazla ilgi görmüştür. Türkiye'de ise iş değerleme, ilk kez 1948 yılında Karabük Demir Çelik İşletmeleri'nde uygulanmaya başlanmış ve zamanla kamu sektöründe yaygınlaşmıştır. 1960'lı yıllarda işçi haklarında yapılan iyileştirmeler, iş değerlemeye olan ilgiyi artırmıştır. 1982'de Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası'nın geliştirdiği iş değerleme planı, literatüre başarılı bir örnek olarak geçmiştir ve iş değerleme çalışmalarına yeni bir boyut kazandırmıştır (Ataay ve Acar, 2018: 318).

Ücret yapısının sistematik bir şekilde oluşturulması için iş değerlemesi ve ücret araştırması olmak üzere iki ana süreç gereklidir. İş değerlemesi, işletmedeki işlerin göreceli değerlerini tespit ederken, ücret araştırması benzer işlerin piyasa koşullarındaki ücret düzeylerini belirler. Bu süreçte işletmenin mevcut ücret yapısı da gözden geçirilir ve elde edilen veriler adil bir ücret yapısının oluşturulmasında kullanılır (Acar, 2018: 397).

İş değerleme, her bir işin işletmeye katkısını belirleyerek göreceli değerini tespit eder ve adil bir ücret yapısı oluşturur. Bununla birlikte, işlerin organizasyonun

genel etkinliğine katkısını tam olarak belirlemek zor olabilir. Bu nedenle, çeşitli yöntemler kullanılarak işlerin göreceli değerleri belirlenir (Çetin vd., 2018: 175).

Chaneta'ya (2014) göre iş değerleme süreci dört aşamadan oluşmaktadır: hazırlık, analiz ve değerlendirme, ücret yapısının geliştirilmesi, uygulama ve kontrol. Hazırlık aşamasında, uygulama programının taslağı hazırlanmakta, uygun yöntemler seçilmekte ve ilgili taraflar eğitilmektedir. Analiz ve değerlendirme aşamasında, iş tanımları oluşturmak için bilgi toplanmakta ve iş değerlemenin amacı duyurulmaktadır. Ücret yapısının geliştirilmesi aşamasında, derecelendirme ve fiyatlandırma esaslarına göre nihai ücret yapısı tasarlanmaktadır. Son olarak, uygulama ve kontrol aşamasında, yönetim ile çalışan temsilcileri arasında anlaşmaya varılarak ücret yapısı uygulanmakta ve izlenmektedir (Chaneta, 2014: 148).

Ücret yapısının kurulması, işlerin belirli yöntemlerle kategorize edilmesini ve farklı seviyelerde ücretlerin belirlenmesini gerektirir. İş analizlerine dayanarak iş tanımları hazırlanır ve bu tanımlara göre işlerin değeri belirlenir. Bir değerleme komitesi işlerin beceri ve sorumluluk düzeylerini değerlendirerek iş yapısını oluşturur ve bu yapı temel alınarak ücret düzeyleri belirlenir (Acar, 2018: 397).

Organizasyonlar, ücret yapısını oluştururken pazar koşullarını, adalet ilkelerini ve her bir işin organizasyona göreceli katkısını dikkate alır. Üst düzey yöneticilerin performansı organizasyonun genel performansı üzerinde büyük etkiye sahip olduğu için, genellikle giriş seviyesi çalışanlardan daha fazla ücret alırlar. Aynı düzeydeki yöneticiler de benzer şekilde ücretlendirilir. Ücret yapısı oluşturulurken işlerin göreceli değeri bir iş değerlendirme komitesi tarafından ölçülür ve genellikle bu süreçte bir İK uzmanı veya dış bir danışman yer alır (Noe vd., 2017).

Tablo 1: Faktörler ve Değerlendirme Puanları

İş Ünvanı	Deneyim	Eğitim	Karmaşıklık	Toplam
Bilgisayar Operatörü	40	30	40	110
Bilgisayar Programcısı	40	50	65	155
Sistem Analisti	65	60	85	210

Kaynak: Noe vd., 2017

Yukarıda yer alan Tablo 1 puanları, işin deneyim, eğitim ve karmaşıklık faktörlerine dayanarak verilmiştir. Her faktör için daha yüksek puan, işin o faktörde daha değerli olduğunu gösterir. Toplam puan, işin organizasyon içindeki göreceli değerini temsil eder.

İş değerlemeleri, göreceli içsel değerle ilgili kararların temelini oluşturur. Tablo 1'deki örnek değerlendirmelere göre, sistem analisti işi bu organizasyon için bilgisayar operatörü işinden neredeyse iki kat daha değerlidir. Bu nedenle, organizasyon bir sistem analistinin işi için bilgisayar operatörünün işinden neredeyse iki kat daha fazla ödemeye hazır olacaktır (Noe vd., 2017).

İş değerleme sürecinde kullanılan yöntemlerin çeşitliliği, işlerin göreli değerlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Bu yöntemler, genellikle sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırma ve faktör puanlama olarak dört ana kategoride toplanır. İş değerleme, analitik olmayan ve analitik olmak üzere iki temel yaklaşıma ayrılır; analitik olmayan yöntemler işleri bütün olarak ele alırken, analitik yöntemler işi oluşturan bileşenleri ayrıntılı bir şekilde değerlendirir. Sıralama ve sınıflandırma yöntemleri, işlerin genel bir ölçüt veya belirli faktörlere göre kıyaslanarak önem sırasına göre düzenlenmesini sağlar. Diğer taraftan, faktör karşılaştırma ve faktör puanlama yöntemleri gibi sayısal yaklaşımlar, işlerin beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktörler üzerinden göreli değerlerinin sayısal olarak hesaplanmasını içerir. Bu metodolojik çeşitlilik, işletmelerin içsel ücret adaletini sağlamalarına olanak tanır ve dışsal ücret adaletiyle uyumlu bir ücret yapısı

oluşturulmasını kolaylaştırır. Böylece, işletmeler hem iç hem de dış ücret adaletini sağlayarak çalışan memnuniyetini artırır ve piyasa rekabetçiliğini korur.

İş Değerlemede Analitik Olmayan Yöntemler:

İşlerin Sıralanması

Bu yöntem, uygulanmasının basitliği ve hızlı sonuç vermesiyle ön plana çıkar. Karmaşık analizlere veya derinlemesine değerlendirmelere gerek kalmadan işler arasındaki genel farkların ortaya konulmasını sağlar. Özellikle küçük ölçekli işletmelerde veya hızlı karar alınması gereken durumlarda tercih edilebilir. Bununla birlikte, yöntemin standart bir değerlendirme çerçevesine sahip olmaması, sonuçların subjektif olmasına yol açabilir. İş sıralama yönteminde, işler doğrudan birbirleriyle karşılaştırıldığı için süreç nispeten kolaydır, ancak işler hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması durumunda bu basitlik, yanlış sıralamalara neden olabilir. Ayrıca, çok sayıda işin değerlendirilmesi gereken büyük organizasyonlarda bu yöntemin uygulanabilirliği zorlaşır (Armstrong, 2007: 18).

Sınıflandırma Yöntemi

Sınıflandırma Yöntemi, işleri hiyerarşik olarak sınıflandırma sürecidir. İşleri sınıflandırmak için işin bütününü bir sınıflandırma tanımı hiyerarşisi ölçeğiyle karşılaştırır. Sınıflandırma Yöntemi, işin hangi sınıfa yerleştirileceğini belirlemek için başlangıçta belirlenen sınıf tanımlarına dayanır. İş sınıflandırması, basit ve anlaşılır olması nedeniyle analitik olmayan iş değerlendirmenin en sık kullanılan şeklidir. Ancak karmaşık işlerle başa çıkamaz, sınıf tanımları genellikle genelleştirilmiş olduğundan sınırlı durumlarda işe yaramayabilir ve eşit değer konularında savunma sağlamaz (Armstrong, 2007: 22).

Hangi yöntem tercih edilirse edilsin, sonuçta işlerin bir sıralaması veya hiyerarşisi elde edilir, bu da iş yapısını oluşturur. İş yapısının belirlenmesi, işlerin önem ve güçlük derecesine göre sıralanması anlamına gelir ve bu sıralama, tek tek veya grup halinde yapılabilir. Sınıflandırma dışındaki yöntemler, her bir işin değerini belirleyebildiği için hem bireysel hem de toplu ücretlendirme için uygundur. Ancak, sınıflandırma yöntemi, işlerin hangi gruplara ait olduğunu belirlemeye odaklandığı için daha çok toplu ücretlendirme sistemlerinde kullanılır. Bu sürecin sonunda, benzer değere sahip işler için eşit ücretin sağlanması, ücret adaleti ve memnuniyetinin

artırılması ve ücretle ilgili sorunların çözülmesi mümkün olur, böylece işletmeler için hayati öneme sahip bir adım tamamlanmış olur (Acar, 2018: 398).

Sonuç olarak, iş değerleme süreci, işin içeriğine odaklanarak işletmedeki işlerin göreli değerlerini ve önemlerini objektif bir temelde değerlendirir. Bu sürecin amacı, işler arası adil ve şeffaf bir ücret yapısını oluşturmak, bu yapının sürdürülebilirliğini sağlamak için gereken bilgileri sunmak, işler arasında tutarlı bir hiyerarşi kurarak karar alma süreçlerini desteklemek ve işletmenin yasal ve etik ücret standartlarına uygunluğunu garantilemektir. Bu, iş değerlemenin sadece işletme içi adaleti sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmenin genel etik ve yasal yükümlülüklerine de katkıda bulunduğunu göstermektedir (Acar, 2018: 398; Çetin vd.; 2018: 175).

İş Değerlemede Analitik Yöntemler:

Faktör Puan Yöntemi

Analitik iş değerlendirme yöntemlerinden biri olan faktör-puan yöntemi, işleri çeşitli faktörler veya anahtar unsurlar bazında analiz eder. Faktör-puan yönteminde, her faktörün işin büyüklüğüne belirli bir katkı sağladığı ve bu faktörlerin işlerin tümünde farklı derecelerde var olduğu varsayılır. Yöntemin uygulanmasında, faktörler belirlenir ve her bir faktör altında işlere sayısal ölçekler kullanılarak puanlar atanır. Bu puanlar, işin o faktördeki varlık derecesine göre belirlenir ve işin gerektirdiği bilgi, beceri, sorumluluk, fiziksel çaba gibi unsurları yansıtır. Her faktörün işin toplam değerine olan katkısı farklı olabilir, bu nedenle faktörler ağırlıklandırılır. Daha sonra her faktör için farklı düzeyler tanımlanarak, işin o faktördeki gereksinimleri belirli bir düzeyde puanlanır. İşlerin her bir faktörden aldığı puanlar toplanarak, işin genel büyüklüğünü ve organizasyondaki göreli değerini temsil eden bir toplam puan elde edilir. Bu yöntem, işlerin farklı unsurlarını sistematik ve analitik bir yaklaşımla inceleyerek, her iş için nesnel ve karşılaştırılabilir bir sonuç sunar. Puan-faktör değerlendirmesi, işlerin adil bir şekilde karşılaştırılmasını sağladığı gibi, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları süreçlerinde şeffaf ve tutarlı kararlar alınmasına da katkıda bulunur (Armstrong, 2007: 16).:

Faktör-puan yöntemi değerlendirme şemalarında kullanılan metodoloji şu şekildedir (Armstrong, 2007: 16).:

Faktör Seçimi: İşlerin değerlendirilmesinde bir dizi iş faktörü seçilir veya tanımlanır. Genellikle bu faktörler en az dört veya beş olmakla birlikte, bazen on iki veya daha fazla faktör içerebilir. Bu faktörler, işçilerin karşılaması gereken gereksinimleri ifade eden özelliklerdir. Örnek olarak; karar alma, kişiler arası becerilerin kullanımı, insanların ve finansal veya finansal olmayan diğer kaynakların sorumluluğu, duygusal ve fiziksel gereksinimler gibi unsurlar yer alabilir. İş değerlendirme faktörleri, işlerin temel bileşenlerini açıklar ve bu faktörlerin tümü, işlerin en önemli unsurlarını temsil eder. İşlerdeki bireysel faktörlerin farklı seviyelerde uygulanması, işlerin göreceli değerini veya büyüklüğünü ortaya koyar. Uygulamada sıkça kullanılan temel ve alt faktörler, Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Temel ve Alt Faktörler

Temel Faktörler	**Alt Faktörler**
Ustalık	1. Öğrenim veya Temel Bilgi 2. Deneyim 3. Beceri 4. İnisiyatif ve Çare Buluculuk
Sorumluluk	1. Makine-Donanım Sorumluluğu 2. Malzeme ve Ürün Sorumluluğu 3. Üretim Sorumluluğu 4. Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk
Çaba	1. Zihinsel Çaba 2. Bedensel Çaba
Çalışma Koşulları	1. İşin Doğurabileceği Tehlikeler, 2. Çalışma Koşulları (ısı, nem, gürültü vb.)

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama Örnekleriyle, İstanbul. Beta Basım Yayın Dağıtım, 2011: 237.

Faktör planı tasarımı: Faktör planı, faktörleri ve her birinin bir dizi seviyeye bölünmesini içerir. Seviye sayısı, bir faktördeki taleplerin veya sorumluluk derecelerinin işletme tarafından belirlenen faktörleri içeren işlerde mevcut olabileceği aralığa bağlıdır. Genellikle, seviye sayısı üç ile sekiz arasında değişir. Her bir faktör için maksimum puan atanır ve bu puanlar faktörler arasında farklılık gösterebilir. Bu,

ağırlıklandırma olarak adlandırılır. Seviyeler arasındaki ilerleme aritmetik veya geometrik olabilir. Geometrik ilerleme, daha üst düzey puanlar alan işleri tanımada daha fazla esneklik sağlar.

İş veya rol analizi: İşler veya roller, her bir faktör açısından sistematik olarak analiz edilir. Bu analiz, bir işin hangi seviyede olduğuna karar vermede rehberlik sağlar.

İşlerin değerlendirilmesi: İşler genellikle bir panel tarafından değerlendirilir. Panel, iş analizini inceler ve her faktör için ne düzeyde olduğuna karar verir.

İşleri derecelendirme: Bir iş değerlendirme çalışması yapılırken işlerin sıralaması belirlenir ve ardından her biri belirli bir puan aralığında tanımlanan derecelere ayrılır.

Faktör-puan değerlendirme şemalarının avantajları arasında, değerlendiricilerin işlerdeki belirli faktörleri göz önünde bulundurmalarını sağlayarak nesnellik, objektiflik ve adillik sağlaması yer alır. Faktör-puan yöntemi, işlerin daha sistematik bir şekilde analiz edilmesine olanak tanır ve bu sayede değerlendirme süreci daha şeffaf hale gelir. Ancak, dezavantajları arasında yöntemin hala bir dereceye kadar subjektif olabileceği ve farklı iş karakteristiklerinin aynı ölçekte değerlendirilmesinin zorluğu bulunmaktadır. Yine de, analitik yaklaşımın sunduğu avantajlar bu dezavantajları gölgede bırakmakta ve eşitlik konularında kabul edilebilir bir çözüm sunmaktadır (Armstrong, 2007: 16).

Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Faktör karşılaştırma yöntemi, iş değerlendirmelerinde objektiflik sağlayan sayısal bir yöntem olup, özellikle iş ve işçi sayısının fazla olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Yöntemde, iş değerlendirmesi belirli adımlarla yapılır: İlk olarak işler detaylı şekilde incelenir ve değerlendirme için kullanılacak faktörler seçilir. Ardından, anahtar işler belirlenir ve tanımlanır. Anahtar işlerin ortalama ücretleri faktörlere göre dağıtılır ve bir ücret sırası oluşturulur. Sonrasında, faktör karşılaştırma ölçeği hazırlanır ve diğer işler bu ölçeğe göre değerlendirilir (Acar, 2007: 114).

Genellikle bu yöntemde dört temel faktör kullanılır: beceri, zihinsel ve bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşulları. İlk adımda, çoğunluğu temsil eden anahtar işler seçilir ve ücretleri doğru şekilde belirlenir. Daha sonra bu anahtar işler dört faktör

açısından analiz edilir. Diğer işler ise anahtar işlerle karşılaştırılarak, ölçekteki yerleri ve ücret payları belirlenir (Akyıldız, 2001: 96).

Faktör karşılaştırma yöntemi, işleri faktör bazında karşılaştıran analitik bir yöntemdir. Dereceli faktör karşılaştırma yöntemiyle işler belirlenmiş bir ölçekte karşılaştırılırken, analitik faktör karşılaştırma yönteminde faktörlerin varlığı rol analiziyle değerlendirilir. Faktör karşılaştırma yönteminin avantajları arasında analitik yapısı sayesinde eşitlik sorunlarına yanıt verebilmesi ve kıyaslama için kullanılabilir olması yer alır. Ancak, dezavantajları arasında belirlenmiş ölçeklerin eksikliği ve daha subjektif olma eğilimi bulunur. Bu nedenle, organizasyonlar genellikle puan-faktör analitik şemalarını tercih ederken, faktör karşılaştırma yöntemi doğrudan rol karşılaştırmaları ve kıyaslama için daha uygun bir seçenek olarak kullanılabilir (Armstrong, 2007: 17).

1.2.1.1.3. İşe Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması

Çalışanlar arasında adil bir ücret dağılımının sağlanması ve organizasyonun maliyet kontrolünün yapılması için işe dayalı ücret yapısının oluşturulması gereklidir. İşe dayalı ücret yapısı, organizasyon içindeki farklı işler için göreceli ücretleri belirler ve işlevler arasında uygun ücret farklarının oluşturulmasına yardımcı olur. Ayrıca, belirli bir iş için ödenen ortalama ücret seviyesi belirlenerek, organizasyonun çalışan motivasyonu ve yeteneklerin elde tutulması gibi hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlar. Ücret yapısı, organizasyonun politikası olup, bireysel çalışanların kazançlarından ziyade genel bir yapıyı ifade eder. Bu yapı, benzer işlerde çalışanları bir araya getirerek, ücret kararlarını basitleştirir ve adil bir ücret dağılımı sağlamaya yardımcı olur. İnsan kaynakları profesyonelleri, işe dayalı ücret yapısını oluştururken yasal gereksinimleri, pazar koşullarını ve organizasyonun hedeflerini göz önünde bulundururlar (Noe vd., 2017). Ücret yapısının oluşturulması ve uygulanması Tablo 3'deki aşamalardan oluşur (Ataay ve Acar, 2018:395).

Tablo 3: Ücret Yapısının Oluşturulması ve Uygulanması

Aşama No	**Aşama**	**Açıklama**
1	İşlerin değerlendirilmesi ve işlerin göreli önem düzeylerinin belirlenmesi	İşlerin analiz edilerek göreli önem düzeylerinin belirlenmesi sürecidir.
2	Ücret dağılım diyagramının düzenlenmesi ve işletmenin mevcut ücret yapısını ortaya çıkarılması	İşletmedeki mevcut ücret yapısının grafiksel olarak ortaya konması ve analiz edilmesi sürecidir.
3	Piyasa ücret düzeylerinin ve yapısının belirlenmesi	Piyasa araştırmaları yapılarak, sektördeki ücret düzeylerinin ve yapıların belirlenmesi sürecidir.
4	Mevcut işletme içi ve piyasa ücret yapılarını karşılaştırarak "ücret politikası doğrusunun/eğrisinin" çizilmesi	İşletme içi ve piyasa ücret yapılarının karşılaştırılması ve bu karşılaştırmaya göre ücret politikasının oluşturulması sürecidir.
5	İşletmenin iş kademeleri ve ücret düzeylerini içeren "(yeni) ücret yapısının" tasarımı	İş kademeleri ve bu kademelere karşılık gelen ücret düzeylerinin belirlenmesi ve yeni ücret yapısının tasarlanması sürecidir.
6	Mevcut iş ve iş görenlerin bu yapı açısından durumunun analizi ve belirlenmesi	Mevcut çalışanların yeni ücret yapısına göre durumlarının analiz edilmesi ve belirlenmesi sürecidir.
7	Mevcut ücretlerin öngörülen yeni yapıya uyumunun planlanması ve sağlanması	Mevcut ücretlerin yeni ücret yapısına uyumlu hale getirilmesi için planlamaların yapılması ve bu planların uygulanması sürecidir.

Kaynak: İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, İnsan Kaynakları Yönetimi: Ücret Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım,2018: 395.

Ücret yapısının oluşturulması, iş yerinde ücret adaletini ve çalışanların ücretten duyduğu memnuniyeti sağlamak için önemlidir. Adil bir ücret yapısı, çalışanların kendi rollerinin değerini ve katkılarını açıkça görmelerini sağlar, bu da motivasyon ve iş tatminini artırabilir. Ücret adaleti, benzer işlerde çalışan kişiler arasında adil bir

ödeme yapılmasını gerektirir ve bu da çalışma ortamında pozitif bir ilişki ve güven duygusu oluşturabilir.

Ücret yapısı, ödenecek ücret seviyeleri (ücret seviyesi) ve her bir işin organizasyona sağladığı göreceli değer (iş yapısı) ile ilgili kararları içerir. Bu yapı, organizasyonun piyasa koşulları, kendi stratejik hedefleri ve her bir işin bu hedeflere katkısı gibi hem dış hem de iç faktörlerin dengelenmesiyle oluşturulur. Organizasyonlar, bu bilgileri kullanarak ücret oranlarını, ücret kademelerini ve ücret aralıklarını belirler ve uygularlar. Ücret yapısı içinde farklı ödeme şekilleri tercih edilebilir. Örneğin, ücretler saatlik ücret olarak belirlenebilir, yani çalışanlara her saat için belirli bir ücret ödenir. Alternatif olarak, birim iş ücreti şeklinde, her bir üretilen birim için sabit bir ücret tanımlanabilir. Ücretler ayrıca aylık ya da yıllık maaşlar şeklinde de ödenebilir. Bu çeşitlilik, organizasyonların çalışanlarına hangi şekilde ödeme yapacaklarına karar vermelerine olanak tanır ve çalışanların motivasyonunu, performansını ve adalet algısını doğrudan etkileyebilir. Dolayısıyla, organizasyonların ücret yapısında bu farklı ödeme biçimlerini içermesi hem iç dengeyi sağlamada hem de çalışan memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynar (Noe vd., 2017).

İşe dayalı ücret yapısında ücretler, işlerin göreli değeri veya önemi ile belirlenmesini sağlar. Bu sistemlerde, işlerin değeri, iş değerleme metodları kullanılarak sistemli bir şekilde tespit edilir. Bu sayede, farklı işler için farklı ücret düzeyleri belirlenebilir ve farklı iş pozisyonlarındaki değer farklılıklarını yansıtarak adil bir ücretlendirme yapısının oluşturulmasını sağlanır (Acar, 2007: 80).

1.2.2. Dışsal Adalet

Ücretlendirme politikalarının dışsal adalet boyutu, bir organizasyonun ödeme yapısının sektördeki benzer pozisyonlar için piyasa koşulları ve rakip firmaların uygulamaları ile uyumlu olmasını gerektirir. Bu uyum, çalışanların, kendi pozisyonlarının piyasadaki benzer pozisyonlarla karşılaştırıldığında adil bir şekilde ücretlendirildiğini hissetmelerini sağlar. Rekabetçi bir ücret ve ödül sistemi oluşturabilmek adına, dış piyasa dinamiklerinin detaylı bir şekilde incelenmesi büyük önem taşır. Bu analiz, organizasyonun hem rekabetçi avantajını korumasına yardımcı

olur hem de çalışanlar için çekiciliğini sürdürebilmesini sağlar. Özellikle, sektördeki rakip firmaların ücret politikalarının ve sistemlerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi, kurumun rekabetçi maliyet düzeyini korumasına ve aynı zamanda nitelikli çalışanları bünyesinde tutabilmesine olanak tanır. Bu bağlamda, dışsal adaletin sağlanması, organizasyonun piyasa koşullarına uygun ücretler belirleyerek, hem kurumun rekabet gücünü artırmasına hem de yetenekli çalışanları çekip elde tutmasına katkıda bulunur (Barutçugil, 2004: 444).

Ücret tasarımı, hem içsel hem de dışsal çeşitli faktörlerin kesişim noktasında şekillenir. Dışsal etkenler, organizasyonun kontrolü dışındaki yasal zorunluluklar, işgücü piyasası trendleri, ülkenin ekonomik durumu, enflasyon oranındaki değişimler ve teknolojik gelişmeler gibi faktörlerle tanımlanır. Asgari Ücret, Eşit Ücret gibi yasal düzenlemeler, ücretlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Aynı zamanda, işgücü piyasasındaki arz ve talep dinamikleri, yaşam maliyetindeki artışlar ve sektörel ücret trendleri de ücret yapısının şekillenmesinde etkili olur. Ekonomik dalgalanmalar ve enflasyon oranındaki değişiklikler, ücret seviyelerinin ayarlanmasını gerektirirken, teknolojik yenilikler, beceri setlerindeki değişimleri teşvik ederek belirli yeteneklere sahip bireyler için ücret artışını zorunlu kılabilir. Dolayısıyla bu çok yönlü ve dinamik çerçeve, organizasyonların ücret tasarımını stratejik bir perspektiften ele almasını ve hem içsel hem de dışsal faktörlerin birleşimine uygun esnek bir yapı geliştirmesini zorunlu kılar (Bhattacharyya, 2009: 12).

1.2.2.1. Dışsal Adaletin Sağlanmasında Önemli Konular

Dışsal adaletin sağlanmasında önemli konular, bir organizasyonun ücretlendirme yapısının, dış işgücü piyasasındaki standartlarla uyumlu olmasını ve çalışanların adil bir şekilde ücretlendirilmesini sağlamak amacıyla dikkate alınan temel unsurları kapsar. Dışsal eşitlik, bir işletmenin, benzer sektördeki rakip firmalarla aynı veya rekabetçi ücretler sunarak çalışanları çekebilmesi ve elde tutabilmesi anlamına gelir. Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında dışsal eşitliğin sağlanmasında dikkate alınması gereken önemli konulara değineceğiz.

1.2.2.1.1. Piyasa Ücret Araştırmaları

Ücret yapısının oluşturulmasında işletmeler, piyasa ücret düzeylerini ve yapılarını belirlemek için genellikle ücret araştırması yaparlar. Bu, işletmenin kendi iç yapısı ile genel iş gücü piyasası verilerinin bir kombinasyonuna dayanan dış eşitliği sağlama amacına hizmet eder. Piyasa ve örgütsel faktörlere ağırlık verilmesi, yeni ücret yapısının oluşturulması sürecinde kritik bir politika kararıdır. İşletmelerin öncelikleri, piyasa duyarlılıklarına veya örgüt içi yapıya göre farklılık gösterebilir; özellikle benzersiz iş pozisyonlarına sahip ve iç kaynaklardan iş gücü temin eden işletmeler, içsel eşitliğe daha fazla önem verebilir. Ancak, dış eşitliği sağlamak amacıyla çoğu işletme piyasa ücret düzeylerini dikkate almak zorundadır, bu da ücret yapısının rekabetçi ve adil olmasını sağlamak için piyasa ücret düzeylerinin sistemli bir şekilde izlenmesini ve dikkate alınmasını gerektirir (Acar, 2007: 210).

Ücret araştırması, belirli bir sektördeki ücret politikaları ve anahtar pozisyonların ücret seviyeleri hakkında bilgi edinmeye yönelik bir süreçtir. Planlama, veri toplama, analiz ve raporlama aşamalarını içeren bu süreç, piyasadaki ücret politikaları ve uygulamalarına dair güncel ve güvenilir bilgiler elde etmeyi hedefler. Araştırmanın kapsamı ve örnekleme, hedef piyasayı temsil edecek şekilde belirlenir. Genellikle belirli bir iş kolunda veya coğrafi bölgede dış piyasa ücretlerini incelemek için tasarlanan ücret araştırmaları, işletmenin ihtiyaçlarına ve imkanlarına göre farklı tanımlamaları mümkün kılar. Piyasa ve örnekleme belirlenirken, işletmenin iş gücü piyasasındaki rakipleri ve benzer sektörlerdeki işletmeler öncelikli olarak dikkate alınır, bu da işletmenin dış eşitliğini sağlamak üzere piyasa ücret düzeylerini ve yapısını dikkate almasının önemini vurgular (Acar, 2007: 211).

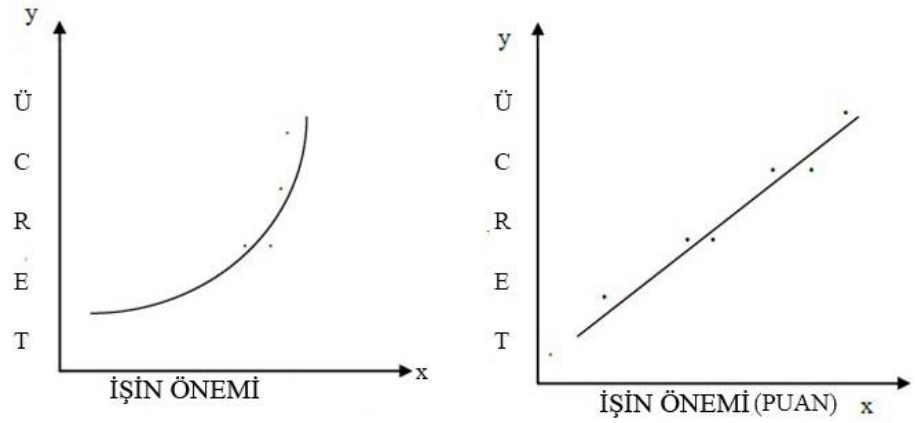
1.2.2.1.2. Piyasa Ücret Düzeylerine Göre Ücret Yapılarının Oluşturulması

Piyasa ücret araştırması, belirli bir coğrafik bölgede yapılan ve belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili sistemli bir bilgi toplama sürecidir. Piyasa ücret araştırması, ücret yapısının oluşumunda büyük öneme sahiptir. İş değerlemesi işletme içi eşitliği

sağlarken, ücret araştırmaları işletme dışı çevresel eşitliği sağlar. Bu sayede, işletmeler nitelikli çalışanları iş yerlerine çekebilir ve onları memnun ederek işletmede tutabilirler. Bu süreç, çalışanların işletme içinde ve dışında rekabetçi ücretler almasını sağlar, böylece işletmenin performansını artırır ve çalışan bağlılığını güçlendirir (Bayraktaroğlu, 2003: 152).

Piyasa ücret araştırması, işverenlerin piyasa araştırması yaparak benzer pozisyonlardaki ücret düzeylerini belirlemesi ve bu bilgileri kullanarak kendi organizasyonlarındaki ücret yapılarını oluşturması sürecini ifade eder. Bulunulan sektör, konum ve işin gerektirdiği becerilere bağlı olarak değişir. İşverenler, iç değerlendirme yoluyla pozisyonların önemini ve katkısını analiz eder. Rekabetçi olmak, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için uygun ücret seviyelerini belirler. Piyasa ücret düzeylerine göre ücret yapılarının oluşturulması süreci, düzenli gözden geçirme ve piyasa koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama gerektirir.

İşletmenin mevcut ücret yapısının anahtar işlere dayalı olarak piyasa ücret düzeylerine göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Böylece mevcut ücret yapısı ve ücret araştırması sonuçları karşılaştırılarak yeni bir ücret yapısı oluşturulabilir. Bu karşılaştırma yapılırken, ücret diyagramlarını temsil eden ücret eğrilerinden yararlanılır. Yeni ücret doğrusunun çizilmesi için iş-ücret dağılım diyagramlarından faydalanılır. İş değerleme sonuçlarına göre ücret ortalaması belirlenirken, ücret eğrisi ve doğrusu çizilir. Piyasa anahtar işlere ait ortalama ücret düzeyleri ile bu işlere ait iş değerleme sonuçları kullanılarak piyasa ücret yapısı eğrisi oluşturulmaktadır (Belja, 2019: 164).

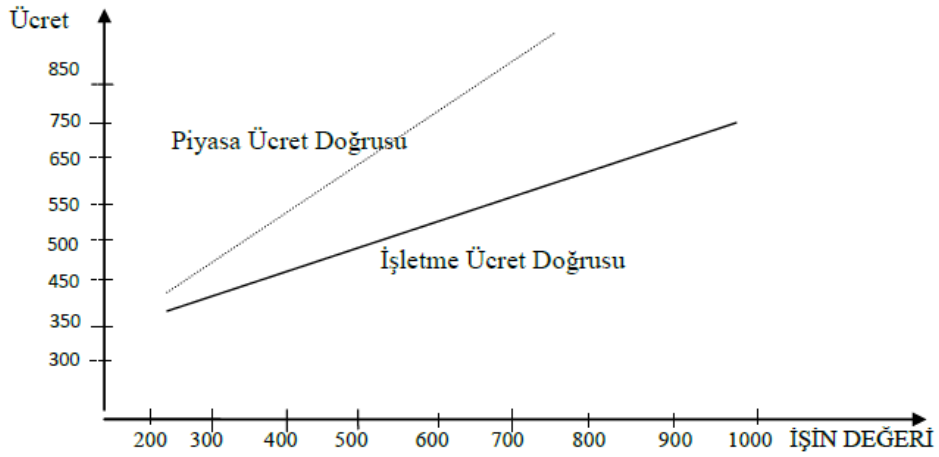


Şekil 2: Ücret Eğrisi ve Ücret Doğrusu

Kaynak: Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2018). Ücret Yönetimi. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi. s. 402.

Şekil 2'de, işin önemi ve ücret arasındaki ilişki gösterilmektedir. Soldaki grafik, işin önemine göre ücretin artışını gösteren bir eğri ile temsil edilirken, sağdaki grafik ise işin önemine göre ücretin doğrudan bir doğrusal ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.

Ücret eğrileri veya doğruları göz kararıyla veya istatistiksel yöntemler kullanılarak çizilebilir. Göz kararıyla çizim kolaydır ancak hatalara açık olabilir. En sağlıklı yöntem, istatistiksel yöntemler kullanarak ücret doğrusunun çizilmesidir, özellikle iş sayısının fazla olduğu durumlarda bu yöntem tercih edilmelidir. Bu yöntemde, en küçük kareler yöntemiyle doğrunun altındaki ve üstündeki noktaların sayısı arttırılarak denge sağlanır. Doğru çizim için regresyon denkleminden yararlanılır: Y = A + BX, burada Y= ücret, X=puan, A=kök ve B=yıllık ücretteki değeri temsil eder. Çok sayıda işçinin çalıştığı işletmelerde, bilgisayar aracılığıyla hesaplamalar yapılabilir (Ataay ve Acar, 2018: 403).



Şekil 3: İşletme Piyasa Ücret Doğrusunun Karşılaştırılması

Kaynak: Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2018). Ücret Yönetimi. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi. s. 403.

Şekil 3, piyasa ücret doğrusu ile işletme ücret doğrusunu göstermektedir. Piyasa ücret doğrusu, belirli bir iş değeri için piyasanın öngördüğü ücreti belirtirken; işletme ücret doğrusu, aynı iş değeri için işletmenin öngördüğü ücreti göstermektedir.

Yukarıda yer alan Şekil 3, piyasa ücret doğrusu ile işletme ücret doğrusunu göstermektedir. Piyasa ücret doğrusu, belirli bir iş değeri için piyasanın öngördüğü ücreti belirtirken; işletme ücret doğrusu, aynı iş değeri için işletmenin öngördüğü ücreti göstermektedir. İşletme ücret doğrusu, piyasa ücret doğrusunun üzerinde olduğunda, bu işletmenin daha rekabetçi ve çekici ücretler sunarak yetenekli işgücünü çekmeyi ve elde tutmayı amaçladığını gösterir. Aksi durumda, yani işletme ücret doğrusu piyasa ücret doğrusunun altında kaldığında ise, işletmenin maliyetlerini düşürme stratejisi veya düşük ücret politikaları benimsediği anlaşılabilir. Mevcut ve piyasa ücret yapıları belirlendikten sonra, bu yapılar ve onları temsil eden ücret doğruları karşılaştırılır. İş ücret dağılım diyagramında, işletme ve piyasa ücret doğrularının konumu, uyum derecesini gösterir. İki ücret eğrisinin tamamen çakışması nadirdir; genellikle az ya da çok farklılıklar bulunur. Ücret analizlerinde, bu farklılıklar ve olası etkileri değerlendirilerek işletmenin yeni ücret politikası doğrusu oluşturulur (Ataay ve Acar, 2018: 403).

İçsel adalet, bir işletmenin ücret yapısının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını ifade ederken; dışsal adalet, işletmenin ödediği ücretlerin piyasa standartlarıyla uyumunu belirtir. İşletmeler, ücret felsefelerine bağlı olarak ya iç hiyerarşiye göre ya da piyasa verilerine göre ücretlendirme yapabilir. Piyasaya duyarlı işletmeler, genellikle piyasa koşullarına hızlıca uyum sağlamaları gerektiğinde veya iş pozisyonları piyasadakilerle doğrudan karşılaştırılabilir olduğunda, ücret yapılarını piyasa verilerine göre tasarlar. Bu durumda, iş değerlemesi yerine piyasa ücretleri belirleyici olabilir (Acar, 2007: 72).

Optimal olarak, işletmelerin iç ve dış ücret eşitliğini entegre ederek yönetmeleri beklenir; ancak gerçekte, işletmelerin bu iki eşitlik boyutuna verdikleri önem çeşitlilik gösterebilir. İç eşitlik üzerine yoğunlaşan işletmeler, çalışanlar arasındaki ücret dağılımını işin göreli karmaşıklığı ve sorumluluk düzeyine göre düzenlerken, dış eşitlik odaklı işletmeler, kendi ücret yapılarını dış piyasa şartları ve sektördeki ücret normları ile uyumlu hale getirme eğilimindedir. Bu stratejik tercih, sonuç olarak, işletmenin ücret yapısının konfigürasyonunu belirleyici bir faktördür. İç eşitliğe ağırlık verilmesi durumunda, iş değerlemesine dayalı bir ücret sistematiği gelişirken; dış eşitlik ön plana çıktığında, piyasa analizleri ve sektörel ücret verilerine dayanan piyasa yönelimli bir yapıyı ortaya çıkaracaktır. Bu durum, işletmenin sektördeki konumu, stratejik hedefleri ve pazar dinamikleriyle doğrudan ilişkilidir (Acar, 2007: 72).

1.2.3. Bireysel Adalet

Ücret adaleti, çalışanların işverenleri tarafından ücretlendirilme sürecinin adil olup olmadığına dair algıları ve değerlendirmeleri üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Çalışanlar açısından ücret, yalnızca maddi bir kazanç değil, aynı zamanda işyerine yaptıkları katkıların, başarılarının ve değerlerinin tanındığını gösteren bir sembol olarak görülür. Bu sebeple, işverenlerin ücret adaletini sağlama yönünde attıkları adımlar, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve genel iş memnuniyeti üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Ücret dağıtımında adaletsizlik algısının artması, işyerindeki huzuru ve verimliliği olumsuz etkileyebilirken, adil bir ücret sisteminin kurulması,

çalışanların performansını artırabilir ve işyerindeki motivasyonu güçlendirebilir. Bu bağlamda, işyerlerinde ücret adaletinin nasıl sağlanabileceği, çalışanların bu konudaki algılarının nasıl iyileştirilebileceği ve bu durumun işyeri kültürü ve performansı üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar, iş dünyasında önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir (Ergüney, 2006: 7).

Bireysel adalet, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan ele alınmıştır. Adams (1965), bireysel adaleti, bir çalışanın kendi iş girdileri ve çıktıları oranını, diğer çalışanların girdileri ve çıktıları oranıyla karşılaştırması sonucu algıladığı adalet duygusu olarak tanımlar (Adams, 1965: 267). Lazear ve Rosen (1981) ise bireysel adaleti ekonomik bir perspektiften ele alarak, çalışanların marjinal verimlilikleriyle orantılı olarak ücretlendirilmesi ve bu ücretlendirmenin benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla karşılaştırılabilir olması şeklinde tanımlarlar (Lazear ve Rosen, 1981: 845). Greenberg (1990), bireysel adalet kavramını genişleterek, bu kavramın sadece ücret adaletini değil, aynı zamanda terfi, tanınma ve diğer örgütsel ödüllerin dağıtımındaki adaleti de kapsadığını ifade eder (Greenberg, 1990).

Milkovich ve Newman (2005), bireysel adaleti, çalışanların kendi ücret ve performans ilişkilerini, benzer iş ve pozisyonlardaki diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında algıladıkları adalet düzeyi olarak tanımlar (Milkovich ve Newman, 2005: 320). Cropanzano ve Ambrose (2001), adil sürecin algılanmasını yalnızca prosedürel şeffaflık olarak değil, hem ekonomik hem de sosyo-duygusal çıktıları dengeleyen bireysel eşitlik algısı çerçevesinde biçimlendirebilir bir bütüncül yaklaşım çerçevesinde çerçevelendirmektedirler (Cropanzano ve Ambrose, 2001).

Belja (2019) bireysel adaleti, aynı işi yapan ve aynı şirkette çalışan kişilerin aldıkları ücretlerin, performans, deneyim ve tecrübe gibi faktörlere dayalı olarak karşılaştırılması ve her çalışanın kendi değerine uygun bir ücret almasını sağlayan bir sistem olarak tanımlar (Belja, 2019: 170).

Bireysel adalet, çalışanların işyerindeki katkılarının, sorumluluklarının ve yetkinliklerinin adil bir şekilde değerlendirilerek, kişisel performans ve iş koşullarına göre farklılaştırılmış bir ücret ve ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır. Bu kavram, sadece ücret adaletini değil, aynı zamanda performansa dayalı terfi, eğitim fırsatları ve tanınma gibi örgütsel faydaların adil bir dağılımını içerir. Bireysel eşitlik, işyerinde herkesin aynı koşullarda değil, yaptığı işin değeri, gösterdiği çaba ve elde ettiği

sonuçlara göre farklılaşmasını esas alır ve bu bağlamda hem çalışanların motivasyonunu artırır hem de işyeri içinde adalet algısını güçlendirir.

Bireysel eşitlik ilkesi, aynı pozisyonda çalışanların göreceli katkılarına dayalı olarak farklı ücret seviyelerinde olabileceğini belirtir. Organizasyonlar, ücret yapılarını belirlerken her iş için belirli bir ücret aralığı saptar ve bu aralık, çalışanın performansı, deneyimi ve yetkinlikleri gibi faktörlere göre belirlenir. Böylece her çalışanın, kendi emeği ve katkısına uygun olarak adil bir ücret seviyesine sahip olması amaçlanır. Bireysel eşitlik ilkesi, çalışanların motivasyonunu artırır, iş tatminini sağlar ve organizasyon içinde güvenilirlik ile etik bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlar. Özellikle yönetim pozisyonları gibi kritik rollerde, performansın ücretlendirmeye büyük etkisi olduğu için bireysel eşitlik ilkesi daha da önem kazanır (Belja, 2019: 171).

1.2.3.1. Bireysel Adaletin Sağlanmasında Önemli Konular

Bireysel eşitlik ilkesi, çalışanların ücretlerinin, sahip oldukları bilgi, beceri, yetkinlikler ve iş performansı gibi bireysel özelliklerine ve yaptıkları işe göre farklılık gösterdiği bir ilkedir. Ancak, bu ilkenin sağlanması ve ücret adaletinin sağlanması için çalışanın beşeri sermayesini de göz önünde bulundurmak önemlidir.

1.2.3.1.1. Beşeri Sermaye

Beşeri sermaye, iş gücünün verimliliğini artırarak diğer üretim kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlayan bilgi, yetenek, deneyim gibi özellikler topluluğudur. Beşeri sermaye kavramı, çalışanların sahip olduğu ve ekonomik süreçlere değer katan niteliklerin bütününü ifade eder. Beşeri sermaye, bireylerin eğitim ve deneyimleri aracılığıyla kazandıkları yetkinliklerle üretim süreçlerine katkıda bulunmalarını ve bu süreçleri daha etkin bir şekilde yönetmelerini mümkün kılar (Akça, 2015: 33).

Adil bir ücretlendirme sistemi oluşturmak için, her çalışanın eğitim düzeyi, yetenekleri, bilgi birikimi ve mesleki yeterlilikleri dikkate alınarak maaşı ve

organizasyondaki pozisyonu belirlenmelidir. Bir bireyin eğitim hayatından itibaren iş gücüne katılımını ve kapasitesini artırmak için yapılan tüm çabalar beşeri sermaye yatırımı olarak tanımlanır. Mesleki yetkinliklerin, becerilerin ve eğitimin geliştirilmesine yönelik bu yatırımlar, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel kapasitelerini artırır. Bu artan kapasite sonucunda, çalışanların işteki verimlilikleri ve ücret beklentileri yükselir. Bu gelişimle birlikte, çalışanların verimliliği artar ve maaş beklentileri de yükselir. Bu sebeple, kendini geliştirmek için yatırım yapan çalışanlara, gelişimine yatırım yapmayanlara göre daha yüksek maaş ödenmelidir. Bu maaş farkı, ek eğitim süreçleri, kaçırılan iş fırsatları, harcanan boş zaman ve bu süreçlerin getirdiği öğrenme zorlukları gibi insan sermayesini geliştirmeye yönelik harcanan sosyal, finansal ve psikolojik kaynakların bir karşılığı olarak değerlendirilmelidir. Günümüz iş dünyasında, daha yüksek performans sergileyen, yenilikçi, sorun çözme becerileri gelişmiş ve değişime açık çalışanlara daha yüksek maaşlar verilmektedir. İşyerinde eğitim ve öğretim süreçleri, çalışanın doğal yeteneklerini geliştirerek, çalışanın uzmanlaşabileceği ve katkı sağlayabileceği alanları genişletir (Belja, 2019:172).

1.2.3.1.2. Kişiye Dayalı Ücret Yapısı Oluşturularak Bireysel Adaletin Sağlanması

İşe dayalı ücret sistemlerinin alternatifi olarak geliştirilen beceriye dayalı ücret sistemleri, çalışanın yaptığı işten göre ücret almasını öngörmektedir. Bu sistemde personele, halen yaptıkları işler için değil, sahip oldukları bilginin ve becerinin miktarı, tipi ve yoğunluğuna göre ücret ödenmektedir.

İş dünyası, bireylerin beceri ve yeteneklerini sunduğu topluluklardan oluşur ve çalışanlar, işletmenin hedeflerine ve değerlerine ulaşması için bir araya gelirler. Çalışanların sunduğu yetenekler sadece fiziksel değil, aynı zamanda entelektüel kapasiteleri ve birlikte çalışma becerilerini de kapsar. Bu nedenle, nitelikli iş gücüne sahip olmak ve bu yetenekleri geliştirmek, modern işletmelerin ana hedeflerinden biri haline gelmiştir. Beceriye dayalı ücret sistemi, 1970'lerde üretim sektöründe ortaya çıkmış ve 1990'lı yıllarda yaygınlaşmıştır. İşletmelerin bu sisteme geçiş yapmasının temel nedenleri arasında, yeni teknolojilere uyum sağlayacak iş gücüne duyulan

ihtiyaç, iş kazalarını ve üretim hatalarını azaltma hedefi, motivasyonu yüksek çalışanlara olan talep ve takım çalışmasını teşvik etme gibi unsurlar yer alır (Topalhan, 2014: 148).

Beceriye dayalı ücret sistemi, çalışanların beceri kazandıkça ücret oranlarının artırılmasını ve yeni bilgi, beceri ve vasıf kazanan çalışanların ödüllendirilmesini öngörmektedir. Bu sistem, çalışanların elde ettikleri yeni bilgi, beceri ve vasıflarla işletmeye değer katan çalışmalarını teşvik etmekte ve uzun vadede büyüme ve gelişmeyi hedefleyen organizasyonlar için uygun bir model sunmaktadır. Bu çerçevede, ücretlendirme kapsamında değerlendirilecek beceriler, rapor hazırlama, planlama, organize etme, mantıksal düşünme, bilgi teknolojileri kullanımı ve karar verme gibi yetkinlikleri içermektedir. Beceriye dayalı ücret sisteminin amacı, işgücünün teknolojik gelişmelere uyum sağlamasını teşvik etmek ve öğrenmeyi sürekli hale getirmektir. Sistemin oluşumunda, işlerin yapılması için gerekli beceri bloklarının belirlenmesi ve çalışanların bu becerilere sahip olup olmadığının tespiti önem taşımaktadır. Böylece, çalışanların sahip oldukları beceriler, işletmenin rekabet gücünü artırarak iş tasarım sistemi ile uyumlu hale getirilmektedir (Topalhan, 2014: 148).

Yetkinliğe dayalı ücret sistemi, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinlikler doğrultusunda ücretlendirilmesini esas alır. Bu sistemde, çalışanın yaptığı işin niteliğinden ziyade sahip olduğu yetkinlikler göz önünde bulundurulur. Bu yaklaşım, bireysel performansı ve iş yerindeki adaleti sağlamak açısından önemli avantajlar sunar. Yetkinliğe dayalı ücretlendirme, çalışanların sadece mevcut görevlerini değil, potansiyel ve gelecekteki katkılarını da ödüllendirir. Bu sistem, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye teşvik ederken, aynı zamanda organizasyonun genel performansını artırır (Tak vd., 2007: 234).

Çalışanlar, sahip oldukları yetkinliklere göre değerlendirilip ücretlendirildiğinde, bireysel adalet duygusu güçlenir ve motivasyon artar. Bunun yanı sıra, yetkinliklere dayalı ücret sistemleri, işletmelerin rekabet gücünü artırarak, çalışanların sürekli öğrenme ve gelişme süreçlerine katılımını teşvik eder. Bu sistem, özellikle teknolojik yeniliklerin hızla gerçekleştiği günümüz iş dünyasında, organizasyonların değişen koşullara hızlı adapte olmasını sağlar. Bu bağlamda, yetkinliğe dayalı ücret sistemi, çalışanların entelektüel kapasitelerini ve yetkinliklerini

dikkate alarak, adil ve motive edici bir ücretlendirme yapısını ortaya koyar. Bu sistemin işletmelerde uygulanması, çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik ederken, aynı zamanda organizasyonun genel verimliliğini ve rekabet gücünü artırır (Lawler, 1994). Beceriye ve yetkinliğe dayalı ücret yapısı farkları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Beceriye ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Yapısı Farkları

Kriterler	**Beceriye Dayalı Ücret Yapısı**	**Yetkinliğe Dayalı Ücret Yapısı**
Odak Noktası	Spesifik teknik yetenekler (bir üretim tesisinde CNC tezgahlarını programlayabilme)	Genel yetkinlikler (bilgi, beceri, tutum ve davranışlar)
Değerlendirme	İş performansına doğrudan etki eden teknik beceriler	Liderlik yetenekleri, problem çözme kabiliyeti, organizasyon içindeki potansiyel
Uygulama Alanı	Teknik ve üretim odaklı işler	Bilgiye dayalı, yaratıcı ve yönetimsel pozisyonlar
Amaç	Teknik becerileri artırmak ve iş performansına katkıyı sağlamak	Genel yetkinlikleri geliştirerek organizasyonun uzun vadeli başarısına katkı sağlamak
Örnek	Bir makine operatörünün yeni bir makineyi kullanmayı öğrenmesi	Bir çalışanın liderlik ve stratejik düşünme yeteneklerini geliştirmesi

Beceriye dayalı ücret sistemi ve yetkinliğe dayalı ücret sistemi, çalışanların değerlendirilmesinde ve ücretlendirilmesinde farklı kriterler kullanmaktadır. Beceriye dayalı ücret sistemi, çalışanın sahip olduğu spesifik teknik yeteneklere odaklanmakta ve bu becerilerin iş performansına etkisine göre ücretlendirme yapmaktadır. Örneğin, bir makine operatörü yeni bir makineyi kullanmayı öğrendiğinde, bu yeni becerisi için ek ücret alabilir. Buna karşın, yetkinliğe dayalı ücret sistemi, çalışanın genel yetkinliklerini, yani bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını değerlendirmekte ve çalışanın liderlik yetenekleri, problem çözme kabiliyeti ve organizasyon içindeki potansiyelini dikkate almaktadır. Beceriye dayalı sistemler genellikle teknik ve üretim

odaklı işlerde yaygınken, yetkinliğe dayalı sistemler bilgiye dayalı, yaratıcı ve yönetimsel pozisyonlarda uygulanmaktadır. Beceriye dayalı ücret sistemi, çalışanların spesifik teknik becerilerini artırmayı ve bu becerilerin iş performansına doğrudan katkısını sağlamayı amaçlarken, yetkinliğe dayalı ücret sistemi, çalışanların genel yetkinliklerini geliştirerek organizasyonun uzun vadeli başarısına katkıda bulunmalarını hedeflemektedir. Bu farklılıklar, her iki sistemin de farklı iş ortamları ve gereksinimler için uygun olduğunu göstermektedir (Topalhan, 2014; Tak vd., 2007).

1.2.3.1.3. Bireysel Adaletin Sağlanmasına Yönelik Teşvik Edici Ücret Artışları

Bireysel eşitliğin sağlanması ve teşvik edilmesi, modern insan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biridir. Bireysel eşitliğin sağlanması ve teşvik edilmesi hedeflerine ulaşmak için çeşitli stratejiler ve yöntemler kullanılabilir, ancak bunların en etkililerinden biri teşvik edici ücret artışlarıdır. Teşvik edici ücret artışları, çalışanların performansını, verimliliğini ve memnuniyetini artırmak amacıyla kullanılan bir uygulamadır. Teşvik edici ücret artışları, çalışanların kişisel başarılarını ve organizasyonel hedeflere katkılarını ödüllendirmeyi amaçlar (Mathis vd., 2017).

Çalışanın verimliliği ve performansı göz ardı edilerek eşit ücret alması, iş ahlakı açısından sorunlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel olarak zamana dayalı ücretlendirme sistemi, ücret adaleti bağlamında en zayıf yöntemlerden biri olarak kabul edilir. Buna karşılık, performans ile ücret arasındaki bağlantıyı kurmayı hedefleyen teşvik edici ücret sistemlerinin, ücret adaleti açısından daha uygun bir çözüm sunduğu söylenebilir. Geleneksel zamana dayalı ücret sistemi, işçilerin yalnızca çalışma süresine göre ücretlendirildiği bir model olup, işçilerin bireysel performans ve katkılarını göz ardı etmektedir. Bu durum, işçilerin motivasyonunu azaltmakta ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özendirici ücret sistemleri ise işçilerin performansına dayalı olarak ücretlendirilmeyi hedeflemektedir. Bu tür sistemler, çalışanların daha fazla çaba göstermesini ve performanslarını artırmasını teşvik etmektedir. Performans bazlı ücretlendirme, işçilerin

motivasyonunu artırarak iş verimliliğini yükseltebilmekte ve aynı zamanda ücret adaletini sağlayabilmektedir. Ücret adaleti perspektifinden bakıldığında, özendirici ücret sistemlerinin daha uygun olduğu söylenebilir. Performans ve verimliliğin ödüllendirildiği bir sistem, işçilerin işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine ve daha yüksek performans sergilemelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, hem işçiler hem de işverenler için daha yararlı bir ortam yaratmaktadır (Demir ve Acar, 2014: 115).

Teşvik edici ücret artışlarının bireysel eşitliğe olan katkıları şu şekillerde olabilir (Pritchard, 1992) :

Performansa Dayalı Ödüllendirme: Çalışanların performans değerlendirmeleri sonucunda belirlenen ücret artışları, bireysel başarıların tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlar. Bireysel başarıların tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırır ve tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğunu hissetmelerini sağlar. Bu durum, örgütsel adalet algısının güçlenmesine katkıda bulunur ve çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için teşvik edici bir ortam oluşturur. Adams'ın eşitlik teorisi, çalışanların kendi katkıları ile aldıkları ödülleri, başkalarıyla kıyasladıklarında eşitlik algısının oluştuğunu öne sürer. Adams'ın eşitlik teorisine göre, bireysel başarıların ödüllendirilmesi, çalışanların adil bir şekilde değerlendirildiklerini hissetmelerini sağlar ve bu da onların motivasyon düzeylerini artırır (Adams, 1965: 274). Ayrıca, Herzberg'in iki faktör teorisi, çalışan memnuniyeti ve motivasyonunun, ödüllendirici unsurlar (motivasyonel faktörler) ile ilişkili olduğunu belirtir. Teşvik edici ücret artışları, motivasyonel faktörler arasında yer alır ve çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirir. İçsel motivasyonun artması, çalışanların örgütsel bağlılığını ve genel performanslarını arttırabilir (Herzberg vd., 1959: 113).

Şeffaflık ve Adalet: Ücret artışlarının belirlenmesinde kullanılan kriterlerin şeffaf ve adil olması, çalışanlar arasında güven ortamı yaratır. Eşitlikçi bir ücret politikası, tüm çalışanların aynı değerlere ve standartlara tabi olduğunu gösterir.

Yetenek ve Bilgi Gelişimi: Teşvik edici ücret artışları, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve organizasyonel hedeflere katkı sağlamaları için bir teşvik unsuru olur. Eğitim ve gelişim programlarına katılan, yeni beceriler edinen çalışanlar, çabalarının karşılığını ücret artışlarıyla alarak daha fazla motive olabilirler.

Uzun Vadeli Bağlılık: Çalışanların performansına dayalı ücret artışları, uzun vadeli bağlılık ve sadakati arttırabilir. Uzun vadeli bağlılık, özellikle yetenekli ve deneyimli çalışanların organizasyonda kalmasını sağlar, bu da organizasyonun genel başarısına katkıda bulunur (Milkovich vd., 2016).

Denge ve Eşitlik: Teşvik edici ücret artışları, iş gücü piyasasındaki dengesizlikleri ve eşitsizlikleri gidermede önemli bir rol oynar. Özellikle cinsiyet, yaş veya etnik köken gibi faktörlere dayalı ücret farklarının ortadan kaldırılmasında etkili olabilir.

Bireysel eşitliğin sağlanmasına yönelik teşvik edici ücret artışları, hem çalışan memnuniyetini hem de organizasyonel verimliliği artıran önemli bir araçtır. Bu uygulama, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve eşitlik ilkesinin organizasyon genelinde benimsenmesine yardımcı olur (Mathis vd., 2017).

Ücret artışı, temel maaşın derece ve ödeme yapısındaki ücret aralıkları veya kademeleri boyunca artması ya da terfi veya yükseltme yoluyla gerçekleşebilir. Alternatif olarak, tamamen işe dayalı ve ilerlemeye izin vermeyen ücret sistemleri de kullanılabilir. Kişiye dayalı bir yaklaşımla, ücret artışı, resmi olarak bireysel koşullu ücret planları (liyakat veya hizmet süresine dayalı) aracılığıyla belirlenebilir. Performans veya hizmet gibi faktörlere dayalı mali ödüller, çalışanlara çeşitli şekillerde verilebilir. Bu ödüller, temel maaşa eklenen kalıcı artışlar (konsolide artışlar) şeklinde olabilir ve böylece maaşın ilerlemesine katkıda bulunur. Ayrıca, tek seferlik nakit bonuslar şeklinde de verilebilir. Performans, yeterlilik, katkı veya beceriye dayalı olarak yapılan kalıcı artışlar liyakat ücreti olarak adlandırılır. Eğer bu artışlar yalnızca performansa dayalı ise, performans ücreti olarak bilinir (Armstrong, 2014: 374).

1.2.4. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet, kararların nasıl alındığı ile ilgilidir ve bu süreçlerin adil olup olmadığını değerlendirir. Prosedürel adalet, sonuçlara değil, karar alma süreçlerine odaklanır. Örneğin, ücret ayrımcılığı durumunda, işverenin ücret belirlerken kullandığı kurallar veya prosedürler adil olarak kabul edilmezse, bu prosedürel adaleti

ihlal eder. Prosedürel adalet beklentisi, özellikle prosedürlerin tarafsız olması gerektiğini vurgular (Bokemper vd., 2019: 181). Ücret belirleme süreçlerinin adil olması, çalışanların ücret eşitliği algılarını olumlu yönde etkileyebilir (Colquitt vd., 2001).

Prosedürel adalet, liderlerin karar alma biçimlerine, polislerin şüphelilerle nasıl başa çıktığına, mahkemelerin suçluluğu nasıl belirlediğine, işverenlerin ücretleri nasıl belirlediğine ve kişisel, ekonomik ve siyasi hayatımızdaki diğer önemli olaylara insanların tepkilerini şekillendirir (Bokemper vd., 2019: 181).

Prosedürel adaletin kararların nasıl alındığı süreciyle ilgili olduğunu ve sonuçların dağıtımıyla ilgilenen dağıtıcı adaletten farklı olduğunu ifade eder (Bokemper vd., 2019: 181). Dağıtıcı adalet, çalışanların aldıkları ödeme miktarlarının algılanan adaletine; prosedürel adalet ise bu miktarların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin algılanan adaletine atıfta bulunur.

Prosedürel adalet, ödül ve kaynak dağıtımını düzenleyen sosyal sistemin prosedürel bileşenlerinin adaletinin birey tarafından algılanmasını ifade eder. Bu kavram, ödül dağıtımından önceki olayların bireyin bilişsel haritasındaki temsillerine odaklanır (Leventhal, 1976: 46).

Leventhal (1976), prosedürel adaletin değerlendirilmesinin altı adalet kuralına dayandığını belirtir: tutarlılık, önyargıdan uzaklık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsiliyet ve etiklik. Tutarlılık, prosedürlerin zaman içinde ve kişiler arasında istikrarlı olmasını gerektirir. Önyargıdan uzaklık, kişisel çıkarların müdahale etmemesi gerektiğini ifade eder. Doğruluk, kararların doğru bilgiye dayanmasını sağlar. Düzeltilebilirlik, kararların değiştirilebilmesini gerektirir. Temsiliyet, etkilenen grupların temel değerlerinin yansıtılmasını sağlar. Etiklik ise prosedürlerin ahlaki ve etik değerlere uygun olmasını zorunlu kılar. Bu kurallar, bireylerin adalet algısında önemli bir rol oynar ve sosyal sistemlerin etkinliği ile bireylerin tatminini etkiler. (Leventhal, 1976: 46).

Sonuç olarak prosedürel adaletin amacı, örgütün kaynaklarını elde etme sürecindeki adalet düzeyini değerlendirmek ve bu sürecin tarafsızlık, doğruluk, tutarlılık, temsil gücü, düzeltilebilirlik ve etik değerlere uygun olup olmadığını incelemektir. Prosedürel adalet algısı, çalışanların bu süreci adil bulup bulmadıklarını değerlendirmelerine olanak tanır; ve bu algı, çalışanların örgüte yönelik tutumları,

motivasyonları ve performansları gibi iş yaşamındaki çeşitli sonuçları doğrudan etkiler. Olumlu bir prosedürel adalet algısı, yükümlülük bilincini ve örgütsel bağlılığı güçlendirirken; olumsuz bir algı, kurumsal memnuniyetsizlik, kayıplar ve motivasyonda düşüş gibi tepkilere yol açabilir. (Kürü, 2020: 3897).

1.2.4.1. Prosedürel Adaletin Sağlanmasında Önemli Konular

Prosedürel eşitliğin sağlanması, iş yerinde adaletin ve verimliliğin artırılması için kritik bir rol oynar. İşgücü piyasasında, ücret ve terfi gibi kararların adil ve eşitlikçi bir şekilde alınması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Aşağıdaki başlıklar altında bu konular detaylandırılabilir:

1.2.4.1.1. Çalışanların Süreçlere Katılımı

Prosedürel adalet, çalışanların organizasyonel süreçlere katılımını ve bu süreçlerin adil bir şekilde yürütülmesini kapsar. Prosedürel adalet, bu bağlamda, çalışanların süreçlere katılımı, adalet algısının güçlenmesi ve iş yerindeki tatminin artması için kritik bir unsurdur. Literatürde, çalışanların süreçlere katılımının prosedürel adalet üzerinde önemli etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Çalışan katılımı, çalışanların iş süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dahil olma derecesini ifade eder. Bu katılım, çalışanların seslerinin duyulmasını, görüşlerinin alınmasını ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlar (Lopes vd., 2017).

1.2.4.1.2. Adil İlke ve Prosedürlerin Oluşturulması

Adil ilke ve prosedürlerin oluşturulması, örgütsel adalet teorisinin temel ilkelerine dayanır. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adaletli ve eşit bir muamele görme algısını ifade eder. Greenberg'in çalışmasında belirtildiği üzere, örgütsel adalet üç ana bileşenden oluşur (Greenberg, 1990):

1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice): Çalışanların, elde ettikleri sonuçların (örneğin, ücret, terfi) adil olup olmadığını değerlendirdiği adalet türüdür.

Ücretin belirlenmesinde, çalışanların katkıları, deneyimleri ve performansları dikkate alınarak adil bir dağıtım sağlanmalıdır. Dolayısıyla, ücret adaleti dağıtımsal adaletin içinde yer almaktadır.

2. Prosedürel Adalet (Procedural Justice): Karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına odaklanır. Ücretlendirme politikaları oluşturulurken, şeffaf, tarafsız ve tutarlı prosedürler kullanılmalıdır. Çalışanların, bu süreçlere katılımı sağlanarak, adalet algısı güçlendirilmelidir.
3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice): Çalışanların, yöneticileri ve diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinde adil ve saygılı bir şekilde muamele görüp görmediğini ifade eder. Ücretlendirme ile ilgili kararlar, açık ve saygılı bir iletişim ile çalışanlara aktarılmalıdır.

Adil ücretlendirme politikalarının oluşturulmasına yardımcı olan ilkeler; nesnellik ve şeffaflık, katılımcılık, tutarlılık ve hesap verebilirliktir. Ücretlendirme kriterleri net ve objektif olmalı ve çalışanlar, bu kriterlere göre nasıl değerlendirildiklerini bilmelidir. Şeffaflık, çalışanların adalet algısını güçlendirmektedir. Çalışanların, ücretlendirme politikalarının oluşturulma sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Tüm çalışanlar için tutarlı ve adil politikalar uygulanmalı ve yöneticiler aldıkları kararlar konusunda sorumlu tutulmalıdır. Karar alma süreçlerinin şeffaf, tarafsız ve nesnel olması ve kişisel önyargıların önlenmesi büyük önem arz etmektedir. Ücretlendirme politikalarının, yürürlükteki yasal düzenlemelere ve etik standartlara uygun olması gerekmektedir. Greenberg'in örgütsel adalet teorisi, çalışanların adalet algısını güçlendirerek iş yerinde motivasyon ve verimliliği artırmaktadır. Bu nedenle, adil ücretlendirme politikalarının benimsenmesi ve uygulanması, hem çalışanlar hem de işverenler için uzun vadede olumlu sonuçlar doğuracaktır (Greenberg, 1990).

1.2.4.1.3. Ücret Adaletinde İletişimin Önemi

Ücret adaleti konusunda etkili iletişim, çalışanların ücretlendirme politikalarını anlamaları açısından kritik öneme sahiptir. Adil ücretlendirme politikaları oluşturulurken içsel adalet iş değerlendirmeleri ile, dışsal adalet ise piyasa ücret

araştırmaları ile sağlanır. Bu süreçlerin şeffaf ve anlaşılır olması, çalışanların bu politikaları adil olarak görmelerine yardımcı olur. Adaletçi sezgi teorisine göre, bireysel sonuçların nasıl belirlendiği konusunda önceden bilgi verilmesi, adalet algısını artırır. Özellikle karmaşık ve gizli tutulan ücret kararlarının şeffaf bir şekilde iletilmesi, çalışanların bu süreçleri anlamasını ve güven duymasını sağlar. Ücret iletişimi, işverenlerin çalışanlara ücret politikaları hakkında bilgi vermesini içerir. Bu, ücret felsefesi, iç ücret yapısı, dış ücret karşılaştırmaları ve bireysel ücretler hakkında bilgi olabilir. Ücret şeffaflığı, çalışanların bu bilgilere erişim derecesini ve bilgileri paylaşabilme imkanını ifade ederken, ücret anlayışı bu bilgilerin nasıl algılandığını belirtir. İşverenler, ücret yapıları ve kararları hakkında bilgi verdiklerinde, çalışanlar bu süreci daha şeffaf ve adil olarak algılar. Bu, çalışanların motivasyonunu ve iş yerine bağlılığını artırır. Adil ücretlendirme politikalarının benimsenmesi, uzun vadede hem çalışanlar hem de işverenler için olumlu sonuçlar doğurur (Scott, 2018: 6).

1.2.4.1.4. İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı

Eşitlik kavramı, kelime anlamı itibarıyla iki veya daha fazla şeyin yapı, değer, boyut, nicelik ve nitelik açısından birbirinden farklı olmamasını ifade eder. Hukuk, eşitlik ve adalet kavramları üzerine kurulmuştur ve insanların özdeş olmaları nedeniyle eşit haklara ve olanaklara sahip olmalarını öngörür. Eşitlik, herkesin adil bir şekilde muamele görmesini ve hak ettiği şeyi elde etmesini amaçlar (Doğan, 2012: 178). Eşitlik ilkesi, Anayasa'nın 10. maddesi ile güvence altına alınmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982).

Hukukun genel bir ilkesi olarak eşitlik ilkesinin temelinde, tüm insanların eşit yaratıldığı ve bu nedenle birbirine benzeyen, birbirini andıran ve aynı haklara sahip olan varlıklar olduğu düşüncesi yatar. Bu düşünce, tarihte ilk olarak Antik Yunan uygarlığı döneminde bazı sofistler tarafından ileri sürülmüştür. Zamanla Platon ve Aristoteles'in eşitlik konusundaki görüşleri ön plana çıkmıştır. Aristoteles, eşitliği adaletin bir ön koşulu olarak görmüş ve adaleti denkleştirici ve dağıtıcı adalet olarak ikiye ayırmıştır. Denkleştirici adalet, bireyler arasındaki ilişkilerde kanunlarla sağlanmış olan eşitliğin bozulduğu durumlarda yeniden eşitliğin sağlanmasıyla

ilgilidir. Dağıtıcı adalet ise, bir toplumda kazançların, siyasal hakların ve onurların dağıtımıyla ilgilidir. Aristoteles'e göre, insanlar eşit oldukları ölçüde eşit pay almalı, eşitsizlikleri ölçüsünde ise farklı paylar almalıdır (Kandemir ve Yardımcıoğlu, 2014: 3).

İş hukukunda eşitlik, işverenlerin eşit davranma yükümlülüğü (4857 sayılı İş Kanunu, 2003) ile düzenlenmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu Madde 5'e göre, iş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi sebeplere dayalı ayrım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça, tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı olarak farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. Eşitlik ilkesine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki tazminat ve yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilir. İşçi bir ihlalin varlığını güçlü bir biçimde gösterdiğinde, işveren bu ihlalin olmadığını ispat etmekle yükümlüdür (4857 Sayılı İş Kanunu Md. 5).

Prosedürel eşitlik ve iş hukukunda eşitlik ilkesi, çalışanların adalet algısının güçlenmesi, iş yerinde tatminin artması ve iş verimliliğinin yükselmesi açısından hayati öneme sahiptir. Çalışanların süreçlere katılımı, adil ilke ve prosedürlerin oluşturulması, ücret eşitliğinde iletişim ve iş hukukunda eşitlik ilkesi gibi konular, prosedürel eşitliğin sağlanmasında kritik rol oynamaktadır.

1.3. MOTİVASYON AÇISINDAN ÜCRET ADALETİ ALGISININ ÖNEMİ

Ücret adaleti, çalışanların aldıkları ücretin adil olup olmadığına dair algılarını ifade eden temel bir kavramdır (Adams, 1965: 267). Bu kavram yalnızca ücretin miktarıyla sınırlı olmayıp, aynı zamanda çalışanın örgüte yaptığı katkının takdir edilip edilmediğini, örgüt içindeki karar alma süreçlerine katılım düzeyini, yönetimle olan

etkileşim kalitesini ve genel anlamda örgüte duyulan güveni de kapsamaktadır. Dolayısıyla ücret adaleti, iş tatmini, gönüllü çaba, iş performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi çok sayıda örgütsel çıktı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Colquitt vd., 2001: 426).

Örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenlerin, örgüt içinde daha uzun süre kaldıkları ve örgütle olumlu ilişkiler kurabildikleri belirtilmektedir (Mowday vd., 1982: 27). Üst düzeyde performans sergileyen çalışanların, uzun vadede örgüte katkısının devam etmesi, verimlilik düzeyinin artmasına yardımcı olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Ücret adaleti algısının çalışan bağlılığı, iş tatmini, performans ve diğer örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi, hem akademik araştırmacılar hem de uygulayıcılar için büyük önem taşımaktadır (Colquitt vd., 2001: 426). Ücret adaletini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler genellikle kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana başlık altında incelenmektedir. Kişisel faktörler, çalışanların cinsiyeti, yaşı, kıdemi, eğitim seviyesi ve kişilik özellikleri gibi unsurlardır. Örgütsel faktörler ise ücretin belirlenme şekli, çalışma koşulları, performans değerlendirme sistemi, yönetim anlayışı, terfi olanakları ve işin doğası gibi unsurları içermektedir. Ücretin adil olarak algılanması, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, ücret adaleti çalışanların sadece finansal anlamda değil, psikolojik ve sosyal açıdan da tatminini sağlayan önemli bir unsurdur.

Ücret Adaletiyle İlgili Yapılan Çalışmalara Bakıldığında;

Adams (1965), adalet teorisini ortaya koyarak bireylerin iş yerindeki ücret ve diğer ödüllerin adil olup olmadığını nasıl değerlendirdiğini açıklamıştır. Bu teoriye göre insanlar kendi katkıları ile elde ettikleri ödülleri başkalarının katkı ve ödülleri ile karşılaştırır. Bu süreçte adalet ya da adaletsizlik algısı oluşur ve bu algı bireylerin işyerindeki davranışlarını etkiler. Örneğin, bir çalışan kendisinin daha fazla çaba gösterdiğini ancak aynı seviyede çalışmayan bir arkadaşının benzer ya da daha yüksek bir ücret aldığını düşündüğünde adaletsizlik algısı ortaya çıkabilir. Bu durum, çalışanın işine olan bağlılığını ve motivasyonunu düşürebilir (Adams, 1965: 267).

Folger ve Konovsky (1989), ücret adaletini iki temel boyutta ele almıştır: dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet. ABD'deki bir üretim tesisinde çalışan 217 işçi üzerinde yapılan araştırmada, ücret artışlarının miktarı ve bu artışların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adaleti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Dağıtımsal adalet, bir çalışanın aldığı ücretin, diğer çalışanlarla ya da kendi beklentileri ile kıyaslandığında adil olup olmadığına dair algısını ifade eder. Prosedürel adalet ise, ücretlerin belirlenme sürecinde adil yöntemler kullanılıp kullanılmadığını değerlendirir. Araştırma sonuçlarına göre, prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ve yöneticilere olan güven üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna karşın, dağıtımsal adaletin ise çalışanların ücret tatmini üzerinde daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar, ücret artışlarının miktarından çok, bu artışların nasıl belirlendiği konusunda daha hassas olduklarını göstermiştir (Folger ve Konovsky, 1989: 125).

Moorman (1991), ücret adaletini dağıtıcı adalet kapsamında ele alarak çalışanların performanslarına, eğitim seviyelerine, çabalarına ve işteki katkılarına göre aldıkları ödüllerin adil olup olmadığını değerlendirmiştir. Moorman (1991) tarafından yapılan araştırmada, dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını bulmuştur. Ancak prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin, çalışanların işyerindeki gönüllü davranışlarını daha fazla etkilediği sonucuna varmıştır. Örneğin, bir çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisi ya da iş yerindeki süreçlerin adil olması, gönüllü olarak ekstra görevler üstlenme isteğini artırabilir. Çalışanların adil prosedürlere ve adil yöneticilere duydukları güven, iş tatmini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilir (Moorman, 1991: 894).

Colquitt vd. (2001), 1975'ten 1999'a kadar yayınlanmış olan ve hem saha hem de laboratuvar araştırmalarını içeren toplamda 42576 katılımcıdan elde edilen verilerle yaptıkları meta-analiz çalışmasında, ücret adaletinin çalışanların genel iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu meta-analiz, örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve bilgi adaleti gibi farklı boyutlarının olduğunu ve her bir boyutun çalışan davranışları üzerinde farklı etkiler yarattığını göstermektedir. Araştırma, çalışanların aldıkları ücretin adil olduğuna inanmalarının ve bu ücretin adil süreçlerle belirlendiğini düşünmelerinin genel iş memnuniyetlerini artırdığı sonucuna varmıştır. Ücretin sadece miktarı değil, aynı zamanda ücretin nasıl

belirlendiği de çalışan memnuniyeti üzerinde belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmıştır (Colquitt vd., 2001: 426).

Abbasi ve Alvi (2012), Pakistan'daki bankalarda çalışan 312 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Ücret adaleti, dağıtımsal adaletin bir bileşeni olarak ele alınmış ve araştırma kapsamında çalışanların adil ücretlendirme algılarının, çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri de değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, adil uygulamaların ve politikaların benimsenmesinin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların ücret politikaları ve organizasyonel prosedürlerin adil olduğunu hissetmeleri, örgüte olan güvenlerini de güçlendirmektedir (Abbasi ve Alvi, 2012: 648).

Rai (2013) tarafından ABD'de toplam 511 çalışan ile yapılan bir araştırmada, ücret adaleti dağıtımsal adalet kapsamında ele alınmış ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Araştırmanın sonuçları, dağıtımsal adaletin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırdığı, işten ayrılma niyetini ise azalttığını göstermiştir. Bu bulgular, organizasyonların çalışanlarına adil ücret dağıtımının çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini ve işten ayrılma niyetlerini azaltabileceğini ortaya koymaktadır (Rai, 2013: 276).

Mitra vd. (2015) tarafından 29 ülkeden toplanan verilerle yapılan meta-analiz çalışmasında, ücret adaleti algısında kültürler arası önemli farklılıklar olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada, bireyci kültürlerde dağıtımsal adaletin (ücret miktarının adil olması) daha önemli olduğu; toplulukçu kültürlerde ise prosedürel adaletin (ücret belirleme süreçlerinin adil olması) ön planda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bireyci kültürlerde performans ile ücret arasındaki güçlü ilişki, ücret adaleti algısını daha fazla etkilerken; toplulukçu kültürlerde ücret adaleti algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi daha güçlü bulunmuştur. Bu çalışma, ücret adaleti algısının sadece bireysel faktörlere değil, aynı zamanda kültürel dinamiklere de bağlı olarak değiştiğini göstermektedir (Mitra vd., 2015: 736).

Pichler vd. (2016), ABD'deki farklı sektörlerden 640 tam zamanlı çalışanı inceleyerek, ücret şeffaflığının ücret adaleti algısı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, ücret bilgilerinin şeffaf bir şekilde paylaşılması,

çalışanların ücret adaleti algısını ve örgütsel güveni artırmıştır. Ücret şeffaflığı, çalışanların hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığını güçlendiren önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, iş yerinde daha açık ve şeffaf politikalar izlenmesinin, çalışanların ücret adaleti algısını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir (Pichler vd., 2016).

Marmara (2019), iş değerlemesi uygulamalarının çalışanların ücret adaleti algısına etkisini incelemiş ve iş değerlemesi yapılan işletmelerde çalışanların, ücret hakkaniyeti konusunda daha olumlu bir algıya sahip olduklarını bulmuştur. Araştırma kapsamında 384 çalışan örneklemi ile yapılan çalışma, işletmelerin iş değerlemesi uygulamalarının, çalışanların ücret adaleti algısını güçlendirmede önemli bir araç olabileceği bulgusuna ulaşmıştır. Ücret politikalarının şeffaf ve tutarlı bir şekilde uygulanmasının, çalışanlar arasında adalet duygusunu pekiştirdiği sonucuna varılmıştır (Marmara, 2019: 65).

Belja (2019) tarafından yapılan araştırma, İstanbul'da bankacılık, eğitim ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren kurumsallaşmış işletmelerde çalışan 239 beyaz yakalıdan elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada, içsel, dışsal ve bireysel-prosedürel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve çalışma koşullarının bu süreçte düzenleyici rolü incelenmiştir. Sonuçlar, içsel ve dışsal ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak çalışma koşullarının tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olmadığını göstermiştir (Belja, 2019: 292).

Eren (2020), İstanbul'da çeşitli özel şirketlerde çalışan 252 beyaz yakalı işgörenle yaptığı araştırmada, işgörenlerin ücrete yönelik adalet algılarının sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığını ve örgütsel sinizmin bu etki üzerinde aracılık rolünün bulunup bulunmadığını incelemiştir. Araştırma sonuçları, ücret adaletinin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ücret adaleti algısı düşük olan çalışanların, üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Bu da ücret adaletinin iş yerindeki verimliliği ve çalışan davranışlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Eren, 2020: 116).

Güneş (2022) tarafından yapılan araştırmada, ücret adaletinin sağlanmasının önemi ve uygulanan ücret politikalarının rolü incelenmiştir. Araştırma, bir tekstil

fabrikasında 2021 yılında gerçekleştirilen 288 katılımcıyla bir tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonuçları, erkeklerin ücret adaleti algısının kadınlara göre daha yüksek olduğunu, yaş grupları arasında farklılık bulunduğunu ve çalışılan pozisyonun ücret adaleti algısını etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, çalışılan pozisyon ve gelir düzeyi gibi faktörlerin de ücret adaleti algısını etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, ücret politikalarının ve stratejilerinin çalışanların ücret adaleti algısını belirlemede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Güneş, 2022: 88).

Araştırmalar, ücret adaletinin sadece dağıtımsal boyutuyla değil, aynı zamanda prosedürel ve etkileşimsel boyutlarıyla da ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Kültürel farklılıklar, bireysel özellikler, demografik faktörler ve örgütsel uygulamalar gibi çeşitli unsurların ücret adaleti algısını etkilediği görülmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar (Marmara, 2019; Eren, 2020; Güneş, 2022), ücret şeffaflığı, iş değerlemesi uygulamaları ve ücret politikalarının ücret adaleti algısı üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu uygulamaların çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermiştir.

Her örgütün temel hedeflerinden biri, çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmaktır. Herzberg'in (1959) çift faktör teorisi kapsamında yürüttüğü çalışmalar, yüksek motivasyona sahip çalışanların görevlerini yerine getirmede daha fazla çaba sarf ettiğini ortaya koymaktadır (Herzberg, 1959: 119). Ayrıca Locke ve Latham'ın (1990) hedef belirleme teorisi çerçevesinde yaptıkları araştırmalar, yüksek motivasyona sahip çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıklarını ve bu süre zarfında örgütle daha güçlü ve olumlu ilişkiler geliştirdiklerini göstermektedir (Locke ve Latham, 1990: 246).

Motivasyon literatüründe de benzer şekilde, çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler genellikle kişisel ve örgütsel unsurlar olarak sınıflandırılmaktadır. Kişisel faktörler arasında cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi ve kişilik gibi bireysel özellikler yer alırken; örgütsel faktörler ise çalışma koşulları, ücret düzeyi, yönetim biçimi, işin niteliği, çalışma grubu yapısı ve terfi olanakları gibi unsurları kapsamaktadır. Bu unsurların her biri, çalışanların hem motivasyon düzeylerini hem de ücret adaleti algılarını doğrudan veya dolaylı şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda, ücret adaleti de motivasyonu etkileyen önemli faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler, motivasyon literatüründe genellikle içsel ve dışsal faktörler olarak iki ana kategoride incelenmektedir. Öz-belirleme teorisi kapsamında yürütülen ampirik çalışmalar, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasındaki ayrımın, çalışan davranışlarını ve iş performansını anlamada kritik bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 60). Çift faktör teorisine göre, içsel motivasyon kaynakları arasında başarı hissi, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişim gibi unsurlar yer almaktadır. Dışsal (hijyen) faktörler ise çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, denetim biçimi, kişiler arası ilişkiler ve örgüt politikaları gibi unsurları kapsamaktadır (Herzberg, 1966: 91).

Ücretin yalnızca miktarı değil, adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına dair algı da, çalışan motivasyonunu etkileyen temel unsurlardan biridir. Eşitlik teorisi, ücret adaletinin çalışan motivasyonunda önemli bir değişken olduğunu ortaya koymakta ve bu konunun motivasyon literatüründeki merkezi rolünü vurgulamaktadır (Adams, 1965: 267). J. Stacy Adams'ın "Inequity in Social Exchange" (1965) çalışması, ücret adaleti ile motivasyon arasındaki ilişkiyi vurgulayan önemli bulgular sunmaktadır. Adams'a göre, çalışanlar aldıkları ücretin girdileri (eğitim, deneyim, yetenek vb.) ile orantılı olmadığını algıladıklarında adaletsizlik hissederler. Bu adaletsizlik hissi, bireylerde rahatsızlık ve memnuniyetsizlik yaratır ve bireyleri bu durumu düzeltmek için çeşitli stratejilere yönlendirir (Adams, 1965: 296).

Özetlemek gerekirse, ücret adaleti algısı, çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olup iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, işten ayrılma niyeti ve yenilikçi davranışlar gibi çeşitli faktörler aracılığıyla bu etkiyi pekiştirmektedir. Adil bir ücret sistemi, çalışanların iş tatminini artırarak onların işlerine duydukları bağlılığı güçlendirmektedir. Folger ve Konovsky'nin (1989) araştırmasına göre, ücret artışlarına ilişkin prosedürlerin adil bulunması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve yöneticilere duydukları güveni artırırken; ücretin adil bir şekilde dağıtıldığına dair algı ise çalışanların ücret tatmini üzerinde daha belirgin bir etki yaratmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989: 128).

Adil ücret politikaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve motivasyonlarını desteklemektedir. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, görevlerini daha istekli yerine getirerek örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlamaktadır. Nitekim,

Avustralya kamu sektöründe yürütülen bir araştırma, prosedürel adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı biçimde yükseldiğini ortaya koymuştur (Colquitt vd., 2001: 438).

Ücret adaletinin sağlanması, çalışanların performanslarını artırmalarında önemli bir motivasyon kaynağıdır. Adil bir şekilde ödüllendirildiklerini düşünen çalışanlar, daha yüksek performans gösterme eğiliminde olup işlerine daha fazla bağlılık sergilemektedir. Wu vd. (2013), Çin'de yaptıkları araştırmada, algılanan ücret adaletinin çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve bu ilişkiyi içsel motivasyonun aracılık ettiğini göstermiştir (Wu vd., 2013: 183).

Öte yandan, ücret adaletsizliği algısı çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilir ve bu durum motivasyon düşüklüğüne, dolayısıyla örgütsel verimliliğin azalmasına neden olabilir. Çakır ve Sakaoğlu'nun (2014) araştırması, performansa dayalı ek ödeme sisteminin adil bir şekilde uygulanmadığını düşünen sağlık personelinin iş doyumunun azaldığını ortaya koymuştur (Çakır ve Sakaoğlu, 2014: 18).

Adil bir ücret sistemi, çalışanları yenilikçi davranışlar sergilemeye de teşvik etmektedir. Çalışanlar, katkılarının adil bir şekilde değerlendirildiğini düşündüklerinde, yeni fikirler üretme ve uygulama konusunda daha istekli olmaktadır. Xu vd. (2017), Çin'de gerçekleştirdikleri araştırmada, ücret adaletinin çalışanları inovasyona motive etmede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Xu vd., 2017: 201).

Türk literatüründe ücret adaleti ve motivasyon arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmaların sayısı artmaktadır. Göksu ve Öz'ün (2008) Kahramanmaraş'taki KOBİ niteliğindeki tekstil işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmada, etkin ücret yönetiminin çalışan motivasyonu ve işletme başarısı üzerinde önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Araştırma bulgularına göre, işgörenler ücret sisteminde adaletin sağlanmasının, nitelikli işgöreni işletmeye çekmek, mevcut çalışanları elde tutmak ve verimliliği artırmak açısından kritik öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Göksu ve Öz, 2008: 433). Ünsar vd. (2010), elektronik, gıda ve giyim sektörlerinde çalışan satış elemanları üzerinde yaptıkları araştırmada, ücret adaletsizliğinin motivasyonu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Ünsar vd., 2010: 260). Akgündüz ve Eryılmaz (2018), otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, ücret adaletinin iş

tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini tespit etmişlerdir (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018: 64).

Yabancı kaynaklı literatür taramalarında da, ücret adaleti ve motivasyon arasındaki bağlantıyı inceleyen araştırmaların çoğunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans odaklı olduğu görülmektedir (Colquitt vd., 2001, Cropanzano vd., 2007, Xu vd., 2017). Cropanzano vd.'nin (2007) "The Management of Organizational Justice" makalesi, örgütsel adalet kavramının ücret adaleti ve motivasyon ilişkisinin anlaşılmasında önemli bir çerçeve sunmaktadır.

İşletmelerin örgütsel hedeflere ulaşılmasına yönelik çalışmalarında ücret adaletinin kritik bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, işverenlerin çalışanlara işletmeye yaptıkları katkıları karşılığında, adil ücret ve benzeri ödemelerle işgörenin motivasyonunu artırmaları için gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Adil bir ücret sistemi, çalışanların motivasyonunu artırmanın yanı sıra, örgüt içerisinde en iyi çalışanları elde tutmak ve genel verimliliği artırmak için de önemli bir araç vazifesi görmektedir.

Ücret adaletinin çalışan motivasyonuna etkisi, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında önemli bir araştırma konusudur. Bu ilişki, Eşitlik Teorisi çerçevesinde de açıklanmakta ve çalışanların motivasyonlarıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir (Adams, 1965). Adams'ın çalışması, çalışanların kendi girdileri (eğitim, deneyim, çaba) ile elde ettikleri çıktıları (ücret, terfi, tanınma) başkalarıyla karşılaştırdıklarını ve bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik algıladıklarında çeşitli davranışsal tepkiler gösterdiklerini ortaya koymuştur (Adams, 1965: 267-299).

Sonuç olarak, ücret adaleti algısı, yalnızca çalışanların ücretlendirme süreçlerine yönelik memnuniyetlerini değil, aynı zamanda motivasyon düzeylerini de doğrudan etkileyen belirleyici bir faktördür. Literatürde yer alan kuramsal ve ampirik çalışmalar, ücretin miktarından ziyade, adaletli biçimde belirlenme ve dağıtılma süreçlerinin çalışan algılarında daha güçlü etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Özellikle prosedürel ve etkileşimsel adaletin sağlanması, çalışanların örgüte olan güvenini, işlerine duydukları bağlılığı ve gönüllü çaba düzeylerini artırmakta; adaletsizlik algısı ise düşük motivasyon, iş doyumsuzluğu ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz tutumlara yol açmaktadır. Bu çerçevede, İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) Modeli kapsamında ücret adaleti, çalışanlar için önemli bir iş kaynağı olarak

değerlendirilmekte ve bu kaynağın varlığı, motivasyonel süreçleri destekleyerek tükenmişliği azaltmakta, performans ve bağlılığı artırmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007: 312). Bu doğrultuda, adil ücret sistemleri yalnızca örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından değil, aynı zamanda çalışanların sürdürülebilir motivasyonunun sağlanmasında da kuramsal olarak desteklenen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM:

İŞ GÜVENCESİ

Bu bölümde, iş güvencesi kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Öncelikle iş güvencesinin tanımı yapılmış ve bu kavramın iş hayatındaki önemi açıklanmıştır. Ardından, iş güvencesine ilişkin tarihsel gelişim süreci Türkiye örneği temelinde, küresel eğilimlerle birlikte incelenmiştir.

İş güvencesi ve iş güvencesizliği ile ilgili geliştirilen farklı modeller, bölümün önemli bir kısmını oluşturmuştur. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli, Ashford, Lee ve Bobko'nun Modeli, Jacobson'un Modeli gibi kuramsal yaklaşımlar açıklanmıştır. Ayrıca, iş güvencesinden yararlanma koşulları detaylı bir şekilde ele alınmış ve bu koşulların çalışma hayatındaki uygulamaları değerlendirilmiştir.

Bölümde ayrıca, iş güvencesi uygulamalarının farklı ülkelerdeki yapıları karşılaştırılmış; Avrupa Birliği ülkeleri, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Güney Kore gibi ülkelerin bu konudaki yaklaşımları irdelenmiştir. Bunun yanı sıra, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) standartları çerçevesinde iş güvencesine yönelik küresel ilkeler ele alınmıştır.

Son olarak, iş güvencesinin işçiye ve işverene yönelik etkileri detaylandırılmış ve iş güvencesinin bireylerin iş motivasyonu üzerindeki önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda, iş güvencesinin sağladığı katkılar ve ortaya çıkardığı sorunlar çok yönlü bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

2.1. İŞ GÜVENCESİNİN TANIMI

Çalışma hayatında istihdam sürekliliğinin olmaması, bireylerin karşılaşabileceği en ciddi sorunlardan biridir. İşsiz kalma riski ve geleceğe yönelik belirsizlikler, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyebilir. Bu belirsizlik ve güvencesizlik durumu, psikolojik ve fizyolojik baskıya neden olarak iş kalitesinin ve memnuniyetinin azalmasına yol açabilir. Bu nedenle, iş güvencesinin

sağlanması hem çalışan refahı hem de işletme performansı açısından büyük önem taşımaktadır. İş güvencesi, ekonomik ve sosyal istikrarın temel taşlarından biri olup, işçi ve işveren ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için detaylı bir şekilde incelenmesi gereken bir konudur.

İş güvencesi, çalışan ve kurum arasında sürekli istihdam güvencesi sağlayan yasal bir istihdam sözleşmesi olarak tanımlanır (Hur, 2022: 3). İş hukukunun öncelikli amaçlarından biri, işçinin iş güvencesini sağlamak ve iş akdinin keyfi olarak sona erdirilmesine karşı koruma sağlamaktır. İşçinin iş ilişkisinde sürekliliğin devam etmesi, geleceğine güven duyması, iş kaybı ve buna bağlı olarak gelir kaybı endişesi yaşamaması, iş hukukunun kilit hedeflerindendir. Bir hukuk düzeninde işçinin adil bir şekilde korunmadığı durumlarda, sendika özgürlüğü, toplu iş sözleşmesi özerkliği ve grev hakkı gibi önemli konular etkili bir şekilde işlev göremez. İşverenin keyfi olarak işçiyi işten çıkarma yetkisi, işçinin haklarını arayamaması ve hukuk düzeninin sağladığı korumayı yitirmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir.

İş güvencesi, literatürde iş hakkının muhafaza edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu güvencenin temel hedefi, kendi ve ailesinin geçimini emeğiyle sağlayan bağımlı çalışanların haklı bir sebep olmaksızın iş hakkının elinden alınmasını önlemek ve işveren tarafından gerçekleştirilebilecek haksız tasarruflara karşı koruma sağlamaktır. İş güvencesi, işveren ve işçi arasındaki hizmet sözleşmesine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir. Bu düzenlemeler, çalışanın iş güvencesini güvence altına alarak, işverenin keyfi fesihlere karşı sınırlamalar getirir ve böylece işçinin haklarını korur.

İş hukukunun temel prensiplerinden biri, işçinin çalışma ilişkisi içinde, iş sözleşmesinin devamına yönelik işveren iradesine bağlı olarak ortaya çıkabilecek belirsizliklerden arınarak, gelecekle ilgili endişeler yaşamadan iş görevini yerine getirmesini temin etmektir. Başka bir deyişle, işverenin keyfi uygulamalara karşı işçinin güvence altında çalışacağı hukuki bir çerçeve oluşturmaktır (Güzel, 2004: 17).

İş güvencesi kavramı, kapsam açısından iki ana gruba ayrılmaktadır. Dar anlamda iş güvencesi, geçerli bir nedene dayanmaksızın sözleşmenin feshedilemeyeceği prensibini içerir. Geniş anlamda ise iş güvencesi, işverenin fesih hakkına getirilen tüm sınırlamaları ve ortaya çıkan zararı gidermeye yönelik tüm önlemleri kapsar (Güzel, 2004: 15).

Standing (2002), iş güvencesi kavramını bireyin çalışma yaşamında kaygı ve korkudan uzak, istikrarlı ve korunmuş bir pozisyonda olma hali olarak değerlendirir. Bu bağlamda iş güvencesi, çalışanın mevcut istihdamını sürdürebileceğine dair inancı, belirsizlikten arınmış bir gelecek beklentisi ve örgüt içindeki konumunu tehdit altında hissetmeme durumu ile ilişkilidir. İş güvencesi, aynı zamanda bireyin içinde bulunduğu çalışma koşullarının korunacağına ve istikrar göstereceğine dair öznel bir emniyet hissini de içerir (Standing, 2002). Standing'in yaklaşımına göre, iş güvencesi sadece iş süreci ile sınırlı değildir; aynı zamanda vasıf kazanma, söz hakkına sahip olma ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi uygulamalardan da etkilenmektedir.

İş güvencesi, iş sürecinin yanı sıra çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine de önem verir. Bu kapsamda, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirebilecekleri, yeni beceriler kazanabilecekleri ve işyerinde söz hakkına sahip olabilecekleri bir ortam sağlanması gerekmektedir (Seçer, 2007: 161).

İş gücü piyasası güvencesi, istihdam güvencesi, iş güvenliği ve işçi sendikaları gibi faktörler de iş güvencesinin belirleyicilerindendir. İş gücü piyasası güvencesi, piyasada yeterli iş olanaklarının ve istihdamın bulunmasını ifade eder. İstihdam güvencesi ise, çalışanların uygun pozisyonlara yerleştirilmesi ve bu pozisyonlarda kalıcı olabilmesi için gerekli düzenlemeleri kapsar. İş güvenliği, çalışanların güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olmasını sağlar ve iş kazaları ile meslek hastalıklarına karşı koruma sağlar. İşçi sendikaları ise, çalışanların haklarını koruyarak, işverenlerle müzakereler yaparak ve iş güvencesini sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunarak önemli bir rol oynar (Wilthagen ve Tros, 2004: 168).

2.2. İŞ GÜVENCESİNİN TARİHÇESİ

İş güvencesi, çalışma ilişkilerinin temel paradigmalarından biri olarak, işgücünün haksız ve keyfi feshe karşı korunmasını ve istihdam sürekliliğinin teminini ifade eden çok yönlü bir kavramdır. İş güvencesi kavramının tarihsel gelişimi, endüstriyel devrim ile başlayıp çağdaş çalışma hayatına kadar uzanan karmaşık bir süreci kapsamaktadır. İş güvencesinin tarihsel gelişiminin analizi, çalışma hayatındaki

sosyo-ekonomik dönüşümleri ve işçi haklarının aşamalı gelişimini kavramak açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.2.1. Dünyada İş Güvencesinin Tarihsel Gelişimi

Dünyada iş güvencesinin tarihsel gelişimi, Sanayi Devrimi ile başlayan ve günümüze kadar uzanan karmaşık bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, işçi-işveren ilişkilerinin dinamik yapısı, sendikal hareketlerin ortaya çıkışı ve uluslararası çalışma standartlarının aşamalı gelişimi gibi birçok faktörden etkilenmiştir. Sanayi öncesi dönemden sanayi toplumuna geçişle birlikte fabrikasyon üretim sisteminin yaygınlaşması, işçilerin çalışma koşullarında ciddi bozulmalara yol açmış; uzun çalışma saatleri, düşük ücretler ve tehlikeli çalışma ortamları yaygın hale gelmiştir (Hobsbawm, 1996: 73). Bu dönemde işverenlerin işçileri herhangi bir bildirim veya güvence olmaksızın işten çıkarabilme yetkisi, emekçiler açısından yapısal bir güvencesizlik ortamı yaratmıştır. İş güvencesi kavramı bu bağlamda, sendikal mücadeleler ve sosyal hak talepleriyle birlikte ancak 20. yüzyılda kurumsallaşmaya başlamıştır (Castel, 2003: 58).

II. Dünya Savaşı'nın ardından, 1948 yılında kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin 23. Maddesi, çalışma hakkını ve adil çalışma koşullarını evrensel bir insan hakkı olarak tesis etmiştir (Birleşmiş Milletler, 1948: 5). 1960'lı ve 1970'li yıllarda, iş güvencesi kavramı yasal çerçevelerle güçlendirilmiş; örneğin Almanya'da 1969'da yürürlüğe giren İşten Çıkarmalara Karşı Koruma Yasası (Kündigungsschutzgesetz), işçilerin haksız fesihlere karşı korunmasını sağlamıştır.

1980'lerde, küreselleşmenin ivme kazanmasıyla iş güvencesi kavramı, esneklik talepleriyle yeni meydan okumalarla karşı karşıya kalmıştır (Standing, 2011). Buna karşın, ILO'nun 1982 tarihli 158 No'lu Sözleşmesi, hizmet ilişkisinin sonlandırılması konusunda uluslararası standartlar getirerek önemli bir adım atmıştır (ILO, 1982). 1990'lar ve 2000'lerde ortaya çıkan “güvenceli esneklik” (flexicurity) yaklaşımı ise, iş güvencesi kavramının hem çalışan hem işveren ihtiyaçlarını gözeten daha dinamik bir biçimde yeniden tanımlanmasına neden olmuştur (Wilthagen ve Tros, 2004: 169).

2008 küresel finansal krizi sonrasında, birçok ülke iş güvencesini güçlendirmeye yönelik politikalar geliştirmiş ve Avrupa Birliği'nin 2010 yılında kabul ettiği "Avrupa 2020 Stratejisi", kaliteli istihdamı ve iş güvencesini artırmayı stratejik hedefler arasına almıştır (Avrupa Komisyonu, 2010: 17).

Günümüzde, dijitalleşme, yapay zeka ve otomasyon gibi teknolojik gelişmeler, iş güvencesi kavramının yeniden kavramsallaştırılmasını gerektirmektedir (Frey ve Osborne, 2017: 254). Ayrıca, COVID-19 pandemisi, iş güvencesinin önemini bir kez daha vurgulamış ve global ölçekte iş koruma önlemlerinin güçlendirilmesine hızlandırıcı etki yapmıştır.

Sonuç olarak, dünyada iş güvencesinin tarihsel gelişimi, sanayi devriminden günümüze uzanan karmaşık ve çok boyutlu bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde iş güvencesi kavramı sürekli olarak evrilmiş, işçi hakları ve çalışma standartlarının gelişimine paralel bir seyir izlemiştir. Günümüzde iş güvencesi, çalışma hayatının temel unsurlarından biri olarak kabul edilmekte ve uluslararası çalışma standartlarının ayrılmaz bir bileşenini oluşturmaktadır.

2.2.2. Türkiye'de İş Güvencesinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de iş güvencesine ilişkin yaklaşımlar, tarihsel olarak Osmanlı İmparatorluğu'nun sonlarından itibaren gelişim göstermeye başlamıştır. Bu dönemde sanayileşmenin etkilerinin görülmesiyle birlikte çalışma hayatında bazı değişimler yaşansa da, iş güvencesi henüz kurumsallaşmamış bir kavramdı. Çalışma ilişkileri, daha çok geleneksel değerler ve bireysel anlaşmalar çerçevesinde yürütülmekteydi. Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte ise sosyal, ekonomik ve politik dönüşümlere paralel olarak çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik daha sistematik adımlar atılmış ve iş güvencesine dair kurumsal yapıların temelleri oluşturulmaya başlanmıştır.

Cumhuriyet'in ilanını takiben, Türkiye'de çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik sistematik girişimler başlatılmıştır. Bu bağlamda, 1936 yılında yürürlüğe giren 3008 sayılı İş Kanunu, Türkiye'de modern iş hukukunun temellerini oluşturmuştur (Talas, 1992: 87). Söz konusu kanun, iş güvencesi konusunda doğrudan hükümler

içermemekle birlikte, işçi haklarının korunması açısından önemli bir aşama teşkil etmiştir.

1961 Anayasası, çalışma hakkı ve sosyal güvenlik hakkını temel haklar arasında sayarak, iş güvencesi kavramının anayasal düzeyde güçlenmesini sağlamıştır. Bu dönemde, sendikal hakların genişletilmesi ve toplu iş sözleşmesi sisteminin yerleşmesi, dolaylı olarak iş güvencesinin pekiştirilmesine katkıda bulunmuştur. Bu gelişmeler, iş hukukunun ve endüstriyel ilişkilerin evriminde kritik bir aşamayı temsil etmiş ve işçi-işveren ilişkilerinin yeniden şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır.

1967 yılında çıkarılan 931 sayılı İş Kanunu, iş güvencesi konusunda daha somut adımlar atmıştır. Bu kanun, işverenlerin işçileri keyfi olarak işten çıkarmasını zorlaştıran bazı hükümler içeriyordu (Çelik, 2003: 156). Ancak, bu kanun Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiş ve yerine 1971 yılında 1475 sayılı İş Kanunu çıkarılmıştır. 1475 sayılı İş Kanunu, iş güvencesi konusunda önemli düzenlemeler getirmiştir. Özellikle, kıdem tazminatı uygulaması, işçilerin işten çıkarılmasını zorlaştıran bir faktör olarak işlev görmüştür (Süzek, 2018).

1980'li yıllarda, Türkiye'de neo-liberal politikaların uygulanmaya başlamasıyla birlikte, işgücü piyasasında esneklik talepleri artmıştır. Bu durum, iş güvencesi konusunda yeni tartışmaları beraberinde getirmiştir (Koray, 2005: 198). Ancak, bu dönemde de iş güvencesini doğrudan düzenleyen bir yasal çerçeve oluşturulamamıştır.

2000'li yılların başında, Türkiye'de iş güvencesi konusunda önemli gelişmeler yaşanmıştır. 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu, iş güvencesi konusunda kapsamlı düzenlemeler getirmiştir (Çelik vd., 2020: 453). Bu kanunla birlikte, belirli koşulları sağlayan işçiler için iş güvencesi hükümleri uygulanmaya başlamıştır. İşverenin fesih hakkı sınırlandırılmış ve geçerli bir sebep olmaksızın işten çıkarılan işçilere işe iade hakkı tanınmıştır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun getirdiği iş güvencesi düzenlemeleri, Türkiye'nin ILO'nun 158 sayılı Sözleşmesi'ni onaylamasının da bir sonucudur. Bu sözleşme, hizmet ilişkisine işveren tarafından son verilmesi konusunda uluslararası standartlar getirmiştir (Güzel, 2004: 78).

2012 yılında çıkarılan 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, iş güvencesi alanında önemli bir gelişme olarak kabul edilmektedir. Bu kanun, sendikal güvence hükümlerini güçlendirerek dolaylı olarak iş güvencesine katkıda

bulunmuştur (Dereli, 2013). Özellikle, sendikal faaliyetler nedeniyle işten çıkarılmaya karşı işçileri koruyarak, iş güvencesi kavramının kapsamını genişletmiştir. Bu düzenleme, sendikal özgürlüklerin korunması ve iş güvencesinin güçlendirilmesi arasındaki yakın ilişkiyi vurgulamaktadır.

2016 yılında yapılan bir yasal düzenleme ile özel istihdam büroları aracılığıyla geçici iş ilişkisi kurulması mümkün hale gelmiştir. Bu düzenleme, iş güvencesi açısından yeni tartışmaları beraberinde getirmiştir (Başbuğ ve Yücel Bodur, 2018: 132). Esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, iş güvencesinin nasıl sağlanacağı konusu Türkiye'de önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Bu düzenleme, bir yandan işgücü piyasasında esnekliği artırırken, diğer yandan iş güvencesi açısından yeni zorluklar ortaya çıkarmıştır. Özellikle, geçici iş ilişkisi kapsamında çalışan işçilerin iş güvencesinin nasıl sağlanacağı konusu, akademik ve pratik tartışmaların odak noktası olmuştur.

2018 yılında yürürlüğe giren 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu, iş hukuku uygulamaları açısından önemli bir yapısal değişiklik getirmiştir. Söz konusu kanunla birlikte, iş güvencesi uyuşmazlıklarında arabuluculuk süreci dava şartı haline gelmiş ve yargıya intikal etmeden önce tarafların zorunlu olarak bu süreci tamamlamaları öngörülmüştür (Çil, 2018: 56). Bu düzenlemenin temel amacı, iş güvencesine ilişkin uyuşmazlıkların daha kısa sürede ve etkin biçimde çözümlenmesini sağlamaktır. Ancak uygulamada, bu yeni sistem bazı eleştirilere konu olmuştur. Eleştiriler ağırlıklı olarak, zorunlu arabuluculuk uygulamasının işçilerin yargı erişimini sınırlayabileceği, işveren karşısında pazarlık güçlerini zayıflatabileceği ve dolayısıyla iş güvencesi ilkesini zedeleyebileceği yönünde yoğunlaşmaktadır. Bu durum, iş güvencesi hukukunun yalnızca normatif düzeyde değil, aynı zamanda uygulama boyutunda da denge ve hakkaniyet ilkeleri çerçevesinde ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

COVID-19 pandemisi süreci, Türkiye'de iş güvencesi konusunun yeniden gündeme gelmesine neden olmuştur. Pandemi nedeniyle alınan önlemler kapsamında, 2020 yılında çıkarılan 7244 sayılı Kanun ile işverenlerin işçileri işten çıkarması üç ay süreyle yasaklanmış ve bu süre daha sonra uzatılmıştır (Özkaraca, 2020: 23). Bu düzenleme, olağanüstü koşullarda iş güvencesinin nasıl sağlanabileceği konusunda yeni bir örnek oluşturmuştur. Pandemi sürecinde alınan bu önlem, işsizliğin artmasını engellemek ve ekonomik istikrarı korumak amacıyla uygulanmıştır. Ancak, bu

düzenlemenin uzun vadeli etkileri ve sürdürülebilirliği konusunda tartışmalar devam etmektedir.

Günümüzde Türkiye'de iş güvencesi, esas olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nun ilgili hükümleri çerçevesinde uygulanmaktadır. Ancak, iş güvencesi hükümlerinin kapsamı ve etkinliği konusunda tartışmalar devam etmektedir. Özellikle, iş güvencesi hükümlerinin sadece belirli sayıda işçi çalıştıran işyerlerinde ve belirli kıdeme sahip işçiler için geçerli olması, eleştiri konusu olmaktadır (Güzel, 2020). Bu durum, iş güvencesi sisteminin kapsayıcılığı ve etkinliği konusunda önemli sorular ortaya çıkarmaktadır. İş güvencesi hükümlerinin daha geniş bir işçi kitlesini kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini savunan görüşler, bu tartışmanın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Türkiye'de iş güvencesinin geleceği, küresel ekonomik trendler, teknolojik gelişmeler ve değişen çalışma biçimleri ışığında şekillenecektir. Dijitalleşme ve otomasyon gibi faktörler, iş güvencesi kavramının yeniden ele alınmasını gerektirebilir. Ayrıca, gig ekonomisi ve platform çalışması gibi yeni çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, iş güvencesi düzenlemelerinin bu yeni gerçekliklere nasıl uyarlanacağı sorusunu gündeme getirmektedir. Sonuç olarak, Türkiye'de iş güvencesinin tarihsel gelişimi, ülkenin ekonomik ve sosyal dönüşümüne paralel olarak ilerlemiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinden günümüze kadar uzanan bu süreçte, iş güvencesi kavramı sürekli olarak evrilmiş ve gelişmiştir. Günümüzde, iş güvencesi Türk iş hukukunun temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Ancak, değişen çalışma koşulları ve yeni ekonomik gerçeklikler karşısında, iş güvencesi kavramının ve uygulamalarının sürekli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.

Küreselleşmenin iş piyasaları üzerindeki etkisi de iş güvencesinin geleceğini şekillendiren bir diğer faktördür. Uluslararası rekabet, şirketlerin daha esnek istihdam politikaları benimsemesine neden olabilmekte, bu da iş güvencesi ile ekonomik verimlilik arasında bir denge kurulması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Standing, 2011). Türkiye'de iş güvencesinin geleceği, küresel ekonomik trendler, teknolojik gelişmeler ve değişen çalışma biçimleri ışığında şekillenecektir.

2.3. İŞ GÜVENCESİ(ZLİĞİ) MODELLERİ

İş güvencesizliğiyle ilgili yaygın bilinen modeller olan, Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli, Ashford, Lee ve Bobko'nun İş Güvencesizliği Modeli, Jacobson'un İş Güvencesizliği Modeli, Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli ve Probst'un İş Güvencesi Modeli, iş güvencesizliğinin nedenleri, bileşenleri, sonuçları ve moderatör değişkenleri açısından farklı bakış açıları sunmaktadır. İş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel düzeyde nasıl algılandığını ve bu algının iş tatmini, performans, bağlılık ve stres gibi faktörlerle nasıl ilişkili olduğunu açıklayan bu modeller, iş güvencesizliğini anlamak için önemli teorik çerçeveler sağlamaktadır. Tezin bu kısmında, bu modelleri daha ayrıntılı bir şekilde ele alarak, iş güvencesizliği algısının hangi faktörlerden etkilendiğini ve nasıl sonuçlar doğurduğunu detaylandıracağız.

2.3.1. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli

Greenhalgh ve Rosenblatt'ın (1984) geliştirdiği iş güvencesizliği teorisi, bu olguyu derinlemesine analiz eden kapsamlı bir teorik çerçeve sunmaktadır. Teorik model, iş güvencesizliğini, "tehdit altındaki bir iş durumunda istenen sürekliliği sağlama konusunda bireylerin kendilerini güçsüz hissetmesi" olarak tanımlamaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438). Bu tanım, iş güvencesizliğinin hem nesnel iş koşullarına hem de bireylerin subjektif değerlendirmelerine dayanan çok boyutlu bir yapı olduğunu öne sürmektedir

Greenhalgh ve Rosenblatt'ın (1984) geliştirdiği model, iş güvencesizliği kavramını iki temel boyut çerçevesinde ele almaktadır. Bu modele göre iş güvencesizliği, bireyin işine yönelik süreklilik beklentisinin tehdit altında olduğunu hissettiği durumlarda ortaya çıkar ve iki ana bileşene dayanır: (1) bireyin mevcut işine ilişkin algıladığı tehdidin şiddeti ve (2) bu tehdide karşı müdahale etme ya da durumu kontrol altına alma konusundaki güçsüzlük algısı. Modelde, tehdit yalnızca işin tamamen kaybı ile sınırlı olmayıp, işin önemli bir unsurunun yitirilmesi (örneğin statü, maaş, görev tanımı gibi) şeklinde de algılanabilir. Bu yaklaşım, iş güvencesizliğinin

sadece nesnel koşullara değil, aynı zamanda bireysel algılamalara ve öznel değerlendirmelere dayalı çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440).

Teorinin geçerliliği, sonraki yıllarda gerçekleştirilen çok sayıda ampirik araştırma ile desteklenmiştir. Bu çalışmalar, sürekli istihdam edilen çalışanların geçici sözleşmeli personele kıyasla daha düşük düzeyde iş güvencesizliği algıladıklarını ortaya koymuştur. Bu durumun ise, çalışanların daha olumlu iş tutumları geliştirmelerine katkı sağladığı gözlemlenmiştir (Hur, 2022: 4).

İş güvencesizliğinin sonuçlarına odaklanan araştırmalar da teorinin öngörülerini doğrulamaktadır. Yüksek düzeyde algılanan iş güvencesizliğinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bulgulanmıştır (Sverke ve Hellgren, 2002: 25). Örgütsel düzeyde ise, artan iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyetini artırdığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı ve genel örgütsel performansın düşmesine neden olduğu belirtilmektedir (Cheng ve Chan, 2008: 275).Ayrıca, iş güvencesizliği algısının dinamik bir yapıya sahip olduğu, makroekonomik koşullar, örgütsel yeniden yapılanma süreçleri veya teknolojik inovasyonlar gibi faktörlerden etkilenerek zaman içinde değişkenlik gösterebileceği bulgularla desteklenmiştir (Näswall ve De Witte, 2003: 192).

2.3.2. Ashford, Lee ve Bobko'nun İş Güvencesizliği Modeli

Ashford, Lee ve Bobko'nun iş güvencesizliği modeli, Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelini temel alarak daha kapsamlı bir çerçeve sunar. Bu model, iş güvencesizliğini çok boyutlu bir yapı olarak ele alır ve iş güvencesizliğinin öncüllerini, sonuçlarını ve moderatör değişkenlerini detaylı bir şekilde inceler (Ashford vd., 1989).

Modele göre, iş güvencesizliği algısının beş temel bileşeni vardır: işin geleceğine ilişkin belirsizlik, iş özelliklerinin kaybı tehdidi, iş kaybı tehdidi, tehditlerin önemi ve tehditlere karşı koyma gücü. Model, iş güvencesizliğinin öncüllerini üç ana kategoride ele alır: çevresel ve örgütsel değişkenler, bireysel farklılıklar ve iş özellikleri (Ashford vd., 1989). Çevresel ve örgütsel değişkenler arasında ekonomik

koşullar, örgütsel değişim ve iletişim yer alır. Bireysel farklılıklar, kontrol odağı, öz-yeterlilik ve belirsizliğe tolerans gibi kişilik özelliklerini kapsar. İş özellikleri ise, iş karmaşıklığı, özerklik ve rol belirsizliği gibi faktörleri içerir.

Ashford vd. (1989) modeli, iş güvencesizliğinin sonuçlarını da detaylı bir şekilde ele alır. Bu sonuçlar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve iş stresi yer alır (Ashford vd., 1989). Model, iş güvencesizliğinin bu sonuçlar üzerindeki etkisinin doğrudan olabileceği gibi dolaylı da olabileceğini öne sürer.

Modelin önemli bir katkısı da moderatör değişkenleri tanımlamasıdır. Bu moderatörler, iş güvencesizliği ile sonuçları arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlerdir. Örneğin, sosyal destek, örgütsel adalet algısı ve bireysel başa çıkma stratejileri, iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini azaltabilir veya artırabilir (Sverke ve Hellgren 2002: 27).

Ashford vd. (1989) nin modeli, iş güvencesizliğinin ölçülmesi konusunda da önemli katkılar sağlamıştır. Model temel alınarak geliştirilen ölçekler, iş güvencesizliğinin çok boyutlu yapısını yansıtmayı amaçlar ve hem niceliksel hem de niteliksel boyutları içerir (Lee vd. 2008: 650). Bu model, iş güvencesizliği araştırmalarında geniş çapta kullanılmış ve birçok ampirik çalışmaya temel oluşturmuştur. Örneğin, Probst (2003) bu modeli kullanarak iş güvencesizliğinin iş güvenliği üzerindeki etkilerini incelemiş ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların daha fazla güvensiz davranış sergilediğini bulmuştur (Probst, 2003: 452).

2.3.3. Jacobson'un İş Güvencesizliği Modeli

Jacobson'un iş güvencesizliği modeli, iş güvencesizliğini bilişsel bir süreç olarak ele alır ve bu sürecin zamansal boyutuna odaklanır. Jacobson, iş güvencesizliğini "gelecekteki istihdamın sürekliliğine ilişkin endişe" olarak tanımlar ve bu endişenin bireyin mevcut durumu ile gelecekteki beklentileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığını öne sürer (Jacobson, 1991).

Jacobson'un modeli, iş güvencesizliğini üç temel bileşene ayırır: tehdit algısı, endişe ve belirsizlik. Tehdit algısı, bireyin işini kaybetme olasılığına ilişkin öznel değerlendirmesidir. Endişe, iş kaybı olasılığına karşı duygusal tepkiyi ifade eder. Belirsizlik ise gelecekteki istihdam durumuna ilişkin belirsizlik hissidir. Bu model, iş güvencesizliğinin dinamik doğasını vurgular ve zaman içinde nasıl geliştiğini açıklamaya çalışır. Jacobson'a göre, iş güvencesizliği algısı, bireyin mevcut durumu ile gelecekteki beklentileri arasındaki uyumsuzluğun farkına varmasıyla başlar. Bu farkındalık, bireyin iş ortamındaki değişiklikleri algılaması ve yorumlamasıyla şekillenir (Jacobson 1991: 34).

Jacobson'un modeli, iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçlarını da ele alır. Bireysel düzeyde, iş güvencesizliği algısı psikolojik sağlık, iş tatmini ve iş performansı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Örgütsel düzeyde ise yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilir (De Witte 1999: 158).

Jacobson'un modeli, iş güvencesizliğiyle başa çıkma stratejilerini de ele alır. Jacobson, bireylerin iş güvencesizliği algısıyla başa çıkmak için çeşitli stratejiler kullanabileceğini öne sürer. Bu stratejiler arasında problem odaklı başa çıkma (örneğin, yeni beceriler geliştirme) ve duygu odaklı başa çıkma (örneğin, durumu yeniden değerlendirme) yer alır (Jacobson 1991). Bu model, iş güvencesizliği araştırmalarında önemli bir yere sahiptir ve birçok ampirik çalışmaya temel oluşturmuştur.

2.3.4. Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli

Sverke ve Hellgren'in iş güvencesizliği modeli, iş güvencesizliğini çok boyutlu bir yapı olarak ele alır ve bu kavramın farklı türlerini, öncüllerini ve sonuçlarını kapsamlı bir şekilde inceler. Bu model, iş güvencesizliğini "bireyin işinin geleceğine ilişkin algıladığı potansiyel tehdit" olarak tanımlar (Sverke ve Hellgren 2002: 27).

Sverke ve Hellgren, iş güvencesizliğini iki temel boyutta sınıflandırır: niceliksel iş güvencesizliği ve niteliksel iş güvencesizliği. Niceliksel iş güvencesizliği, işin kendisinin kaybedilmesine ilişkin endişeyi ifade ederken, niteliksel iş

güvencesizliği, iş kalitesinin veya çalışma koşullarının kötüleşmesine ilişkin endişeyi kapsar (Hellgren vd., 1999: 181). Bu ayrım, iş güvencesizliğinin farklı yönlerini anlamak ve ölçmek açısından önemlidir.

Model, iş güvencesizliğinin öncüllerini üç ana kategoride ele alır: makro düzey faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler. Makro düzey faktörler arasında ekonomik koşullar, işsizlik oranları ve yasal düzenlemeler bulunur. Örgütsel faktörler, örgütsel değişim, küçülme ve birleşmeler gibi unsurları içerir. Bireysel faktörler ise kişilik özellikleri, demografik özellikler ve iş özellikleri gibi unsurları kapsar (Sverke vd., 2002: 244).

Modelin en önemli katkılarından biri, iş güvencesizliğinin sonuçlarını sistematik bir şekilde sınıflandırmasıdır. Sverke ve Hellgren, iş güvencesizliğinin sonuçlarını dört ana kategoride ele alır: iş tutumları, örgütsel tutumlar, sağlık ve iş-ilişkili davranışlar. İş tutumları arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık yer alırken, örgütsel tutumlar arasında örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti bulunur. Sağlık kategorisinde fiziksel ve psikolojik sağlık ele alınırken, iş-ilişkili davranışlar arasında iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı yer alır (Sverke vd. 2002: 246).

Sverke ve Hellgren'in modeli, iş güvencesizliğinin sonuçlarını etkileyen moderatör değişkenleri de ele alır. Bu moderatörler arasında bireysel farklılıklar (örneğin, kontrol odağı ve öz-yeterlilik), sosyal destek ve adalet algısı bulunur. Model, bu moderatörlerin iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini azaltabileceğini veya artırabileceğini öne sürer (Sverke ve Hellgren 2002: 30).

Model, iş güvencesizliğinin zamansal boyutunu da vurgular. İş güvencesizliğinin kısa vadeli ve uzun vadeli etkilerini ayırt eder. Kısa vadeli etkiler genellikle iş tutumları ve örgütsel tutumlar üzerinde görülürken, uzun vadeli etkiler daha çok sağlık ve iş ilişkili davranışlar üzerinde ortaya çıkar (Hellgren vd. 1999: 183). Bu model, iş güvencesizliğinin ölçülmesi konusunda da önemli katkılar sağlamıştır. Sverke ve Hellgren, iş güvencesizliğinin çok boyutlu yapısını yansıtan ölçekler geliştirmişlerdir. Bu ölçekler, hem niceliksel hem de niteliksel iş güvencesizliğini ölçmeyi amaçlar (Hellgren vd. 1999: 184).

2.3.5. Probst'un İş Güvencesi Modeli

Probst'un İş Güvencesi Modeli, iş güvencesi kavramını çok boyutlu bir yapı olarak ele alarak bu kavramın öncüllerini, sonuçlarını ve moderatör değişkenlerini kapsamlı bir şekilde inceleyen bir yaklaşım sunar. Probst, iş güvencesini "bireyin mevcut işini gelecekte de sürdürebileceğine dair algısı" olarak tanımlar (Probst 2003: 452).

Probst'un modeli, iş güvencesinin üç temel bileşenini vurgular: bilişsel bileşen, duygusal bileşen ve davranışsal bileşen. Bilişsel bileşen, işin gelecekteki sürekliliğine ilişkin öznel değerlendirmeyi ifade eder. Duygusal bileşen, iş güvencesizliğine yönelik duygusal tepkileri kapsar. Davranışsal bileşen ise iş güvencesizliği algısına verilen davranışsal yanıtları içerir (Probst vd. 2007: 482). Bu ayrım, iş güvencesinin farklı yönlerini anlamak ve ölçmek açısından önemlidir.

Probst'un (2008) geliştirdiği model, iş güvencesinin öncüllerini dört ana kategori çerçevesinde sistematik bir şekilde ele almaktadır. Bu kategoriler; örgütsel, pozisyona ilişkin, bireysel ve ekonomik faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Örgütsel faktörler kapsamında, kurumsal yapıdaki değişimler, küçülme stratejileri ve şirket birleşmeleri gibi unsurlar yer almaktadır. Pozisyona ilişkin faktörler, istihdam ilişkisinin niteliğini belirleyen iş sözleşmesinin türü ve çalışma süresi gibi değişkenleri içermektedir. Bireysel faktörler boyutunda, çalışanların kişilik özellikleri, demografik nitelikleri ve iş becerilerini kapsayan unsurlar değerlendirilmektedir. Son olarak, ekonomik faktörler çerçevesinde genel ekonomik konjonktür ve sektörel dinamikler ele alınmaktadır. Bu çok boyutlu yaklaşım, iş güvencesi kavramının kompleks yapısını anlamak ve analiz etmek için bütüncül bir perspektif sunmaktadır (Probst, 2008: 205).

Probst (2005), iş güvencesizliğinin sonuçlarını sistematik bir şekilde sınıflandırarak literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu sınıflandırmada, iş güvencesizliğinin sonuçları beş ana kategori altında ele alınmaktadır: iş tutumları, psikolojik sağlık, fiziksel sağlık, iş performansı, güvenlik davranışları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları. İş tutumları kategorisinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş katılımı yer alırken, psikolojik sağlık kategorisi stres, anksiyete ve depresyon gibi unsurları içermektedir. Fiziksel sağlık, somatik şikayetler ve kronik hastalıklarla

ilişkilendirilirken, iş performansı görev ve bağlamsal performansı kapsamaktadır. Güvenlik davranışları ise iş güvenliği uyumu ve güvenliğe yönelik katılımı içerirken, üretkenlik karşıtı iş davranışları devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi unsurları barındırmaktadır (Probst, 2005: 320). Bu sınıflandırma, iş güvencesizliğinin çok boyutlu ve geniş kapsamlı etkilerini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Probst'un modeli, iş güvencesini etkileyen moderatör değişkenleri de kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Bu moderatörler arasında kişilik özellikleri (örneğin, olumsuz duygulanım ve öz-yeterlilik), örgütsel destek, iş kontrolü ve sosyal destek gibi faktörler yer almaktadır. Model, bu değişkenlerin, iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini nasıl değiştirebileceğini incelemektedir. Örneğin, yüksek düzeyde öz-yeterliliğe veya sosyal desteğe sahip bireylerin, iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerine karşı daha dirençli olabileceği öngörülmektedir. Benzer şekilde, örgütsel destek ve iş kontrolü gibi faktörler, çalışanların iş güvencesizliği algılarını hafifleterek daha olumlu sonuçlar doğurabilir (Probst vd., 2007: 484).

Probst'un modelinin bir diğer önemli özelliği, iş güvencesi ile iş güvenliği arasındaki ilişkiyi vurgulamasıdır. Probst, iş güvencesizliğinin çalışanların güvenlik davranışlarını olumsuz etkileyebileceğini ve bu durumun iş kazası riskini artırabileceğini öne sürer. Bu bağlantı, iş güvencesinin örgütsel güvenlik iklimi üzerindeki etkisini anlamak açısından önemlidir (Probst ve Brubaker 2001: 140).

Probst'un iş güvencesi modeli, iş güvencesizliğinin birey üzerindeki psikolojik ve davranışsal etkilerini açıklamada yaygın biçimde kullanılan kuramsal bir çerçevedir. Bu model, bireylerin işlerini kaybetme algılarının, iş tutumları ve motivasyonları üzerinde doğrudan etkili olduğunu öne sürer. Lim ve Sng (2006), Probst'un modelini temel alarak gerçekleştirdikleri araştırmada, özellikle ebeveynlerin yaşadığı iş güvencesizliğinin, çocuklarının para kaygısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulguları, modelin öngördüğü ilişkileri büyük ölçüde doğrulamış ve iş güvencesizliğinin yalnızca bireyin kendisiyle sınırlı kalmayıp, aile dinamikleri yoluyla dolaylı etkilere de yol açabileceğini ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, Probst'un İş Güvencesi Modeli, iş güvencesi kavramının karmaşık yapısını anlamak, ölçmek ve yönetmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Model, iş güvencesinin farklı boyutlarını, öncüllerini, sonuçlarını ve

moderatör değişkenlerini sistematik bir şekilde ele alarak, hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara değerli bir perspektif sağlamaktadır.

2.4. TÜRKİYE'DE İŞ GÜVENCESİNDEN YARARLANMA KOŞULLARI

Türkiye'de iş güvencesi, 4857 sayılı İş Kanunu'nun ilgili maddeleriyle düzenlenmiştir. İş güvencesinden yararlanma koşulları belirli kriterlere bağlıdır. İş Kanunu'nun 18. maddesi bu konuda temel bir çerçeve sunar:

"Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır." (4857 sayılı İş Kanunu, 2003: Madde 18)

Bu maddeyi temel alarak, iş güvencesi koşulları şu şekilde irdelenebilir:

2.4.1. İşyeri Büyüklüğü

İş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmek için, işyerinde en az 30 işçi çalışıyor olmalıdır (Süzek 2018: 567). Bu sayı, aynı işverenin aynı işkolunda birden fazla işyeri varsa, bu işyerlerindeki toplam işçi sayısına göre belirlenir. Bu düzenleme, küçük işletmeleri iş güvencesi yükünden korumak amacıyla getirilmiştir (Çelik vd. 2020: 455).

2.4.2. Kıdem Süresi

İşçinin iş güvencesinden yararlanabilmesi için, aynı işverenin işyerinde en az 6 aylık kıdeminin olması gerekmektedir (Mollamahmutoğlu vd. 2019: 312). Bu süre, işçinin fiilen çalıştığı süreyi ifade eder ve işçinin iş sözleşmesinin askıda kaldığı süreler bu hesaplamaya dahil edilmez.

2.4.3. İş Sözleşmesinin Türü

İş güvencesi hükümleri, belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçiler için geçerlidir. Belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçiler, kural olarak iş güvencesi kapsamı dışındadır (Sümer 2020: 98). Ancak, belirli süreli iş sözleşmesinin objektif koşullar olmaksızın zincirleme yapılması durumunda, sözleşme belirsiz süreli sayılır ve işçi iş güvencesi kapsamına girer. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 11. maddesi, belirli süreli iş sözleşmelerinin koşullarını düzenlemektedir.

2.4.4. İşveren Vekili Olmama

İşletmenin bütününü yöneten işveren vekilleri ve yardımcıları ile işyerinin bütününü yöneten ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri, iş güvencesi hükümlerinden yararlanamazlar (Eyrenci vd. 2019: 201). Bu durum, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinin son fıkrasında açıkça belirtilmiştir.

2.4.5. Fesih Nedeni

İş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmek için, iş sözleşmesinin işveren tarafından geçerli bir neden olmaksızın feshedilmiş olması gerekmektedir (Akyiğit 2018: 278). 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesi, geçerli fesih nedenlerini genel hatlarıyla belirtmektedir.

2.4.6. Toplu İşçi Çıkarma Durumu

Toplu işçi çıkarma durumunda da iş güvencesi hükümleri uygulanır. Ancak, bu durumda işverenin uyması gereken özel prosedürler vardır (Çil 2020: 412). 4857 sayılı İş Kanunu'nun 29. maddesi, toplu işçi çıkarma prosedürünü detaylı olarak düzenlemektedir.

"**Madde 29 -** İşveren; ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucu toplu işçi çıkarmak istediğinde, bunu en az otuz gün önceden bir yazı ile, işyeri sendika temsilcilerine, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirir.

İşyerinde çalışan işçi sayısı:

a) 20 ile 100 işçi arasında ise, en az 10 işçinin,

b) 101 ile 300 işçi arasında ise, en az %10 oranında işçinin,

c) 301 ve daha fazla ise, en az 30 işçinin,

İşine 17 nci madde uyarınca ve bir aylık süre içinde aynı tarihte veya farklı tarihlerde son verilmesi toplu işçi çıkarma sayılır.

Birinci fıkra uyarınca yapılacak bildirimde işçi çıkarmanın sebepleri, bundan etkilenecek işçi sayısı ve grupları ile işe son verme işlemlerinin hangi zaman diliminde gerçekleşeceğine ilişkin bilgilerin bulunması zorunludur.

Bildirimden sonra işyeri sendika temsilcileri ile işveren arasında yapılacak görüşmelerde, toplu işçi çıkarmanın önlenmesi ya da çıkarılacak işçi sayısının azaltılması yahut çıkarmanın işçiler açısından olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi konuları ele alınır. Görüşmelerin sonunda, toplantının yapıldığını gösteren bir belge düzenlenir.

Fesih bildirimleri, işverenin toplu işçi çıkarma isteğini bölge müdürlüğüne bildirmesinden otuz gün sonra hüküm doğurur.

İşyerinin bütünüyle kapatılarak kesin ve devamlı suretle faaliyete son verilmesi halinde, işveren sadece durumu en az otuz gün önceden ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmek ve işyerinde ilan etmekle yükümlüdür. İşveren toplu işçi çıkarmanın kesinleşmesinden itibaren altı ay içinde aynı nitelikteki iş için yeniden işçi almak istediği takdirde nitelikleri uygun olanları tercihen işe çağırır.

Mevsim ve kampanya işlerinde çalışan işçilerin işten çıkarılmaları hakkında, işten çıkarma bu işlerin niteliğine bağlı olarak yapılıyorsa, toplu işçi çıkarmaya ilişkin hükümler uygulanmaz.

İşveren toplu işçi çıkarılmasına ilişkin hükümleri 18, 19, 20 ve 21 inci madde hükümlerinin uygulanmasını engellemek amacıyla kullanamaz; aksi halde işçi bu maddelere göre dava açabilir." (4857 sayılı İş Kanunu, 2003: Madde 29).

2.4.7. Başvuru Süresi

İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde iş mahkemesinde dava açmak zorundadır (Narmanlıoğlu 2018: 489). 4857 sayılı İş Kanunu'nun 20. maddesi bu süreyi açıkça belirtmektedir.

2.4.8. Arabuluculuk Şartı

7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, iş güvencesi davalarında dava açmadan önce arabulucuya başvurulması zorunlu hale gelmiştir (Çil 2018: 56). 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nun 3. maddesi bu zorunluluğu düzenlemektedir.

2.5. DÜNYADA/BAZI ÜLKELERDE İŞ GÜVENCESİ DÜZENLEMELERİ

İş güvencesi, işçilerin istihdamlarını koruma ve işverenlerin keyfi işten çıkarmalarını önleme amacıyla birçok ülkede çeşitli yasal düzenlemelerle sağlanmaktadır. Bu bölümde, Türkiye'deki iş güvencesi uygulamaları ile bazı önde gelen ülkelerdeki uygulamalar karşılaştırılacaktır.

2.5.1. Avrupa Birliği Ülkeleri

Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde iş güvencesi, genellikle 98/59/EC sayılı AB Direktifi çerçevesinde düzenlenmektedir. Bu direktif, toplu işten çıkarmalara ilişkin prosedürleri ve işçi haklarını belirlemektedir (Blanpain, 2010).

***Almanya**'da* iş güvencesi, Kündigungsschutzgesetz (KSchG) adı verilen İşten Çıkarmalara Karşı Koruma Yasası ile düzenlenmektedir. Bu yasaya göre, iş güvencesi hükümleri işyerinde en az 10 işçi çalıştıran işyerlerinde uygulanır, işçinin en az 6 aylık kıdemi olması gerekir ve işveren, işten çıkarma için sosyal açıdan haklı bir neden göstermek zorundadır. Türkiye'de ise iş güvencesinden yararlanabilmek için işyerinde

en az 30 işçi çalıştırılması gerekmekte olup, bu sayı Almanya'dan farklılık göstermektedir. Ancak, kıdem süresi her iki ülkede de aynıdır.

***Fransa**'da* iş güvencesi, Code du Travail (İş Kanunu) tarafından düzenlenmektedir. Tüm işçiler, kıdem şartı olmaksızın iş güvencesinden yararlanabilir ve işveren, işten çıkarma için gerçek ve ciddi bir neden göstermek zorundadır. Ayrıca, toplu işten çıkarmalarda özel prosedürler uygulanır (Despax vd., 2017). Bu bağlamda, Fransa'daki iş güvencesi düzenlemeleri Türkiye'dekinden daha kapsamlıdır, çünkü kıdem şartı aranmamaktadır.

2.5.2. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) federal düzeyde iş güvencesine ilişkin kapsamlı ve genel bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. İş ilişkileri büyük ölçüde "at-will employment" (isteğe bağlı istihdam) doktrinine dayanmaktadır. Bu sisteme göre işveren, herhangi bir gerekçe göstermeksizin ya da bildirimde bulunmaksızın iş akdini feshedebilir; benzer şekilde çalışan da işten ayrılabilir. Bununla birlikte, ayrımcılık yasağı gibi bazı istisnai korumalar mevcuttur. Örneğin, 1964 tarihli Civil Rights Act kapsamında, işten çıkarmalar ırk, cinsiyet, din gibi ayrımcılık temellerine dayandırılamaz. Ayrıca bazı eyalet yasaları çerçevesinde "wrongful termination" (haksız fesih) davaları açılabilmekte ve sendikalı çalışanlar, toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla belirli iş güvencesi hükümlerinden faydalanabilmektedir. Türkiye'deki iş güvencesi düzenlemeleri ise ABD'ye kıyasla daha kapsamlıdır; belirli şartları sağlayan işçilerin işe iade davası açabilmesi gibi yasal haklar, iş güvencesini güçlendirmektedir.

2.5.3. Japonya

Japonya'da iş güvencesi, yaşam boyu istihdam geleneği ve mahkeme kararlarıyla şekillenmiştir. İşten çıkarma için "objektif olarak makul ve sosyal açıdan uygun" nedenler gereklidir ve işverenler, işten çıkarmadan önce alternatif önlemler almak zorundadır (örneğin, çalışma saatlerinin azaltılması, gönüllü emeklilik teşviği). Mahkemeler, işten çıkarmaları genellikle son çare olarak kabul eder (Araki, 2003).

Türkiye'deki iş güvencesi uygulamaları da benzer şekilde işverenin geçerli bir neden göstermesini gerektirir, ancak Japonya'da işten çıkarmanın son çare olması ilkesi daha belirgindir.

2.5.4. Güney Kore

Güney Kore'de iş güvencesi, *Labor Standards Act* kapsamında düzenlenmiştir. Bu yasal çerçevede, işverenlerin çalışanlarını yalnızca haklı ve makul bir neden ile işten çıkarabilecekleri belirtilmektedir. Söz konusu nedenin keyfi olmaması ve objektif biçimde gerekçelendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, toplu işten çıkarmalar durumunda, işverenler en az 50 gün önceden çalışan temsilcileriyle danışma görüşmeleri yapmakla yükümlüdür. Bu hükümler, işçilerin iş güvencesi yönünden korunmasını sağlamayı amaçlamakta ve işten çıkarmalarda işveren sorumluluğunu belirginleştirmektedir. Bu yönüyle, Güney Kore'deki düzenlemelerin de Türkiye'deki iş güvencesine ilişkin yasal yapıyla benzer koruyucu ilkeler taşıdığı görülmektedir (KLRI- Labor Standards Act).

2.5.5. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 158 No'lu Sözleşmesi, iş güvencesi konusunda uluslararası standartları belirlemektedir. Bu standartlar arasında iş sözleşmesinin feshi için geçerli bir neden gerekliliği, işçiye savunma hakkı tanınması ve haksız fesih durumunda tazminat veya işe iade öngörülmesi yer almaktadır (ILO, 1982). Türkiye, bu sözleşmeyi 1994 yılında onaylamış ve iç hukukunu bu standartlara uyumlu hale getirmiştir (Süzek, 2018).

2.6. İŞ GÜVENCESİNİN ETKİLERİ

İş güvencesi, modern çalışma yaşamının temel taşlarından biri olarak, çalışanların haksız yere işten çıkarılmalarını önlemek ve istihdamlarını güvence altına almak için kritik bir rol oynamaktadır. İş güvencesi, hem bireysel hem de kurumsal

düzeyde verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda işyerinde istikrar ve motivasyonun korunmasına da katkı sağlamaktadır (Dağdelen, 2023: 51). İş güvencesinin eksikliği ise, çalışanlar arasında sürekli bir iş kaybetme korkusuna neden olabilir ve bu durum, iş tatmini, performans ve genel çalışma ortamı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Yılmaz, 2023: 147). Bu nedenle, iş güvencesi, işçi haklarını korumanın ötesinde, iş dünyasında sürdürülebilirliği sağlamak ve iş ilişkilerini güçlendirmek açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu kavram, çalışanların keyfi veya haksız bir şekilde işten çıkarılmalarına karşı korunmalarını ifade eder ve hem bireysel hem de toplumsal düzeyde çeşitli etkilere sahiptir.

2.6.1. İşçiye Yönelik Etkiler

İş güvencesi, çalışanların yaşamını farklı açılardan etkileyen önemli bir faktördür ve bu etkiler genel olarak psikolojik, ekonomik ve sosyal boyutlarda ele alınabilir. Psikolojik açıdan, iş güvencesine sahip çalışanların stres düzeylerinin daha düşük olduğu ve gelecek kaygılarının azaldığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Özcan, 2022: 78). De Witte vd. (2016), iş güvencesi olan çalışanların psikolojik iyilik hallerinin, güvencesiz çalışanlara göre daha yüksek olduğunu vurgulamıştır (De Witte vd., 2016: 27).

İş güvencesi aynı zamanda iş tatmini ve motivasyon üzerinde de olumlu etkilere sahiptir (Yılmaz, 2023: 151). Güvenceli bir ortamda çalışanların işlerine daha fazla odaklandıkları ve iş performanslarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Probst ve Brubaker (2001), iş güvencesinin iş performansını olumlu etkilediğini vurgularken, bu durumun çalışanların işyerine olan bağlılığını ve genel verimliliği artırdığını belirtmişlerdir (Probst ve Brubaker, 2001: 145). Aynı zamanda iş güvencesi, çalışanların maddi kaygılarını azaltarak daha sağlıklı finansal kararlar vermelerine katkıda bulunur (Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010).

Kraimer vd. (2005), iş güvencesinin çalışanların geçici işçilere yönelik tehdit ve fayda algılarını şekillendirdiğini ve bu algıların iş performansı üzerindeki etkisinin, çalışanların iş güvencesi düzeyine bağlı olarak değiştiğini ortaya koymuştur (Kraimer vd., 2005: 390). İş güvencesi algısı, yalnızca örgütsel tutumları ve ilişkileri etkilemekle

kalmayıp, çalışanların mevcut pozisyonlarına daha fazla yatırım yapmalarını ve kariyer gelişimlerine yönelik çaba göstermelerini de teşvik etmektedir.

Örgütsel bağlılık açısından, iş güvencesinin olumlu etkileri mevcuttur. Güvenceli bir iş ortamı, çalışanların işyerine olan aidiyet duygusunu güçlendirir ve işgücü devir hızını düşürür (Ashford vd., 1989). Bu da uzun vadeli istihdam ilişkilerini sürdürmeye yardımcı olur.

Tüm bu faktörler, iş güvencesinin çalışanların hayatında ne denli önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Psikolojik, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla iş güvencesi, bireysel refahı artırmakta ve toplumsal istikrarın sağlanmasına katkı sunmaktadır (Dağdelen, 2023).

2.6.2. İşverene Yönelik Etkiler

İş güvencesi, işçilerin yanı sıra işverenler üzerinde de çeşitli ve karmaşık etkilere sahiptir. Bu etkiler, işletmelerin verimliliği, maliyetleri, rekabet gücü ve genel performansı üzerinde gözlemlenebilir. İş güvencesinin işverene yönelik etkileri, olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte değerlendirilmelidir.

İş güvencesinin işverenler açısından en belirgin olumlu etkilerinden biri, çalışan bağlılığı ve verimliliği üzerinde görülmektedir. Güvenceli bir iş ortamı sağlayan işverenler, genellikle daha sadık ve motive olmuş bir işgücüne sahip olma eğilimindedir. Sverke vd. (2002) tarafından yapılan meta-analiz çalışması, iş güvencesinin çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini doğrulamıştır. Bu araştırma, 72 farklı çalışmayı incelemiş ve iş güvencesinin çalışan tutumları üzerindeki olumlu etkilerinin, işletme performansına da yansıdığını göstermiştir (Sverke vd., 2002: 248).

Öte yandan, iş güvencesi düzenlemeleri, işverenlerin işgücü esnekliğini sınırlayabilir ve ekonomik dalgalanmalara uyum sağlama kabiliyetini etkileyebilir. Autor vd. (2007), ABD'de yaptıkları çalışmada, katı iş güvencesi yasalarının işletmelerin istihdam kararlarını etkilediğini ve özellikle ekonomik belirsizlik dönemlerinde işe alımları azalttığını bulmuşlardır. Bu araştırma, 50 eyaleti kapsayan geniş bir veri seti üzerinde gerçekleştirilmiş ve iş güvencesi düzenlemelerinin işgücü

piyasası dinamikleri üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemiştir (Autor vd., 2007: 212). Benzer şekilde, OECD tarafından yayınlanan bir rapor, katı iş güvencesi düzenlemelerinin, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, işletmelerin işgücü esnekliğini sınırladığını ve bu durumun özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için zorluk yarattığını vurgulamıştır (OECD, 2020).

İş güvencesinin bir diğer önemli etkisi, işletmelerin maliyetleri üzerinde görülebilir. Lazear (1990), OECD ülkelerinde yaptığı kapsamlı araştırmada, katı iş güvencesi düzenlemelerinin işgücü maliyetlerini artırdığını ve bu durumun özellikle işsizlik oranlarını yükselttiğini tespit etmiştir. Bu çalışma, 22 ülkeyi kapsayan 29 yıllık bir veri seti üzerinde gerçekleştirilmiş ve iş güvencesi düzenlemelerinin makroekonomik etkilerini detaylı bir şekilde analiz etmiştir (Lazear, 1990: 725). Bununla birlikte, Belot vd. (2007) tarafından yapılan bir araştırma, iş güvencesi düzenlemelerinin işgücü verimliliği üzerindeki etkilerini inceleyerek, uygun düzeyde iş güvencesinin uzun vadede ekonomik refahı artırabileceğini öne sürmüştür. 17 OECD ülkesini kapsayan 30 yıllık bir veri seti üzerinden yapılan bu çalışma, iş güvencesinin ekonomik büyüme ile ilişkisine dair ters U şeklinde bir ilişki ortaya koymuş ve iş güvencesine dayalı düzenlemelerin sosyal refah üzerindeki rolünü teorik ve ampirik olarak değerlendirmiştir (Belot vd., 2007: 382).

İş güvencesinin işveren üzerindeki etkileri, işletmenin büyüklüğüne ve faaliyet gösterdiği sektöre göre de değişebilmektedir. Bornhall vd. (2017), İsveç'te yaptıkları araştırmada, katı iş güvencesi yasalarının küçük işletmelerin büyümesini sınırlandırdığını tespit etmişlerdir. Bu çalışma, 1996-2010 yılları arasında 70,000'den fazla işletmeyi kapsayan bir veri seti üzerinde gerçekleştirilmiş ve iş güvencesi düzenlemelerinin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde analiz etmiştir (Bornhall vd., 2017: 1460).

Tüm bu bulgulara bakıldığında, iş güvencesinin işverenler üzerindeki etkileri karmaşık ve çok yönlüdür. Bir yandan çalışan bağlılığını ve verimliliğini artırırken, diğer yandan işgücü esnekliğini ve maliyet yönetimini zorlaştırabilmektedir. İşverenlerin, bu etkileri dengeli bir şekilde yönetmeleri ve işletmelerinin özel koşullarına uygun stratejiler geliştirmeleri önem taşımaktadır.

2.7. MOTİVASYON AÇISINDAN İŞ GÜVENCESİNİN ÖNEMİ

İş güvencesi, çalışanların mevcut istihdamlarının gelecekte de devam edeceğine dair taşıdıkları algı olarak tanımlanmaktadır (Sverke vd., 2002: 243). Bu algı, bireylerin iş yerindeki belirsizlik düzeyine ilişkin değerlendirmelerini yansıtmakta ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi çeşitli işyeri tutumlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bölümde, iş güvencesi ile ilişkili bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler üzerine yapılan akademik araştırmalar incelenerek, kavramın çok boyutlu yapısı detaylandırılacaktır.

Literatürde yer alan araştırmalar, iş güvencesinin yalnızca hukuki bir koruma değil, aynı zamanda örgütsel süreçler ve çalışan tutumları üzerinde etkili bir unsur olduğunu göstermektedir. Aşağıda, bu kapsamda yapılan temel çalışmalara yer verilmektedir.

İş güvencesi ile iş tatmini arasındaki ilişki, literatürde en sık incelenen konular arasında yer almaktadır. Ashford vd. (1989), tarafından yapılan bir çalışmada, iş güvencesizliği ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları, iş güvencesizliğinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi tutumsal tepkilerle anlamlı biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Ashford vd., 1989). Benzer şekilde, De Witte (2005) tarafından yürütülen meta-analiz çalışmasında, Avrupa ve Kuzey Amerika'dan derlenen 50'nin üzerinde araştırma incelenmiş ve iş güvencesizliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu ortaya konmuştur (De Witte, 2005: 1). Her iki çalışma da iş güvencesi algısının, çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları açısından belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir.

İş güvencesi ile iş performansı arasındaki ilişki, literatürde farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Cheng ve Chan'ın (2008) yürüttüğü kapsamlı meta-analiz çalışması, 133 araştırmanın verilerini inceleyerek, iş güvencesizliği ile iş performansı arasında anlamlı bir negatif ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Cheng ve Chan, 2008: 272). Öte yandan, Probst vd. (2007) gerçekleştirdiği deneysel bir çalışmada bu ilişki daha ayrıntılı biçimde incelenmiştir. 144 üniversite öğrencisinden oluşan örneklemle yapılan araştırma, kısa vadede iş güvencesizliği algısının performansı artırabileceğini, ancak uzun vadede bu algının iş performansı üzerinde olumsuz etkilere yol açtığını

göstermiştir (Probst vd., 2007: 481). Bu bulgular, iş güvencesizliğinin performans üzerindeki etkisinin zamanla değişebileceğini ve sürdürülebilir verimlilik açısından risk oluşturabileceğini ortaya koymaktadır.

İş güvencesizliğinin çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerindeki etkileri, literatürde sıklıkla ele alınan önemli bir araştırma konusudur. De Witte vd. (2016) gerçekleştirdiği sistematik incelemede, 2005-2016 yılları arasında yayımlanmış 57 boylamsal araştırmanın bulguları değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, iş güvencesizliğinin uzun vadede çalışanların sağlığını olumsuz etkilediğini ve bu durumun iş güvencesinin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sağlık açısından da kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (De Witte vd., 2016: 26).

İş güvencesizliğinin çalışanların iş-aile dengesi üzerindeki etkisi, son yıllarda dikkat çeken araştırma alanlarından biridir. Lim ve Loo'nun (2003) Singapur'da yürüttükleri çalışmada, 178 evli çalışandan oluşan bir örneklem üzerinden iş güvencesizliği ile iş-aile dengesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulguları, iş güvencesizliği algısı yükseldikçe çalışanların iş ve aile yaşamlarını dengelemede daha fazla zorluk yaşadıklarını göstermektedir (Lim ve Loo, 2003). Bu durum, iş güvencesinin yalnızca çalışma hayatını değil, aynı zamanda bireylerin özel yaşamlarını da etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

İş güvencesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, literatürde sıklıkla ele alınan ve tutarlı sonuçlar sunan bir konudur. Staufenbiel ve König'in (2010) Almanya'da kamu sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada, 136 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda iş güvencesizliği algısının artmasının işten ayrılma niyetini yükselttiği tespit edilmiştir (Staufenbiel ve König, 2010: 101). Benzer şekilde, Emberland ve Rundmo'nun (2010) Norveç yetişkin nüfusunu temsil eden 260 kişilik örneklemle yürüttükleri araştırmada, algılanan iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında dolaylı ancak anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişki, iş güvencesizliğine yönelik davranışların iyi oluş hali üzerindeki etkisi aracılığıyla ortaya çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır (Emberland ve Rundmo, 2010: 456). Bu bulgular, çalışanların istihdam güvencesine ilişkin algılarının, yalnızca işe yönelik duygusal durumlarını değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeylerini ve örgütte kalma eğilimlerini de şekillendirdiğini göstermektedir. İş güvencesizliği algısı, çalışanların psikolojik iyi oluşunu zedeleyerek örgütle kurdukları bağı zayıflatmakta ve bu durum

uzun vadede çalışan devir hızını artırabilecek bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, iş güvencesine dair algının yönetilmesi, örgütsel sürdürülebilirlik açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

İş güvencesinin çalışanların inovasyon davranışları üzerindeki etkisi, akademik literatürde dikkat çeken bir araştırma alanıdır. De Spiegelaere vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iş güvencesizliği ile çalışanların inovatif iş davranışları arasındaki ilişki derinlemesine incelenmiştir. Bu araştırmada, Belçika'daki farklı sektörlerden 910 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir ve bulgular, iş güvencesizliği algısının artmasıyla çalışanların inovatif iş davranışlarının azaldığını ortaya koymuştur (De Spiegelaere vd., 2014: 318).

İş güvencesi algısı, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Konig vd. (2011) Almanya'da farklı sektörlerden 136 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği araştırma, iş güvencesizliği algısının artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarında anlamlı bir azalma olduğunu göstermiştir (Konig vd., 2011: 137). Benzer bir sonuç, Lam vd. (2015) Çin'de yürüttüğü çalışmada da elde edilmiştir. On iki farklı şirketten 232 çalışanın yer aldığı araştırmada, iş güvencesizliği algısı yüksek olan bireylerin daha az gönüllü, işyeri yararına davranışlar sergiledikleri saptanmıştır (Lam vd., 2015: 217). Bu bulgular, güvenceli çalışma ortamlarının çalışanların örgütsel katkılarını artırmada önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların iş güvencesi algısı üzerinde etkili olabilen yapısal unsurlardan biridir. Borg ve Elizur'un (1992) İsrail'de farklı sektörlerden 977 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada, örgüt kültürü ile iş güvencesi algısı arasındaki ilişki detaylı şekilde incelenmiştir. Elde edilen bulgular, destekleyici ve katılımcı bir örgüt kültürünün, çalışanların iş güvencesi algısını artırdığını göstermektedir (Borg ve Elizur, 1992: 13). Bu sonuç, kurum içi iletişim, şeffaflık ve aidiyet duygusunun, çalışanların istihdam sürekliliğine dair algılarını olumlu etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

İş güvencesi algısının makroekonomik koşullarla ilişkisi de literatürde dikkat çeken bir diğer önemli konudur. Green (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların iş güvencesi algısındaki değişimlere odaklanılmıştır. Bu çalışma, İngiltere'de 1991-2009 yılları arasında toplanan panel veri

seti kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonuçları, ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların iş güvencesi algısının belirgin ölçüde azaldığını göstermektedir (Green, 2011: 265). Ayrıca, Lübke ve Erlinghagen (2014) tarafından yapılan karşılaştırmalı bir çalışmada, farklı Avrupa ülkelerindeki makroekonomik koşullar ile çalışanların iş güvencesi algısı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu çalışmada, 17 Avrupa ülkesinden toplanan veriler analiz edilmiştir. Bulgular, ülkelerin işsizlik oranları ve ekonomik büyüme hızları gibi makroekonomik göstergelerin, çalışanların iş güvencesi algısı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Lübke ve Erlinghagen, 2014: 319).

Sendikalaşma, çalışanların iş güvencesi algısını etkileyen önemli kurumsal faktörlerden biridir. Sverke ve Hellgren'in (2001) İsveç'te farklı sektörlerden 800 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada, sendika üyesi olan bireylerin iş güvencesi algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sverke ve Hellgren, 2001: 49). Benzer şekilde, Bryson ve arkadaşlarının (2004) İngiltere'de yürüttüğü araştırmada da sendikalaşmanın iş güvencesi algısını artırıcı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ancak çalışmada, bu etkinin işyerinin büyüklüğü ve sektör özelliklerine göre farklılık gösterebileceği de vurgulanmıştır (Bryson vd., 2004: 439). Bu sonuçlar, sendikal örgütlenmenin çalışanlara sağladığı güven duygusunun, işten çıkarılma endişesini azalttığını göstermektedir.

Bryson vd. (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, sendikalaşma ile iş güvencesi arasındaki ilişki detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu çalışmada, İngiltere'deki işyerlerinden toplanan veriler analiz edilmiştir. Bulgular, sendikalaşmanın çalışanların iş güvencesi algısını artırdığını, ancak bu etkinin işyerinin büyüklüğü ve sektörüne göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır (Bryson vd., 2004: 439).

Teknolojik gelişmelerin iş güvencesi üzerindeki etkileri, özellikle otomasyon ve dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde önemli bir araştırma alanı hâline gelmiştir. Frey ve Osborne'un (2017) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 702 meslek grubunu kapsayan çalışmasında, yapay zeka ve makine öğrenmesi gibi ileri teknolojilerin istihdam üzerinde oluşturabileceği riskler değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, önümüzdeki 20 yıl içerisinde mesleklerin yaklaşık %47'sinin otomasyon riski altında olduğunu ve bu durumun çalışanların iş güvencesi algısını olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymuştur (Frey ve Osborne, 2017: 254). Bu bulgular,

teknolojik dönüşümün yalnızca verimlilik artışı değil, aynı zamanda istihdam güvencesi açısından da ciddi belirsizlikler doğurabileceğini göstermektedir.

Çalışan motivasyonu, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı etkileyen temel unsurlardan biridir ve pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler genellikle kişisel (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi, kişilik özellikleri) ve örgütsel (çalışma koşulları, ücret, işyeri büyüklüğü, yönetim tarzı, işin doğası ve terfi olanakları) olarak iki başlık altında incelenmektedir. Bu çerçevede, iş güvencesi de motivasyonu etkileyen önemli bir örgütsel faktör olarak öne çıkmaktadır.

Motivasyon, bireyleri belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren içsel ve dışsal etkenlerin bütünüdür (Robbins ve Judge, 2017: 204). İş yaşamında motivasyon, çalışanların etkin, verimli ve istekli bir şekilde çalışmalarını sağlamak açısından kritik öneme sahiptir. Latham ve Pinder'in (2005) son 30 yılı kapsayan araştırmaları inceledikleri çalışmada, yüksek motivasyona sahip bireylerin daha fazla çaba gösterdiği, işe bağlılık sergilediği ve performans düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Latham ve Pinder, 2005: 486).

Bu bağlamda iş güvencesi, çalışanların geleceğe yönelik kaygılarını azaltarak temel güvenlik ihtiyaçlarını karşılamakta ve böylece motivasyonlarını artırmaktadır. Bu ilişki, çeşitli motivasyon teorileri aracılığıyla da kuramsal zeminde açıklanabilmektedir.

-*Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi*'ne göre, güvenlik ihtiyacı temel insan ihtiyaçlarından biridir ve iş güvencesi bu ihtiyacın karşılanmasında önemli bir rol oynar. Maslow'un teorisi, iş güvencesinin motivasyon üzerindeki etkisini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. İş güvencesi, güvenlik ihtiyacının bir parçası olarak görülebilir ve bu ihtiyacın karşılanması, çalışanların daha üst düzey ihtiyaçlara yönelmesine olanak tanır (Maslow, 1943: 375).

-*Herzberg'in Çift Faktör Teorisi,* iş güvencesinin motivasyon üzerindeki etkilerini değerlendirmede önemli bir teorik model sunar. Pittsburgh'daki 203 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bir araştırmaya dayanan bu teori, Herzberg vd. (1959) tarafından geliştirilmiştir. Teori, iş güvencesini bir hijyen faktörü olarak değerlendirmektedir. Hijyen faktörleri, iş tatminsizliğini önleyen ancak doğrudan motivasyon sağlamayan faktörlerdir. Bu bağlamda, iş güvencesinin varlığı motivasyon için bir ön koşul olarak görülebilir (Herzberg vd., 1959).

-*Beklenti Teorisi Yaklaşımı'na* göre, çalışanların motivasyonu üç temel faktörün etkileşimine bağlıdır. Birincisi, çalışanların gösterecekleri çabanın istenen performansa dönüşeceğine dair inançları olan "beklenti" faktörüdür. İkincisi, bu performansın örgüt tarafından ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğine ilişkin algılarını ifade eden "araçsallık" faktörüdür. Üçüncüsü ise, elde edilecek ödüllere çalışanların verdiği öznel değeri temsil eden "valens" faktörüdür. Bu üç faktörün olumlu bir şekilde bir araya gelmesi, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır (Lee ve Johnson, 2020: 455).

İş güvencesi, çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen önemli bir faktör olarak hem kuramsal hem de uygulamalı çalışmalarda sıklıkla ele alınmaktadır. Güvenceli bir iş ortamı, çalışanların geleceğe dair kaygılarını azaltmakta, işlerinden duydukları memnuniyeti artırmakta ve bu da doğrudan motivasyona olumlu yansımaktadır. İş güvencesinin sağlanması, yalnızca bireysel performans değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik açısından da kritik bir rol oynamaktadır.

Bu kapsamda yapılan çalışmalar, iş güvencesinin örgütsel bağlılık ve adalet algısı ile birlikte ele alındığında motivasyon üzerindeki etkisinin daha da güçlendiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Loi vd. (2011) bir telekom şirketinde gerçekleştirdiği çalışmada, iş güvencesi algısının, Çin'deki bir telekom şirketinde yapılan çalışmada, algılanan iş güvencesi pozitif şekilde iş performansı ve çalışan özgeciliğiyle ilişkili bulunmuştur; ayrıca bu etkinin özellikle yüksek kaliteli lider-üye ilişkisi ile güçlendiği gözlemlenmiştir. Bu bulgu, iş güvencesinin sadece bireysel bir güven hissi değil, aynı zamanda örgüte olan bağlılık ve katkı eğilimini de güçlendiren bir unsur olduğunu göstermektedir.

İş güvencesi algısının yüksek olduğu ortamlarda, çalışanların performansa daha fazla odaklandıkları, görevlerini dikkatle yerine getirdikleri ve iş kazası gibi riskleri azaltma yönünde daha duyarlı davrandıkları belirlenmiştir. Probst ve Brubaker'in (2001) ABD'de gerçekleştirdiği araştırma, bu durumu desteklemekte; iş güvencesi algısı güçlü çalışanların hem güvenlik motivasyonlarının hem de performanslarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

İş güvencesizliğinin motivasyon üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de işten ayrılma niyetinin artmasıdır. Belirsizlik altında çalışan bireyler, mevcut pozisyonlarını sürdürebilme konusunda güven duymadıklarında alternatif iş arayışına girebilmekte

ve bu da motivasyonlarını zayıflatmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyetiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

SOSYAL DESTEK

Bu bölümde, bireylerin sosyal ilişkileri aracılığıyla edindikleri desteklerin farklı yönleri ele alınmıştır. Öncelikle sosyal destek kavramı tanımlanmış, temel bileşenleri açıklanmıştır. Sosyal desteğin türleri incelenmiş, bireyler üzerindeki etkileri açıklanmış ve bu bağlamda psikolojik ve motivasyonel süreçlerle olan ilişkisi değerlendirilmiştir. House'un Sosyal Destek Sınıflandırması, Schaefer ve arkadaşlarının Üçlü Sosyal Destek Modeli ile Cutrona ve Russell'ın Optimal Eşleşme Modeli gibi yaklaşımlar doğrultusunda sosyal desteğin yapısal çerçevesi sunulmuştur.

Sosyal destek olgusuna ilişkin kuramsal yaklaşımlar, kavramın bireyler üzerindeki etkilerini farklı boyutlarıyla ele alma olanağı sağlamıştır. Tampon Etkisi Modeli, Ana Etki Modeli ve Stresle Başa Çıkma Teorisi, sosyal desteğin psikolojik iyi oluş ve motivasyon üzerindeki rollerini açıklarken; Sosyal Kimlik Teorisi, Ekolojik Sistemler Teorisi ve Sosyal Sermaye Teorisi ise kavramı toplumsal ve yapısal bağlamda değerlendirmiştir.

Sosyal destek kaynaklarının niteliği, bireylerin bu desteği kimlerden ve nasıl aldığını anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede aile, arkadaş çevresi ve diğer sosyal bağlamlardan sağlanan destek türleri ele alınmış; sosyal desteğin bireylerin iş ve yaşam süreçlerindeki yeri değerlendirilmiştir.

Ardından, algılanan sosyal desteğin bireylerin motivasyonu üzerindeki rolüne yer verilmiş; iş yaşamı ve genel yaşam memnuniyetiyle ilişkisi tartışılmıştır. Bu çerçevede sosyal destek, hem kuramsal hem de uygulamalı yönleriyle ele alınmış ve bireylerin iyi oluş hali ile iş motivasyonundaki etkileri çok yönlü biçimde değerlendirilmiştir.

3.1. SOSYAL DESTEK KAVRAMI

Sosyal destek, bireyin çevresindeki diğer kişilerden aldığı yardım, ilgi ve yönlendirmeleri kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Psikoloji, sosyoloji ve sağlık

bilimleri gibi pek çok disiplinde, bireylerin stresle başa çıkma süreçleri, ruh sağlığı ve genel iyilik halleri bağlamında önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Cobb (1976), sosyal desteği, "bireyin sevildiğine, değer verildiğine, önemsendiğine ve karşılıklı yükümlülüklerin olduğu bir sosyal ağın üyesi olduğuna inanmasını sağlayan bilgi" şeklinde tanımlamaktadır (Cobb, 1976: 300). Bu tanım, sosyal desteğin yalnızca duygusal bir etkileşim değil, aynı zamanda bireyin aitlik hissini ve bilişsel değerlendirmelerini de içeren çok katmanlı bir yapı olduğunu göstermektedir.

House'un klasik sınıflandırmasına göre sosyal destek, duygusal destek (sevgi, empati, güven), araçsal destek (maddi yardım, hizmetler), bilgisel destek (tavsiye, öneri, bilgi paylaşımı) ve değerlendirme desteği (geri bildirim, onaylama) olmak üzere dört ana kategoriye ayrılmaktadır (akt. Feeney ve Collins, 2015: 117). Sosyal destek algısı, kültürler arasında farklılık gösterebilir. Taylor vd. (2004), Asya ve Avrupa kökenli Amerikalılar arasında sosyal destek kullanımını karşılaştırmış ve bireyci kültürlerde açık sosyal destek arama davranışının daha yaygın olduğunu, toplulukçu kültürlerde ise dolaylı destek arama yöntemlerinin tercih edildiğini bulmuşlardır (Taylor vd., 2004). Ayrıca, Kim vd. (2008), toplulukçu kültürlerde sosyal desteğin bazen stres kaynağı olabileceğini, bireylerin başkalarına yük olma endişesi yaşayabileceğini öne sürmüştür (Kim vd., 2008).

İnternet ve sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla, sanal ortamlarda sosyal destek kavramı da önem kazanmıştır. Coulson vd. (2007), online destek gruplarının kronik hastalıkları olan bireyler için önemli bir sosyal destek kaynağı olduğunu göstermiştir. Özellikle nadir görülen hastalıklar veya coğrafi kısıtlamalar nedeniyle yüz yüze destek alamayan bireyler için sanal ortamlar değerli bir alternatif sunmaktadır (Coulson vd., 2007: 174).

Sosyal desteğin genellikle olumlu etkileri vurgulanmakla birlikte, bazı durumlarda olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Bolger vd. (2000), görünür sosyal desteğin bazen alıcının öz-yeterliliğini azaltabileceğini ve bağımlılık duygusunu artırabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda, "görünmez destek" kavramı ortaya atılarak, alıcının fark etmediği ancak etkili olan destek türlerinin önemi vurgulanmıştır (Bolger vd., 2000: 953). Ayrıca, Newsom vd. (2005), sosyal etkileşimlerin olumsuz yönlerini incelemiş ve sosyal gerginlik, çatışma ve eleştirinin psikolojik iyilik hali üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koymuştur (Newsom vd., 2005: 497).

Sosyal destek kavramı, farklı teorik çerçeveler doğrultusunda ele alınmıştır;

Kahn ve Antonucci (1980), sosyal desteği, bir kişinin kendisini seven, önemseyen ve değer veren insanlarla çevrili olduğu duygusunu hissetmesi olarak tanımlamış ve karşılıklı sorumlulukların önemini vurgulamışlardır (Kahn ve Antonucci, 1980: 267).

Sarason vd. (1983), sosyal desteğin hem niceliksel (destek sağlayan kişilerin sayısı) hem de niteliksel (alınan desteğin tatmin ediciliği) yönlerini içeren bir yaklaşım geliştirmiştir (Sarason vd., 1983: 127).

Thoits (1986), sosyal desteğin bireyin kimlik gelişimi ve aidiyet hissini güçlendirdiğini, aynı zamanda benlik saygısı ve kontrol duygusunu artırarak stresle başa çıkmayı kolaylaştırdığını belirtmiştir. Thoits'e göre sosyal destek yalnızca stres anlarında tampon etkisi yaratmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin genel psikolojik sağlık ve iyi oluşunun sürdürülmesinde de kritik bir rol oynar (Thoits, 1986: 417).

Cutrona ve Russell (1990), sosyal desteğin bireyin karşılaştığı stres türüyle uyumlu olduğunda, stresin olumsuz etkilerini azaltarak bireyin psikolojik uyumunu ve başa çıkma kapasitesini güçlendirdiğini ifade etmektedirler (Cutrona ve Russell, 1990: 319).

Bu farklı yaklaşımlar, sosyal desteğin bireylerin stresle başa çıkma, psikolojik ve fiziksel sağlıklarını koruma ve genel yaşam kalitelerini artırmadaki merkezi rolünü açıklamaktadır.

3.2. SOSYAL DESTEK ÇEŞİTLERİ

Sosyal destek, bireylerin hayatındaki çeşitli zorluklarla başa çıkmalarında kritik bir rol oynar ve farklı şekillerde kendini gösterebilir. Bu kapsamda, sosyal destek türlerinin incelenmesi, bireylerin psikolojik ve fizyolojik sağlığı üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için önemlidir. Aşağıdaki bölümde, sosyal destek çeşitleri, bu destek türlerine dair teorik yaklaşımlar ve yapılan ampirik araştırmalar ışığında ele alınacaktır.

3.2.1. House'un Sosyal Destek Sınıflandırması

Sosyal destek kavramının anlaşılmasına önemli katkı sağlayan modellerden biri, House'un (1981) geliştirdiği dört kategorili sınıflandırmadır. Bu model, sosyal desteği dört ana başlık altında incelemektedir. İlk olarak, duygusal destek, bireyin sevildiğini, değer verildiğini ve önemsendiğini hissetmesini sağlayan destek türüdür. Empati, sevgi, güven ve ilgi gibi davranışları kapsar. İkinci olarak, araçsal destek, maddi yardım, günlük işlerde destek ya da pratik hizmetler gibi somut yardımları içerir ve bireyin doğrudan ihtiyaçlarına yönelik olarak sunulur. Üçüncü kategori olan bilgisel destek, bireyin problem çözme sürecinde ihtiyaç duyduğu bilgi, tavsiye ve yönlendirmeleri kapsamaktadır. Son olarak, değerlendirme desteği, bireyin kendini değerlendirmesine yardımcı olacak geri bildirimleri ve sosyal karşılaştırma olanaklarını içerir; böylece kişinin öz değerlendirme yapmasına ve kişisel gelişimine katkı sağlar. House'un bu sınıflandırması, sosyal destek literatüründe yaygın olarak kullanılmış ve birçok çalışmaya temel oluşturmuştur. Örneğin, Cohen ve Wills (1985), bu çerçeveyi temel alarak sosyal desteğin stres üzerindeki tamponlayıcı etkisini incelemişlerdir (Cohen ve Wills, 1985: 313).

3.2.2. Schaefer vd.'nin Üçlü Sosyal Destek Modeli

Schaefer, Coyne ve Lazarus (1981) tarafından geliştirilen bu model, sosyal desteği üç ana kategoride ele alır. İlk olarak, duygusal destek bireyin sevildiğini ve değer verildiğini hissetmesini sağlayan destek türüdür ve bu yönüyle House'un modelindeki duygusal destek kategorisine benzer. İkinci olarak, somut destek bireye doğrudan maddi yardım veya hizmetler sunan destek türüdür ve bu kategori, House'un araçsal destek kategorisine karşılık gelir. Üçüncü kategori olan bilgilendirici destek, bireye problem çözme sürecinde yardımcı olabilecek bilgi ve tavsiyeleri kapsar. Bu kategori, House'un bilgisel ve değerlendirme desteği kategorilerini birleştirir. Bu model, sosyal desteğin farklı boyutlarını daha kompakt bir şekilde ele alması bakımından önemli görülmekte ve özellikle sağlık psikolojisi alanındaki çalışmalarda sıkça kullanılmaktadır (Schaefer vd., 1981; Thoits, 1995).

3.2.3. Cutrona ve Russell'ın Optimal Eşleşme Modeli

Cutrona ve Russell (1990) tarafından geliştirilen bu model, sosyal destek türlerini bireylerin ihtiyaçları ile eşleştiren bir yaklaşımla tanımlar. Bu model, beş temel sosyal destek türü içerir. Duygusal destek, bireyin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan ve güven ile yakınlık hissi veren bir destek türüdür. Ağ desteği, bireyin bir sosyal gruba ait olma hissini sağlayan bir destek türüdür ve kişinin sosyal çevresini genişletmesine yardımcı olur. Saygı desteği, bireyin yeteneklerini ve değerini onaylayarak öz-saygısını artıran bir destek türüdür. Somut yardım ise maddi yardım veya pratik hizmetler gibi doğrudan yardımları kapsar. Son olarak, bilgi desteği, bireyin problem çözme sürecinde faydalanabileceği bilgi ve tavsiyeleri içerir. Bu model, farklı stres durumlarında hangi tür desteğin daha etkili olabileceğini açıklamaya çalışır. Örneğin, kontrol edilemeyen olaylar karşısında duygusal destek daha önemli olabilirken, kontrol edilebilir durumlarda bilgi desteği ve somut yardım daha etkili olabilir (Cutrona ve Russell, 1990: 322; Cutrona ve Suhr, 1992: 155).

3.2.4. Barrera'nın Sosyal Destek Sınıflandırması

Barrera (1986), sosyal desteği üç ana kategoride ele almıştır. Algılanan sosyal destek, bireyin ihtiyaç duyduğunda destek alabileceğine dair inancını ifade eder ve potansiyel destek kaynaklarının varlığına ilişkin öznel bir değerlendirmedir. Alınan sosyal destek ise bireyin gerçekte deneyimlediği somut destek eylemlerini kapsar ve objektif olarak ölçülebilir. Sosyal bütünleşme ise bireyin sosyal ağının yapısını ve bu ağla olan etkileşimlerini ifade eder; bu kategori, sosyal ilişkilerin niceliği ve niteliğiyle ilgilidir. Barrera'nın bu sınıflandırması, sosyal desteğin farklı boyutlarını ortaya koyması ve özellikle algılanan destek ile alınan destek arasındaki ayrımı vurgulaması açısından önemlidir. Bu ayrım, sosyal desteğin bireyler üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik değerli bir çerçeve sunmuştur (Barrera, 1986).

3.2.5. Wills ve Shinar'ın Genişletilmiş Sosyal Destek Modeli

Wills ve Shinar'ın (2000) sosyal destek modeli, özellikle sağlık davranışları ve stresle başa çıkma süreçleriyle bağlantılı olarak kapsamlı bir sosyal destek çerçevesi sunmaktadır. Sağlık davranışları, bireylerin sağlığını koruma ve geliştirme amacıyla benimsedikleri ya da kaçındıkları eylemleri kapsar. Sigara içmeme, sağlıklı beslenme, düzenli fiziksel aktivite, alkol tüketimini sınırlama, stres yönetimi ve tıbbi kontroller bu davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Sosyal destek, bu tür davranışların sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde kritik bir rol oynar. Örneğin, duygusal destek, bireyin stresle başa çıkma kapasitesini artırarak sağlıksız alışkanlıklardan uzak durmasına katkı sağlar. Araçsal destek, örneğin spor yapabilmek için maddi yardım sağlanması gibi somut yardımları içerir. Bilgisel destek, sağlıklı yaşam biçimlerine dair bilgi ve tavsiyeler sunarak bireyin doğru kararlar almasına yardımcı olur. Arkadaşlık desteği, sosyal aktiviteleri teşvik ederek fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Doğrulama desteği, bireyin sağlıklı yaşam tercihlerinin sosyal çevresi tarafından onaylanmasını sağlayarak motivasyonunu artırır. Bu model, sosyal desteğin sağlık davranışları üzerindeki etkisini çok boyutlu bir yaklaşımla ele alarak, bu ilişkinin daha geniş bir perspektiften anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Wills ve Shinar, 2000: 90).

3.3. SOSYAL DESTEK İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Sosyal destek kavramı, psikoloji, sosyoloji ve sağlık bilimleri gibi çeşitli disiplinlerde önemli bir araştırma konusu olmuştur. Bu bölümde, sosyal destek ile ilgili başlıca kuramsal yaklaşımlar detaylı bir şekilde incelenecektir.

3.3.1. Tampon Etkisi Modeli

Tampon Etkisi Modeli (Buffering Effect Model), sosyal desteğin stres üzerindeki etkisini açıklayan en köklü ve yaygın kuramsal yaklaşımlardan biri olarak kabul edilir. Cohen ve Wills (1985) tarafından geliştirilen bu model, sosyal desteğin

stresli durumların olumsuz etkilerini hafifleterek veya tamponlayarak bireylerin psikolojik sağlığını koruduğunu öne sürer (Cohen ve Wills, 1985: 310).

Tampon Etkisi Modeli, sosyal desteğin stresin olumsuz etkilerini iki temel mekanizma aracılığıyla hafiflettiğini savunur: İlk olarak, değerlendirme süreci içerisinde, sosyal destek bireyin stresli durumları daha az tehdit edici olarak algılamasına yardımcı olur. Destekleyici bir sosyal çevreye sahip bireyler, karşılaştıkları sorunları daha yönetilebilir ve üstesinden gelinebilir olarak değerlendirebilirler; bu süreç, bireyin stres etkenlerini yeniden çerçeveleyerek algılamasını ve böylece stresin yoğunluğunu azaltmasını sağlar. İkinci olarak, başa çıkma süreci ile sosyal destek, bireyin stresli durumlarla başa çıkma kapasitelerini artırır. Örneğin, duygusal destek, maddi yardım veya rehberlik gibi destek türleri, bireyin stresle başa çıkma becerilerini güçlendirir ve stresin olumsuz etkilerini azaltır (Cohen ve Wills, 1985: 313). Bu destekler, bireyin stresle başa çıkma sürecinde daha etkin ve dirençli olmasını sağlar.

Tampon Etkisi Modeli, özellikle yüksek stres seviyelerinde sosyal desteğin kritik önemini vurgular. Aynı zamanda, model, sosyal desteğin yalnızca stresli durumlarla sınırlı kalmayıp, bireylerin genel iyilik hali üzerinde de olumlu etkiler yarattığını kabul eder. Bu bağlamda, sosyal desteğin hem stresin doğrudan azaltılmasında hem de genel psikolojik sağlık ve iyilik halinin sürdürülmesinde önemli bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Thoits, 1986: 418).

3.3.2. Ana Etki Modeli

Ana Etki Modeli (Main Effect Model), Tampon Etkisi Modeli'ne bir alternatif olarak ortaya atılmış bir yaklaşımdır. Ana Etki Modeli, sosyal desteğin yalnızca stresli durumlarla sınırlı kalmayıp, bireyin sağlık ve iyilik hali üzerinde doğrudan ve sürekli bir şekilde olumlu etkiler yarattığını savunur (Cohen ve Wills, 1985: 311).

Ana Etki Modeli, sosyal desteğin bireyin sağlığı ve iyilik hali üzerindeki etkilerini birkaç temel mekanizma aracılığıyla açıklar: İlk olarak, sosyal entegrasyon kavramı, geniş ve çeşitli bir sosyal ağa sahip olmanın bireye farklı sosyal roller ve kimlikler kazandırdığını, bunun da özsaygıyı ve yaşam memnuniyetini artırdığını öne

sürer. İkinci olarak, sağlık davranışları üzerinden, sosyal destek bireylerin daha sağlıklı yaşam tarzlarını benimsemelerine yardımcı olabilir; örneğin, destekleyici bir sosyal çevre, düzenli egzersiz yapma veya sağlıklı beslenme gibi olumlu sağlık davranışlarını teşvik edebilir (Umberson, 1987: 309). Son olarak, fizyolojik süreçler bağlamında, sosyal desteğin stres hormonlarının seviyesini düşürerek ve bağışıklık sistemini güçlendirerek genel sağlık durumunu iyileştirebileceği belirtilir (Uchino vd., 1996: 492).

Bu model, sosyal desteğin günlük yaşamda oynadığı önemli rolü vurgulamakta ve sosyal ilişkilerin bireylerin genel iyilik hali üzerindeki kalıcı etkilerine dikkat çekmektedir.

3.3.3. Stres ve Başa Çıkma Teorisi

Lazarus ve Folkman (1984) tarafından ortaya konulan Stres ve Başa Çıkma Teorisi (Stress and Coping Theory), sosyal desteğin stresle başa çıkma sürecindeki kritik rolünü derinlemesine incelemeyi hedefler. Stres ve Başa Çıkma Teorisi, stresin birey ile çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimden doğduğunu ve bireyin bu etkileşimi nasıl değerlendirdiği ile başa çıkma biçimlerinin, stresin etkilerini belirleyen temel unsurlar olduğunu savunur (Lazarus ve Folkman, 1984: 19).

Stres ve Başa Çıkma Teorisine göre, sosyal destek, bireyin stresle başa çıkma kaynaklarından biri olarak kabul edilir ve birkaç temel işlevi yerine getirir: İlk olarak, birincil değerlendirme sürecinde, sosyal destek bireyin bir durumu ne kadar stresli olarak algıladığını etkileyebilir. Güçlü bir sosyal destek ağına sahip bireyler, potansiyel stres kaynaklarını daha az tehdit edici olarak algılama eğilimindedir. İkinci olarak, ikincil değerlendirme aşamasında, sosyal destek bireyin stresli bir durumla başa çıkma kapasitelerini değerlendirmesine etki eder. Destekleyici bir sosyal çevre, bireyin başa çıkma yeteneklerine olan güvenini artırabilir. Son olarak, başa çıkma stratejileri üzerinde, sosyal destek bireyin kullanabileceği başa çıkma stratejilerinin çeşitliliğini artırabilir; örneğin, duygusal destek, duygu odaklı başa çıkma stratejilerini güçlendirirken, bilgisel destek problem odaklı stratejilerin kullanımını teşvik edebilir (Lazarus ve Folkman, 1984: 35).

Stres ve Başa Çıkma Teorisi, sosyal desteğin stres yönetiminde oynadığı dinamik rolü vurgular ve farklı destek türlerinin bireylerin başa çıkma stratejileriyle nasıl etkileşime girdiğini açıklar. Bu bakış açısı, stresle başa çıkma süreçlerinin ve sosyal desteğin birbirini nasıl tamamladığını daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza olanak tanır.

3.3.4. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory), sosyal ilişkileri ve sosyal desteği maliyet-fayda analizi perspektifinden inceleyen bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, bireyler sosyal ilişkilerini, bu ilişkilerden elde ettikleri faydalar ile bu ilişkilerin gerektirdiği maliyetler arasındaki dengeye göre değerlendirirler (Cropanzano vd., 2017: 2021).

Sosyal destek bağlamında, Sosyal Mübadele Teorisi üç temel unsura odaklanır. İlk olarak, sosyal destek ilişkileri genellikle karşılıklıdır. Bireyler, destek aldıkları kişilere karşılık verme eğilimindedirler ve bu karşılıklı alışveriş, ilişkinin devamlılığında kritik bir rol oynar. İkinci olarak, bireyler bir ilişkiden elde ettikleri sosyal desteğin faydalarını, bu ilişkiyi sürdürmenin maliyetleriyle kıyaslarlar. Eğer bir ilişkide sağlanan faydalar, maliyetlerden fazla ise, bu ilişki daha tatmin edici olarak algılanır ve sürdürülmeye değer görülür. Son olarak, sosyal destek, maddi ve manevi kaynakların değişimi olarak ele alınır. Bu kaynaklar, duygusal destek, bilgi paylaşımı veya pratik yardım gibi çeşitli formlarda sunulabilir ve sosyal mübadele süreci içerisinde karşılıklı olarak değiş tokuş edilir (Feeney ve Collins, 2015: 117).

Bu teori, sosyal destek ilişkilerinin dinamik ve karşılıklı yapısını vurgularken, bireylerin neden bazı sosyal ilişkileri sürdürüp diğerlerinden vazgeçtiklerini anlamada önemli bir çerçeve sunar.

3.3.5. Eşleşme Hipotezi

Eşleşme Hipotezi (Matching Hypothesis), Cutrona ve Russell (1990) tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır ve sosyal desteğin etkinliğinin, verilen desteğin

türü ile bireyin ihtiyaçları arasındaki uyuma bağlı olduğunu öne sürer (Cutrona ve Russell, 1990: 322).

Eşleşme Hipotezi, sosyal destek müdahalelerinin kişiye ve duruma özel olarak tasarlanması gerektiğini vurgulayan önemli bir kuramsal çerçeve sunar. Bu hipotez, sosyal desteğin bireyin ihtiyaçlarına uygun şekilde sunulmasının, müdahalelerin başarısında kritik bir faktör olduğunu ortaya koyar.

3.3.6. Sosyal Karşılaştırma Teorisi

Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Social Comparison Theory), Festinger (1954) tarafından geliştirilmiş olup, bireylerin kendilerini değerlendirmek ve anlamlandırmak amacıyla başkalarıyla karşılaştırma yapma eğiliminde olduklarını öne sürer (Festinger, 1954: 117).

Sosyal Karşılaştırma Teorisi, sosyal destek açısından üç temel karşılaştırma türüne odaklanır: İlk olarak, *yukarı yönlü karşılaştırma* yoluyla bireyler, kendilerinden daha iyi durumda olanlarla karşılaştırma yaparak motivasyon ve ilham bulabilirler; bu tür karşılaştırmalar, özellikle bilgi edinme ve rol modeli alma bağlamında yararlı olabilir. İkinci olarak, *aşağı yönlü karşılaştırma* ise bireylerin, kendilerinden daha kötü durumda olanlarla kendilerini kıyaslayarak kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olabilir; özellikle stresli durumlarda özsaygıyı koruma açısından önemlidir. Son olarak, *yanal karşılaştırma,* benzer durumda olan bireylerle yapılan karşılaştırmaları kapsar ve bu tür karşılaştırmalar, bireylerin kendilerini normalleştirmelerine ve bir ait olma hissi geliştirmelerine katkı sağlayabilir; bu durum, özellikle destek gruplarının etkinliğini anlamada kritiktir (Helgeson ve Gottlieb, 2000).

Sosyal Karşılaştırma Teorisi, bireylerin kendilerini değerlendirme ve sosyal konumlarını belirleme süreçlerinde sosyal desteğin nasıl bir rol oynadığını açıklamakta, ayrıca farklı karşılaştırma türlerinin çeşitli destek işlevlerini nasıl sağladığını göstermektedir. Bu teori, sosyal ilişkilerin bireysel psikolojik süreçlere olan etkisini anlamada değerli bir çerçeve sunar.

3.3.7. Sosyal Kimlik Teorisi

Tajfel ve Turner (1979) tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory), bireylerin benlik algılarının büyük ölçüde üyesi oldukları sosyal gruplar aracılığıyla şekillendiğini savunur. Sosyal Kimlik Teorisi, sosyal destek bağlamında grup üyeliği ve kimlik oluşumunun nasıl birbirini etkilediğini anlamada önemli bir rol oynar.

Sosyal Kimlik Teorisi, sosyal destek açısından, birkaç önemli noktaya odaklanır: İlk olarak, grup üyeliği ve destek bağlamında, bireylerin üye oldukları gruplar, önemli sosyal destek kaynakları sunar. Grup üyeliği, bireylere duygusal destek, bilgi ve diğer kaynaklara erişim imkanı sağlayabilir. İkinci olarak, kimlik ve dayanışma açısından, güçlü bir grup kimliği, grup içi dayanışmayı ve karşılıklı desteği artırabilir. Bu, özellikle azınlık grupları ya da dezavantajlı topluluklar için kritik bir kaynak olabilir. Üçüncü olarak, çoklu kimlikler, bireylerin sahip oldukları çeşitli sosyal kimlikler (örneğin, meslek, etnik köken, din), farklı sosyal destek kaynaklarına erişim imkanı sunar. Bu çeşitlilik, bireyin toplam sosyal destek ağını genişletir ve güçlendirir. Son olarak, kimlik tehdidi ve destek konusunda, sosyal kimliğe yönelik tehditler grup içi desteği artırabilir. Ortak kimliği koruma ihtiyacı, grup üyelerinin birbirine daha fazla destek sağlamasına yol açabilir (Branscombe vd., 1999: 38).

Sosyal Kimlik Teorisi, sosyal desteğin grup dinamikleri ve kimlik oluşumuyla nasıl iç içe geçtiğini açıklamaktadır. Bu teori, özellikle topluluk temelli destek müdahalelerinin tasarımı ve uygulanmasında kritik içgörüler sunar.

3.3.8. Bağlanma Teorisi

Bowlby (1969) tarafından temelleri atılan ve Ainsworth vd. (1978) tarafından geliştirilen Bağlanma Teorisi (Attachment Theory), bireylerin erken dönemde bakım verenleriyle kurdukları ilişkilerin, yaşam boyu sosyal ilişkilerini ve destek arama davranışlarını nasıl şekillendirdiğini inceler.

Bağlanma Teorisi, sosyal destek bağlamında birkaç önemli noktaya odaklanır: İlk olarak, bağlanma stilleri ve destek arama bağlamında, güvenli bağlanma stiline

sahip bireylerin, ihtiyaç duyduklarında sosyal destek aramada daha rahat oldukları görülür. Buna karşılık, kaygılı ya da kaçınan bağlanma stillerine sahip bireyler, destek aramada zorluklar yaşayabilir. İkinci olarak, içsel çalışma modelleri, bireylerin erken dönem bağlanma deneyimlerinden edindikleri, kendileri ve başkaları hakkındaki algılarını şekillendirir. Bu içsel modeller, bireylerin sosyal desteği nasıl algıladığını ve destek arama davranışlarını doğrudan etkiler. Üçüncü olarak, yetişkin bağlanması ve romantik ilişkiler açısından, yetişkin bağlanma stilleri, romantik ilişkilerde sosyal desteğin nasıl verildiği ve alındığını belirler. Güvenli bağlanma stiline sahip çiftler, genellikle daha etkili bir destek alışverişi sağlarlar. Bağlanma ve stresle başa çıkma bağlamında, bireylerin stresli durumlarla nasıl başa çıktıkları ve ne tür destek aradıkları, bağlanma stilleriyle yakından ilişkilidir. Güvenli bağlanma stiline sahip bireyler, genellikle daha etkili başa çıkma stratejileri geliştirirler (Mikulincer ve Shaver, 2007: 195-205).

Bağlanma Teorisi, sosyal desteğin bireyin yaşam boyu gelişim sürecinde nasıl bir rol oynadığını anlamaya yönelik gelişimsel bir perspektif sunar ve erken dönem ilişkilerin uzun vadeli etkilerini vurgular.

3.3.9. Ekolojik Sistemler Teorisi

Bronfenbrenner (1979) tarafından geliştirilen Ekolojik Sistemler Teorisi (Ecological Systems Theory), bireyin gelişimi ve davranışlarını çevresiyle olan karşılıklı etkileşimler bağlamında ele alan bir yaklaşımdır. Ekolojik Sistemler Teorisi, sosyal desteğin farklı ekolojik düzeylerde nasıl işlediğini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunar (Bronfenbrenner, 1979: 3-26).

Ekolojik Sistemler Teorisi, sosyal destek açısından beş temel sisteme odaklanır: İlk olarak, mikrosistem, bireyin en yakın çevresiyle (aile, arkadaşlar, iş arkadaşları) doğrudan etkileşimde bulunduğu düzeydir. Bu düzeyde sosyal destek, günlük etkileşimler yoluyla sağlanır. İkinci olarak, mezosistem, farklı mikrosistemler arasındaki etkileşimleri kapsar; örneğin, aile ve iş yaşamı arasındaki ilişkiler bu sisteme dahildir. Mezosistem, farklı yaşam alanları arasındaki uyumu ve sosyal desteği kolaylaştırabilir. Üçüncü olarak, ekzosistem, bireyi dolaylı olarak etkileyen daha geniş

sosyal yapı ve kurumları (örneğin, yerel topluluk, medya) içerir. Bu düzeyde sosyal destek, topluluk kaynakları ve hizmetleri aracılığıyla sağlanabilir. Dördüncü olarak, makrosistem, en geniş bağlamsal faktörler olan kültürel değerler, yasalar ve sosyal politikalarla ilgilidir. Sosyal destek, bu düzeyde toplumsal normlar ve politikalar tarafından şekillenir. Son olarak, kronosistem, bireyin yaşamı boyunca meydana gelen zaman içindeki değişimleri ve yaşam olaylarını kapsar. Bu sistem, sosyal desteğin zamanla nasıl değiştiğini anlamada önemli bir rol oynar (Bronfenbrenner, 1979).

Ekolojik Sistemler Teorisi, sosyal desteğin çok katmanlı ve dinamik doğasını vurgulayarak, bireyin çevresiyle olan karmaşık etkileşimlerini anlamaya yönelik önemli bir perspektif sunar. Bu teori, sosyal destek müdahalelerinin farklı sistemik düzeylerde nasıl tasarlanabileceğini belirlemede kritik içgörüler sağlar.

3.3.10. Sosyal Sermaye Teorisi

Sosyal Sermaye Teorisi (Social Capital Theory), bireylerin sosyal ağlar ve ilişkiler aracılığıyla elde edebilecekleri kaynakları inceleyen bir yaklaşımdır ve 1980'li yıllarda önemli sosyologlar Pierre Bourdieu ve James Coleman tarafından geliştirilmiştir. Sosyal destek perspektifinde, Sosyal Sermaye Teorisi birkaç ana noktaya odaklanır: İlk olarak, ağ yapısı ve destek, bireyin sosyal ağının yapısının (örneğin, büyüklük, yoğunluk, çeşitlilik) bireyin erişebileceği destek türlerini ve miktarını belirleyici rol oynadığını öne sürer. İkinci olarak, bağlayıcı ve köprü kuran sosyal sermaye kavramları, sosyal sermayenin iki farklı türünü ifade eder: Bağlayıcı sosyal sermaye, benzer özelliklere sahip bireyler arasındaki güçlü bağları tanımlarken, köprü kuran sosyal sermaye, farklı gruplar arasında bağlantılar kurar. Her iki tür de farklı destek işlevleri sunar. Üçüncü olarak, karşılıklılık normları, sosyal sermayenin karşılıklılık üzerine kurulu olduğunu belirtir; bu normlar, sosyal destek alışverişinin sürdürülebilirliğini sağlar Dördüncü olarak, kolektif eylem ve topluluk desteği, güçlü sosyal sermayenin, topluluk düzeyinde etkili destek mekanizmalarının oluşturulmasını ve sürdürülmesini kolaylaştırdığına işaret eder. Son olarak, sosyal sermaye ve sağlık arasında güçlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir; sosyal sermaye, bireylerin ve

toplulukların sağlık durumları üzerinde olumlu etkiler yaratır ve bu etkiler, sosyal destek mekanizmaları aracılığıyla kısmen gerçekleşir (Portes, 1998).

Sosyal Sermaye Teorisi, sosyal desteğin toplumsal ve ekonomik boyutlarını vurgular ve sosyal ilişkilerin nasıl somut kaynaklara dönüştürülebileceğine dair önemli bir anlayış sunar.

3.4. SOSYAL DESTEK KAYNAKLARI

Sosyal destek, bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları zorluklar ve stresli durumlarla başa çıkmalarında kritik bir rol oynayan, çevresindeki diğer insanlardan aldığı duygusal, bilgisel, maddi ve değerlendirme desteği gibi çeşitli biçimlerde yardım ve destek sağlayan çok boyutlu bir kavramdır (Cohen ve Wills, 1985: 310). Bu bölümde, sosyal desteğin temel kaynakları ele alınacak ve bu kaynakların bireyler üzerindeki etkileri incelenecektir.

3.4.1. Aileden Kaynaklanan Sosyal Destek

Aileden kaynaklanan sosyal destek, bireyin aile üyelerinden aldığı ya da alacağına inandığı yardım, ilgi ve değer gibi unsurları içeren bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu destek türü, bireyin hayatında karşılaştığı stresli olaylar karşısında daha etkili bir şekilde başa çıkma kapasitesini geliştirmekte ve genel yaşam kalitesini artırmaktadır (Procidano ve Heller, 1983: 2; Cohen ve Wills, 1985: 310). Aileden kaynaklanan sosyal desteğin önemi, pek çok araştırmada dikkat çekici bir şekilde vurgulanmış olup, aile ilişkilerinin bireyin psikolojik ve duygusal sağlığı üzerindeki olumlu etkileri geniş çapta kabul görmüştür.

House (1981) tarafından önerilen ve geniş kabul gören sınıflandırmaya göre, aileden kaynaklanan sosyal destek dört temel türe ayrılmaktadır: Duygusal destek, aile üyelerinin sevgi, şefkat, empati ve güven göstererek bireyin kendini değerli ve sevilmiş hissetmesini sağlamasını ifade eder. Bilgisel destek, aile üyelerinin problem çözme, karar verme ve stresli durumlarla başa çıkma konularında bilgi ve tavsiye sağlamasıdır. Araçsal destek, maddi yardım, günlük işlerde yardım veya bakım gibi

somut destekleri içerir. Değerlendirme desteği ise, aile üyelerinin bireye geri bildirim sağlayarak öz-değerlendirme yapmasına yardımcı olması anlamına gelir (Wills, 1985: 61). Benzer şekilde, Cutrona ve Russell (1990) da farklı destek türlerinin stresle başa çıkma sürecinde etkili olduğunu savunarak sosyal desteğin bireyin psikolojik uyumunu güçlendirebileceğini belirtmişlerdir.

Aileden kaynaklanan sosyal desteğin bireyin yaşamı üzerinde birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Güçlü aile desteği, depresyon ve anksiyete gibi psikolojik sorunların görülme sıklığını azaltmakta (Thoits, 1995); özellikle ergenlerde depresif semptomların gelişimini önlemektedir (Stice vd., 2004). Fiziksel sağlık üzerinde de olumlu etkiler gözlemlenmiştir; aile desteğinin kardiyovasküler, hormonal ve bağışıklık sistemi fonksiyonlarını iyileştirdiği bulunmuştur (Uchino vd., 1996: 488). Ayrıca, stresle başa çıkmada aile desteği, stresörlerin olumsuz etkilerini azaltarak bireyin daha etkili bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olmaktadır (Cohen ve Wills, 1985: 310). Ayrıca güçlü aile desteği, bireyin özsaygı ve öz-yeterlik duygularını artırmakta; aileden algılanan sosyal destek ise genel yaşam doyumunu yükseltmektedir. Yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde mutluluk bildiren bireylerin genellikle güçlü aile bağlarına sahip olduğunu göstermektedir (Arslan, 2009; Diener ve Seligman, 2002).

Aileden kaynaklanan sosyal desteğin düzeyi ve niteliği, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Aile yapısı, aile büyüklüğü, ebeveynlerin medeni durumu ve ailenin sosyo-ekonomik statüsü gibi unsurlar, bireyin algıladığı sosyal desteği önemli ölçüde belirlemektedir (Amato, 1987: 615).

Aileden kaynaklanan sosyal desteğin geliştirilmesi için çeşitli müdahale programları ve stratejiler önerilmiştir. Olson (2000), açık ve etkili aile içi iletişimin, aile işlevselliği açısından kilit rol oynadığını belirtmiştir. Circumplex Model kapsamında, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, hem aile içi bağlılık hem de uyum düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Olson, 2000: 144). Bu uygulamalar, algılanan sosyal desteği de artırabilir. Aile üyelerine stresle başa çıkma becerilerinin öğretilmesi, birbirlerine daha etkili destek sağlamalarına yardımcı olabilir (Lazarus ve Folkman, 1984: 141). Ayrıca, düzenli aile yemekleri, tatiller veya diğer aile aktiviteleri gibi ritüeller, aile bağlarını güçlendirebilir ve algılanan desteği artırabilir (Fiese vd., 2002: 381).

3.4.2. Arkadaştan Kaynaklanan Sosyal Destek Kaynakları

Sosyal destek, bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde önemli etkilere sahip karmaşık bir yapıdır. Bu destek sistemleri içinde, arkadaşlardan sağlanan sosyal destek özellikle dikkat çekmektedir. Arkadaşlık ilişkileri, bireylerin yaşamları boyunca evrilen, farklı dönemlerde çeşitli işlevler üstlenen ve psikolojik gelişim ile yaşam doyumuna önemli katkılar sağlayan dinamik yapılardır (Hartup ve Stevens, 1997: 355). Bu bölümde, arkadaş kaynaklı sosyal desteğin niteliği ve bireyler üzerindeki etkileri kapsamlı biçimde ele alınacaktır.

Arkadaşlık ilişkileri, bireylerin sosyal ağlarının önemli bir parçasını oluşturur ve yaşam boyunca farklı roller üstlenir. Ergenlikten yetişkinliğe geçiş sürecinde, arkadaşların önemi daha da artmaktadır. Bu dönemde bireyler, aileden bağımsızlaşma sürecine girerken, arkadaşlarından aldıkları destek, onların kimlik gelişimi, öz-saygı ve genel iyilik hali üzerinde kritik bir rol oynamaktadır (Furman ve Buhrmester, 1992: 103).

Arkadaştan kaynaklanan sosyal destek, bireylerin stresle başa çıkma, duygusal düzenleme ve sosyal uyum gibi birçok alanda etkili olmaktadır. Bu desteğin niteliği ve miktarı, kişinin yaşam doyumu, psikolojik sağlamlığı ve genel yaşam kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Cohen ve Wills, 1985: 310). Dolayısıyla, arkadaştan kaynaklanan sosyal desteğin mekanizmalarını ve etkilerini anlamak, bireylerin psiko-sosyal gelişimini desteklemek açısından büyük önem taşımaktadır.

Arkadaş kaynaklı sosyal destek, bireylerin psikolojik ve sosyal iyi oluşu üzerinde doğrudan etkili olan çok boyutlu bir yapıdır. Bu desteğin niteliği, bireyin yaşam döngüsü boyunca karşılaştığı gelişimsel ihtiyaçlara, kişisel özelliklerine, içinde bulunduğu sosyal çevreye ve kültürel faktörlere bağlı olarak şekillenmekte ve zamanla değişebilmektedir. Özellikle ergenlik ve genç yetişkinlik dönemlerinde arkadaşlık ilişkileri, bireyin sosyal bağlarını güçlendiren, aidiyet hissini artıran ve duygusal zorluklarla başa çıkma kapasitesini destekleyen önemli bir kaynak olarak öne çıkmaktadır (Helsen vd., 2000: 320).

Arkadaştan kaynaklanan sosyal desteğin en belirgin kaynaklarından biri duygusal destektir. Arkadaşlar, bireylerin duygusal ihtiyaçlarını karşılamada merkezi

bir rol oynar. Bu destek, empati, şefkat, güven ve sevgi gibi unsurları içermektedir. Duygusal destek, özellikle stresli yaşam olayları sırasında bireylerin psikolojik sağlamlığını artırır ve olumsuz duyguların etkisini hafifletir. Bu sayede, bireylerin duygusal dengeyi sağlamaları ve zorlu süreçlerle daha etkin bir şekilde başa çıkmaları mümkün hale gelir (Burleson, 2003: 551).

Arkadaşlar ayrıca bilgisel destek sunarak, bireylerin bilgi ve tavsiye ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol oynarlar. Wills ve Shinar'ın (2000) belirttiği gibi, bu tür bir destek, problem çözme, karar verme ve yeni beceriler öğrenme süreçlerinde kritik bir öneme sahiptir. Bilgisel destek, bireylerin karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda kişisel gelişimlerine de katkıda bulunur. Bu destek, bireylerin bilgiye dayalı kararlar almasını ve yaşamlarında karşılaştıkları belirsizliklerle daha iyi başa çıkmalarını sağlar (Wills ve Shinar, 2000: 88).

Bireyler, arkadaşlarından ayrıca araçsal destek de alabilirler. Araçsal destek, pratik yardım ve maddi kaynak sağlama şeklinde ortaya çıkan bir destek türüdür. Araçsal destek, günlük yaşamın zorluklarıyla başa çıkmada önemli bir rol oynar ve bireylerin somut ihtiyaçlarını karşılar. Örneğin, ev taşıma, borç verme veya bir projeye yardım etme gibi somut yardımları içeren araçsal destek, bireylerin yaşamlarını daha sürdürülebilir bir şekilde yönetmelerine olanak tanır (Cohen ve Wills, 1985).

Son olarak, arkadaşlar bireylerin sosyal ağlarını genişletmelerine ve yeni ilişkiler kurmalarına yardımcı olan ağ desteği sağlarlar. Procidano ve Heller'ın (1983) vurguladığı üzere, bu destek türü, bireylerde aidiyet duygusunu güçlendirir ve sosyal entegrasyonu teşvik eder. Ağ desteği, bireylerin sosyal çevrelerini genişletmelerine ve toplumsal bağlarını kuvvetlendirmelerine olanak tanıyarak, genel yaşam kalitesini artırmaktadır (Procidano ve Heller, 1983: 2).

Arkadaşlardan sağlanan sosyal desteğin etkililiği, çeşitli faktörlere bağlıdır. Cutrona ve Russell'ın (1990) optimal eşleşme yaklaşımına göre, sosyal desteğin etkili olabilmesi; desteğin zamanlaması, içeriği ve bireyin ihtiyaçlarıyla ne ölçüde örtüştüğüne bağlıdır (Cutrona ve Russell, 1990: 322).

Arkadaşlık ilişkilerinin kalitesi de algılanan sosyal desteğin etkinliğini belirleyen kritik bir faktördür. Yüksek kaliteli arkadaşlıklar, daha fazla destek, daha iyi iletişim ve daha yüksek düzeyde güven ile karakterizedir. Bu tür ilişkiler, bireylerin

stresle daha etkin bir şekilde başa çıkmalarına ve daha yüksek düzeyde psikolojik iyilik haline sahip olmalarına olanak tanır. Kaliteli arkadaşlıklar, destek mekanizmalarının daha etkili çalışmasını sağlar ve bireylerin duygusal dayanıklılığını artırır (Berndt, 2002: 7).

Arkadaştan kaynaklanan sosyal destek, bireylerin yaşam döngüsü boyunca farklı aşamalarda değişiklik gösterebilir. Ergenlik döneminde, arkadaş desteğinin önemi artarken, aile desteğinin göreli önemi azalır (Furman ve Buhrmester, 1992: 104). Yetişkinliğe geçiş sürecinde, arkadaş desteği, kimlik gelişimi, kariyer seçimi ve romantik ilişkilerin kurulması gibi konularda kritik bir rol oynar (Arnett, 2000: 469). Bu dönemde, arkadaşlardan alınan destek, bireylerin yeni sorumluluklarla başa çıkmalarına yardımcı olabilir ve psikolojik gelişimlerine önemli katkılarda bulunabilir.

Arkadaştan kaynaklanan sosyal desteğin psikolojik sağlık üzerindeki etkileri geniş kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde arkadaş desteğinin düşük depresyon ve anksiyete düzeyleriyle, yüksek özsaygı ve yaşam doyumuyla ilişkili olduğunu; ayrıca stresli yaşam olaylarının olumsuz etkilerini tamponlayarak bireylerin psikolojik sağlamlığını artırdığını göstermektedir (Rueger vd., 2016: 1123; Cohen ve Wills, 1985: 310). Bu bulgular, sosyal desteğin bireylerin psikolojik iyilik hali üzerindeki koruyucu etkilerini vurgulamaktadır.

Arkadaştan kaynaklanan sosyal desteğin fiziksel sağlık üzerindeki etkileri de dikkat çekicidir. Yüksek düzeyde arkadaş desteği, daha iyi bağışıklık sistemi fonksiyonu, daha düşük kardiyovasküler hastalık riski ve daha uzun yaşam süresi ile ilişkilendirilmiştir (Uchino, 2006). Sosyal desteğin bu olumlu etkileri, bireyleri sağlıklı davranışlara yönlendirmesi ve stresle ilişkili fizyolojik süreçleri düzenlemesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular, sosyal desteğin yalnızca psikolojik değil, aynı zamanda fiziksel sağlık üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Arkadaştan kaynaklanan sosyal desteğin akademik ve mesleki performans üzerindeki etkileri de önemlidir. Yüksek düzeyde arkadaş desteği, daha yüksek akademik başarı, daha iyi okul uyumu ve daha düşük okul terki oranları ile ilişkilendirilmiştir (Wentzel vd., 2004: 204). İş yaşamında ise, arkadaş desteği iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptir

(Chiaburu ve Harrison, 2008: 1082). Bu bulgular, arkadaş desteğinin başarıyı artıran ve stresle başa çıkmayı kolaylaştıran önemli bir kaynak olduğunu göstermektedir.

3.4.3. Diğer Sosyal Destek Kaynakları

Sosyal destek, bireylerin psikolojik ve fizyolojik sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çok boyutlu bir kavramdır. Geleneksel olarak, aile ve arkadaşlar birincil sosyal destek kaynakları olarak görülse de, modern toplumda bireylerin yararlanabileceği çeşitli alternatif sosyal destek kaynakları bulunmaktadır (Cohen ve Wills, 1985: 310). Aile ve arkadaşların yanı sıra, topluluk temelli kaynaklar, profesyonel hizmetler, çevrimiçi platformlar, iş yeri destek sistemleri ve dini/manevi kaynaklar gibi farklı destek mekanizmaları da önemli katkılar sağlar. Bu bölümde, bu çeşitli sosyal destek kaynaklarının işlevleri, etkileri ve bireylerin yaşamlarındaki önemi detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Sosyal desteğin önemi, yalnızca kişisel ilişkilerle sınırlı değildir. Topluluk temelli kaynaklar, profesyonel hizmetler, çevrimiçi platformlar, iş yeri ve eğitim kurumları, dini ve manevi kaynaklar, gönüllü kuruluşlar ve devlet programları gibi çeşitli alanlar, bireylere farklı türlerde destek sağlamaktadır. Bu kaynaklar, duygusal destek, bilgi desteği, araçsal destek ve değerlendirme desteği gibi farklı destek türlerini içerebilir (Feeney ve Collins, 2015: 119).

Topluluk temelli destek kaynakları, bireylerin yaşadıkları çevredeki sosyal ağlardan ve organizasyonlardan aldığı desteği ifade eder. Bu kaynaklar, bireylerin günlük yaşamlarında kolayca erişebilecekleri ve topluluk bağlarını güçlendiren yapılar olarak karşımıza çıkar. Mahalle birlikleri ve güçlü komşuluk ilişkileri, bireylere aidiyet hissi kazandırır ve günlük yaşamın zorluklarıyla başa çıkmada önemli bir rol oynar (Unger ve Wandersman, 1985: 141). Aynı şekilde, topluluk merkezleri, farklı sosyal gruplardan bireylerin bir araya gelmesini sağlayarak sosyal izolasyonu azaltmakta ve yeni sosyal bağların gelişimini desteklemektedir (Glover ve Parry, 2008: 210).

Spor kulüpleri, topluluk temelli destek kaynakları arasında önemli bir yere sahiptir. Bu gruplar, fiziksel aktivitenin yanı sıra sosyal etkileşim ve aidiyet hissi

sağlar. Spor kulüplerine katılımın bireylerin psikolojik ve sosyal sağlığı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur (Eime vd., 2013: 19). Yerel kütüphaneler ve kültür merkezleri ise bilgiye erişim ve sosyal etkileşim olanakları sunarak topluluk katılımını teşvik eder. Johnson (2012), kütüphanelerin yalnızca bilgiye erişim sağlayan kurumlar olmanın ötesinde, toplulukların sosyal etkileşim alanları olarak işlev gördüğünü ve bu yönleriyle sosyal sermayenin gelişimine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, yerel kütüphaneler ve kültür merkezleri, bireylerin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırırken aynı zamanda topluluk katılımını teşvik eden önemli sosyal mekânlar olarak değerlendirilmektedir (Johnson, 2012: 52).

Ortak kullanım alanı olarak düzenlenen şehir içi bahçeler (community gardens), bireylerin doğayla etkileşime geçmelerine ve diğer topluluk üyeleriyle sosyal bağ kurmalarına olanak tanıyan önemli sosyal destek kaynaklarıdır. Bu tür alanların, katılımcıların psikolojik sağlığını iyileştirdiği ve toplumsal bağlılığı güçlendirdiği gösterilmiştir (Okvat ve Zautra, 2011: 374).

Profesyonel destek kaynakları, eğitimli ve uzman kişiler tarafından sağlanan yapılandırılmış destek mekanizmalarını içerir. Psikolojik danışmanlık ve terapi hizmetleri, bireylerin ruh sağlığı sorunlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olan önemli profesyonel destek kaynaklarıdır. Bu hizmetler, bireysel terapiden grup terapisine kadar çeşitli formatlarda sunulabilir ve çeşitli psikolojik sorunların tedavisinde etkili olduğu gösterilmiştir (Lambert ve Bergin, 1994: 143).

Sosyal hizmet uzmanları, bireylerin ve ailelerin karşılaştıkları sosyal ve ekonomik zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olan profesyonellerdir. Sosyal hizmet uzmanlarının müdahaleleri, özellikle dezavantajlı gruplar arasında yaşam kalitesini artırmada etkilidir. Kariyer danışmanları ve yaşam koçları ise bireylerin mesleki gelişimlerine ve kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan diğer profesyonel destek kaynaklarıdır. Kariyer danışmanlığının bireylerin iş memnuniyetini ve kariyer kararı verme öz-yeterliliğini artırmada etkili olduğu bulunmuştur (Whiston vd., 2017: 183).

Sağlık profesyonelleri, bireylerin sağlığını koruma ve geliştirme süreçlerinde önemli bir sosyal destek kaynağıdır. Araştırmalar, hasta merkezli iletişimin hem

sağlıkla ilgili sonuçları iyileştirdiğini hem de hasta memnuniyetini artırdığını ortaya koymuştur (Stewart vd., 2000: 796).

Dijital çağın gelişimiyle birlikte, çevrimiçi platformlar önemli bir sosyal destek kaynağı haline gelmiştir. Sosyal medya platformları, bireylerin geniş bir ağ içinde bağlantı kurmasına ve destek almasına olanak tanır. Sosyal medya platformları, bireylerin çevrim içi ortamda sosyal ilişkiler kurmasını, sürdürmesini ve çeşitli topluluklara katılmasını kolaylaştırarak önemli bir sosyal destek kaynağı haline gelmiştir. Bu bağlamda Hampton vd. (2011) tarafından Pew Research Center bünyesinde yürütülen kapsamlı bir araştırmada, sosyal ağ sitelerinin aktif kullanıcılarının daha büyük ve çeşitli sosyal çevrelere sahip olduğu, bu bireylerin sosyal sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu ve daha fazla sosyal destek aldıkları belirlenmiştir. Araştırma ayrıca, sosyal medya kullanımının sosyal katılımı teşvik ettiğini, toplumsal güven düzeyini artırdığını ve sosyal izolasyon hissini azalttığını ortaya koymuştur (Hampton vd., 2011: 133). Bu bulgular, dijital çağda çevrim içi platformların sosyal ilişkiler üzerindeki olumlu etkilerini ve bireylerin psikososyal iyilik hâline katkı sağlayan yönlerini ortaya koymaktadır.

Winzelberg vd. (2003) tarafından yürütülen çalışmada, bir internet destek grubuna katılan meme kanseri tanılı kadınların depresyon, stres ve hastalıkla ilişkili travma düzeylerinde anlamlı azalma gözlemlenmiştir. Bu bulgu, çevrimiçi destek gruplarının benzer deneyimleri yaşayan bireyleri bir araya getirerek psikolojik iyilik halini güçlendirdiğini ve özellikle ciddi veya nadir hastalıklarla başa çıkan bireyler için değerli bir sosyal destek kaynağı sunduğunu göstermektedir (Winzelberg vd., 2003: 1164).

Tele-sağlık ve çevrimiçi terapi hizmetleri, uzaktan sağlık ve ruh sağlığı desteği sağlayarak erişilebilirliği artırır. Çevrimiçi terapi müdahalelerinin yüz yüze terapiye benzer etkinlik düzeylerine sahip olduğu gösterilmiştir (Barak vd., 2008: 110).

İş yeri, bireylerin günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri ve çeşitli sosyal destek kaynaklarına erişebildikleri bir ortamdır. İş yerinde sosyal destek, çalışanların refahını ve iş performansını önemli ölçüde etkileyebilir. İş arkadaşları, günlük iş stresini paylaşma ve pratik yardım sağlama açısından önemli bir destek kaynağıdır (Chiaburu ve Harrison, 2008: 1082). Yöneticiler ise, çalışanlara duygusal

ve araçsal destek sağlayarak iş tatmini ve performans üzerinde güçlü bir etki yaratır (Ng ve Sorensen, 2008: 244).

İş yaşamında uygulanan yapılandırılmış destek sistemleri, çalışanların hem mesleki gelişimini hem de psikolojik iyi oluşunu desteklemektedir. Örneğin, mentorluk programları, deneyimli çalışanların daha az deneyimli çalışanlara rehberlik ettiği yapılar olup, kariyer gelişimi ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Allen vd., 2004: 127). Benzer şekilde, Çalışan Destek Programları (EAP), çalışanların kişisel ve işle ilgili sorunlarına yönelik profesyonel destek sunarak, çalışan refahını artırmada etkili olmaktadır (Attridge vd., 2009: 352).

Eğitim kurumları, öğrencilerin yalnızca akademik gelişimlerini değil, aynı zamanda sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını da destekleyen çeşitli kaynaklar sunmaktadır. Bu bağlamda, akademik danışmanlar; ders seçimi, kariyer planlaması ve akademik zorluklarla başa çıkma konularında rehberlik sağlayarak öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Young-Jones vd., 2013: 12). Öte yandan Colvin ve Ashman (2010) tarafından yürütülen çalışmada, yükseköğretimde yapılandırılmış akran mentorluğu programlarının, hem sosyal hem akademik destek mekanizmaları aracılığıyla öğrencilerin akademik başarısını ve kişisel gelişimini desteklediği vurgulanmaktadır. Mentor ve menti rollerinin karşılıklı öğrenme süreçleri yarattığı; özellikle erkek mentorların akademik performansta, kadın mentorların ise sosyal ilişkilerde gelişim sağladığı gözlemlenmiştir (Colvin ve Ashman, 2010: 121–134).

Üniversite kampüslerinde sunulan psikolojik danışmanlık hizmetleri, öğrencilerin ruh sağlığını destekleyerek akademik sıkıntıların azalmasına katkı sağlamakta ve genel iyilik hallerini güçlendirmektedir. Benzer şekilde, kariyer hizmetleri de öğrencilerin iş arama becerilerini geliştirmelerine ve kariyer planlamalarına yardımcı olmakta; bu sayede hizmetlere yönelik farkındalık ve katılım oranı artmaktadır.

Dini topluluklar ve ibadet yerleri, bireylere manevi rehberlik ve sosyal destek sağlayan önemli kaynaklardır. Krause vd. (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, kilise içi duygusal desteğin yaşam doyumu ile pozitif ilişkili olduğunu, buna karşılık kilisedeki negatif etkileşimlerin (özellikle eleştiri ve taleplerin) yaşlı yetişkinlerde depresyon semptomlarını artırdığını göstermiştir (Krause vd., 2001: 637). Pargament

vd. (2007), bireylerin yaşamın anlamını ve değerlerini keşfetmelerine yardımcı olan manevi danışmanlık yaklaşımlarının, stresle başa çıkma becerilerini geliştirmede etkili olduğunu ortaya koymuştur (Pargament vd., 2007: 161). Aynı şekilde meditasyon ve mindfulness grupları, bireylere stres yönetimi ve iç huzur bulma konusunda destek sağlar ve anksiyete, depresyon ve stres semptomlarını azaltmada etkili olur (Khoury vd., 2013: 763).

Gönüllü kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri, bireylere hem destek alma hem de başkalarına destek sunma fırsatı tanıyan önemli sosyal kaynaklardır. Yardım kuruluşları, ihtiyaç sahiplerine çeşitli alanlarda destek sağlarken; gönüllü faaliyetlere katılımın bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde olumlu etkiler yarattığı gösterilmiştir (Wilson ve Musick, 1999). Buna ek olarak, savunuculuk grupları belirli konular ya da topluluklar için farkındalık oluşturmak ve politika değişiklikleri talep etmek amacıyla faaliyet gösterir. Bu gruplar, benzer deneyimleri paylaşan bireyleri bir araya getirerek güçlü bir sosyal destek ağı oluşturur. Topluluk düzeyindeki bu tür savunuculuk faaliyetlerinin, bireylerin güçlenme duygusunu ve topluluğa olan bağlılığını artırdığı saptanmıştır (Shinn ve Toohey, 2003).

3.5. MOTİVASYON AÇISINDAN ALGILANAN SOSYAL DESTEĞİN ÖNEMİ

Algılanan sosyal destek, bireyin çevresindeki insanlardan aldığı desteği nasıl yorumladığını ve deneyimlediğini yansıtan öznel bir algı biçimidir. Bu destek, psikolojik iyi oluş, stresle başa çıkma ve genel yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Cohen ve Wills, 1985: 310). Bu bölümde, sosyal destekle ilişkili bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler incelenecek; kavramın çok boyutlu yapısı açıklanacaktır. Ayrıca, sosyal desteğin motivasyon üzerindeki etkisine dair farklı alanlarda yapılmış araştırmalar değerlendirilecek ve bu ilişki kuramsal bir çerçevede ele alınacaktır.

İş yaşamında sosyal desteğin önemi, çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Karasek ve Theorell (1990), İş Talepleri-Kontrol-Destek Modeli'nde, iş yerinde algılanan sosyal desteğin iş stresinin olumsuz etkilerini azalttığını ve çalışan sağlığını koruduğunu belirtmişlerdir (Karasek ve Theorell, 1990). Eisenberger vd. (1986)

tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Destek kavramı, çalışanların örgütlerinden algıladıkları desteğin iş tutumları ve performans üzerindeki etkilerini incelemiştir (Eisenberger vd.,1986: 500).

Dijital çağın getirdiği yeniliklerle birlikte sosyal desteğin kapsamı da genişlemiştir. Coulson vd. (2007), çevrimiçi destek gruplarının kronik hastalıkları olan bireyler için önemli bir sosyal destek kaynağı olduğunu göstermiştir (Coulson vd., 2007: 174). Oh vd. (2014), sosyal medya üzerinden alınan desteğin yüz yüze alınan destekle benzer olumlu etkilere sahip olabileceğini ortaya koymuştur (Oh vd., 2014: 77).

Yaşam döngüsü içinde sosyal destek ihtiyacı ve kaynakları değişim göstermektedir. Carstensen vd. (2003), Sosyo-duygusal Seçicilik Teorisi'nde, yaş ilerledikçe bireylerin sosyal hedeflerinin değiştiğini, özellikle zamanın sınırlı olduğu algısıyla birlikte bireylerin daha anlamlı, duygusal açıdan tatmin edici ilişkilere yöneldiklerini belirtirler (Carstensen vd., 2003). Wrzus vd. (2013) tarafından yapılan kapsamlı meta-analiz çalışması, sosyal ağ büyüklüğünün yaşam döngüsü boyunca sistematik değişimler gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre, sosyal ağ büyüklüğü ergenlik ve genç yetişkinlik döneminde (20-30 yaş) en yüksek düzeye ulaşmakta, ardından orta yaş ve yaşlılık döneminde kademeli olarak azalmaktadır. Ancak araştırmacılar, aile üyeleri ve yakın arkadaşlardan oluşan çekirdek sosyal ağın yaşam boyu nispeten sabit kaldığını, asıl değişimin tanıdıklar ve arkadaşlardan oluşan geniş sosyal ağda gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu değişimin temel nedenleri arasında emeklilik, çocukların evden ayrılması, eşin kaybı, sağlık sorunları ve fiziksel hareketliliğin azalması gibi yaşla ilişkili yaşam olayları yer almaktadır (Wrzus vd., 2013: 53).

Motivasyon teorileri bağlamında sosyal desteğin rolü önemlidir. Deci ve Ryan (2000) tarafından geliştirilen Öz-Belirleme Teorisi, bireylerin özerklik, yeterlik ve ilişkili olma gibi üç temel psikolojik ihtiyacına odaklanır (Deci ve Ryan, 2000). Algılanan sosyal destek, özellikle ilişkili olma ihtiyacının karşılanmasında kritik rol oynar ve içsel motivasyonu artırır. Bandura'nın (1986) Sosyal Bilişsel Teorisi'ne göre, algılanan sosyal destek, bireyin öz-yeterlik inancını güçlendirir ve bu da motivasyonu olumlu yönde etkiler (Bandura, 1986: 133).

Farklı alanlarda yapılan araştırmalar, sosyal desteğin motivasyon üzerindeki etkisini doğrulamıştır. Eisenberger vd. (2001), 413 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel desteğin, örgüte duyulan bağlılığı ve çalışan performansını artırdığını göstermiştir (Eisenberger vd., 2001: 45). Spor psikolojisi alanında, Freeman ve Rees (2010), 152 üniversite sporcusu üzerinde yaptıkları araştırmada, takım arkadaşlarından algılanan sosyal desteğin, bireylerin özgüveni üzerinde doğrudan ve stres azaltıcı etkiler yarattığını ortaya koymuşlardır (Freeman ve Rees, 2010: 62).

Sosyal destek, çalışanların motivasyonunu etkileyen önemli bir faktör olup iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik iyi oluş, stresle başa çıkma, inovatif davranışlar, kişisel gelişim ve fiziksel sağlık gibi pek çok boyutta etkisini göstermektedir. Destekleyici bir iş ortamı, çalışanların daha yüksek performans sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Nitekim Eisenberger vd., (2001), tarafından yapılan çalışma, algılanan örgütsel desteğin çalışanların performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Eisenberger vd., 2001: 45). Benzer şekilde, Gillet vd. (2012), sosyal desteğin iş performansını olumlu yönde etkilediği ve tükenmişliği azalttığı da saptanmıştır (Gillet vd., 2012: 457).

Sosyal desteğin en önemli etkilerinden biri, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmesidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, işlerine daha motive şekilde yaklaşmakta ve kuruma daha fazla katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda, algılanan sosyal desteğin örgütsel bağlılığı artırdığı meta-analiz çalışmalarıyla da desteklenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Özellikle yönetici desteğinin bu bağlamda belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir (Ng ve Sorensen, 2008: 243).

Bireylerin psikolojik iyi oluşu açısından da sosyal desteğin güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Güçlü sosyal destek ağlarına sahip bireyler, stresle daha etkin biçimde başa çıkabilmekte ve duygusal tükenme düzeyleri daha düşük olmaktadır. Bu durum, sosyal desteğin psikolojik iyi oluşu artırdığını ortaya koyan çeşitli çalışmalarla da desteklenmektedir (De Witte, 2005; Piccoli vd., 2017).

Sosyal destek, çalışanların iş stresini yönetmelerinde kritik bir rol oynayarak motivasyonlarını korumalarına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda Lazarus ve

Folkman'ın (1984: 234) geliştirdiği teori, sosyal desteğin stres yönetimindeki önemini açıkça vurgulamaktadır.

İnovatif düşünce ve davranışların gelişiminde de sosyal desteğin rolü büyüktür. Destekleyici bir iş ortamı, çalışanların yenilikçi çözümler üretme sürecine daha aktif katılım göstermelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, sosyal desteğin inovatif iş davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koyan araştırmalarla da doğrulanmaktadır (De Spiegelaere vd., 2014: 318).

Son olarak, sosyal destek bireylerin fiziksel sağlığı ve genel yaşam kalitesi üzerinde de olumlu etkiler göstermektedir. Sosyal destek, sağlıklı yaşam davranışlarını teşvik etmekte, bağışıklık sistemini güçlendirmekte ve kardiyovasküler sağlığı iyileştirmektedir (Cohen ve Wills, 1985: 310; Reblin ve Uchino, 2008: 205). Ayrıca, sosyal destek ağları güçlü bireylerin stresle ilişkili sağlık sorunlarını daha az yaşadıkları ve hastalıklardan daha hızlı iyileştikleri saptanmıştır. Bu bağlamda sosyal destek, bireylerin yaşam kalitesini artırarak sağlıklı bir yaşam sürdürmelerinde kritik bir rol oynamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

İYİ OLUŞ HALİ

Bu bölümde, iyi oluş hali kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Öncelikle iyi oluş halinin tanımı yapılmış; kavramın farklı boyutları ve bu boyutların birey üzerindeki etkileri açıklanmıştır. İlk olarak iyi oluş kavramının tanımına yer verilmiş, ardından tarihsel gelişimi değerlendirilmiştir.

Kavramın kuramsal temelleri çeşitli yaklaşımlar doğrultusunda ele alınmıştır. Bu çerçevede; Amaç (Erek) Kuramı, Etkinlik Kuramı ve Akış Modeli ile Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları, Dinamik Denge Kuramı, Uyum Kuramı ve Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı açıklanarak kavramın teorik altyapısı oluşturulmuştur.

Son bölümde, iyi oluş halinin motivasyon açısından taşıdığı önem değerlendirilmiş; bireylerin iş ve yaşam motivasyonu üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Bu bağlamda, iyi oluş halinin kavramsal boyutları ile motivasyon arasındaki ilişki detaylandırılarak açıklanmıştır.

4.1. İYİ OLUŞ HALİNİN TANIMI

İyi oluş, bireyin yaşam kalitesi ve genel memnuniyetini ifade eden çok boyutlu bir yapıdır. Psikoloji, sosyoloji, tıp ve felsefe gibi farklı disiplinlerin kesişiminde yer alan bu kavram, insanın optimal işlevselliğini anlamaya yönelik çabaların merkezinde bulunmaktadır. Zamanla evrilerek daha bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaya başlanmış, günümüzde bireyin hem zihinsel hem de fiziksel iyiliğini kapsayan geniş bir çerçevede değerlendirilmiştir.

Modern psikolojide iyi oluş, 20. yüzyılın ortalarından itibaren sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu bağlamda iki ana yaklaşım öne çıkmaktadır: hedonik yaklaşım, iyi oluşu öznel mutluluk ve yaşam doyumu üzerinden tanımlarken; eudaimonik yaklaşım bireyin potansiyelini gerçekleştirmesi, kişisel gelişimi ve yaşamda anlam bulması üzerine odaklanır (Ryan ve Deci, 2001: 142).

Diener (1984), öznel iyi oluşu bireyin yaşamını bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlar ve bu yapıyı üç temel bileşene ayırır: olumlu duyguların varlığı, olumsuz duyguların yokluğu ve yaşam doyumu (Diener, 1984: 543). Hedonik ve eudaimonik yaklaşımlar birlikte ele alındığında, bireyin hem anlık memnuniyetine hem de uzun vadeli anlam arayışına yönelik dengeli bir çerçeve sunmaktadır (Ryan ve Deci, 2001: 142).

Ekonomide iyi oluş genellikle "yaşam kalitesi" ya da "refah" terimleriyle ifade edilmektedir. Ancak klasik ekonomik göstergelerin bireyin gerçek mutluluğunu yansıtmadığına dair farkındalık artmıştır. Bu kapsamda Bhutan'ın geliştirdiği "Gayri Safi Milli Mutluluk" indeksi, bireyin iyi oluşunu psikolojik, sosyal ve çevresel alanlarda dokuz boyutta ölçmektedir (Ura vd., 2012: 7). Bu yaklaşım, kalkınmanın yalnızca ekonomik büyümeyle değil, bireylerin genel mutluluğu ile değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Nörobilim alanındaki gelişmeler, iyi oluşun biyolojik temellerine dair önemli veriler sunmaktadır. Davidson vd. (2000)'nin beyin görüntüleme çalışmaları, pozitif duyguların sol prefrontal korteksteki aktiviteyle ilişkili olduğunu göstermiştir (Davidson vd., 2000: 897). Bu bölgedeki yüksek aktivite, bireylerin stresle daha iyi başa çıkmasını ve daha yüksek düzeyde iyi oluş yaşamasını sağlamaktadır.

Sosyal bağlar, iyi oluşun temel belirleyicilerindendir. Baumeister ve Leary'nin "aidiyet ihtiyacı" hipotezi, insanların güçlü ve kalıcı sosyal ilişkiler kurma konusunda evrensel bir motivasyona sahip olduğunu belirtmektedir (Baumeister ve Leary, 1995: 497). Araştırmalar, sosyal desteği güçlü bireylerin daha yüksek yaşam doyumu bildirdiklerini, depresyon ve anksiyete düzeylerinin daha düşük olduğunu ve hatta daha uzun yaşadıklarını ortaya koymuştur.

İş ortamındaki psikolojik iyi oluş, çalışan sağlığı ve örgütsel verimlilik açısından kritik önemdedir. Warr'ın Vitamin Modeli, iş ortamının çeşitli yönlerinin (örneğin iş kontrolü, beceri kullanımı, yönetsel destek) tıpkı vitaminler gibi belirli bir düzeye kadar faydalı olduğunu, fazlasının ise zararlı olabileceğini savunur (Borkowska ve Czerw, 2021: 190).

Seligman vd. (2009) tarafından geliştirilen Pozitif Eğitim yaklaşımı, öğrencilere akademik becerilerin yanında olumlu duygular, dayanıklılık, kişisel güçlü yönlerin kullanımı ve yaşamda anlam bulma gibi iyi oluş becerileri kazandırmayı

amaçlamaktadır. Bu programlara katılan öğrencilerde akademik başarı artmakta, depresyon ve kaygı belirtileri azalmaktadır (Seligman vd., 2009).

Teknolojik gelişmelerle birlikte "dijital iyi oluş" kavramı da önem kazanmıştır. Burr ve arkadaşları, dijital araçların sağlıklı ve dengeli kullanımının bireylerin psikolojik, sosyal ve fiziksel iyi oluşları üzerindeki etkilerini incelemiştir (Burr vd., 2020: 3). Araştırmalar, bilinçli teknoloji kullanımının yaşam kalitesini artırabildiğini, ancak aşırı kullanımın uyku bozuklukları, depresyon ve sosyal izolasyon gibi sorunlara yol açabileceğini göstermektedir.

4.2. İYİ OLUŞ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İyi oluş kavramının kökenleri, insanlık tarihi kadar eskidir; ancak sistematik olarak ele alınması, felsefe ve bilimin gelişimiyle paralel bir süreç izlemiştir. Antik Yunan'dan günümüze uzanan bu yolculukta, iyi oluşun felsefi ve psikolojik temelleri çeşitli düşünce akımlarıyla zenginleşmiştir.

Antik Yunan düşüncesinde "iyi yaşam" ve "mutluluk" kavramları üzerine yoğun tartışmalar yapılmıştır. Bu tartışmaların merkezinde yer alan Aristoteles'in eudaimonia kavramı, iyi oluşun yalnızca mutluluğa indirgenemeyeceğini, aynı zamanda bireyin potansiyelini gerçekleştirmesi ve erdemli bir yaşam sürmesi gerektiğini savunmuştur. Aynı dönemde, hedonizmin öncülerinden Epikür'ün haz anlayışı ise yaygın inanışın aksine aşırılıktan uzak, ölçülü ve dengeli bir yaşam tarzını benimsemiştir. Stoacı filozoflar ise mutluluğu dışsal koşullardan bağımsız bir içsel durum olarak değerlendirmiş; akıl yoluyla duyguların kontrol altına alınmasını merkeze almışlardır. Bu üç farklı yaklaşım, günümüzdeki hedonik ve eudaimonik iyi oluş anlayışlarının kuramsal temelini oluşturmuştur (Ryan ve Deci, 2001: 143-145).

İslam düşünce geleneğinde İbn Sina, beden ve ruh sağlığı arasında sıkı bir ilişki kurmuş; bu iki unsurun dengeli bir şekilde var olmasının, gerçek anlamda bir iyi oluş için temel teşkil ettiğini savunmuştur. Ona göre beden ve ruh sağlığı birbirinden ayrılamaz bir bütündür ve ancak bu ikisinin uyumu sayesinde tam bir sağlık durumuna ulaşılabilir (Gürsu, 2017: 95).

Modern psikolojide iyi oluş kavramı ilk kez sistematik biçimde ele alındığında, öznel iyi oluş; "bireyin kendi yaşamını bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmesi" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım, iyi oluşun öznel doğasına vurgu yapmakta ve bireyin kendi yaşam deneyimlerini nasıl algıladığının önemini ön plana çıkarmaktadır (Diener, 1984: 543).

Aristoteles'in eudaimonia kavramından ilham alan modern yaklaşımlar ise psikolojik iyi oluşu altı temel boyutta ele almıştır: öz-kabul, diğerleriyle olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel hâkimiyet, yaşam amacı ve kişisel gelişim. Bu model, eudaimonik iyi oluşun çok boyutlu yapısını ortaya koyarak, bireyin kendini gerçekleştirme sürecine dair derinlemesine bir çerçeve sunmaktadır (Ryff, 1989: 1070).

Pozitif psikoloji hareketi ise psikolojinin yalnızca zihinsel rahatsızlıkları değil, aynı zamanda insan potansiyelini ve güçlü yönlerini de araştırması gerektiğini savunarak iyi oluş literatürüne yeni bir boyut kazandırmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 7).

Güncel iyi oluş teorileri, bu kavramı yalnızca bireysel his ve düşüncelerle sınırlı görmemekte; duygusal, psikolojik ve sosyal boyutlarıyla bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu çerçevede geliştirilen "tam ruh sağlığı" modeli (complete mental health model), bireyin yalnızca psikolojik semptomlardan yoksun olmasıyla değil, aynı zamanda yaşamda anlam, bağlılık ve üretkenlik deneyimlemesiyle de sağlıklı olarak değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. Keyes (2002), bu modeli yapılandırırken bireyin iyi oluşunu yalnızca içsel bir huzur hali olarak değil, aynı zamanda sosyal işlevsellik, topluma katkı ve çevresiyle olumlu ilişkiler kurabilme kapasitesi üzerinden de tanımlamıştır. Bu yaklaşım, bireyin toplumsal bağlamda aktif, anlamlı ve üretken bir yaşam sürdürebilmesini ruh sağlığının ayrılmaz bir bileşeni olarak kabul etmektedir. Modelin temel kavramlarından olan flourishing (gelişen) bireyler; yüksek düzeyde öznel iyi oluşa sahip, psikolojik ve sosyal açıdan fonksiyonel bireyler olarak tanımlanırken; languishing (sönük) bireyler ise herhangi bir psikiyatrik rahatsızlık tanısı almasa dahi düşük iyi oluş düzeyi nedeniyle duygusal, psikolojik ve sosyal alanlarda yetersiz işlevsellik sergileyen bireylerdir. Bu kavramsallaştırma, iyi oluşun yalnızca var olan bir ruhsal hastalığın yokluğuyla açıklanamayacağını, aynı zamanda pozitif psikolojik

işlevlerin ve sosyal katkıların da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla flourishing-languishing sürekliliği, bireylerin ruh sağlığını sadece klinik ölçütlere değil, yaşantılarının niteliğine göre değerlendiren dinamik bir bakış açısı sunmaktadır (Keyes, 2002: 208).

4.3. İYİ OLUŞ KAVRAMIYLA İLGİLİ KURAMSAL AÇIKLAMALAR

İyi oluş kavramına ilişkin kuramsal açıklamalar, özellikle psikoloji ve sosyal bilimler alanında önemli bir yer tutmakta; bireyin yaşam kalitesini, içsel dengesini ve toplumsal işlevselliğini anlamlandırmak için temel bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu bölümde, iyi oluşu açıklamak üzere geliştirilen çeşitli teorik yaklaşımlar ele alınmakta ve kavramın çok boyutlu yapısı farklı perspektifler üzerinden değerlendirilmektedir.

4.3.1. Amaç (Erek) Kuramı

Amaç Kuramı, pozitif psikolojinin temel kuramlarından biri olarak, bireylerin psikolojik iyi oluşlarını açıklamada önemli bir yer tutmaktadır. Amaç Kuramı, bireylerin yaşamlarında belirledikleri hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabaların, ruhsal sağlık ve yaşam doyumu üzerinde önemli etkileri olduğunu öne sürer (Emmons, 2003:105). Bu yaklaşım, pozitif psikolojinin temel kuramlarından biri olarak, insanlara yaşamlarında anlam ve değer üretme sürecini açıklamada güçlü bir kavramsal çerçeve sunar.

Kuramın temelinde, insanların hayatlarında belirledikleri amaçların, onların davranışlarını, düşüncelerini ve duygusal durumlarını şekillendirdiği düşüncesi yatar (Locke ve Latham, 2002: 705). Bu amaçlar, bir düzen içinde sıralanır; bazıları daha genel ve uzun vadeli iken, bazıları daha somut ve kısa vadelidir. Kurama göre, insanların farklı amaçlarının birbiriyle uyumlu olması büyük önem taşır. Çünkü birbiriyle çelişen amaçlar, strese neden olabilir ve kişinin iyi oluş halini olumsuz etkileyebilir (Sheldon ve Kasser, 1995).

Bireylerin amaçlarına doğru ilerlemesi, genellikle olumlu duygular ve yüksek yaşam doyumu ile ilişkilidir. Ancak bu süreçte karşılaşılan engeller ve başarısızlıklar, olumsuz duygulara ve strese neden olabilir (Brunstein, 1993: 1061). Özellikle bireyin kendi değerleriyle ve ilgi alanlarıyla uyumlu amaçlar belirlemesi, bu amaçlara ulaşma motivasyonunu artırmakta ve genel iyi oluş düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Ryan ve Deci, 2000: 68).

Amaç Kuramı ile iyi oluş hali arasındaki ilişki güçlü bir şekilde vurgulanmaktadır. Belirlenen amaçlar bireyin yaşamına anlam katmakta, kişisel gelişimini desteklemekte ve potansiyelini gerçekleştirmesine imkân tanımaktadır. Öznel iyi oluş açısından değerlendirildiğinde, amaç sahibi olmak ve bu amaçlara yönelik ilerleme kaydetmek, yaşam doyumunu artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır. Psikolojik iyi oluş açısından ise, Ryff'in modelinde tanımlanan "yaşam amacı" boyutu bu kuramla doğrudan ilişkilidir (Ryff, 1989: 1072). Ayrıca, bireyin içsel motivasyonla belirlediği ve kişisel değerleriyle uyumlu amaçlar, özerklik duygusunu desteklemekte ve psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına katkı sunmaktadır (Sheldon ve Elliot, 1999: 482).

Amaç kuramı, bireylerin hedef belirleme, bu hedeflere ulaşma ve anlamlandırma süreçlerini merkeze alarak, çeşitli psikolojik kuramlarla teorik düzeyde örtüşmektedir. Öz-Belirleme Kuramı, bireyin içsel motivasyonunu ve özerklik ihtiyacını vurgulayarak, amaçların birey tarafından sahiplenilmesi durumunda daha güçlü ve sürdürülebilir bir motivasyonun oluştuğunu savunur (Ryan ve Deci, 2000). Sosyal-Bilişsel Kuram ise, bireyin öz-yeterlik inançlarının hedeflere ulaşmadaki belirleyici rolünü açıklayarak, bireysel beklenti ve yetkinlik algılarının amaç yönelimini nasıl şekillendirdiğine dikkat çeker (Zimmerman ve Cleary, 2006). Carver ve Scheier'in Kontrol Kuramı, hedefe yönelik davranışların bir geri bildirim döngüsüyle düzenlendiğini ve bireyin ilerlemeyi sürekli izleyerek davranışlarını bu doğrultuda ayarladığını ifade eder (Carver ve Scheier, 1998). Park ve Peterson'ın Anlam Oluşturma Modeli ise, yaşam olaylarının anlamlandırılmasında amaçların merkezi bir unsur olduğunu ileri sürerek, bireylerin yaşantılarına değer ve yön kazandırmalarında hedeflerin psikolojik işlevini ortaya koyar (Park ve Peterson, 2009). Bu çerçevede amaç kuramı, bireyin motivasyonel yapısını anlamada yalnızca

hedef belirleme değil; aynı zamanda özerklik, yeterlik, geri bildirim ve anlam arayışı gibi çok boyutlu süreçlerin bütüncül değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Günümüzde Amaç Kuramı üzerine yapılan araştırmalar, önemli bulgular ortaya koymaktadır. Kasser ve Ryan'ın çalışmaları, içsel amaçların (kişisel gelişim, ilişkiler gibi) dışsal amaçlara (ün, zenginlik gibi) kıyasla daha yüksek bir iyi oluş sağladığını göstermiştir (Kasser ve Ryan, 1996). Riediger ve Freund'un araştırmaları, amaçlar arasındaki uyumun yüksek iyi oluşla, çatışmanın ise düşük iyi oluşla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Riediger ve Freund, 2004: 1511).

4.3.2. Etkinlik Kuramı ve Akış Modeli

Etkinlik Kuramı, insan davranışı ve öğrenmesini sosyal ve kültürel bağlamda ele alan geniş kapsamlı bir yaklaşımdır. Bireylerin öğrenme ve gelişim süreçlerinin, içinde bulundukları toplumsal ve kültürel bağlamdan ayrı düşünülemeyeceğini vurgular. Etkinlik Kuramı, bireylerin eylemlerini ve bu eylemlerin ardındaki motivasyonları anlamak için kullanılır ve bu nedenle iyi oluş kavramıyla yakından ilişkilidir.

Etkinlik Kuramı'nın temel bileşenleri, bireylerin iyi oluş düzeyleriyle doğrudan ilişkili unsurlar içermektedir. Kurama göre; *özne*, etkinliği gerçekleştiren birey ya da grubu ifade eder ve bu öznenin motivasyonları, hedefleri ve kapasitesi, psikolojik iyi oluş açısından kritik bir rol oynar. *Nesne*, etkinliğin yöneldiği hedef ya da amaçtır; bireylerin yaşam doyumunu artıran, anlamlı ve ulaşılabilir hedefler belirlemesi, iyi oluşlarını destekleyici bir işlev görür. *Araçlar*, etkinliğin gerçekleştirilmesinde kullanılan fiziksel ya da zihinsel kaynaklar olup; bireyin bu araçlara erişimi, hedeflerine ulaşma sürecini kolaylaştırarak iyi oluşunu artırabilir. *Topluluk*, etkinliğin gerçekleştiği sosyal bağlamı ifade eder ve bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrenin destekleyici nitelikte olması, iyi oluş üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu dört bileşen birlikte ele alındığında, bireyin etkinlik içinde yer alış biçimi ile iyi oluş düzeyi arasında çok boyutlu bir etkileşim olduğu görülmektedir (Yamagata-Lynch, 2010; Roth ve Lee, 2007; Sam, 2012; Bligh ve Flood, 2015).

Akış Modeli, Mihaly Csikszentmihalyi tarafından geliştirilen ve bireylerin tamamen odaklandıkları, kendilerini gerçekleştirdikleri etkinliklerde zamanın nasıl geçtiğini fark etmeksizin derin bir katılım yaşadıkları optimal deneyim durumunu tanımlayan bir psikolojik kuramdır (Jackson ve Marsh, 1996: 17). Bu model, bireylerin günlük yaşamlarında anlamlı ve doyurucu deneyimler yaşamasına olanak tanıyan, yüksek içsel motivasyonun eşlik ettiği bir zihin durumunu ifade eder. Akış durumundaki bireyler, dikkatlerini yalnızca o ana yönlendirir, etkinlikle bütünleşir ve bu süreçten yoğun bir tatmin duygusu elde ederler.

Akış, bireyin yetenekleri ile karşılaştığı zorluklar arasında kurduğu denge sayesinde ortaya çıkar. Kişi, becerileriyle orantılı zorluklarla karşılaştığında, ne sıkılır ne de kaygılanır; tam aksine, potansiyelini en üst düzeyde kullanma fırsatı bulur. Bu da bireyin içsel motivasyonunu artırmakta ve kendini gerçekleştirme sürecine katkı sunmaktadır. Bu yönüyle Akış Modeli, yalnızca kısa süreli mutluluk anları değil, bireyin genel iyi oluşunu destekleyen yapısal bir süreç olarak değerlendirilmekte; pozitif psikoloji bağlamında önemli bir yere sahip olmaktadır.

Akış, bir kişinin bir etkinliğe tamamen dalarak zaman algısını kaybettiği durumu tanımlar ve bu deneyim, iyi oluşun önemli bir bileşeni olarak kabul edilir (Jackson ve Marsh, 1996: 18).

Etkinlik Kuramı ile Akış Modeli'nin entegrasyonu, bireylerin iyi oluşunu anlamak ve desteklemek açısından güçlü ve bütüncül bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu entegrasyon, bireyin hem sosyal bağlamdaki yerini hem de öznel deneyimlerini bir araya getirerek insan davranışını çok boyutlu bir perspektiften ele almaya imkan tanımaktadır. Etkinlik Kuramı, bireylerin öğrenme süreçlerini, etkileşimlerini ve etkinliklerini sosyal, kültürel ve tarihsel bağlamlar içinde değerlendirirken; Akış Modeli, bireyin içsel deneyimine, motivasyonuna ve etkinlikle kurduğu psikolojik bağa odaklanmaktadır.

Bu iki kuramsal yaklaşımın bir arada değerlendirilmesi, iyi oluşun yalnızca içsel bir deneyim ya da dışsal koşullarla sınırlı olmadığını, aksine bu unsurların karşılıklı etkileşimiyle şekillendiğini ortaya koymaktadır. Böylece bireyin bir etkinlik içerisindeki öznel tatmini, toplumsal bağlamla birlikte değerlendirilerek çok katmanlı bir iyi oluş anlayışı geliştirilebilmektedir.

4.3.3. Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları

İyi oluş kavramının açıklanmasında başvurulan temel yaklaşımlardan biri, Aşağıdan Yukarı (Bottom-Up) ve Yukarıdan Aşağı (Top-Down) kuramlarıdır. Bu iki yaklaşım, bireyin öznel iyi oluşunu açıklarken farklı yönlerden hareket etmektedir.

Aşağıdan Yukarı Kuramları, iyi oluş halinin bireyin günlük yaşamda karşılaştığı olumlu ve olumsuz deneyimlerin birikimiyle oluştuğunu savunur. Bu yaklaşıma göre, bireylerin genel iyi oluş düzeyi, yaşamlarındaki çeşitli olayların ve duyguların toplamından türetilir (Diener, 1984: 565). Günlük yaşamda deneyimlenen olumlu olayların artması, bireyin iyi oluşunu doğrudan artırmakta; olumsuz deneyimler ise bu düzeyi azaltmaktadır (Eid ve Larsen, 2008: 182). Bu nedenle, pozitif psikoloji uygulamaları sıklıkla bireylerin günlük yaşantılarında olumlu deneyimlerin artırılmasını hedefler. Bu yaklaşıma göre, iyi oluş farklı yaşam alanlarındaki doyum düzeylerinin birleşiminden meydana gelir. İş, aile, sağlık, sosyal ilişkiler ve boş zaman gibi yaşamın temel bileşenlerinde yaşanan memnuniyetin toplamı, bireyin genel öznel iyi oluşunu belirlemektedir (Pavot ve Diener, 2008: 137).

Buna karşılık, Yukarıdan Aşağı Kuramları, iyi oluşun bireyin kişilik özellikleri, zihinsel eğilimleri ve bilişsel değerlendirmeleri gibi içsel faktörlerden kaynaklandığını savunur. Bu kuramlara göre, bireylerin yaşam olaylarına yükledikleri anlam, olayları nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri, onların iyi oluş düzeyini belirleyen başlıca unsurlardır (Diener ve Ryan, 2009: 393). Bazı bireyler, doğuştan gelen kişilik özellikleri doğrultusunda daha yüksek düzeyde iyimserlik, olumlu değerlendirme eğilimi veya psikolojik dayanıklılık sergileyebilir; bu durum, benzer yaşantıların daha olumlu biçimde algılanmasına ve yorumlanmasına neden olabilmektedir (Steel vd., 2008: 138).

Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı yaklaşımları, öznel iyi oluş alanındaki önemli bir teorik tartışmayı temsil etmektedir. İlk yaklaşım, bireyin yaşantılarından gelen etkilerin birikerek iyi oluşu belirlediğini savunurken; ikinci yaklaşım, bireyin zihinsel altyapısının bu yaşantıları nasıl yorumlayacağını şekillendirdiğini ileri sürmektedir (Gencer, 2018: 2625).

Her iki yaklaşım da öznel iyi oluşun farklı boyutlarını aydınlatmaktadır. Aşağıdan Yukarı bakış açısı, pozitif deneyimlerin önemini ön plana çıkarırken; Yukarıdan Aşağı yaklaşımı, bireyin içsel eğilimlerinin bu deneyimlerin etkisini nasıl yorumladığını vurgular (Diener vd., 2011: 187). Günümüzde birçok araştırmacı, bu iki yaklaşımın birbirini tamamladığını ve birlikte ele alındığında iyi oluşun daha bütüncül bir biçimde anlaşılabileceğini ifade etmektedir.

4.3.4. Dinamik Denge Kuramı

Dinamik Denge Kuramı, canlıların hem iç dengelerini koruma hem de çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitelerini açıklayan temel modellerden biridir. Biyoloji ve psikoloji alanlarında önemli bir kuramsal zemin oluşturan bu yaklaşım, organizmaların yaşamsal işlevlerini sürdürebilmesi için iç dengeyi (homeostazı) belirli sınırlar içinde tutması gerektiğini öne sürer. Vücudun bu dengeyi koruma kapasitesi, karmaşık geri bildirim sistemleri sayesinde gerçekleşmektedir (Schulkin ve Sterling, 2019).

Kurama göre, vücuttaki her sistemin korunması gereken bir "ideal değeri" vardır ve bu değerden sapmalar çeşitli biyolojik mekanizmalarla düzeltilmeye çalışılır. Bu süreçte birden fazla sistem koordinasyon içinde çalışır; bu durum canlı organizmaların dinamik, esnek ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu gösterir (Kotas ve Medzhitov, 2015). Özellikle uzun süreli çevresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla bu ideal değerler esnetilebilir; bu esneklik, canlıların çevresel taleplere karşı dayanıklılıklarını artırır (McEwen ve Akil, 2020: 13).

Dinamik denge yalnızca fizyolojik süreçlerle sınırlı kalmaz; aynı zamanda psikolojik işlevlerle de yakından ilişkilidir. Stres ve stresle başa çıkma mekanizmalarının anlaşılmasında önemli bir kuramsal dayanak sağlayan bu yaklaşım, bireylerin hem fizyolojik hem de duygusal dengesini sürdürme çabalarının, genel iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkilerini açıklar (Lazarus, 2006: 139). Bu çerçevede geliştirilen "allostasis" kavramı, vücudun değişen koşullara aktif uyum sağlama sürecini tanımlar ve uzun süreli stresin vücut üzerindeki yükünü açıklamada kullanılır (McEwen ve Gianaros, 2011: 431).

Dinamik Denge Kuramı'nın iyi oluşla olan ilişkisi oldukça belirgindir. İyi bir iç denge sistemine sahip bireylerin stresle daha etkili başa çıktığı, duygusal dengesini koruyabildiği ve daha yüksek düzeyde öznel iyi oluş sergilediği gösterilmiştir (Ryff ve Singer, 2008: 117). Öte yandan, denge sisteminde bozulma yaşayan bireylerin, daha düşük iyi oluş düzeyine sahip oldukları ve psikolojik sorunlara daha açık hale geldikleri gözlemlenmektedir (Keyes vd., 2010: 215).

İçsel dengeyi koruma becerisi, bireyin yaşam doyumu ve mutluluk düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, modern psikoloji uygulamalarında, bireylerin dinamik denge sistemlerini güçlendirmeye yönelik müdahaleler, iyi oluş düzeylerini artırmada önemli bir yer tutmaktadır (Dodge vd., 2012: 229).

4.3.5. Uyum Kuramı

Sister Callista Roy'un Uyum Kuramı, bireylerin çevresel değişimlere nasıl uyum sağladığını ve bu sürecin sağlık ve iyi oluş üzerindeki etkilerini açıklayan, hemşirelik alanında önemli bir kuramsal çerçevedir (Polit ve Beck, 2021: 147). Roy, insanı biyolojik, psikolojik ve sosyal yönleriyle bir bütün olarak ele alır ve sürekli çevresiyle etkileşim içinde olan bir sistem olarak tanımlar. Bu etkileşimin niteliği, bireyin genel sağlık durumunu ve iyi oluş düzeyini belirleyici bir faktördür.

Sağlık, Roy'un kuramında yalnızca hastalığın yokluğu değil, bireyin tüm potansiyelini gerçekleştirebildiği, uyumlu ve dengeli bir yaşam durumudur. Bu açıdan iyi oluş, bireyin çevresiyle bütüncül bir uyum içinde olmasıyla doğrudan ilişkilidir (Phillips vd., 2019: 233).

Roy'un Uyum Kuramı, dört temel alanda kişinin uyum sürecini inceler. Bunlar fizyolojik alan, benlik kavramı alanı, rol fonksiyonu alanı ve karşılıklı bağlılık alanıdır. Fizyolojik alan kişinin temel yaşamsal işlevlerini kapsarken, benlik kavramı alanı kişinin kendini nasıl gördüğü ve değerlendirdiğiyle ilgilidir. Rol fonksiyonu alanı kişinin toplumsal rollerini ve sorumluluklarını içerir, karşılıklı bağlılık alanı ise kişinin diğer insanlarla ilişkilerini kapsar (Roy ve Zhan, 2017: 192).

Bu dört alan, iyi oluşun fiziksel, psikolojik, sosyal ve ilişkisel boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir. Her bir alanda sağlanan başarılı uyum, bireyin genel iyi oluş

düzeyini yükseltmektedir. Kuramın temel varsayımlarından biri de budur: Dört alanda da uyum sağlayabilen bireyler, daha sağlıklı, daha doyumlu ve psikososyal açıdan daha dengeli bir yaşam sürerler (Roy, 2009: 35).

Uyum Kuramı, hemşirelik uygulamalarında yalnızca fiziksel hastalıkla mücadeleyi değil, bireyin bütüncül iyi oluşunu hedeflemektedir. Bu yaklaşım, modern sağlık hizmetlerinde hasta bakım planlamasında hemşirelere rehberlik etmekte ve bireysel farklılıkları gözeten bir bakım anlayışını desteklemektedir (Roberts vd., 2022).

4.3.6. Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı

Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı (Multiple Discrepancies Theory - MDT), iyi oluş ve yaşam doyumu alanındaki önemli teorik çerçevelerden biridir. Alex Michalos tarafından geliştirilen bu kuram, bireylerin yaşam doyumunu ve öznel iyi oluşunu açıklamaya çalışır. Kuram, insanların mevcut durumları ile çeşitli karşılaştırma standartları arasındaki algılanan farklılıkların (uyuşmazlıkların), yaşam doyumunu nasıl etkilediğini inceler (Diener ve Tay, 2015: 273).

Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramının temel kavramı olan uyuşmazlık, bireyin mevcut durumu ile bir karşılaştırma standardı arasındaki algılanan farkı ifade eder. Bu kavram, insanların yaşam doyumlarını nasıl değerlendirdiklerini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Kuram, yedi temel karşılaştırma standardını tanımlar: istenen durum, en iyi durum algısı, beklentiler, hak etme düşüncesi, geçmişteki en iyi durum, başkalarının sahip olduğu durumlar ve ihtiyaç duyulan durum (Pavot ve Diener, 2018: 146).

Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı'nın iyi oluş kavramıyla güçlü bir ilişkisi vardır. Kurama göre, bireylerin algıladıkları uyuşmazlıklar azaldıkça, yaşam doyumları ve iyi oluş düzeyleri artar. Örneğin, kişinin mevcut gelir düzeyi ile istediği gelir düzeyi arasındaki fark azaldığında, finansal açıdan yaşam doyumu yükselir (Diener vd., 2018: 351).

4.4. MOTİVASYON AÇISINDAN İYİ OLUŞ HALİNİN ÖNEMİ

İyi oluş hali, kişilerin yaşam kalitesini ve genel memnuniyetini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Diener ve Tay, 2015: 273). Bu alandaki araştırmalar, bireylerin psikolojik ve sosyal sağlığını etkileyen faktörleri kapsamlı bir şekilde incelemektedir.

İyi oluş halini etkileyen faktörler genellikle kişisel faktörler ve çevresel faktörler olarak iki ana başlık altında incelenmektedir. Kişisel faktörler arasında kişilik özellikleri, genetik yatkınlıklar, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi unsurlar yer alırken; çevresel faktörler sosyal ilişkiler, iş yaşamı, ekonomik koşullar, yaşam olayları ve fiziksel çevre gibi unsurları kapsamaktadır (Ryff ve Singer, 2008).

Bu kapsamda yapılan çalışmalar, iyi oluşu etkileyen farklı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin, iş yaşamına ilişkin iyi oluşu inceleyen çalışmalardan birinde, Judge ve Watanabe 804 çalışan yetişkin üzerinde yürüttükleri araştırmada iş doyumu ile yaşam doyumu arasında güçlü ve çift yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Judge ve Watanabe, 1993: 939).

İyi oluşun sosyal ilişkilerle bağlantısını ele alan önemli çalışmalardan biri, Holt-Lunstad vd. tarafından gerçekleştirilmiştir. 308849 katılımcının dahil edildiği meta-analiz sonuçlarına göre, güçlü sosyal bağlara sahip bireylerin ölüm riski zayıf sosyal bağlara sahip olanlara kıyasla %50 oranında daha düşüktür (Holt-Lunstad vd., 2010: 14).

Aile içi ilişkilerin önemi ise Carr vd. araştırmasıyla desteklenmiştir. Evli yetişkinlerle yapılan çalışmada, eşler arasındaki olumlu etkileşimlerin hem psikolojik iyi oluşu hem de yaşam doyumunu artırdığı bulunmuştur (Carr vd., 2014: 930).

Kişilik özelliklerinin öznel iyi oluş üzerindeki etkisini ele alan çalışmalarda da çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. DeNeve ve Cooper, 137 kişilik özelliğini içeren 148 çalışmanın meta-analizinde, nevrotiklik, dışadönüklük ve uyumluluk özelliklerinin öznel iyi oluşla en güçlü ilişkide olduğunu tespit etmişlerdir (DeNeve ve Cooper, 1998: 197).

Bu bulgular, Steel vd. gerçekleştirdiği meta-analizle daha da güçlenmiştir. 249 çalışmanın verileri üzerinden yapılan analizde, dışadönüklük ve nevrotikliğin öznel iyi oluş üzerinde güçlü etkileri olduğu gösterilmiştir (Steel vd., 2008: 138).

İyi oluşun fiziksel sağlıkla ilişkisini ortaya koyan çalışmalar da literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Penedo ve Dahn, farklı yaş gruplarındaki bireylerle yürüttükleri meta-analizde, düzenli fiziksel aktivitenin hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluşu artırdığını belirtmişlerdir (Penedo ve Dahn, 2005: 189).

Benzer şekilde, Blanchflower vd. tarafından İngiltere'de gerçekleştirilen çalışmada, günlük meyve ve sebze tüketiminin mental iyi oluş üzerinde doza bağlı bir etki yarattığı bulunmuştur (Blanchflower vd., 2013: 785).

Sosyal desteğin iyi oluş üzerindeki etkisini araştıran çalışmalardan biri de Siedlecki ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. 18-95 yaş aralığında 1111 yetişkinle yürütülen çalışmada, algılanan sosyal desteğin yaşam doyumu ve olumlu duygulanım ile anlamlı biçimde ilişkili olduğu saptanmıştır (Siedlecki vd., 2014: 565).

Teknoloji ve dijital ortamların etkisini inceleyen Oh vd. ise sosyal medya kullanımının, algılanan çevrimiçi sosyal destek aracılığıyla bireylerin iyi oluşunu olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır (Oh vd., 2014: 77).

Kültürel farklılıkların iyi oluş üzerindeki etkisini ele alan önemli çalışmalardan biri ise Diener vd. tarafından gerçekleştirilmiştir. 55 ülkeden elde edilen verilerle yapılan çalışmada, bireyci kültürlerde yaşayan bireylerin yaşam doyum düzeylerinin, toplulukçu kültürlerde yaşayanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur (Diener vd., 2003: 403).

Göçmen gençler üzerinde yapılan kültürel uyum odaklı çalışmalarda ise Berry vd., hem kendi kültürünü koruyabilen hem de yeni kültüre uyum sağlayabilen bireylerin en yüksek psikolojik uyum düzeyine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (Berry vd., 2006: 303).

Sosyal medyanın riskli yönlerine odaklanan çalışmalardan biri olan Lin ve arkadaşlarının araştırması, Amerika Birleşik Devletleri'nden 1.787 genç yetişkin üzerinde yürütülmüş ve sosyal medya kullanım sıklığının depresyon riskini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Lin vd., 2016: 323).

Son olarak, Vogel vd. tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Facebook kullanımının yukarı yönlü sosyal karşılaştırmalar yoluyla benlik saygısını düşürdüğü ve bu durumun bireyin iyi oluş halini olumsuz etkilediği bulunmuştur (Vogel vd., 2014: 206).

Türkiye'de iyi oluş alanında yapılan araştırmalar, hem bireysel hem de çevresel faktörlerin iyi oluş üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, üniversite öğrencileri, ergenler ve yetişkinler gibi farklı örneklemler üzerinden çeşitli psikolojik değişkenlerle olan ilişkileri kapsamlı biçimde ele almıştır.

Üniversite öğrencilerine yönelik yapılan çalışmalardan biri, içsel denetim odağının iyi oluş üzerindeki rolünü ortaya koymaktadır. Cenkseven ve Akbaş'ın yürüttüğü araştırmada, içsel denetim odağına sahip bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada, akademik başarının da öznel iyi oluş ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Cenkseven ve Akbaş, 2007: 43). Benzer şekilde, ergenler üzerinde yapılan çalışmalarda sosyal çevrenin etkisi öne çıkmaktadır. Eryılmaz ve Öğülmüş'ün (2010) gerçekleştirdiği araştırmada, öznel iyi oluşun artırılmasında akran ilişkileri ile aile desteğinin anlamlı bir belirleyici olduğu ortaya konmuştur (Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010: 189).

Kişilik özelliklerinin etkisini ele alan bir başka çalışmada, Eryılmaz ve Ercan dışadönüklük ve duygusal dengesizliğin öznel iyi oluş halini anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca kişilik özelliklerinin yaşla birlikte etkisinin farklılaşabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 145).

İyimserliğin öznel iyi oluş üzerindeki etkisini inceleyen bir başka çalışmada, Sapmaz ve Doğan iyimserliğin öznel iyi oluşun önemli bir yordayıcısı olduğunu ve iyimser bireylerin yaşam doyumlarının da daha yüksek olduğunu göstermiştir (Sapmaz ve Doğan, 2012: 63).

Bilişsel faktörlerden sosyal öz-yeterliğin etkisine odaklanan Özbay vd. tarafından yapılan çalışmada, sosyal öz-yeterlik ile öznel iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, aynı zamanda problem çözme becerilerinin de öznel iyi oluşu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Özbay vd., 2012: 145).

Yaşam projeleri ve hedef belirlemenin iyi oluşla ilişkisini inceleyen Yetim'in araştırmasında, yaşamında projeleri olan ve bu projelere ulaşmak için çaba gösteren bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda yaşam kalitesi algısının da öznel iyi oluş üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Yetim, 2003: 95).

İyi oluş ile motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklayan kuramsal ve ampirik çalışmalar, bu iki kavramın birbirini destekleyici yapılar olduğunu göstermektedir.

Luthans, bireyin davranışlarını yönlendiren motivasyonel süreçlerin, öznel ve psikolojik iyi oluş düzeyleriyle yakından ilişkili olduğunu vurgulamıştır (Luthans, 2002: 59).

Motivasyonun iş yaşamındaki etkisini ele alan Ryan ve Deci, bireylerin işlerini yerine getirme süreçlerinde içsel ve dışsal faktörlerin birlikte rol oynadığını belirtmişlerdir (Ryan ve Deci, 2000: 54). Bu süreçte, iyi oluş hali ise bireyin yaşamdan duyduğu tatmin, olumlu duyguların baskınlığı ve olumsuz duyguların düşüklüğü ile tanımlanan çok boyutlu bir yapı olarak ön plana çıkmaktadır (Diener, 2000: 34).

Motivasyonun temel psikolojik ihtiyaçlarla olan ilişkisini inceleyen Reis vd. tarafından yapılan araştırmada, özerklik, yeterlik ve ilişkilenme ihtiyaçlarının doyumunun öznel iyi oluşu artırdığı gösterilmiştir. Özellikle özerklik ihtiyacının doyumu, yaşam doyumu ve olumlu duygulanımla en güçlü ilişkili değişken olarak öne çıkmıştır (Reis vd., 2000: 419).

İçsel iş motivasyonunun iş ve yaşam doyumu ile ilişkisini değerlendiren bir başka çalışmada, Kuvaas 222 tam zamanlı çalışanla yürüttüğü araştırmasında, içsel motivasyon ile iş doyumu ve yaşam doyumu arasında güçlü pozitif ilişkiler bulmuştur. Ayrıca içsel motivasyonun iş performansını da olumlu etkilediği belirlenmiştir (Kuvaas, 2006: 375). Bu bulgular, özerk motivasyonun farklı alanlardaki sonuçlarını ortaya koyan meta-analizlerle de desteklenmiştir. Özerk motivasyon, bireylerin yaşam doyumlarını artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Milyavskaya ve Koestner (2011) tarafından 398 lise öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada, özerk akademik motivasyon ile psikolojik iyi oluş arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgular, özerk motivasyonun özellikle yaşam doyumu ve olumlu duygulanım üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir (Milyavskaya ve Koestner, 2011: 389).

Bireylerin iş ve yaşamlarında anlam bulmaları, psikolojik iyi oluşları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Deci ve Ryan (2008), özerk ve kontrollü motivasyon türlerini incelemiş, içsel yönelimli (özerk) motivasyonun psikolojik sağlık ve iyi oluşla güçlü biçimde ilişkili olduğunu; buna karşılık kontrollü motivasyonun bu ilişkiyi ya göstermediğini ya da çok zayıf biçimde ortaya koyduğunu belirtmiştir (Deci ve Ryan, 2008).

Benzer şekilde, hedeflerin içeriği ve bu hedeflere yönelik motivasyonun bireylerin iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkisi de çeşitli araştırmalarla

desteklenmektedir. Sheldon ve Kasser (2001) tarafından 18 ila 80 yaş arasındaki 845 yetişkin birey üzerinde yürütülen çalışmada, içsel hedeflere sahip olmanın ve bu hedeflere özerk bir şekilde yönelmenin psikolojik iyi oluş ile güçlü pozitif ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, bireylerin içsel değerlere dayalı hedefler belirlemelerinin ve bu hedeflere kendi istekleriyle yönelmelerinin, genel psikolojik sağlıklarını ve mutluluk düzeylerini önemli ölçüde artırabileceğini göstermektedir (Sheldon ve Kasser, 2001).

Bu bağlamda, SMART hedeflerin kullanımı da çalışanların motivasyonunu ve iyi oluşlarını desteklemede etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zaman sınırlı hedefler; çalışanların hedeflerine ilişkin netlik kazanmalarını, ilerlemelerini izleyebilmelerini ve başarı duygusu yaşamalarını sağlayarak hem motivasyonlarını hem de psikolojik dayanıklılıklarını artırmaktadır (Locke ve Latham, 2002: 710).

Motivasyon ile iyi oluş arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim içerisinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Yüksek motivasyon düzeyleri genellikle daha yüksek iyi oluş düzeyleriyle bağlantılıyken; aynı şekilde, bireylerin yüksek düzeyde psikolojik iyi oluşa sahip olmaları da motivasyonlarını artırabilmektedir. Bu karşılıklı etkileşim, organizasyonların hem çalışan memnuniyetini hem de işyeri performansını artırmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, iş yerinde sağlanan özerklik ortamı, çalışanların motivasyonlarını artırarak iş tatmini ve genel iyi oluş düzeylerinde olumlu etkiler yaratabilmektedir. Benzer biçimde, psikolojik olarak iyi durumda olan çalışanlar daha yüksek bir içsel motivasyonla çalışmakta, bu da işyeri verimliliğine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin çalışanların hem motivasyonunu hem de psikolojik iyi oluşunu destekleyici stratejiler geliştirmesi, uzun vadeli kurumsal başarı açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM:

İŞ MOTİVASYONU

Çalışmanın kuramsal temelini oluşturan bu bölümde, iş motivasyonu kavramı çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınmıştır. İş motivasyonu, bireylerin örgütsel bağlamda sergiledikleri davranışları yönlendiren, onları belirli hedeflere yönelten ve iş performansları üzerinde etkili olan bir psikolojik süreç olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda, kavramın kuramsal dayanakları, bileşenleri ve örgütsel uygulamaları açıklanmıştır.

Öncelikle iş motivasyonu kavramı tanımlanmış; örgütsel davranış literatüründeki yeri ve önemi üzerinde durulmuştur. Ardından, motivasyon kuramları "ihtiyaç temelli kuramlar" ve "süreç temelli kuramlar" olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Vroom'un Bekleyiş Teorisi gibi yaklaşımlar kapsamında, bireylerin iş ortamında motive olma süreçlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Bu kuramlar aracılığıyla motivasyonun bireysel eğilimlerle birlikte örgütsel yapı ve uygulamalardan da etkilendiği değerlendirilmiştir.

Motivasyon türlerine ilişkin olarak içsel ve dışsal motivasyon arasındaki kavramsal ayrımlar ele alınmıştır. İçsel motivasyonun bireysel iyi oluş, iş tatmini ve performans üzerindeki rolü ile dışsal motivasyonun ödül ve ceza sistemleri bağlamındaki etkileri literatür bulguları çerçevesinde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Motivasyonu artırmaya yönelik kullanılan araçlar ekonomik, psikososyal ve örgütsel düzeyde sınıflandırılmış; bu araçların çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi kuramsal açıklamalarla desteklenmiştir.

Son olarak, çalışmada yer alan temel değişkenler olan ücret adaleti, iş güvencesi, sosyal destek, iyi oluş hali ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiler kuramsal literatür doğrultusunda ele alınmıştır. Bu değişkenlerin motivasyon üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri açıklanmış; bireysel ve örgütsel düzeydeki işlevleri kapsamında genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bölümde yer verilen bu içerik, araştırmanın hipotezlerine teorik bir zemin oluşturma amacıyla yapılandırılmıştır.

5.1. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

Motivasyon kavramı, Latince'de "hareket etmek" anlamına gelen "Movere" sözcüğünden türemiştir. İnsan davranışını yönlendiren ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanan motivasyon, bireyleri belirli yönlerde davranmaya teşvik eden bir güç olmanın yanı sıra, amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ryan ve Deci, 2020: 12). Her insan davranışının temelinde bir istek ve hedeflenen bir amaç bulunmakta, bu amaçlara ulaşmak için bireylerin isteklerinin karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçları karşılanan bireyler, kişisel hedefleriyle uyumlu buldukları amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba göstermektedirler (Kanfer vd., 2017: 338).

İş motivasyonu, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında kritik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların işyerindeki performanslarını, verimliliklerini ve genel iş tatminlerini doğrudan etkileyen bu faktör, bireylerin belirli bir amaca yönelik davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Pinder vd., 2015: 242).

Latham ve Pinder (2022: 278), iş motivasyonunu "işle ilgili davranışın yönünü, yoğunluğunu ve süresini etkileyen, bireyin içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan bir güçler bütünü" olarak ifade etmektedir. Bu tanım, motivasyonun hem bireyin kişisel hedefleri, değerleri ve inançları gibi içsel unsurların, hem de örgütsel ödüller, işin tasarımı ve liderlik stilleri gibi dışsal unsurların etkisi altında olduğunu vurgulamaktadır.

İş motivasyonu, hem bireysel hem de örgütsel başarı açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel olarak, yüksek iş motivasyonu çalışanların iş tatminini artırarak stres düzeylerini azaltır ve genel yaşam kalitelerine olumlu katkı sağlar (Gagne vd., 2019: 145). Örgütsel açıdan ise, motive olmuş çalışanlar daha yüksek performans sergiler, devamsızlık oranları azalır ve örgüte olan bağlılıkları artar (Meyer vd., 2004: 992).

Çalışanların performansını ve genel iş tatminini artırmak için motivasyonun anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi kritik bir rol oynar. İş motivasyonu teorileri, bu konuda temel bir rehber niteliğindedir ve genellikle kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki ana başlıkta incelenir. Kapsam teorileri, bireylerin motivasyonunu sağlayan ihtiyaçlara ve faktörlere odaklanırken, süreç teorileri

motivasyonun nasıl oluştuğunu ve sürdürüldüğünü açıklamayı hedefler (Steers vd., 2019: 379).

İş motivasyonunun önemi, günümüz iş dünyasında giderek artmaktadır. İş motivasyonunun önemi, günümüz iş dünyasında giderek artmaktadır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen iş gücü dinamikleri, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarına daha fazla odaklanmasını gerektirmektedir. Motive olmuş bir iş gücü, örgütlerin bu zorluklarla başa çıkmasında kritik bir rol oynamaktadır (Kanfer vd., 2017: 338-339).

İş motivasyonunun bir diğer önemli yönü, çalışan bağlılığı ve elde tutma üzerindeki etkisidir. Yüksek motivasyona sahip çalışanların örgütlerine daha bağlı oldukları ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Meyer vd., 2004: 991). Bu durum, özellikle yetenek yönetimi ve insan kaynakları planlaması açısından örgütlere önemli avantajlar sağlamaktadır. Motive olmuş çalışanların elde tutulması, işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltırken, örgütsel bilgi ve deneyimin korunmasını sağlar.

İş motivasyonunun önemli bir diğer yönü de çalışan sağlığı ve refahı üzerindeki etkisidir. Yüksek iş motivasyonuna sahip çalışanların, daha düşük stres seviyeleri ve daha yüksek iş-yaşam dengesi rapor ettikleri görülmüştür (Deci vd., 2020: 445). Bu durum, sadece bireysel refah açısından değil, aynı zamanda örgütsel sağlık ve verimlilik açısından da önemlidir. Motive olmuş çalışanların daha az devamsızlık yapması ve daha düşük sağlık maliyetleri oluşturması, örgütsel verimliliğe doğrudan katkı sağlamaktadır.

İş motivasyonu, çalışanların performansı, bağlılığı ve yaratıcılığı üzerinde doğrudan etkisi olan kritik bir unsurdur ve modern örgütlerin sürdürülebilir başarısı için büyük önem taşır. Motivasyonun hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki olumlu etkileri, bu konunun yönetim literatüründeki merkezi konumunu güçlendirmektedir. Araştırmalar, yüksek motivasyona sahip çalışanların daha verimli, yaratıcı ve bağlı olduklarını göstermektedir (Latham ve Pinder, 2022: 289). Bu nedenle, örgütlerin hem içsel hem de dışsal motivasyon unsurlarını dikkate alarak bütüncül stratejiler geliştirmesi, çalışanların tatminini ve verimliliğini artırmada kilit rol oynamaktadır.

Motivasyon kavramının tanımı ve kapsamı, psikoloji biliminin gelişimi ile birlikte farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmıştır. İlk dönem çalışmalarında

Allport (1937), motivasyonu "kişiliğin dinamik organizasyonu içindeki içsel belirleyiciler" olarak tanımlamış ve kişilik yapısıyla ilişkilendirmiştir (akt. Kanfer vd., 2017: 340).

Modern psikolojide motivasyon tanımları, kavramın çok yönlü doğasını yansıtmaktadır. Ryan ve Deci (2000), motivasyonu "harekete geçmek için bir şey yapmaya yönelik itici güç" olarak tanımlarken, Pinder (2008), iş motivasyonunu "iş ile ilgili davranışı başlatan, yönünü, şiddetini ve sürdürülmesini belirleyen, kişinin içinden ve dışından gelen güçler seti" olarak açıklamıştır (Ryan ve Deci, 2000: 54; Pinder, 2008: 11). Latham ve Pinder (2005) ise "psikolojik süreçlerin etkisiyle gerçekleşen kaynakların dağılımı" tanımını getirmiştir (Latham ve Pinder, 2005: 486).

Nörobilim alanındaki gelişmeler, motivasyon tanımlarına yeni boyutlar katmıştır. Berridge'in (2004) çalışmalarından yola çıkarak, motivasyon "beyindeki ödül sistemlerinin aktivasyonu sonucu ortaya çıkan davranışsal yönelim" olarak tanımlanabilir. Salamone ve Correa (2012) ise motivasyonu, "organizmanın hayatta kalma ve üreme şansını artıran davranışları teşvik eden nöral süreçler" olarak ele almıştır (Salamone ve Correa, 2012).

İş motivasyonu özelinde çağdaş yaklaşımlar, kavramın dinamik yapısına odaklanmaktadır. Deci ve Ryan (1985), öz-belirleme teorisi çerçevesinde iş motivasyonunu "bireyin özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanma derecesine bağlı olarak içsel veya dışsal olarak düzenlenen davranış yönelimi" şeklinde açıklamıştır (Deci ve Ryan, 1985). Gagne ve Deci (2005), bu teoriyi iş bağlamında "çalışanların işlerini yapmak için harekete geçme nedenleri ve bu nedenlerin içselleştirilme derecesi" olarak uyarlamıştır (Gagne ve Deci, 2005: 331).

Kültürlerarası perspektifte Erez (2008), iş motivasyonunu "kültürel değerler ve normlar tarafından şekillendirilen, hedefe yönelik davranışı başlatan ve sürdüren psikolojik süreç" olarak tanımlamıştır (Erez, 2008).

Nörobilimsel yaklaşımlar çerçevesinde Lee ve Reeve (2017), iş motivasyonunu "iş ile ilgili hedeflere yönelik davranışları düzenleyen nöral ağların aktivasyonu" olarak tanımlarken, Rock (2008) SCARF modelinde "statü, kesinlik, özerklik, ilişkisellik ve adalet algılarına yönelik beyin tepkilerinin bir fonksiyonu" olarak değerlendirmiştir (Lee ve Reeve, 2017: 452; Rock, 2008: 1).

Bu araştırmalar, iş motivasyonunun sadece bireysel performans için değil, aynı zamanda örgütsel başarı, inovasyon ve sürdürülebilir rekabet avantajı için de vazgeçilmez bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramları, çalışanların iş ortamındaki davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını anlamaya yönelik geniş bir teorik çerçeve sunar. Bu kuramlar, bireylerin işlerinde nasıl motive olduklarını ve bu motivasyonun iş yerindeki başarı, tatmin ve verimlilik üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu açıklamaya çalışır.

Motivasyon Kuramları; her insan davranışının belli bir amacı olduğu ve bu amaca doğru yönelmesi gerektiği düşüncesinden hareket ederek, bu amaçların neler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu kuramların hiç birinde insanın elde etmek isteyeceği amaçlar iyi ya da kötü diye ayrılmamakla birlikte, hepsinin temelinde yatan görüş, insanoğlunun daha iyi, daha olgun, daha sağlıklı amaçlara yönelmesini sağlamaktadır (Yılmazer ve Eroğlu, 2013: 40).

Kuramsal yaklaşımlar temelinde motivasyon kuramları, ihtiyaçlara odaklanan kapsam kuramları ve bireyin algısal süreçlerini esas alan süreç kuramları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kapsam kuramlarında ihtiyaç ön plandadır ve motivasyoun başlatan faktörleri açıklamaya çalışır ve içsel faktörlere ağırlık verir. Süreç kuramlarında ise, sonuçlar ve bu sonuçları algılama biçimi önemlidir ve dışsal faktörlere ağırlık verir (Yılmazer ve Eroğlu, 2013: 40; Koçel, 2015: 733).

Tablo 5: Motivasyon Teorileri

KAPSAM TEORİLERİ	**SÜREÇ TEORİLERİ**
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	Davranış Şartlandırması Yaklaşımı
Çift- Faktör Teorisi	Bekleyiş Teorileri -Vroom'un Bekleyiş Teorisi -Lawler-Porter Modeli

Başarma İhtiyacı Teorisi	Eşitlik Teorisi
Erg Yaklaşımı	Amaç Teorisi

Kaynak: Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, 733.

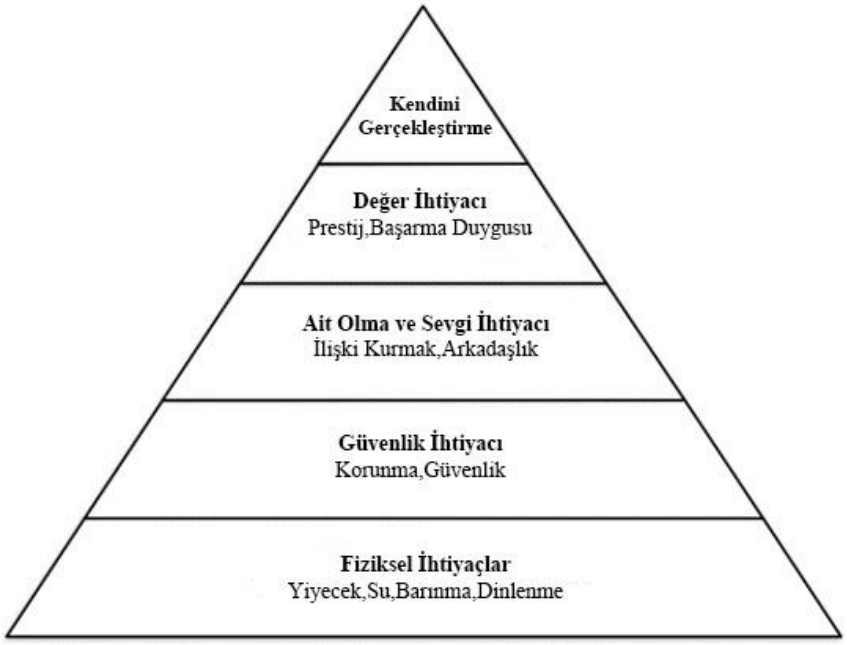
5.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları; insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır (Şimşek vd., 2016: 153). Kapsam kuramları arkasındaki varsayım; eğer yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse, bu şekilde personelini daha iyi yönlendirebilecektir (Koçel, 2015: 733).

Kapsam kuramları altında, İhtiyaçları Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in VIG (Varlık Sürdürme-İlişki-Gelişme) Kuramı incelenmiştir.

5.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon teorileri arasında en çok tanınanlardan biri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Motivasyon teorisi için genellikle başlangıç noktası olarak alınan ihtiyaçlar, fizyolojik dürtülerdir. Bu teoriye göre, insanların sergilediği her davranışın temelinde belirli ihtiyaçları karşılama amacı yatar. İhtiyaçlar, bireylerin davranışlarını belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir ve bu ihtiyaçlar bireyler açısından hiyerarşik bir sıralamaya sahiptir. Maslow'a göre, daha alt seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadan üst seviyedeki ihtiyaçlar bireyi harekete geçirmez. Yani bir kişinin davranışları, ihtiyaçlarını karşılama derecesine bağlı olarak şekillenir (Güney, 2018: 366).



Şekil 4: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynakça: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, 735.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre fizyolojik ihtiyaçlar, bireyin hayatta kalabilmesi için karşılanması gereken en temel gereksinimlerdir. Bu ihtiyaçlar arasında beslenme, su, oksijen, uyku ve vücut ısısının dengede tutulması gibi yaşamsal unsurlar yer almaktadır. Maslow, tüm ihtiyaçlar arasında fizyolojik ihtiyaçların en güçlü ve öncelikli olduğunu vurgular. Birey, yaşamını sürdürebilmek için gerekli bu ihtiyaçları karşılayamadığında, diğer ihtiyaçlar (güvenlik, sevgi, saygı gibi) ikincil düzeyde kalır. Nitekim, yaşamsal kaynaklarını büyük ölçüde kaybetmiş bir birey için, temel motivasyonun öncelikli olarak fizyolojik ihtiyaçlar etrafında şekilleneceği öngörülmektedir. Yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygıdan aynı anda yoksun kalan bir kişinin, en çok yiyeceğe yönelik bir motivasyon geliştirmesi kuvvetle muhtemeldir (Maslow, 1943: 372).

Güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığında ortaya çıkan ve bireyin kendisini tehlikelere karşı koruma ve güvence arayışını ifade eden bir ihtiyaçtır. Güvenlik ihtiyaçları, bireyin dünyayı düzenli, tahmin edilebilir ve güvenilir bir yer olarak deneyimleme arzusunu kapsar. Güvenlik ihtiyacı karşılanmadığında, kişi tüm yeteneklerini güvenliği sağlama amacına yönlendirebilir. Güvenlik ihtiyacı, fiziksel

güvenlik (vahşi hayvanlar, aşırı sıcaklık, suç gibi tehlikelerden korunma) ve psikolojik güvenlik (dünyayı öngörülebilir ve düzenli hissetme) gibi çeşitli alanlarda kendini gösterebilir (Maslow, 1943: 380).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda, ait olma ve sevgi ihtiyacı; fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılandıktan sonra ortaya çıkan temel insani gereksinimler arasında yer almaktadır. Bu düzeyde birey, arkadaşlık, romantik ilişkiler, aile bağları gibi duygusal açıdan doyum sağlayacak ilişkilere yönelir. Ait olma ve sevgi ihtiyacı, bireyin yalnızca bir gruba dâhil olma arzusunu değil, aynı zamanda bu ilişkiler içinde sevgi verme ve alma beklentisini de kapsamaktadır. Bu gereksinim; şefkat, duygusal destek, bağlılık ve samimiyet gibi unsurları içermekte olup, bireyin psikososyal gelişimi açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Maslow'a göre bu ihtiyaçların karşılanmaması, bireyin psikolojik uyumunu bozarak yalnızlık, dışlanmışlık ve değersizlik hislerine yol açabilir. Uzun vadede ise bu durum, bireyde çeşitli psikopatolojik belirtilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Buna karşın, sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarının doyurulması, bireyin psikolojik dengesini güçlendirmekte ve sosyal yaşamla kurduğu ilişkilerin niteliğini artırmaktadır (Maslow, 1943: 381).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, değer ihtiyacı bireylerin hem kendi özsaygılarına hem de başkalarının saygısına duyduğu arzuyu içerir. Bu ihtiyaçlar, kişinin kendine güven, yetkinlik, bağımsızlık ve başarı hissi geliştirmesiyle ilgilidir. Kişinin gerçek başarılarına ve kapasitelerine dayanan özsaygı, bireyin dünyada değerli ve gerekli olduğunu hissetmesini sağlar. Ayrıca, bu ihtiyaçlar sosyal çevrede itibar, prestij, tanınma ve takdir görme arzusunu da kapsar. Saygı ihtiyacının karşılanması, kişinin öz yeterlilik ve kendine güven duygularını güçlendirir ve bireyin daha sağlıklı bir benlik algısına sahip olmasını sağlar. Ancak saygı ihtiyaçlarının engellenmesi durumunda, bireyde aşağılık duyguları, zayıflık ve çaresizlik gibi olumsuz duygular ortaya çıkar. Bu olumsuz duygular, ya bireyi hayal kırıklığına uğratır ya da telafi edici, hatta nevrotik eğilimlere yol açabilir. Özsaygı eksikliği, bireyin hem kişisel gelişimini hem de sosyal ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, bireylerin sağlıklı bir özgüvene ve saygı ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir anlayış geliştirmesi, psikolojik dengeyi korumada kritik bir rol oynar (Maslow, 1943: 382).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst düzeyde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanma ve "olabileceği her şeyi olma" arzusunu temsil etmektedir. Bu ihtiyaç, bireyin fizyolojik, güvenlik, ait olma ve saygı gibi daha temel düzeydeki gereksinimlerinin tatmin edilmesinin ardından ortaya çıkmakta ve bireyin yaşamındaki anlam arayışıyla yakından ilişkilidir. Kendini gerçekleştirme, bireyin ilgi, değer ve yeteneklerine uygun biçimde kendini ifade etmesi, yaratıcı ve üretken faaliyetlerde bulunması ya da kişisel hedeflerini hayata geçirmesi biçiminde tezahür etmektedir. Maslow, bu durumu yalnızca bireysel başarıya ulaşmakla sınırlı görmemekte; bireyin içsel doyumunu sağlayan, özgün ve anlamlı bir varoluş biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, bir müzisyenin müzik yapması, bir sanatçının resim yapması ya da bir şairin yazması, kişinin içsel potansiyelini gerçekleştirmesi açısından zorunlu görülmektedir. Maslow'a göre, birey yalnızca bu tür bir kendini ifade biçimiyle gerçek anlamda tatmine ve ruhsal bütünlüğe ulaşabilir (Maslow, 1943: 383).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişiden kişiye farklılık gösterir. Kimi insan bu ihtiyacını bir ebeveyn olarak çocuklarına iyi bir rehberlik yaparak tatmin ederken, kimisi bu ihtiyacını sanatsal veya bilimsel başarılar ile karşılar. Bu ihtiyaç, her zaman bir faaliyetle ortaya çıkmak zorunda değildir; fakat üretici kapasiteye sahip bireylerde genellikle bu şekilde kendini gösterir. Toplumda temel ihtiyaçları karşılanmış bireyler nadir olduğundan, bu konu hakkında deneysel veriler sınırlıdır ve kendini gerçekleştirme, araştırma alanında halen üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Maslow, 1943: 383).

Maslow'un kuramına göre, bir ihtiyacın tatmin edilmesiyle birlikte, bu ihtiyacın birey üzerindeki motive edici gücü azalmakta ve birey, hiyerarşide bir üst düzeyde yer alan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmektedir. Bu dinamik yapı, bireyin motivasyonel sürecinin sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Maslow'un bu yaklaşımı, örgütsel bağlamda yöneticiler açısından da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Zira bir yöneticinin, çalışanlarının hangi ihtiyaç düzeyinde yoğunlaştığını doğru bir şekilde analiz edebilmesi, onların motivasyonlarını artıracak uygun çalışma koşullarını ve ödül sistemlerini geliştirmesini mümkün kılmaktadır. Böylelikle çalışanların bireysel gereksinimleri ile örgütsel hedefler

arasında bir uyum sağlanarak, iş performansı ve kurumsal verimlilik artırılabilir (Güney, 2018: 366).

5.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilen Çift Faktör Kuramı (Two-Factor Theory), iş tatmini ve tatminsizliğinin aynı düzlemde değerlendirilmesine dayanan tek boyutlu motivasyon anlayışına eleştirel bir yaklaşım getirerek, iş yerindeki motivasyonun çok boyutlu doğasına dikkat çekmiştir (Miner, 2005: 61). Bu kuram, çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurları hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olmak üzere iki temel kategori altında incelemektedir.

Kuramın önemli bileşenlerinden biri olan hijyen faktörleri, çalışanların tatminsizlik yaşamalarını önleyen ancak doğrudan motivasyon sağlamayan dışsal unsurları kapsamaktadır. Bu faktörler; örgüt politikaları, denetim biçimi, çalışma koşulları, maaş, iş güvencesi, statü ve kişilerarası ilişkiler gibi unsurları içermektedir (Robbins ve Judge, 2017: 211). Hijyen faktörlerinin yetersizliği durumunda çalışanlar tatminsizlik yaşamakta, ancak bu faktörlerin yeterli düzeyde sağlanması, yalnızca tatminsizliği ortadan kaldırmakta; bireyleri motive etme konusunda yetersiz kalmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 211).

Öte yandan, motivasyon faktörleri işin içsel yönlerine odaklanmakta ve bireyin iş tatmini ile doğrudan ilişkili unsurları kapsamaktadır. Başarı hissi, tanınma, sorumluluk alma, ilerleme fırsatları ve işin kendisinin anlamlılığı gibi faktörler, çalışanların içsel motivasyonlarını artırmakta ve iş tatminine katkı sunmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 211; Hur, 2018: 330).

Çift Faktör Kuramı, iş tasarımı, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında önemli kuramsal ve pratik etkiler yaratmıştır (Hur, 2018: 329). Herzberg'in yaklaşımı, yöneticilere çalışanları motive etmek için yalnızca temel gereksinimleri karşılamanın yeterli olmadığını, aynı zamanda bireyin gelişimine ve işin niteliğine odaklanılması gerektiğini göstermiştir. Bu doğrultuda, kuram iş zenginleştirme, yetkilendirme ve çalışan gelişimi gibi çağdaş insan kaynakları uygulamalarına öncülük etmiştir (Steers vd., 2004: 381).

Robbins ve Judge (2017), Herzberg'in kuramının özellikle iş zenginleştirme stratejilerinin kuramsal temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Bu stratejiler; çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi, işin anlamlılığının artırılması, geribildirim olanaklarının sunulması ve tanınma fırsatlarının çoğaltılması gibi uygulamalarla çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmeyi amaçlamaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 213). Bu bağlamda, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, örgütlerde çalışan motivasyonunun anlaşılması ve artırılmasına yönelik etkili ve uygulanabilir bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

5.2.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland tarafından geliştirilen İhtiyaç Temelli Motivasyon Teorisi, bireylerin davranışlarını yönlendiren üç temel güdüsel kaynağın bulunduğunu öne sürmektedir: başarma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı (akt. Robbins ve Judge, 2017: 52). Bu teori, bireyler arasındaki motivasyon farklılıklarının bu üç ihtiyacın baskınlığına göre değiştiğini savunarak, özellikle örgütsel bağlamda kişilik-motivasyon uyumuna dayalı değerlendirmelere olanak tanımaktadır.

Bu ihtiyaçlardan ilki olan başarma ihtiyacı yüksek bireylerin, genellikle kontrollü risk alma eğiliminde oldukları, performanslarına ilişkin somut ve doğrudan geribildirim alma konusunda duyarlılık gösterdikleri ifade edilmektedir. Ayrıca bu bireylerin, yenilikçi çözümler üretme kapasitesine sahip oldukları ve uzun vadeli hedefler belirleme konusunda yüksek bir eğilim sergiledikleri vurgulanmaktadır (akt. Daft ve Marcic, 2020: 428).

İkinci temel ihtiyaç olan güç kazanma ihtiyacı, bireyin başkaları üzerinde etki yaratma ve kontrol sağlama arzusunu yansıtmaktadır. Griffin ve Moorhead (2014), bu ihtiyacın yüksek olduğu bireylerin etki alanlarını genişletmeye öncelik verdiklerini ve genellikle liderlik pozisyonlarına yönelme eğilimi gösterdiklerini belirtmektedir (Griffin ve Moorhead, 2014: 134). Bu bireyler, ikna ve yönlendirme becerilerini etkili biçimde kullanarak örgütsel yapılar içinde etkili konumlar elde etme eğilimindedir.

Üçüncü temel ihtiyaç olan ilişki kurma ihtiyacı, bireyin diğer bireylerle yakın, destekleyici ve olumlu ilişkiler geliştirme arzusunu temsil etmektedir. Lussier ve

Achua (2015), bu ihtiyacı yüksek düzeyde hisseden bireylerin, takım çalışmasına yatkınlık gösterdiklerini ve iş birliğine dayalı ortamlarda daha verimli olduklarını vurgulamaktadır (Lussier ve Achua, 2015: 247).

Schermerhorn ve Bachrach (2018), söz konusu ihtiyaçların örgütsel davranış alanındaki yansımalarını incelemiş ve özellikle işe alım süreçlerinde, adayların motivasyon profillerinin pozisyonla uyumlu olup olmamasının belirlenmesinin, iş başarısı açısından kritik olduğunu ifade etmiştir (Schermerhorn ve Bachrach, 2018: 156). Bu çerçevede, işe uygun motivasyonel eğilimlerin tespit edilmesi, hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği artırabilecek stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Kinicki ve Williams (2016) ise, çalışanların baskın motivasyon türlerine göre özelleştirilmiş gelişim programlarının ve ödüllendirme sistemlerinin tasarlanmasının, hem çalışan performansı hem de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Kinicki ve Williams, 2016: 387). Bu bulgular, McClelland'ın teorisinin yalnızca bireysel motivasyonu açıklamakla kalmayıp, örgütsel uygulamalara doğrudan katkı sağlayan bir model olduğunu göstermektedir.

5.2.1.4. Alderfer'in VIG (ERG) Kuramı

Alderfer'in VIG Kuramı, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin bir uzantısı ve yeniden yorumlanması olarak ortaya çıkmış, Maslow'un katı hiyerarşik yapısını esneterek daha esnek ve uygulanabilir bir perspektif sunmuştur (Robbins ve Judge, 2017: 204). Alderfer, bu teorisinde ihtiyaç doyumunun isteklerin gücüne olan etkisini inceleyerek Maslow'un teorisine bir alternatif geliştirmiştir. İnsan ihtiyaçlarını üç ana kategoriye ayıran bu teori, varolma, ilişki kurma ve büyüme (ERG) olarak adlandırılan bu kategorilerde, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların ortaya çıkabilmesi için daha alt düzey ihtiyaçların doyurulmasının zorunlu olmadığını savunmaktadır. Ayrıca, daha üst düzey ihtiyaçlar karşılanmadığında, alt düzey ihtiyaçların gücünün artacağı öngörülmektedir (Alderfer, 1969: 162).

Clayton Alderfer, 1969 yılında yayınladığı "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs" adlı makalesiyle VİG Kuramı'nı ortaya koymuştur. Alderfer,

Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisini üç ana kategoriye indirgeyerek daha basit ve esnek bir model oluşturmuştur (Alderfer, 1969: 142-175).

VİG Kuramı'nın üç ana kategorisi şunlardır:

Varoluş (Existence) İhtiyaçları: Bireyin temel fizyolojik gereksinimlerini ve fiziksel güvenlik arayışını kapsamaktadır. Bu kategori, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını birleştirmekte ve bireyin hayatta kalması için gerekli olan maddi ve somut kaynaklara erişimini ifade etmektedir. Beslenme, barınma, sağlık, iş güvencesi ve ücret gibi unsurlar bu gruba dâhildir.

İlişki (Relatedness) İhtiyaçları: Bireyin başkalarıyla kurduğu sosyal bağlara ve bu bağlardan elde ettiği duygusal doyuma işaret etmektedir. Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile dış saygınlık (başkaları tarafından tanınma ve onaylanma) gereksinimlerini içeren bu düzey, bireyin ait olma, kabul görme ve kişilerarası ilişkiler yoluyla kendini değerli hissetme arzusunu yansıtmaktadır..

Gelişme (Growth) İhtiyaçları: Bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirme, kişisel gelişim sağlama ve üretken faaliyetlerde bulunma isteğini kapsamaktadır. Bu kategori, Maslow'un kendini gerçekleştirme düzeyini ve içsel saygınlık (özsaygı, yeterlik, özerklik) ihtiyaçlarını bütünleştirmektedir. Yaratıcılık, problem çözme, başarı elde etme ve bireysel ilerleme gibi unsurlar bu gruba dâhil edilmektedir.

Alderfer'in yaklaşımı, bu üç ihtiyaç kategorisinin eş zamanlı olarak aktif olabileceğini ve bireylerin farklı düzeylerde bu ihtiyaçları deneyimleyebileceğini öne sürer (Arnolds ve Boshoff, 2002: 698). Bu, Maslow'un katı hiyerarşik yapısından önemli bir ayrılışı temsil eder ve motivasyon teorisine daha dinamik bir bakış açısı getirir.

Alderfer'in VIG Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden esinlenmiş olsa da önemli farklılıklar içerir ve motivasyon teorisine yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. İlk olarak, kategorilerin sayısı ve yapısı açısından Maslow'un beş ihtiyaç düzeyi yerine, Alderfer ihtiyaçları üç ana kategoriye indirgemiştir. Bu sadeleştirme, teorinin hem anlaşılmasını hem de uygulanmasını kolaylaştırmıştır. Ayrıca, Maslow'un teorisindeki katı hiyerarşik yapı yerine Alderfer, daha esnek bir yaklaşım benimsemiştir. VIG Kuramı'na göre, bir ihtiyaç kategorisi tam olarak tatmin edilmeden diğerine geçiş yapılabilir (Luthans, 2011: 163). Bir diğer önemli fark, ihtiyaçların eşzamanlı olarak aktif olabilmesidir. Maslow'un teorisinde bir ihtiyaç tam

olarak karşılanmadan bir üst düzeye geçiş mümkün değilken, VIG Kuramı'nda birey aynı anda birden fazla ihtiyaç kategorisiyle motive olabilir (Robbins ve Judge, 2017: 205). Ayrıca, Alderfer'in teorisinde yer alan geriye dönüş ilkesi, bir üst düzey ihtiyacın karşılanamaması durumunda bireyin daha alt düzey bir ihtiyaca yönelmesine olanak tanır, bu ise Maslow'un teorisinde yer almayan bir özelliktir (Alderfer, 1969: 162). Son olarak, VIG Kuramı kültürel farklılıklara daha duyarlıdır. Alderfer, ihtiyaçların önem sırasının kültürler arası farklılıklar gösterebileceğini kabul etmektedir, bu da teoriyi küresel bağlamlarda daha esnek hale getirmektedir.

Bu farklılıklar, Alderfer'in VIG Kuramı'nın, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine kıyasla bireysel farklılıklara ve örgütsel bağlamdaki değişken koşullara daha esnek bir şekilde uyum sağlayabildiğini göstermektedir. Bu yönüyle VIG Kuramı, örgütlerde çalışan motivasyonunun anlaşılması ve yönetilmesi açısından daha uygulanabilir bir teorik çerçeve sunmaktadır.

5.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, ihtiyaçların yalnızca bireyi harekete geçiren unsurlardan biri olduğunu kabul etmekte, ancak motivasyonun daha çok bireyin beklentileri, algıladığı ödül-değer dengesi ve çevresel koşullar çerçevesinde şekillendiğini ileri sürmektedir (Koçel, 2015: 740). Bu yaklaşıma göre, bireyin motivasyonel davranışı sadece neye ihtiyaç duyduğuyla değil, aynı zamanda bu ihtiyacı karşılama olasılığına ilişkin inançlarıyla da yakından ilişkilidir.

Süreç teorileri arasında Davranış Şartlandırma Yaklaşımı, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi yer almaktadır.

5.2.2.1. Davranış Şartlandırması (Edimsel Koşullanma) Yaklaşımı

Davranış şartlandırması (operant conditioning) veya edimsel koşullanma, psikoloji ve öğrenme teorilerinde önemli bir yere sahiptir. Bu yaklaşım, davranışların sonuçlarına göre şekillendiğini öne sürer. Davranış şartlandırması, bireyin çevresiyle etkileşimi sonucunda gerçekleşen öğrenme sürecini açıklar. Bu yaklaşıma göre, bir

davranışın tekrarlanma olasılığı, o davranışın sonuçlarına bağlıdır. Olumlu sonuçlar davranışın tekrarlanma olasılığını artırırken, olumsuz sonuçlar bu olasılığı azaltır (Cameron ve Pierce, 1994: 363).

Davranış şartlandırması kapsamında dört temel pekiştirme türü tanımlanmıştır (Flora, 2004):

Olumlu pekiştirme: Bir davranışın ardından olumlu bir uyaran verilmesi sonucu davranışın tekrarlanma olasılığının artması (örneğin, bir öğrencinin iyi bir not aldığında övülmesi).

Olumsuz pekiştirme: Rahatsız edici bir uyaranın ortadan kaldırılmasıyla davranışın tekrarlanma olasılığının artması (örneğin, baş ağrısı için ilaç alınması ve ağrının geçmesi).

Olumlu ceza: İstenmeyen bir davranışın ardından rahatsız edici bir uyaran verilmesi sonucu davranışın tekrarlanma olasılığının azalması (örneğin, trafik kuralı ihlalinde para cezası verilmesi).

Olumsuz ceza: İstenmeyen bir davranışın ardından olumlu bir uyaranın çekilmesi ile davranışın tekrarlanma olasılığının azalması (örneğin, kurallara uymayan bir çocuğun oyun süresinin kısaltılması).

İş ortamında performans yönetim sistemleri, davranış şartlandırma prensiplerine dayanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1997: 1122). Çalışanların hedeflere ulaşmaları durumunda ödüllendirilmesi, bu yaklaşımın pratik uygulamasıdır. Örneğin, satış ekibinin kota aşımında prim alması, olumlu pekiştirme prensibine dayanır (Peterson ve Luthans, 2006: 157).

5.2.2.2. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon literatüründe giderek daha fazla önem kazanan kuramsal yaklaşımlardan biri bekleyiş teorileridir. Bu teoriler, bireylerin belirli bir hedefe yönelik olarak nasıl motive olduklarını ve bu süreçte hangi zihinsel değerlendirmeleri gerçekleştirdiklerini açıklamaya çalışmaktadır. Temel olarak, bireyin belirli bir çabayı göstermeye değer bulup bulmadığını belirleyen beklentiler ve algılar üzerinden motivasyonu ele alır. Bekleyiş teorileri iki temel yaklaşıma dayanmaktadır. Bunlardan

ilki, Victor Vroom tarafından geliştirilen klasik bekleyiş modelidir. İkinci yaklaşım ise, bu modelin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesiyle ortaya çıkan genişletilmiş bir kuramsal çerçevedir (Koçel, 2018: 744). Her iki yaklaşım da örgütsel davranış literatüründe bireyin motivasyonunu anlamaya yönelik önemli katkılar sunmakta, özellikle iş ortamında karar alma ve ödül beklentisi arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

5.2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi, çalışanların motivasyonunu anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Vroom'un Bekleyiş Teorisi, bireylerin davranışlarının, belirli sonuçlara ulaşma beklentisi ve bu sonuçların çekiciliği tarafından belirlendiğini öne sürer (Van Eerde ve Thierry, 1996: 577). Modern örgütsel davranış araştırmalarında teori, üç temel bileşen üzerinden incelenmektedir: beklenti, araçsallık ve valens.

Beklenti, bireyin belirli bir çabanın belirli bir performans düzeyine ulaşmasına katkı sağlayacağına dair inancını ifade eder. Bu inanç, 0 (hiç olasılık yok) ile 1 (kesin olasılık) arasında bir değer alabilir (Robbins ve Judge, 2017: 217). Örneğin, bir yazılım geliştiricinin daha fazla çaba gösterdiğinde projelerini daha hızlı tamamlayabileceğine olan inancı, beklenti bileşenini oluşturur.

Araçsallık, bireyin sergilediği performans düzeyinin istenen sonuçlara ulaşmasına katkıda bulunacağına dair algısını ifade eder. Bu algı da 0 ile 1 arasında değişen bir değer alır. Örneğin, bir çalışanın yüksek performans göstermesinin terfi olasılığını artıracağına dair inancı, araçsallık kavramını yansıtır.

Valens, belirli bir sonucun birey açısından ne kadar çekici olduğunu ifade eder. Bu çekicilik değeri -1 (hiç çekici değil) ile +1 (çok çekici) arasında değişir (De Simone, 2015: 19).

Motivasyon = Beklenti x Araçsallık x Valens formülü ile hesaplanır. Güncel meta-analizler, bu formülün özellikle bilgi işçileri ve yaratıcı sektörlerde çalışanların motivasyonunu açıklamada etkili olduğunu göstermektedir. Bileşenlerden birinin düşük olması, genel motivasyon düzeyini önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Van Eerde ve Thierry, 1996: 575-576)

5.2.2.2.2. Lawler-Porter Modeli

Lawler-Porter Modeli, çalışanların motivasyonunu anlamak için önemli bir teorik çerçeve sunar. Model, Victor Vroom'un Beklenti Teorisi'ni temel alarak, motivasyonun sadece çabaya bağlı olmadığını, aynı zamanda performans ve ödüller arasındaki algılanan ilişkiye de bağlı olduğunu vurgular (Lunenburg, 2011: 2). Modele göre, çalışanların motivasyonu üç temel faktöre dayanır: beklenti (çabanın performansa yol açacağına dair inanç), araçsallık (performansın ödüllendirileceğine dair inanç) ve valens (ödüllerin değeri) (Koçel, 2020: 643).

Lawler-Porter Modeli, performansın sadece çaba ile değil, aynı zamanda bireyin yetenekleri ve rol algısı tarafından da belirlendiğini savunur (Ertürk, 2018: 211). Model, ödülleri içsel ve dışsal olarak iki kategoride ele alır. İçsel ödüller, başarı hissi veya kişisel gelişim gibi içsel tatmin duygularını ifade ederken, dışsal ödüller maaş artışı, terfi veya tanınma gibi dışarıdan gelen teşvikleri kapsar (Robbins ve Judge, 2019: 267).

Bu modelde, çalışanların iş tatmini, aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına dair algılarıyla yakından ilişkilidir. Çalışanlar, elde ettikleri ödülleri hak ettiklerine inandıkları ödüllerle karşılaştırarak iş tatmini düzeylerini belirlerler (Güney, 2017: 373). İş tatmini, gelecekteki motivasyon düzeyini etkileyen önemli bir faktördür.

Lawler-Porter Modeli'nin iş dünyasında çeşitli uygulamaları mevcuttur. Model, performans yönetimi sistemlerinin tasarımında yol gösterici bir rol oynar. Çalışanların yeteneklerini ve rol algılarını geliştirmeye yönelik uygulamalar, iş performansını artırmada etkili olabilir (Şimşek ve Çelik, 2019: 157). Ayrıca, model ödül sistemlerinin hem maddi hem de manevi teşvikler içermesi gerektiğini vurgular.

İş tasarımı da modelin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performansını artırmak için görevlerin açıkça tanımlanması ve çalışanların rollerini doğru anlamaları sağlanmalıdır (Ertürk, 2018: 211). Eğitim ve geliştirme programları da bireylerin yeteneklerini artırarak performansı olumlu yönde etkileyebilir.

5.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Adamsın Eşitlik Teorisi, örgütsel davranış ve iş motivasyonu alanında önemli bir yere sahiptir. Adamsın Eşitlik Teorisi, sosyal karşılaştırma süreçlerine dayanan bir motivasyon teorisidir. J. Stacy Adams, bu teoriyi 1963 yılında yayınladığı "Towards an Understanding of Inequity" adlı makalesiyle literatüre kazandırmıştır. Adams'a göre, çalışanlar kendi girdi-çıktı oranlarını diğer çalışanlarınkiyle karşılaştırarak bir eşitlik değerlendirmesi yaparlar (Adams, 1963: 422).

Modern iş ortamlarında eşitlik teorisinin uygulanması, özellikle uzaktan çalışma ve hibrit modellerin yaygınlaşmasıyla daha karmaşık bir hal almıştır. Çalışanlar, kendi girdi-çıktı oranlarını değerlendirirken hem fiziksel hem de sanal çalışma ortamlarındaki eşitlik algılarını göz önünde bulundurmaktadır.

5.2.2.4. Amaç Teorisi

Amaç Teorisi (Goal Setting Theory), iş motivasyonu ve performans alanında önemli bir yere sahip olan çağdaş motivasyon teorilerinden biridir. 1960'ların sonlarında Edwin A. Locke tarafından geliştirilen bu teori, bireylerin hedeflerinin onların motivasyon ve performans düzeylerini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre, kişilerin kendilerine koydukları hedefler, motivasyon seviyelerini doğrudan etkiler (Latham ve Locke, 2002: 705).

Teorinin temel varsayımı, hedeflerin özellikleri ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğudur. Locke vd. nin araştırmaları, spesifik ve zorlayıcı hedeflerin, "elinden geleni yap" gibi belirsiz veya kolay hedeflere kıyasla daha yüksek performansa yol açtığını göstermiştir. Zorlayıcı hedefler, kolay ulaşılabilir olanlara kıyasla daha fazla motivasyon ve performans artışı sağlar (Locke ve Latham, 2006: 265).

Kurumsal bağlamda, hedef belirleme süreci kritik öneme sahiptir. Etkili bir yönetim için, kurumsal hedeflerle çalışanların bireysel hedeflerinin uyumlu hale getirilmesi gerekir. Bu uyumu sağlamanın en etkili yolu, hedef belirleme sürecine çalışanların aktif katılımının sağlanmasıdır (Seijts ve Latham, 2005: 124).

Amaç belirleme sürecinde düzenli geri bildirim sağlanması, bireylerin ilerlemelerini değerlendirmelerine ve gerekli düzeltmeleri yapmalarına yardımcı olur. Araştırmalar, öğrenme odaklı hedef yöneliminin, performans odaklı hedef yönelimine kıyasla daha olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Ayrıca, grup düzeyinde hedef belirleme de bireysel hedef belirleme kadar önemlidir, çünkü ortak hedefler takım üyelerini daha fazla motive eder ve işbirliğini güçlendirir (Kleingeld vd., 2011: 1286).

Yönetim alanında, Peter F. Drucker'ın 1954'te ortaya koyduğu "Amaçlara Göre Yönetim" kavramı, Locke'un teorisiyle paralellik gösterir. Drucker'ın yaklaşımı, kurumlarda hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayarak, bu konuda pratik öneriler sunar. Bu yaklaşım, Amaç Teorisi'nin kurumsal uygulamalarına ışık tutar ve günümüzde hala geçerliliğini korur (Koçel, 2018: 750).

Etkili bir yönetim için kritik nokta, kurumsal hedeflerle çalışanların bireysel hedeflerini uyumlu hale getirmektir. Bu uyumu sağlamanın en etkili yolu, hedef belirleme sürecine çalışanların da dahil edilmesidir. Böylece, hem kurumsal hem de bireysel hedefler arasında bir köprü kurulmuş olur, bu da motivasyon ve performansı olumlu yönde etkiler (Koçel, 2018: 750).

Amaç belirleme sürecinde geri bildirim sağlanması, bireylerin ilerlemelerini değerlendirmelerine ve gerekli düzeltmeleri yapmalarına yardımcı olur. Ayrıca, öğrenme amaçlı bir hedef yönelimi benimsemek, performans amaçlı bir hedef yöneliminden daha yüksek performans sağlar. Grup amaç belirlemesi de bireysel amaç belirleme kadar önemlidir, çünkü ortak hedefler takım üyelerini daha fazla motive eder ve işbirliğini teşvik eder (Lunenburg, 2011).

5.3. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon türleri, bireylerin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren temel güdülenme kaynaklarını ifade etmektedir. Literatürde genellikle içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki temel kategori altında incelenmektedir.

İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir dışsal ödül beklentisi olmaksızın, yalnızca etkinliğin kendisinden aldığı haz, ilgi ya da kişisel tatmin duygusuyla

harekete geçmesini ifade eder. Bu tür motivasyon, bireyin öğrenmeye, keşfetmeye veya başarma isteğine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır.

Buna karşılık, dışsal motivasyon, bireyin davranışlarını ödül elde etme ya da ceza almaktan kaçınma gibi dışsal etkenlere bağlı olarak gerçekleştirmesini ifade eder. Maddi kazanç, statü, terfi ya da sosyal onay gibi dışsal ödüller, bireyin davranışlarını yönlendirmede etkili olabilmektedir.

Bu bölümde, motivasyon türlerine ilişkin kuramsal açıklamalar sunulacak ve söz konusu motivasyon türlerinin iş yaşamındaki yansımaları ele alınacaktır.

5.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin dışsal bir ödül ya da ceza olmaksızın, yalnızca kendi içsel tatmini ve memnuniyeti için harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu motivasyon türü, kişinin bir aktiviteyi keyif aldığı ya da kişisel gelişimi için gerekli gördüğü için gerçekleştirmesiyle karakterize edilir (Ryan ve Deci, 2000: 56).

Erken dönemlerde (1950'ler ve 1960'lar), içsel motivasyon kavramı, davranışçı yaklaşımın etkisi altında gelişmiştir. White, "etkinlik motivasyonu" (effectance motivation) kavramını ortaya atarak, organizmaların çevreleriyle etkileşime girme ve onu etkileme konusunda içsel bir dürtüye sahip olduklarını öne sürmüştür (akt. Ryan ve Deci, 2017: 85).

Bilişsel Devrim Dönem'inde (1970'ler) içsel motivasyon daha net bir şekilde tanımlanmaya başlamıştır. Bu dönemde içsel motivasyon, kişinin yetkinlik ve özerklik duygularını artırma arzusuyla ilişkili motivasyon olarak tanımlanmış ve bilişsel süreçlerin davranışları şekillendirmedeki rolü vurgulanmıştır (Deci, 1971).

1980'ler ve 1990'lar, Öz-Belirleme Teorisi dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde içsel motivasyon, özerklik, yeterlik ve ilişkili olma gibi temel psikolojik ihtiyaçların tatminine dayandırılmıştır. İçsel motivasyon, doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçların tatmini ve kişisel gelişim için içsel bir itici güç olarak tanımlanmıştır (Deci ve Ryan, 1985; Deci ve Ryan, 2000).

2000'ler ve sonrası, çoklu bakış açıları dönemi olarak nitelendirilmektedir. Bu dönemde içsel motivasyon, "özerk öz-düzenleme" kavramıyla ilişkilendirilerek

bireyin değerleri ve ilgi alanlarıyla uyumlu davranışlar sergilemesini ifade eden bir süreç olarak tanımlanmıştır (Vansteenkiste vd., 2006: 19).

Akış Teorisi, içsel motivasyonu bireyin beceri düzeyi ile karşılaştığı zorluk düzeyi arasında optimal bir denge yakaladığında ortaya çıkan "akış" durumu ile ilişkilendirmektedir. Csikszentmihalyi ve LeFevre (1989), akış durumunu "beceri ile zorluk arasında bir denge olduğu, yoğun odaklanma, zaman algısındaki değişme ve içsel doyum" gibi özelliklerle tanımlar (Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989: 815).

Bilişsel Değerlendirme Teorisi, içsel motivasyonun "algılanan nedensellik odağı ve algılanan yeterlik" kavramlarıyla açıklandığını öne sürmektedir. İçsel motivasyon, bireyin kendini ne kadar özerk ve yetkin hissettiği ile ilişkilidir (Deci ve Ryan, 1985).

Hiyerarşik İçsel ve Dışsal Motivasyon Modeli, içsel motivasyonu üç düzeyde incelemektedir: global (kişilik düzeyi), bağlamsal (yaşam alanı düzeyi) ve durumsal (anlık durum düzeyi). Bu model içsel motivasyonu, "farklı düzeylerde ortaya çıkabilen ve birbirini etkileyebilen motivasyonel eğilimler" olarak tanımlamaktadır (Vallerand, 1997: 273).

İş Özellikleri Modeli'nin modern yorumuna göre, iş bağlamında içsel motivasyon, işin beş temel özelliği ile ilişkilidir: beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim. Bu özellikler, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını, sonuçlar üzerinde sorumluluk hissetmelerini ve performansları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Güncel araştırmalar, iyi tasarlanmış işlerin çalışanlarda olumlu psikolojik durumlar yarattığını ve içsel motivasyonu artırdığını göstermektedir (Oldham ve Fried, 2016: 25).

Modern yaklaşımda içsel motivasyon, özerklik, ustalık ve amaç olmak üzere üç temel bileşene ayrılarak açıklanmaktadır. Bu model, içsel motivasyonun tek boyutlu bir yapı olmadığını, aksine çeşitli psikolojik süreçler ve bağlamlarla etkileşim içinde ortaya çıkan karmaşık bir olgu olduğunu göstermektedir (Pink, 2009).

5.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin davranışlarını dışsal faktörler tarafından şekillendiren önemli bir kavramdır ve çeşitli bağlamlarda geniş bir uygulama alanına sahiptir. Ryan ve Deci 'ye göre, dışsal motivasyon, bir etkinliğin kendi içinde değil, ayrılabilir sonuçlara ulaşmak için yapıldığı durumları ifade eder (Ryan ve Deci, 2000: 60).

Vallerand vd. (1992), dış motivasyonu dört alt kategoriye ayırır. *Dışsal düzenleme,* bireyin tamamen dışsal ödüller kazanmak veya cezalardan kaçınmak için hareket ettiği en düşük özerklik düzeyini ifade eder. *İçe yansıtılmış düzenleme,* bireyin dış baskıları kısmen içselleştirmesiyle oluşur, ancak davranışları suçluluk veya gurur gibi duygularla yönlendirilir. *Özdeşleşmiş düzenleme,* bireyin davranışın değerini kabul edip onu kişisel hedefleriyle ilişkilendirdiği daha içselleşmiş bir motivasyon türüdür. En özerk tür olan *bütünleşmiş düzenleme* ise bireyin davranışı tamamen benimseyip, kendi değerleri ve ihtiyaçlarıyla tamamen uyumlu hale getirdiği durumu ifade eder (Vallerand vd., 1992: 1006). Gagne ve Deci, bu görüşü destekleyerek dış motivasyonu "bir eylemin sonuçları için yapıldığı ve bu sonuçların eylemin kendisinden ayrı olarak görüldüğü durumlar" olarak tanımlar (Gagne ve Deci, 2005: 331).

Performansa dayalı ücret sistemleri, dış motivasyonun tipik bir örneğidir ve işletmelerde sıkça kullanılır. Çalışanlar, daha yüksek performans göstererek daha fazla ücret elde etme beklentisiyle motive olurlar (Gerhart ve Fang, 2014: 42). Benzer şekilde, terfi imkanları da çalışanları daha fazla çaba göstermeye teşvik eden dış motivasyon araçlarından biridir. Çalışanlar, daha yüksek bir pozisyona gelme ve buna bağlı olarak artan statü ve ücret için motive olurlar (DeVaro, 2006).

Tanınma ve takdir programları da organizasyonlarda yaygın olarak kullanılan dış motivasyon araçlarıdır. “Ayın çalışanı” gibi programlar, çalışanların dışsal olarak motive olmasını sağlar. Bu tür ödüller, bireyin örgüt içindeki çabalarının değerli olduğunu hissetmesini sağlar ve bireyin kendini başarılı hissetmesine katkıda bulunur (Stajkovic ve Luthans, 2003: 162). Takdir ve tanınma, bireylerin iş yerindeki moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışanlara çalışma saatlerini kendi tercihleri doğrultusunda düzenleme olanağı sunulması, dışsal motivasyonu destekleyen önemli uygulamalardan biridir. Bu tür esnek çalışma düzenlemeleri, bireylerin iş ve özel yaşamları arasında daha sağlıklı bir denge kurmalarına yardımcı olarak, hem motivasyonlarını hem de iş doyumlarını artırabilir. Çalışma zamanlamasındaki bu tür esneklik, çalışanların daha verimli ve tatmin olmuş bir şekilde görevlerini sürdürmelerine katkı sağlar (Baltes vd., 1999).

Sosyal statü ve prestij, iş dünyasında dış motivasyonun bir diğer örneğidir. Çalışanlar, iş yerinde elde ettikleri unvanlar ve statü sembolleri ile motive olabilirler. Örneğin, özel bir ofis, şirket arabası veya üst düzey pozisyonlardaki unvanlar gibi semboller, bireylerin dışsal olarak motive olmasına katkı sağlayabilir (Auriol ve Renault, 2008). Bu tür statü sembolleri, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerine ve toplum içindeki konumlarının güçlenmesine yardımcı olabilir.

Ceza sistemleri ise negatif dışsal motivasyonun bir örneğidir. Bazı organizasyonlar, performans düşüklüğü veya kurallara uymama durumunda ceza sistemleri uygular. Bu tür sistemler, bireylerin olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla daha dikkatli ve disiplinli çalışmalarını sağlar. Ceza, bireyin başarısız olduğu durumlarda ortaya çıkar ve bireyi cezadan kaçınmak için daha yüksek bir çaba göstermeye teşvik eder (Fehr ve Schmidt, 2007: 177).

Ekip bazlı ödül sistemleri de dış motivasyonu artıran önemli bir uygulamadır. Ödüllerin takım performansına bağlı olarak verilmesi, çalışanların iş birliği yaparak daha yüksek performans göstermelerine katkıda bulunabilir (DeMatteo vd., 1998: 152).

Eğitim ve gelişim fırsatları, uzun vadeli dış motivasyon araçları arasında yer alır. Çalışanların mesleki gelişimlerine yatırım yapılması, gelecekteki terfi veya gelir artışı beklentisiyle motivasyonlarını artırır (Kraimer vd., 2011).

Herzberg (1966), dış motivasyon unsurlarını "hijyen faktörleri" olarak tanımlamış ve bu faktörlere ücret, iş güvencesi ve çalışma koşulları gibi çevresel etkenleri dahil etmiştir (Herzberg, 1966: 74). Amabile (1993) ise dışsal motivasyonu, bireylerin işin kendisi dışındaki bir şeyden, örneğin vaat edilen ödüllerden veya beklenen değerlendirmelerden etkilendiğini hissetmesiyle ortaya çıktığını savunmuştur (Amabile, 1993: 188). Öte yandan, Pink (2009), geleneksel ödül ve ceza

sistemlerinin, özellikle yaratıcılık ve karmaşık problem çözümü gerektiren işlerde etkisiz kaldığını savunmaktadır (Pink, 2009: 30).

Dış motivasyon, bireylerin davranışlarını yönlendiren güçlü bir etkendir. Performansa dayalı ücret sistemleri, terfi olanakları, iş güvencesi, tanınma ve takdir programları gibi çeşitli araçlar, çalışanların dışsal olarak motive olmalarını sağlar. Ancak bu araçların, uzun vadede içsel motivasyonu zayıflatmaması için dikkatli ve dengeli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 68). Bu dengeyi sağlamak, sürdürülebilir bir motivasyon stratejisinin oluşturulması ve uzun vadeli başarı için kritik bir gerekliliktir.

5.4. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyon, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve performanslarını etkileyen temel bir faktördür. Organizasyonlar, çalışanların motivasyonunu artırmak ve iş tatminini sağlamak amacıyla çeşitli araçlar kullanır. Bu araçlar, hem ekonomik hem psikososyal hem de örgütsel unsurları kapsar ve çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını dengelemeyi hedefler. Ücret artışları, primler ve performansa dayalı ödüller gibi ekonomik araçlar, çalışanların dışsal motivasyonunu destekler (Gerhart ve Fang, 2014: 43). Takdir, tanınma ve iş-yaşam dengesi gibi psikososyal araçlar ise içsel motivasyonu güçlendirmede kritik bir rol oynar (Stajkovic ve Luthans, 2003: 164). Ayrıca, iş tasarımı, eğitim ve gelişim fırsatları gibi örgütsel araçlar, çalışanların yetkinlik ve özerkliklerini artırarak uzun vadeli motivasyonu sağlar (Hackman ve Oldham, 1976: 255).

Bu bölümde, motivasyonda kullanılan ekonomik, psikososyal ve örgütsel araçlar detaylı olarak ele alınacaktır.

5.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Ekonomik motivasyon araçları, çalışanların performanslarını artırmak ve onları örgütsel hedeflere yönlendirmek amacıyla kullanılan maddi teşvikleri kapsamaktadır. Bu araçlar, çalışanların dışsal motivasyonuna hitap ederek, ekonomik

gereksinimlerini karşılama ve harcadıkları çabanın maddi olarak ödüllendirilmesi yoluyla motive edilmelerini hedeflemektedir. Örgütlerde yaygın olarak uygulanan bu yaklaşım, bireylerin maddi ödüller aracılığıyla davranışlarının yönlendirilebileceği varsayımına dayanmaktadır (Gerhart ve Fang, 2014: 42).

Bu bağlamda, ücret ve maaş, en temel ve yaygın ekonomik motivasyon araçları arasında yer almaktadır. Çalışanlar, emeklerinin karşılığında maddi gelir elde etmeye ihtiyaç duymakta ve bu gelir, bireyin yaşam standardını doğrudan etkilemektedir. Adil, rekabetçi ve performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi, hem çalışan memnuniyetini hem de örgüte olan bağlılığı artırıcı bir etki yaratabilmektedir (Gerhart ve Fang, 2014: 43). Ücret düzeyinin belirlenmesinde; işin değeri, piyasa koşulları ve bireysel performans gibi kriterlerin dikkate alınması, motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Fang ve Gerhart (2012), performansa dayalı ücret sistemlerinin içsel motivasyon üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, çalışanların ücret ile performans arasındaki ilişkinin güçlü ve adil olduğu durumlarda, içsel motivasyonlarının zarar görmediğini, aksine güçlenebileceğini ortaya koymuştur. Ancak, söz konusu ilişkinin zayıf olduğu veya adil algılanmadığı durumlarda, içsel motivasyonun olumsuz yönde etkilendiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle, ücret sistemlerinin şeffaf, adil ve performansa duyarlı bir yapıda tasarlanması, uzun vadeli motivasyonun sürdürülmesinde kritik rol oynamaktadır (Fang ve Gerhart, 2012).

Prim ve bonus uygulamaları, çalışanlara gösterdikleri ek çaba veya elde ettikleri başarılar karşılığında sağlanan maddi ödüllerdir. Bu tür teşvikler, kısa vadeli performans artışını desteklemek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Milkovich ve Newman (2005), prim ve bonusların özellikle kısa süreli motivasyon üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Ancak bu araçların motivasyonel etkisinin sürdürülebilirliği, ödeme sisteminin adil, şeffaf ve ölçülebilir performans göstergelerine dayalı olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Prim sistemleri; bireysel başarı, takım performansı, proje bazlı kazanımlar ya da kurumsal kârlılıkla ilişkilendirilerek farklı biçimlerde yapılandırılabilmektedir (Milkovich ve Newman, 2005: 317). Eren (2016), özellikle takım bazlı ödüllerin, iş birliğini ve grup performansını teşvik edici etkilerine dikkat çekmektedir. Ancak bu tür uygulamaların etkili olabilmesi, takım üyeleri arasındaki

karşılıklı bağımlılığın ve bireysel katkıların ölçülebilirliğinin sağlanmasına bağlıdır (Eren, 2016: 476).

Kar paylaşımı sistemleri, örgütün elde ettiği kârın bir kısmının çalışanlarla paylaşılması esasına dayanmaktadır. Bu sistem, çalışanları doğrudan örgütsel performansa ortak ederek, maliyet bilinci ve verimlilik konusunda daha duyarlı hale getirmeyi amaçlar. Kar paylaşımı, genellikle nakit ödemeler veya ertelenmiş kazançlar şeklinde uygulanmaktadır. Kruse (1996), bu tür sistemlerin etkinliğinin şirketin genel kârlılığına ve çalışanların bu kârlılık üzerindeki etkisine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Kruse, 1996: 516-517). Weitzman ve Kruse (1990) ise kar paylaşımının, çalışanların örgüt performansına duyduğu ilgiyi ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artırdığını ortaya koymuştur (Weitzman ve Kruse, 1990: 139).

Hisse senedi opsiyonları, çalışanlara belirli bir süre sonunda şirket hisselerini önceden belirlenen bir fiyattan satın alma hakkı veren ekonomik bir motivasyon aracıdır. Hall ve Murphy (2003), hisse senedi opsiyonlarının, çalışanlar ile hissedarların çıkarlarını uyumlu hale getirdiğini ve özellikle üst düzey yöneticileri uzun vadeli değer yaratmaya teşvik ettiğini belirtmektedir. Bu sistem, çalışanları şirketin hissedarları haline getirerek, örgütün finansal performansına olan ilgilerini artırmaktadır. Ancak, sistemin etkinliği büyük ölçüde hisse senedi fiyatlarındaki dalgalanmalara ve genel piyasa koşullarına bağlıdır. Ayrıca, opsiyonların vergilendirilmesi ve muhasebeleştirilmesi süreçlerinde dikkatli olunması gerekmektedir (Hall ve Murphy, 2003: 51).

Emeklilik ve sigorta planları, çalışanların gelecekteki ekonomik güvenliklerini sağlamaya yönelik motivasyon araçları arasında yer almaktadır. Emeklilik planları genellikle "tanımlanmış fayda planları" ve "tanımlanmış katkı planları" olmak üzere iki biçimde uygulanmaktadır. Sigorta planları ise, çalışanların sağlık, hayat ve maluliyet gibi risklere karşı korunmalarını sağlamaktadır. Bu tür planlar, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine katkı sunarak iş stresini azaltmakta ve uzun vadeli örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Dessler, 2017).

Yan haklar ve sosyal imkânlar, çalışanlara sunulan ek ekonomik faydaları ifade eder ve bireylerin yaşam kalitesini artırmayı amaçlar. Bu kapsamdaki uygulamalar; şirket aracı, özel sağlık sigortası, eğitim ve gelişim imkânları, kreş hizmetleri, spor salonu üyelikleri, yemek kartları, esnek çalışma saatleri ve ek izin günleri gibi çeşitli

unsurları içerebilir (Mathis ve Jackson, 2017). Milkovich ve Newman (2005), yan hakların toplam ücret paketinin önemli bir bileşeni olduğunu ve işveren markasının güçlendirilmesine katkı sağladığını belirtmektedir (Milkovich ve Newman, 2005: 417).

Ekonomik motivasyon araçları, her ne kadar çalışan performansını destekleyici unsurlar olarak kabul edilse de, bu araçların etkinliği çeşitli sınırlayıcı faktörlere bağlıdır. Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi'ne göre, ekonomik faktörler genellikle "hijyen faktörleri" olarak değerlendirilmekte ve tatminsizliği önlemede etkili olsalar da, yüksek düzeyde motivasyon sağlamada tek başlarına yeterli görülmemektedir (Herzberg, 1966: 74). Bu nedenle, ekonomik teşviklerin içsel motivasyon unsurlarıyla (örneğin, başarı, tanınma, sorumluluk) desteklenmesi önerilmektedir.

Ekonomik motivasyon araçlarının başarısı, yalnızca içeriklerine değil, aynı zamanda bireylerin algılarına ve örgütsel bağlama da bağlıdır. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, çalışanların kendi girdi-çıktı oranlarını başkalarıyla karşılaştırarak adalet algısı geliştirdiklerini ve ödüllerin adil dağıtılmasının motivasyon üzerinde olumlu etkiler yarattığını savunur (Adams, 1965: 281). Benzer şekilde, Bekleyiş Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, ekonomik ödüllerin etkin olabilmesi için, bu ödüllerin çalışanlar tarafından değerli görülmesi ve performansla açık biçimde ilişkilendirilmesi gerekir.

Modern iş yaşamında, çalışanların ekonomik motivasyon araçlarına verdikleri tepkiler, bireysel ihtiyaç, değer ve kariyer hedeflerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı bireyler için parasal ödüller en güçlü motivasyon kaynağıyken, bazıları için gelişim fırsatları, anlamlı iş deneyimi ya da iş-yaşam dengesi gibi içsel faktörler daha belirleyici olabilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürü de bu araçların etkinliğini şekillendiren önemli bir unsurdur. Örneğin, iş birliğine dayalı bir kültürde bireysel performansa dayalı prim sistemlerinin kullanılması, ekip ruhunu zayıflatabilir ve rekabeti artırabilir. Son olarak, genel ekonomik durum ve işgücü piyasası koşulları da ekonomik motivasyon araçlarının algılanış biçimini ve etkisini doğrudan etkilemektedir. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, ücret ve primden ziyade iş güvencesi gibi faktörler daha öncelikli hale gelebilir (Dessler, 2017).

Ekonomik motivasyon araçları, çalışanların performansını artırmada ve onları örgütsel hedeflere yönlendirmede önemli bir rol oynayabilir. Ancak, bu araçların etkin

bir şekilde kullanılabilmesi için, örgütün ve çalışanların özelliklerine uygun olarak tasarlanması, adil ve şeffaf bir şekilde uygulanması, ve diğer motivasyon faktörleriyle desteklenmesi gerekmektedir. İşverenler, ekonomik motivasyon araçlarını kullanırken, çalışanların içsel motivasyonunu zayıflatmamaya özen göstermeli ve bütüncül bir motivasyon stratejisi geliştirmelidir.

5.4.2. Psikososyal Motivasyon Araçları

Psikososyal motivasyon araçları, çalışanların içsel motivasyonlarını artırmak ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek için kullanılan önemli yönetim stratejileridir (Latham ve Pinder, 2005: 487). Bu araçlar, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak iş performansını ve iş tatminini artırmayı hedefler (Ryan ve Deci, 2000: 68). Modern iş dünyasında, maddi ödüllerin yanı sıra psikososyal faktörlerin çalışan motivasyonunda kritik bir rol oynadığı giderek daha fazla kabul görmektedir (Gagné ve Deci, 2005: 331).

Psikososyal motivasyon araçları, çalışanların kendilerini değerli ve işyerinin önemli bir parçası olarak hissetmelerini sağlayarak, onların örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını artırır (Meyer vd., 2004: 992-993). Bu araçlar, takdir ve tanınma, kariyer gelişimi fırsatları, iş zenginleştirme, katılımcı yönetim ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi çeşitli uygulamaları kapsar. Modern motivasyon teorileri, çalışanların sadece ekonomik varlıklar değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olan bireyler olduğunu vurgular (Kanfer vd., 2017).

Psikososyal motivasyon yaklaşımı, modern çalışma yaşamının dinamiklerini dikkate alarak çalışan motivasyonunu çok boyutlu bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların iş yerindeki davranış ve performanslarının yalnızca dışsal etmenlerle değil, aynı zamanda içsel faktörlerle de şekillendiğini vurgulamaktadır.

Takdir ve tanınma, çalışanların başarılarının ve katkılarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi sürecidir. Bu durum, çalışanların öz saygısını artırır ve onları daha fazla çaba göstermeye teşvik eder. Modern araştırmalar, takdir ve tanınma programlarının çalışan bağlılığını ve iş performansını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir (Brun ve Dugas, 2008: 717).

İş zenginleştirme ve iş genişletme uygulamaları, modern iş tasarımının önemli bileşenleridir. Bu uygulamalar, çalışanlara daha fazla özerklik ve sorumluluk vererek, onların işlerinde daha fazla anlam bulmalarını ve yeni beceriler geliştirmelerini sağlar. Güncel araştırmalar, iyi tasarlanmış iş zenginleştirme programlarının çalışan motivasyonunu ve iş tatminini artırdığını göstermektedir (Oldham ve Fried, 2016: 25).

Katılımcı yönetim yaklaşımı, çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eder. Bu yaklaşım, düzenli toplantılar, öneri sistemleri, kalite çemberleri ve proje ekipleri gibi çeşitli formatlarda uygulanabilir. Wagner (1994) tarafından yapılan meta-analitik inceleme, katılımcı yönetim uygulamalarının çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Wagner, 1994: 312).

Günümüz çalışma yaşamında esnek çalışma modelleri, çalışan motivasyonunu destekleyen önemli psikososyal araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu düzenlemeler, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengeleme çabalarını kolaylaştırırken, aynı zamanda iş yerinde sağlanan esneklik sayesinde motivasyonlarını da güçlendirmektedir. Yapılan araştırmalar, esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetini artırdığı ve örgüte bağlılığı önemli düzeyde pekiştirdiğini ortaya koymaktadır (Baltes vd., 1999: 496).

Etkili geri bildirim ve iletişim sistemleri, modern örgütlerde performans yönetiminin temel unsurlarıdır. Düzenli ve yapıcı geri bildirim, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve performanslarını iyileştirmelerine olanak tanır.

Psikososyal motivasyon araçlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu araçlar, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırmakta, işlerinden duydukları memnuniyeti yükseltmekte ve genel anlamda örgütsel verimliliğe katkı sağlamaktadır. Çalışanların hem bireysel hem de kolektif düzeyde daha istekli ve üretken hale gelmelerinde, maddi olmayan motivasyon unsurlarının etkisi yadsınamaz bir düzeydedir. Bu nedenle, psikososyal motivasyon uygulamaları, sürdürülebilir örgütsel başarıyı destekleyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

5.4.3. Örgütsel Motivasyon Araçları

Örgütsel motivasyon araçları, çalışanların motivasyonunu artırmak ve örgütsel performansı iyileştirmek için kullanılan yönetim uygulamalarını ve örgütsel düzenlemeleri kapsar. Bu araçlar, iş tasarımı, yönetim tarzı, örgüt yapısı ve kültürü gibi faktörleri içerir ve çalışanların içsel motivasyonlarını etkilemeyi amaçlar (Ryan ve Deci, 2020: 4).

İş tasarımı, çalışanların görevlerini, sorumluluklarını ve iş süreçlerini düzenleme yöntemidir. Etkili bir iş tasarımı, çalışan motivasyonunu artırmakta ve iş performansını iyileştirmektedir. Hackman ve Oldham'ın (1980) geliştirdiği İş Özellikleri Modeli, motivasyonu artıran beş temel iş özelliğini tanımlar: beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geribildirim. Bu özelliklerin varlığı, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmasını sağlamakta ve içsel motivasyonlarını artırmaktadır (Oldham ve Fried, 2016: 23). Bu bağlamda, iş zenginleştirme; çalışanların işlerinin kapsamını ve sorumluluklarını artırarak, onlara daha fazla kontrol, özerklik ve karar verme yetkisi sağlama sürecidir. Öte yandan iş rotasyonu, çalışanların farklı görevler ve pozisyonlar arasında sistematik olarak yer değiştirmesini ifade etmekte olup, güncel araştırmalar bu uygulamanın çalışan becerilerini geliştirme ve motivasyonu artırma konusundaki etkinliğini ortaya koymaktadır (Parker, 2014: 662).

Yönetim tarzı ve liderlik yaklaşımı, çalışan motivasyonunu doğrudan etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Etkili bir liderlik anlayışı, çalışanların performansını artırmakta ve örgütsel hedeflere ulaşma sürecini kolaylaştırmaktadır (Wang vd., 2011: 223). Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımı, modern liderlik literatüründe çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu etkileriyle ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi gibi unsurlar aracılığıyla çalışanların içsel motivasyonlarını desteklemektedir (Ng, 2017: 385).

Örgüt yapısı ve kültürü, çalışan motivasyonunun temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Güncel araştırmalar, esnek ve yatay örgüt yapılarının, çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Lee ve

Edmondson, 2017: 39). Öte yandan, örgüt kültürünün motivasyon üzerindeki rolü de modern literatürde kapsamlı biçimde ele alınmaktadır. Hartnell vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz, örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri sistematik biçimde inceleyen temel çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Çalışma, özellikle yenilikçi ve destekleyici kültürlerin çalışan motivasyonunu anlamlı biçimde artırdığını ortaya koyarak alanyazına önemli katkılar sunmuştur (Hartnell vd., 2011: 677).

Örgütsel motivasyon araçları, yalnızca bireysel düzeyde çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel verimlilik, bağlılık ve performansın sürdürülebilirliğini de doğrudan etkilemektedir. İş tasarımı, liderlik tarzı, örgüt yapısı, kültürel dinamikler, iletişim süreçleri ve kariyer geliştirme fırsatları gibi çeşitli bileşenlerin bir arada ve dengeli biçimde yönetilmesi, çalışanların içsel motivasyonlarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, modern örgütlerin rekabetçi avantaj elde edebilmesi, çalışanların motivasyonunu destekleyecek stratejik ve bütüncül yaklaşımlar geliştirmelerine bağlıdır.

5.5. ÜCRET ADALETİ, İŞ GÜVENCESİ, SOSYAL DESTEK, İŞ MOTİVASYONU, İYİ OLUŞ DEĞİŞKENLERİ ARASI İLİŞKİLER

Çalışma yaşamının giderek karmaşıklaşan dinamikleri içerisinde, çalışanların motivasyonunu ve genel yaşam doyumunu etkileyen çeşitli faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda; ücret adaleti, iş güvencesi, sosyal destek, iş motivasyonu ve iyi oluş gibi değişkenler, bireylerin hem iş yaşamındaki memnuniyetlerini hem de genel yaşam kalitelerini şekillendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır. Söz konusu değişkenler arasındaki çok yönlü ve etkileşimli ilişkiler, çalışanların iş yaşamındaki memnuniyetleri ve genel yaşam kaliteleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Motivasyon, bireyi belirli bir davranışa yönelten, bu davranışın şiddetini, yönünü ve sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal faktörlerin bütünüdür (Ryan ve Deci, 2000: 54). Motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. İçsel motivasyon, bireyin kendi ilgi ve merakından kaynaklanan bir motivasyon türüdür.

Dışsal motivasyon ise, dış ödüller veya cezalar gibi dış faktörlerden kaynaklanır (Vallerand, 1997: 276). İş motivasyonu ise, çalışanların işyerindeki davranışlarını etkileyen, onları belirli hedeflere yönlendiren ve performanslarını artıran itici güç olarak tanımlanabilir.

Ücret adaleti, çalışanların aldıkları ücretin adil olduğuna dair algılarını ifade eder. Bu algı, çalışanların motivasyonunu ve performansını önemli ölçüde etkileyebilir (Colquitt vd., 2001: 425). Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, ücret adaleti ve motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklamada temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanlar kendi girdi-çıktı oranlarını başkalarınınkiyle karşılaştırır ve eşitsizlik algıladıklarında, bu durumu düzeltmek için çeşitli davranışlar sergilerler (Adams, 1965: 280).

Adams'ın "Inequity in Social Exchange" (1965) çalışması, ücret adaleti ve motivasyon arasındaki ilişkiyi önemli bulgularla vurgulamaktadır. Bu çalışmaya göre, çalışanlar aldıkları ücretin kendi girdileriyle (eğitim, deneyim, yetenek vb.) orantılı olmadığını algıladıklarında adaletsizlik hissederler. Bu adaletsizlik hissi, bireylerde rahatsızlık ve memnuniyetsizlik yaratır ve onları bu durumu düzeltmek için çeşitli stratejilere yönlendirir. Örneğin, çalışanlar adaletsizliği gidermek için üretkenliği düşürme, işten ayrılma veya karşılaştırma yaptıkları kişileri değiştirme gibi davranışsal tepkiler gösterebilirler. Bu bulgular, ücret adaletinin çalışan motivasyonu ve davranışları üzerindeki önemli etkisini ortaya koymaktadır (Adams, 1965: 285).

Ücret adaletinin sağlanması, çalışanların yalnızca maddi değil, aynı zamanda psikolojik doyumlarını da artırarak iş motivasyonunu güçlendiren temel bir unsurdur. Özellikle Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, bireylerin kendi girdi-çıktı oranlarını başkalarıyla karşılaştırarak adil bir denge arayışında olduğunu vurgulamaktadır. Bu denge algısı sağlandığında çalışanlar daha memnun ve motive hissederken, adaletsizlik algısı ise örgütsel bağlılıkta zayıflama ve iş tatmininde düşüşle sonuçlanmaktadır (Adams, 1965: 296). Ücretin adil olduğuna ilişkin olumlu algılar, çalışanların hem işlerinden duydukları memnuniyeti hem de örgüte bağlılık düzeylerini artırmakta; buna karşılık, ücretin adaletsiz olduğu düşüncesi, düşük motivasyon ve yüksek işten ayrılma eğilimleriyle sonuçlanmaktadır.

Bu bağlamda yapılan güncel araştırmalar da ücret adaletinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini desteklemektedir. Havayolu hizmetleri sektöründe

yürütülen bir araştırmada, dağıtımsal adalet algısı yüksek olan çalışanlarda duygusal tükenme ile örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz ilişkinin daha zayıf olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, çalışanların adalet algılarının, duygusal tükenmeye rağmen örgütsel bağlılıklarını sürdürmelerinde koruyucu bir rol oynadığını göstermektedir (Hur vd., 2014: 202).Bu bulgu, Lawler ve Porter'ın (1967) ücret memnuniyetinin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirten yaklaşımıyla da örtüşmektedir.

Benzer şekilde, Tekleab vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, ücret adaleti algısının çalışanların iş tatminini artırdığı, işten ayrılma niyetini ise azalttığı ortaya konmuştur (Tekleab vd., 2005: 146). Bu durum, ücret adaletinin yalnızca işe yönelik tutumlar üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların örgütte kalma eğilimleri üzerinde de belirleyici olduğunu göstermektedir.

Ücret adaletine dair algılar, farklı düzeylerde ortaya çıkabilir. İçsel ücret adaleti algısı, bireyin kendi ücretini kişisel katkılarına göre adil bulup bulmadığını ifade ederken; dışsal ücret adaleti, başkalarının kazançlarıyla yapılan kıyaslamalara dayanmaktadır. Till ve Karren (2011), içsel ücret adaleti algısının iş tatmini üzerinde dışsal ücret adaletten daha güçlü bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Till ve Karren, 2011: 42). Bu bulgu, bireyin kendi deneyim ve çabalarına dayalı değerlendirmesinin motivasyonel süreçler üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, ücretin nasıl belirlendiği ve bu süreçlerin adil olarak algılanıp algılanmadığı da çalışanların tutumlarını etkilemektedir. Folger ve Konovsky (1989), prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu, buna karşın dağıtımsal adaletin ücret tatmini üzerinde daha belirgin etkiler yarattığını göstermiştir (Folger ve Konovsky, 1989: 125). Bu ayrım, adaletin hem sonuçlara (dağıtımsal) hem de süreçlere (prosedürel) yönelik boyutlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

İş güvencesi, özellikle ekonomik dalgalanmaların, istihdam belirsizliklerinin ve yapısal dönüşümlerin arttığı dönemlerde çalışanlar için güçlü bir dışsal motivasyon kaynağı olarak ön plana çıkmaktadır. İş güvencesi, bireyin mevcut işini gelecekte de sürdürebileceğine yönelik inancını ifade eder ve bu algı, çalışanların hem iş performanslarını hem de psikolojik dayanıklılıklarını doğrudan etkileyebilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438). Bu bağlamda, iş güvenliği algısı yüksek olan

çalışanların işlerine daha fazla odaklandıkları, iş süreçlerine daha istekli katıldıkları ve örgütsel hedeflere daha büyük bağlılık gösterdikleri bilinmektedir.

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesizliğinin çalışanların psikolojik durumu üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, güvence eksikliğinin motivasyon kaybına ve örgütsel bağlılıkta azalmaya yol açtığını belirtmişlerdir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440). Çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu yaşadıklarında, bu durum onları hem performanslarını artırmaya zorlayan bir baskı unsuru hâline gelmekte hem de stres kaynaklı verim kayıplarına yol açabilmektedir. Kimi zaman bu güvencesizlik, bireyleri görevlerini daha dikkatli ve özenli yerine getirmeye yöneltirken, uzun vadede motivasyonun azalmasına ve iş tatmininin düşmesine sebep olabilmektedir. Özellikle belirsizliklerin yüksek olduğu kriz dönemlerinde, çalışanlar iş güvenliğini temel bir ihtiyaç olarak görmekte ve bu güvencenin varlığı ya da yokluğu, çalışma tutumlarını doğrudan şekillendirmektedir (Sverke ve Hellgren, 2002: 26).

Sverke ve Hellgren'in (2002) gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışması, iş güvencesizliğinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini sistematik biçimde ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre, iş güvencesi eksikliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde negatif etkiler yaratmakta; aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Sverke ve Hellgren, 2002: 29). Bu sonuçlar, iş güvencesinin motivasyon üzerindeki rolünün yalnızca kısa vadeli davranışlarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda uzun dönemli bağlılık ve verimlilik gibi stratejik çıktılarla da ilişkili olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, başka bir araştırma da iş güvencesizliği algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanların motivasyon düzeylerinin düştüğünü ve işten ayrılma niyetlerinin belirgin biçimde arttığını ortaya koyulmuştur. Güvence algısının zayıf olduğu iş ortamlarında çalışanlar, işlerine olan bağlılıklarını ve sorumluluk duygularını yitirmekte; bu durum hem bireysel performansta düşüşe hem de devamsızlık oranlarında artışa neden olmaktadır (De Witte, 1999).

İş güvencesinin çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerindeki etkisini inceleyen bir diğer kapsamlı çalışma ise Cheng ve Chan (2008) tarafından yürütülmüştür. Meta-analiz yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırma, iş güvencesizliğinin yalnızca örgütsel çıktılar üzerinde değil, aynı zamanda bireysel

düzeyde psikolojik ve fiziksel sağlık ve genel yaşam kalitesi üzerinde de olumsuz etkiler doğurduğunu ortaya koymuştur (Cheng ve Chan, 2008: 283). Bu bulgular, iş güvencesinin çalışan motivasyonu ile olan ilişkisini yalnızca işyeri sınırlarıyla sınırlı olmayan, daha geniş bir yaşam bağlamı içerisinde değerlendirmek gerektiğine işaret etmektedir.

Sosyal desteğin iş motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin öncü araştırmalardan biri, Eisenberger vd. (1986) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek düzeyinin, onların örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını anlamlı biçimde artırdığı saptanmıştır (Eisenberger vd., 1986: 501). Çalışanlar, kendilerine değer verildiğini ve desteklendiklerini hissettiklerinde, örgüte olan sadakatleri artmakta ve bu durum motivasyonlarının yükselmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle yüksek taleplerin bulunduğu iş ortamlarında sosyal destek, çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırarak tükenmişliği azaltan önemli bir kaynak işlevi görmektedir.

Bu bulgular, Viswesvaran vd. (1999) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasıyla daha geniş bir bağlamda da desteklenmiştir. Söz konusu meta-analiz, sosyal desteğin iş stresi ve tükenmişlik düzeylerini azaltarak, çalışanların genel iyi oluşunu artırdığını göstermiştir (Viswesvaran vd., 1999: 314). Çalışanların maruz kaldıkları stres kaynaklarının etkisini hafifleten sosyal destek, aynı zamanda olumlu duygulanımı teşvik ederek içsel motivasyonu güçlendirmektedir.

Sosyal desteğin kaynağı da etki düzeyinde farklılaşmalara yol açabilmektedir. Bu bağlamda, Ng ve Sorensen (2008), yöneticiden alınan desteğin, iş arkadaşlarından alınan desteğe kıyasla iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Ng ve Sorensen, 2008: 244). Bu durum, hiyerarşik pozisyonun sosyal destek üzerindeki rolünü vurgularken, yönetsel destek mekanizmalarının ne denli stratejik bir unsur olduğunu da göstermektedir.

Sosyal destek ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi daha derinlikli biçimde inceleyen çalışmalardan biri ise Van den Broeck vd. (2010) tarafından yürütülmüştür. Belçika'da 1254 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma, çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını değerlendirmeye yönelik, İşle İlişkili Temel İhtiyaç Doyumu Ölçeği'ni geliştirmeyi ve geçerliliğini test etmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, bu üç temel ihtiyacın karşılanmasının çalışanların

içsel motivasyonlarını anlamlı biçimde artırdığını; bu artışın ise iş tatmini ve genel iş performansı üzerinde olumlu etkiler doğurduğunu ortaya koymuştur (Van den Broeck vd., 2010: 981).

Sosyal destek hem duygusal bir güvence sağlamakta hem de bireylerin motivasyon sistemlerini doğrudan besleyen bir işleve sahiptir. Destekleyici iş ortamları, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak hem içsel hem dışsal motivasyonun sürekliliğine katkıda bulunmakta; bu durum ise yüksek performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu çıktılarla sonuçlanmaktadır.

İyi oluş, bireyin yaşamından genel memnuniyetini ve pozitif duygu durumunu ifade eder. İş ortamında iyi oluş, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkileyebilmektedir (Diener vd., 1999: 276). Diener vd. (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışma, yüksek düzeyde öznel iyi oluşa sahip bireylerin daha yüksek iş motivasyonu ve performans gösterdikleri bulgusuna ulaşmışlardır (Diener vd., 1999: 279). Bu bulgu, çalışanların genel yaşam memnuniyetinin iş performanslarına doğrudan yansıdığını göstermektedir. Bu bulguyu destekler nitelikte, Wright ve Cropanzano (2000), psikolojik iyi oluşun iş performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar, yüksek düzeyde psikolojik iyi oluşa sahip çalışanların daha yüksek iş performansı gösterdiklerini bulmuşlardır. Bu bulgular, iyi oluşun çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir (Wright ve Cropanzano, 2000: 84).

Lyubomirsky vd. (2005), mutluluğun çeşitli yaşam alanlarındaki başarı üzerindeki etkilerini inceleyen bir meta-analiz çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, mutlu bireylerin iş yaşamında daha başarılı olduklarını ve daha yüksek iş motivasyonu gösterdiklerini bulmuşlardır (Lyubomirsky vd., 2005: 822). Bu çalışma, iyi oluş ve iş başarısı arasındaki güçlü bağlantıyı ortaya koymaktadır.

Bakker ve Oerlemans (2011), iş yerinde yüksek düzeyde iyi oluşa sahip çalışanların daha yüksek iş performansı ve daha düşük devamsızlık oranları sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu bulgular, iyi oluşun çalışan motivasyonu ve verimliliği üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir (Bakker ve Oerlemans, 2011: 180).

Fredrickson'un (2001) Genişlet ve İnşa Et Teorisi, pozitif duyguların bireylerin düşünce-eylem yelpazesini genişlettiğini ve kişisel kaynakları inşa ettiğini öne

sürmektedir. Bu teori, iş ortamında uygulandığında, yüksek iyi oluş düzeyine sahip çalışanların daha yaratıcı, esnek ve motive olduklarını öngörmektedir (Fredrickson, 2001). Bu teorik çerçeve, iyi oluşun iş motivasyonu üzerindeki etkisini açıklamada önemli bir bakış açısı sunmaktadır.

Memiş vd. (2015) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler araştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, iş yaşam kalitesine etki eden üç ana faktör "iş ortamı," "çalışma koşulları" ve "sağlanan hizmetler" olarak tespit edilmiştir. Motivasyonu etkileyen beş faktör ise "yöneticilerle ilişkiler," "ücret sistemi," "teşvik ve değerlendirme sistemi," "karar verme süreci" ve "takım olma" olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, iş ortamı ve sağlanan hizmetlerin, yöneticilerle ilişkiler ve takım olma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak iş yaşam kalitesinin, ücret sistemi, teşvik ve değerlendirme sistemi, karar verme süreci üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Memiş vd., 2015: 229).

Judge vd. (2010), ücret düzeyi ve ücret adaleti algısının yaşam doyumu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar, ücret adaleti algısının yaşam doyumunu olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Bu bulgu, ücret adaletinin çalışanların genel iyi oluşu üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir (Judge vd., 2010: 163).

De Witte'nin (2005) çalışması, iş güvencesizliğinin çalışanların iyi oluşu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmacı, iş güvencesizliğinin çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkilediğini ve yaşam doyumunu azalttığını bulmuştur. Bu bulgular, iş güvencesinin çalışanların iyi oluşu üzerindeki önemini vurgulamaktadır (De Witte, 2005: 4).

Cohen ve Wills'in (1985) klasik çalışması, sosyal desteğin stres ve iyi oluş üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar, sosyal desteğin stresli yaşam olaylarının olumsuz etkilerini azalttığını ve genel iyi oluşu artırdığını bulmuşlardır. Bu bulgular, sosyal desteğin çalışanların iyi oluşu üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir (Cohen ve Wills, 1985: 310).

Thoits (2011), sosyal desteğin ruh sağlığı ve iyi oluş üzerindeki etkilerini inceleyen kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, sosyal desteğin bireylerin stresle başa çıkma becerilerini artırdığını ve genel iyi oluşlarını

olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Bu çalışma, sosyal desteğin çalışanların iyi oluşu üzerindeki önemini vurgulamaktadır (Thoits, 2011: 145).

Bu faktörler arasındaki ilişkiler oldukça karmaşık ve çok yönlüdür. Örneğin, Judge vd. (2010) tarafından yapılan çalışma, ücret adaleti algısının yaşam doyumunu olumlu yönde etkilediğini ve bu etkinin iş tatmini aracılığıyla gerçekleştiğini göstermiştir. Bu bulgu, iyi oluşun ücret adaleti ve iş motivasyonu arasındaki ilişkide aracı rol oynayabileceğini düşündürmektedir (Judge vd., 2010: 165).

Colquitt vd. (2001) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması, örgütsel adalet algısının çeşitli iş sonuçları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar, adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumsal değişkenler aracılığıyla iş performansını etkilediğini bulmuşlardır. Bu bulgu, iyi oluşun ücret adaleti ve iş motivasyonu arasındaki ilişkide aracı rolünü desteklemektedir (Colquitt vd., 2001: 425).

Sverke ve Hellgren'in (2002) meta-analiz çalışması, iş güvencesizliğinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar, iş güvencesizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumsal değişkenler aracılığıyla iş performansını etkilediğini bulmuşlardır. Bu bulgu, iyi oluşun iş güvencesi ve iş motivasyonu arasındaki ilişkide aracı rolünü desteklemektedir (Sverke ve Hellgren, 2002: 30).

De Cuyper vd. (2008), iş güvencesizliğinin çalışan tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen bir literatür taraması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, iş güvencesizliğinin çalışanların iyi oluşunu olumsuz etkilediğini ve bu etkinin iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde yansımaları olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışma, iyi oluşun iş güvencesi ve iş motivasyonu arasındaki ilişkide aracı rolünü desteklemektedir (De Cuyper vd., 2008).

Bakker ve Demerouti'nin (2007) İş Talepleri-Kaynakları Modeli, iş kaynaklarının (örneğin, sosyal destek) çalışanların iyi oluşunu artırdığını ve bu etkinin iş performansı üzerinde olumlu yansımaları olduğunu öne sürmektedir. Bu model, iyi oluşun sosyal destek ve iş motivasyonu arasındaki ilişkide aracı rolünü desteklemektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312). Sonuç olarak, ücret adaleti, iş güvencesi, sosyal destek ve iyi oluş gibi faktörler, çalışanların iş motivasyonunu etkileyen çok boyutlu ve birbiriyle etkileşimli bir sistemin yapı taşlarını

oluşturmaktadır. Her bir faktörün doğrudan ya da dolaylı biçimde çalışan davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkilemesi, bu kavramların yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Ücret adaleti algısı, çalışanların işe yönelik algılarını ve tutumlarını şekillendirmekte; bireylerin kendilerini örgüt içerisinde değerli hissetmelerini sağlamakta ve bu doğrultuda içsel bir motivasyon kaynağı oluşturmaktadır (Adams, 1965; Folger ve Konovsky, 1989; Colquitt vd., 2001).

Benzer şekilde, iş güvencesi, özellikle ekonomik belirsizliklerin yaşandığı dönemlerde, bireylerin ruh sağlığı, psikolojik istikrarı ve işe bağlılığı açısından temel bir güvence unsuru sunmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke ve Hellgren, 2002; Cheng ve Chan, 2008). İş güvencesi algısının zayıf olduğu ortamlarda çalışanlar, yüksek düzeyde stres, tükenmişlik ve düşük motivasyon yaşayabilirken; güçlü bir güvence algısı ise, bireyin işe angajmanını, üretkenliğini ve kurumsal sadakatini desteklemektedir (De Witte, 1999: 163).

Sosyal destek ise örgüt içi ilişkilerin niteliğini belirleyen, çalışanların zorlayıcı koşullarla başa çıkmasını kolaylaştıran ve psikolojik sağlamlıklarını artıran bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. İş yerinde yöneticilerden, iş arkadaşlarından veya örgütten algılanan desteğin yüksek olması, çalışanın aidiyet hissini güçlendirmekte ve motivasyonunu artırmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Viswesvaran vd., 1999; Ng ve Sorensen, 2008). Özellikle Öz Belirleme Kuramı'nın vurguladığı temel psikolojik ihtiyaçlardan biri olan ilişkililik, sosyal destek yoluyla karşılandığında içsel motivasyon artmakta, çalışanlar daha fazla çaba göstermekte ve işten duydukları tatmin yükselmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 68-69; Van den Broeck vd., 2010: 981).

Tüm bu faktörlerin kesişim noktasında yer alan iyi oluş kavramı ise, bireyin hem iş yaşamında hem de genel yaşamında deneyimlediği memnuniyet düzeyini ve psikolojik sağlamlığını ifade etmekte; diğer değişkenlerin etkilerini dönüştüren ve taşıyan bir aracı işlev görmektedir. İyi oluş düzeyi yüksek olan çalışanlar, daha yaratıcı, daha üretken, daha dirençli ve daha motive bireyler olarak örgütlerine katkı sunmaktadır (Diener vd., 1999; Fredrickson, 2001; Wright ve Cropanzano, 2000). Bu nedenle iyi oluş, hem motivasyonel süreçlerde hem de uzun vadeli performans

hedeflerinde stratejik bir unsur olarak değerlendirilmelidir (Bakker ve Oerlemans, 2011; Judge vd., 2010; Wu vd., 2013).

Bu doğrultuda, örgütlerin sadece çalışanlarına adil ücret sağlamakla yetinmeyip aynı zamanda iş güvencesini güvence altına alması, sosyal destek sistemlerini geliştirmesi ve çalışanların iyi oluşunu gözeten bütüncül politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Bu tür bütüncül yaklaşımlar, yalnızca bireysel refahı ve motivasyonu artırmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütsel verimlilik, bağlılık ve sürdürülebilir başarı açısından da önemli katkılar sağlamaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

ÜCRET ADALETİNİN, İŞ GÜVENCESİNİN, SOSYAL DESTEĞİN İŞ MOTİVASYONUNA OLAN ETKİSİNDE İYİ OLUŞ HALİNİN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, ücret adaletinin, iş güvencesinin ve sosyal desteğin iş motivasyonu üzerindeki etkileri ve bu ilişkilerde iyi oluş halinin aracılık rolü araştırılmaktadır. Çalışmanın uygulamalı kısmını oluşturan bu bölüm, teorik çerçevenin pratik bir bağlama taşınmasını ve elde edilen bulguların analiz edilerek yorumlanmasını amaçlamaktadır.

Araştırmanın konusu, amacı ve önemi ortaya konularak, çalışmanın temel hedefleri açıklanacaktır. Ardından, araştırmanın kapsamı, varsayımları ve metodolojisi detaylandırılacaktır. Bu bağlamda, kullanılan model, değişkenler, veri toplama yöntemi ve aracı, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Ayrıca, araştırmanın hipotezleri ve kullanılan istatistiki teknikler tanıtılacaktır.

Araştırma bulguları kısmında, katılımcılara ait demografik bilgiler, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve hipotez analizleri sunulacaktır. Korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla, ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkileri, iyi oluş halinin aracılık rolü çerçevesinde değerlendirilecektir. Bu analizler, hem genel hem de alt boyutlar düzeyinde yapılacaktır. Ayrıca, bağımsız değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki göreceli etkileri değerlendirilecektir.

Son olarak, katılımcıların demografik özelliklerine göre iş motivasyonu, ücret adaleti, iş güvencesi, sosyal destek ve iyi oluş hali değişkenlerinde anlamlı farklılıklar incelenecek ve bu bulgular tartışılacaktır.

6.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz iş dünyasında çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin anlaşılması, organizasyonların sürdürülebilir başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algısı gibi değişkenlerin, çalışanların motivasyon düzeyini doğrudan etkileyebilecek temel unsurlar arasında yer aldığı düşünülmektedir. Ücret adaleti, bireylerin mali tatminini ve örgüt içindeki değer algısını desteklerken; iş güvencesi, çalışanlara geleceğe dair istikrar ve güven hissi sunmaktadır. Sosyal destek ise, işyeri ilişkilerinin kalitesini ve bireylerin iş yaşamındaki güçlüklerle başa çıkma becerilerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu çerçevede söz konusu değişkenlerin incelenmesi, işyeri motivasyonu ve çalışan memnuniyeti konularında çözümleyici bir perspektif sunmaktadır.

Ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek değişkenlerinin motivasyon üzerindeki etkileri farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışma, söz konusu değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki göreli etkilerini analiz ederek, uygulayıcılara hangi alanlara öncelik verilmesi gerektiğine ilişkin yol gösterici veriler sağlamayı amaçlamaktadır.

Ayrıca çalışmada, iyi oluş halinin bu ilişkide aracı bir rol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. İyi oluş düzeyinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin anlaşılması, örgütsel uygulamalarda çalışan refahına dayalı yaklaşımların önemini vurgulamak açısından dikkate değerdir.

Araştırmanın temel amacı, Ankara ilinde bir termik santralde görev yapan çalışanlar arasında ücret adaleti, iş güvencesi, sosyal destek, iyi oluş hali ve iş motivasyonu değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu doğrultuda, çalışanların ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkileri ile iyi oluş halinin bu etkide aracı bir rol oynayıp oynamadığı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, araştırma kapsamında söz konusu değişkenlerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim, iş unvanı, aylık ücret, sözleşme türü, sendikalı olma durumu ve vardiyalı çalışma gibi demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Araştırma, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir termik santralde görev yapan mavi ve beyaz yakalı çalışanlara odaklanmaktadır. Saha çalışması kapsamında anket formları, araştırmacı tarafından ve işletmenin belirlediği bir görevli aracılığıyla çalışanlara birebir ulaştırılmıştır.

Ücret adaleti ve alt boyutları, iş güvencesi, sosyal destek türleri, iyi oluş hali ve iş motivasyonu gibi değişkenlerin bir arada ele alınarak bütüncül biçimde incelenmesi, çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Literatürde bu değişkenlerin her biriyle ilgili çok sayıda araştırma bulunmasına karşın, söz konusu faktörlerin ve alt boyutlarının aynı araştırma kapsamında bir arada değerlendirilmesine nadiren rastlanmaktadır.

Bu bağlamda çalışma, ücret adaleti, sosyal destek ve iş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. Türkiye bağlamında benzer kapsamda yürütülmüş çalışmalara literatürde sınırlı sayıda rastlanması, araştırmanın özgün katkı potansiyelini artırmaktadır. Elde edilen bulguların, insan kaynakları uygulamaları ile işyeri politikalarının geliştirilmesinde kullanılabilir nitelikte bilgiler sunması ve yöneticilere çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik stratejik bakış açıları kazandırması beklenmektedir.

6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir termik santralde çalışan toplam 732 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların 268'i beyaz yakalı (mühendis=60, büro çalışanı=33, memur=161, yönetici=6, kimyager=3, iş sağlığı ve güvenliği uzmanı= 5), 464'ü mavi yakalı (işçi=189, usta=141, usta yardımcısı=5, teknisyen=88, iş makinası operatörü= 11, güvenlik görevlisi=30) personelden oluşmaktadır.

Araştırmanın çalışma evrenini, söz konusu termik santralde görev yapan tüm beyaz ve mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evren içerisinden ulaşılan ve gönüllü katılım sağlayan bireyler ise araştırmanın ulaşılabilen evrenini meydana getirmiştir. Katılımcı dağılımında, beyaz yakalı çalışan sayısının daha sınırlı olması nedeniyle mavi yakalı personel oranı daha yüksek olmuştur.

6.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, yalnızca Ankara ilinde faaliyet gösteren bir termik santralin çalışanlarıyla sınırlı tutulmuştur. Örneklem, enerji sektöründeki tek bir işletmenin çalışanlarından oluştuğu için elde edilen bulguların sektör geneline genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca araştırma kapsamında yalnızca ücret adaleti, iş güvencesi, sosyal destek, iyi oluş hali ve iş motivasyonu değişkenleri incelenmiştir. Bu nedenle, söz konusu değişkenlere etki edebilecek diğer faktörler araştırma dışında bırakılmıştır. Araştırmanın varsayımlarından biri olarak, katılımcıların anket sorularına samimi ve tarafsız yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

Çalışmada karşılaşılan bir diğer zorluk, ücret adaleti ve iş güvencesi gibi hassas konular nedeniyle bazı kurum ve işyerlerinin araştırmaya katılımına izin vermemesidir. Bu durum, araştırmanın daha geniş bir sektörel temsiliyete ulaşmasını kısıtlamıştır. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket, araştırmanın amaçlarına uygun bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların anket sorularına doğru ve objektif yanıt verdikleri varsayılmıştır.

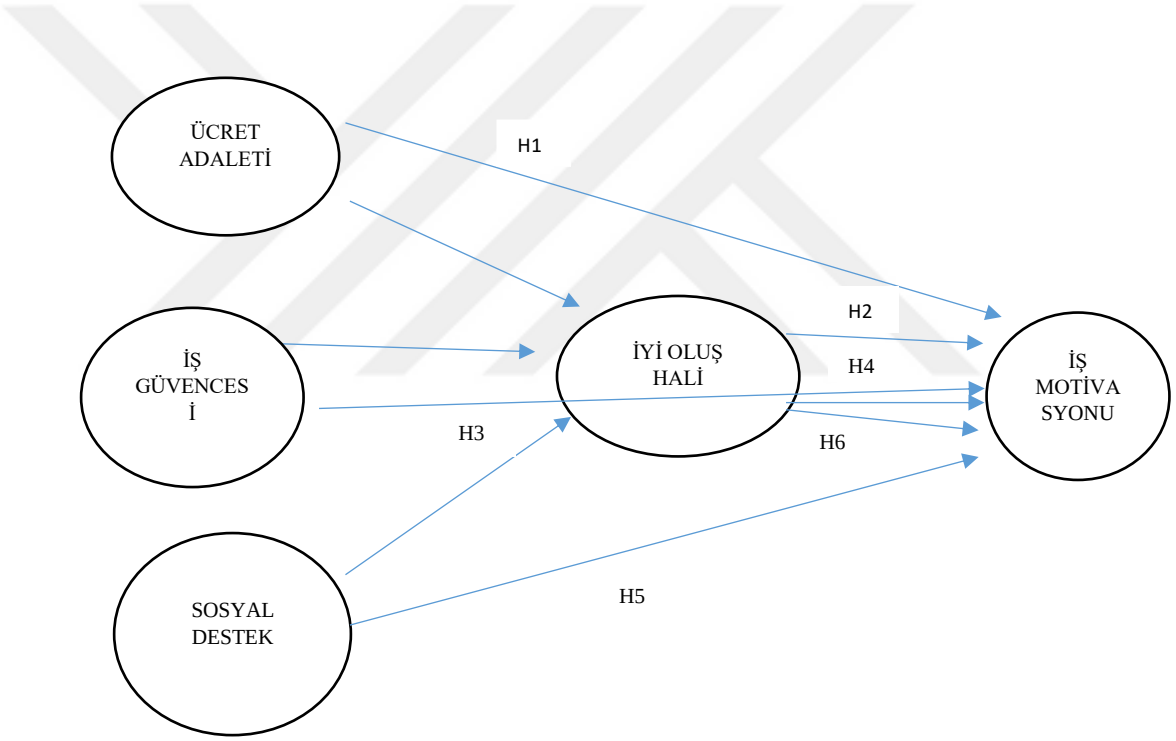
Son olarak, saha çalışmasının belirli bir işletmede gerçekleştirilmesi, farklı sektörlerde veya diğer enerji işletmelerinde benzer değişkenlerin etkisini araştırmak isteyenler için kısıtlayıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir.

6.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın tasarımı ve yöntemi ile ilgili olarak, ele alınan değişkenler, araştırma modeli, veri toplama araç ve yöntemleri ve araştırma hipotezlerine ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur. Veriler, Ankara ilindeki enerji sektöründeki termik santral çalışanlarından beyaz yaka ve mavi yaka çalışanları kapsayan bir saha araştırmasında elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

6.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, belirli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu bağlamda, araştırma modelinin amacı mevcut bir problemi, bu problemle ilişkili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Bu nedenle, araştırma modeli tanımlayıcı araştırma türünde değerlendirilebilir (Kurtuluş, 2006: 252). Bu kapsamda, araştırmanın modeline yönelik kavramsal çerçeve Şekil 5'te yapılandırılmıştır.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Bu şekli kısaca yorumlamak gerekirse; ücret adaleti, iş güvencesi, sosyal destek, bireyin iyi oluş halini arttırarak, iş motivasyonunu arttırmaktadır.

6.4.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada hakkında bilgi toplanan değişkenler aşağıda sıralanmıştır.

1. Ücret Adaleti Algıları (**Bağımsız Değişken)**
   1)İçsel Ücret Adaleti Algısı
   2)Dışsal Ücret Adaleti Algısı
   3)Prosedürel Ücret Adaleti Algısı
   4)Bireysel Ücret Adaleti Algısı
2. İş Güvencesi Algısı (**Bağımsız Değişken)**
3. Sosyal Destek Algısı (**Bağımsız Değişken)**
   1)Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısı
   2) Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısı
   3) Diğer Kaynaklar Sosyal Destek Algısı
4. İş Motivasyonu (**Bağımlı Değişken)**
5. İyi Oluş Hali (**Aracı Değişken)**

Anketi yanıtlayan katılımcılara ilişkin demografik özelliklerin ölçülmesinde, 13 farklı değişkenden yararlanılmıştır. Bu değişkenler; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, tecrübesi, pozisyonu, sözleşme şekli, ücreti, istihdam şekli, sendikalı olma durumu, sendika memnuniyeti, vardiyalı çalışma durumu ve vardiya memnuniyetidir.

6.4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, veri toplamak için özel olarak hazırlanan belgelerdir. Başka bir deyişle, anketler, bir araştırmanın amaçlarına ulaşmak ve gerekli verileri elde etmek için kullanılan araçlardır (Nakip, 2006: 119).

Anketin ilk sayfasında çalışma ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Giriş kısmında anketin gizlilik ilkesi ve amacı anlatılmıştır. Bunun yanı sıra, anketin ilk kısmında demografik bilgilere yönelik: cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma süresi, pozisyonu, sözleşme şekli, aylık ücret, istihdam şekli, sendikalı olma durumu, sendika memnuniyeti, vardiyalı çalışma durumu, vardiya memnuniyetine yönelik sorulara yer verilmiştir. Devamında ise iş motivasyonu, iş güvencesi, iyi oluş hali,

sosyal destek ölçeği ve ücret adaleti algısına yönelik (içsel ücret adaleti, dışsal ücret adaleti, bireysel ve prosedürel ücret adaleti) ifadelerine yer verilmiştir.

Anket formunun oluşturulması sürecinde, katılımcıların dikkatlerinin dağılmaması adına ankette yer alacak soruların sayısı ve uzunluğuna özen gösterilmiştir. Soruların anlaşılır ve hızlı yanıtlanabilir olması amacıyla ifadeler mümkün olduğunca kısa ve net tutulmuştur.

Saha çalışması Ankara'da bir termik santralde yapılmıştır. Başlangıçta işletme yöneticileri ile görüşülerek, anketin amacı anlatılarak çalışanlara anket uygulamak için izin alınmıştır. Anket formunu nasıl doldurulacağı, yöneticilere ve çalışanlara anlatılmıştır. 1000 anket formunun paylaşıldığı ve bunlardan 732'sinin tam doldurulmuş şekilde geri alındığı saha çalışması işçiler üç vardiya çalıştıkları için toplam bir hafta içerisinde tamamlanmıştır.

Bu çalışmada kullanılan tüm ölçekler, ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından yapılan değerlendirmelerinde (1) Kesinlikle Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5'li likert kullanılarak ölçülmüştür.

Katılımcıların iş motivasyonu algılarını ölçmek için 2019 yılında Öznur Tulunay Ateş ve Neslin İhtiyaroğlu tarafından geliştirilen Yetişkin Motivasyon Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, iş motivasyonu ile ilgili toplam 9 ifadeden oluşmaktadır.

Katılımcıların iş güvencesi algılarını ölçmek için Reyhan Geçdoğan Yılmaz tarafından 2020 yılında geliştirilen İş Güvencesi Ölçeğinden faydalanılmıştır. İş Güvencesi Ölçeği, 5 maddeden oluşmaktadır.

İyi Oluş Hali Ölçeği olan Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği (WEMWBS), Tennant vd. tarafından 2007 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin kısa formu (WEMWBS-KF), 2019 yılında Ayşe Sibel Demirtaş ve Kemal Baytemir tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. İyi oluş haline ilişkin ölçek, toplam 6 maddeden oluşmaktadır.

Algılanan Sosyal Desteği ölçmek için Zimet, Dahlem, Zimet ve Farley tarafından 1988 yılında geliştirilen, Altan DOĞAN, Rıza DEMİR, Erman TÜRKMEN tarafından Türkçeye çevrilen "Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 3 boyutlu olup toplam 10 maddeden oluşmaktadır.

Ücret Adaleti Ölçeği, Livingstone, Roberts ve Chonko (1995); Zheng, Wang ve Song (2014); Terpstra ve Honoree (2003) tarafından geliştirilmiş olup, Demir ve Uyargil (2014) tarafından yapılan çalışmada Türkçeye uyarlanmıştır. Katılımcıların ücret adaleti algılarını ölçmek için içsel adalet 7 ifade, dışsal adalet 6 ifade, bireysel adalet 2 ifade ve prosedürel adalet 5 ifade kullanılmıştır. Bazı ifadeler ters kodlama gerektirmiştir.

Oluşturulmuş olan her bir ifade, ilgili alanda uzman olan danışman ve jüri öğretim üyeleri ile birlikte teker teker ele alınarak incelenmiş, her bir ifadeyle ilgili boyut, amaç ve anlam yönünden değerlendirilmiş, gerekli görülen düzeltmeler ve değişiklikler yapılarak anket formuna son şekli verilmiştir.

6.4.4. Araştırma Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tezin bu kısmında, araştırma ölçeklerinin geçerliliği ve güvenilirliğine yer verilecektir.

6.4.4.1. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği

Bu araştırmada kullanılan Ücret Adaleti Ölçeği uluslararası literatürde kapsamlı bir biçimde doğrulanmıştır (Livingstone, Roberts ve Chonko, 1995; Zheng, Wang ve Song, 2014; Terpstra ve Honoree, 2003). Ölçeğin Türkçe uyarlaması Uyargil ve Demir (2014) tarafından yapılmış; yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda, Türkiye bağlamında kullanılabilecek güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu ortaya konmuştur. Ücret Adaleti Ölçeği'nde çıkarılan ifade olduğu için, her bir boyut (içsel adalet, dışsal adalet, bireysel adalet ve prosedürel adalet) için faktör analizi yeniden uygulanmıştır.

Katılımcıların iş motivasyon düzeyini ölçmek amacıyla Ateş ve İhtiyaroğlu (2019) tarafından geliştirilen 9 maddelik motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ancak bazı ifadelerin çıkarılması gerektiğinden, ölçek için faktör analizi yeniden gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların iyi oluş halini değerlendirmek için Demirtaş ve Baytemir (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği'nin kısa formu tercih edilmiştir. Bu ölçekte de faktör analizi tekrarlanmıştır.

Sosyal destek algısını ölçmek amacıyla Doğan, Demir ve Türkmen tarafından Türkçe'ye çevrilen Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek için faktör analizi yapılmıştır.

Katılımcıların iş güvencesi algılarını değerlendirmek amacıyla Reyhan Geçdoğan Yılmaz (2020) tarafından geliştirilen İş Güvencesi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, ölçek maddelerinin yapısını ve geçerliliğini değerlendirmek amacıyla iki aşamalı bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, ölçeğin genel bazda değerlendirilmesi için tüm maddeleri kapsayan bir faktör analizi yapılmış ve genel yapı ortaya konulmuştur. İkinci olarak, alt boyutların ayrı ayrı değerlendirilmesi amacıyla alt boyutlar bazında faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan tablolarda, değişkenlere ilişkin geçerlilik analizlerinin sonuçları sunulmaktadır.

Aşağıda yer alan tablolarda değişkenlere dair geçerlilik analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 6: İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	İş Güvencesi Algısının
İM1	0,756
İM2	0,748
İM3	0,522
İM4	0,588
İM6	0,823
İM8	0,801
İM9	0,790
Açıklanan Toplam Varyans: %55,23 KMO: 0,89 Barlett Küresellik Testi:3471,19 Sd (df): 28 Anlamlılık: 0,000	

İş Motivasyonu ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,89 ve açıklanan toplam varyansın %55,23 olduğu görülmüştür. İş Motivasyonu ölçeğinin 5.İfadesi: "İşimin bitmesiyle birlikte

işyerimden biran önce ayrılmak için can atarım.” ifadesi ve 7.ifadesi: “İşimi yaparken yeni bir şeyler keşfetmekten zevk alırım.” ifadesi ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 7: İyi Oluş Hali Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	İyi Oluş Hali Algısının
İO1	0,597
İO2	0,842
İO3	0,820
İO5	0,849
İO6	0,681
Açıklanan Toplam Varyans: %59,817 KMO: 0,847 Barlett Küresellik Testi:1908,841 Sd (df): 15 Anlamlılık: 0,000	

İyi Oluş Hali ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, 4. ifade: “Sorunlarla iyi bir şekilde başa çıkabilirim.” ifadesi ölçekten çıkartılmıştır. KMO değerinin 0,847 ve açıklanan toplam varyansın %59,82 olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Genel Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	İçsel Ücret Adaleti Algısının
İA1	0,699
İA2	0,763
İA3	0,735
İA4	0,463
İA5	0,830
İA6	0,793
İA7	0,710
DA1	0,802
DA2	0,794
DA3	0,742
DA4	0,838
DA5	0,712
BA1	0,738
BA2	0,794
PA1	0,818
PA2	0,624
PA3	0,699
PA4	0,700
PA5	0,706

Açıklanan Toplam Varyans: %73,46 KMO: 0,892 Barlett Küresellik Testi:10149,3 Sd (df): 171 Anlamlılık: 0,000

Tablo 9: İçsel Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	İçsel Ücret Adaleti Algısının
İA1	0,650
İA2	0,805
İA3	0,849
İA4	0,428
İA5	0,750
İA6	0,756
İA7	0,835
Açıklanan Toplam Varyans: %54,36 KMO: 0,838 Barlett Küresellik Testi:2623 Sd (df): 21 Anlamlılık: 0,000	

İçsel ücret adalet ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlar incelendiğinde, KMO değerinin 0,838 ve açıklanan toplam varyansın %54,35 olduğu görülmüştür.

Tablo 10: Dışsal Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	Dışsal Ücret Adaleti Algısının
DA1	0,737
DA2	0,735
DA3	0,860
DA4	0,609
DA5	0,765
Açıklanan Toplam Varyans: %55,6 KMO: 0,663 Barlett Küresellik Testi:1668,417 Sd (df): 10 Anlamlılık: 0,000	

Dışsal Adalet Ölçeğinin 6. ifadesi olan "Sektörümüzdeki diğer işletmelerin çalışanları ile kıyasladığımda, yeteri kadar takdir edilmediğimi düşünüyorum." ifadesi devre dışı bırakılmıştır. Dışsal ücret adaleti ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,663 ve açıklanan toplam varyansın %55,6 olduğu görülmüştür.

Tablo 11: Bireysel Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	Bireysel Ücret Adaleti Algısının
BA1	0,946
BA2	0,946
Açıklanan Toplam Varyans: %89,4 KMO: 0,500 Barlett Küresellik Testi:707,331 Sd (df): 1 Anlamlılık: 0,000	

Bireysel ücret adaleti ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,500 ve açıklanan toplam varyansın %89,4 olduğu görülmüştür.

Tablo 12: Prosedürel Ücret Adaleti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	Prosedürel Ücret Adaleti Algısının
PA1	0,870
PA2	0,763
PA3	0,879
PA4	0,835
PA5	0,891
Açıklanan Toplam Varyans: %72,06 KMO: 0,850 Barlett Küresellik Testi:2343,94 Sd (df): 10 Anlamlılık: 0,000	

Prosedürel ücret adaleti ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,850 ve açıklanan toplam varyansın %72,06 olduğu görülmüştür.

Tablo 13: İş Güvencesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	İş Güvencesi Algısının
İG1	0,722
İG2	0,778
İG3	0,729
İG4	0,852
İG5	0,831
Açıklanan Toplam Varyans: %61,52 KMO: 0,770 Barlett Küresellik Testi:1668,78 Sd (df): 10 Anlamlılık: 0,000	

İş güvencesi ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,850 ve açıklanan toplam varyansın %61,52 olduğu görülmüştür.

Tablo 14: Sosyal Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	Sosyal Destek Algısının
SD1	0,789
SD3	0,855
SD4	0,875
SD5	0,874
SD6	0,795
SD7	0,794
SD9	0,742
SD10	0,864
Açıklanan Toplam Varyans: %68,20 KMO: 0,885 Barlett Küresellik Testi: 4809,587 Sd (df): 28 Anlamlılık: 0,000	

Sosyal Destek ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,885 ve açıklanan toplam varyansın %68,20 olduğu görülmüştür. Yapılan faktör analizinde determinant katsayısı 0'dan farklı olması gerektiği için ölçek ifadelerinden 2. İfade olan "Ailem ve yakın arkadaşlarım dışında olan ve sevinç ve kederlerimi paylaşabileceğim biri (örneğin akraba, komşu, psikolog vb.) var." ve 8. İfade olan "Sevinç ve kederlerimi paylaşabileceğim yakın arkadaşlarım var." analiz dışı bırakılmış ve uygun determinant katsayısına ulaşılmıştır.

Tablo 15: Aile Kaynaklı Sosyal Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısının
AİS3	0,922
AİS4	0,904
AİS7	0,851
AİS10	0,921
Açıklanan Toplam Varyans: %80,99 KMO: 0,836 Barlett Küresellik Testi:2271,84 Sd (df): 6 Anlamlılık: 0,000	

Aile Kaynaklı Sosyal Destek ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,836 ve açıklanan toplam varyansın %80,99 olduğu görülmüştür.

Tablo 16: Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısının
ARS5	0,954
ARS6	0,954
Açıklanan Toplam Varyans: %91,00 KMO: 0,500 Barlett Küresellik Testi:813,895 Sd (df): 1 Anlamlılık: 0,000	

Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,500 ve açıklanan toplam varyansın %91 olduğu görülmüştür.

Tablo 17: Diğer Sosyal Destek Kaynaklarına İlişkin Faktör Analizi

İfadeler	**Faktör Yükleri**
	Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısının
DS1	0,891
DS9	0,891
Açıklanan Toplam Varyans: %79,47 KMO: 0,501 Barlett Küresellik Testi:311,223 Sd (df): 1 Anlamlılık: 0,000	

Diğer (Aile ve Arkadaş Dışı Sosyal Destek Kaynakları) Kaynaklı Sosyal Destek ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,501 ve açıklanan toplam varyansın %79,47 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise 0,741 olarak tespit edilmiştir. İlgili değerler ölçeğin, güvenilirliği ve geçerliliği için kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalaycı, 2010: 321).

6.4.4.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Güvenilirlik indeksi, Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmektedir. Bu katsayı, 0 ile 1 arasında değer almakta olup, yüksek Cronbach Alpha değeri yüksek güvenilirliği ifade eder (Chan ve İdris, 2017: 400). Ölçeğin toplam güvenilirliğini gösteren bu katsayının, 0.70 ve üzeri olması tercih edilmektedir. Ayrıca, Cronbach Alpha değerinin 0.90 üzerinde olması mükemmel, 0.70-0.90 aralığında olması iyi, 0.60-0.70 aralığında olması orta, 0.50-0.60 aralığında olması ise zayıf kabul edilmektedir; 0.50'nin altındaki değerler ise kabul edilemez olarak değerlendirilir (Kılıç, 2016: 47-48).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları değerlendirildiğinde, tüm ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür. İş güvencesi (α=0,826), iyi oluş hali (α=0,841) ve iş motivasyonu (α=0,877) ölçekleri iyi düzeyde, ücret adaleti (α=0,917) ve sosyal destek ölçekleri ise (α=0,931) mükemmel düzeyde güvenilirlik göstermiştir. Elde edilen tüm Cronbach Alpha katsayılarının 0.70 kritik değerinin üzerinde olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir ölçüm araçları olduğunu kanıtlamaktadır. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach Alpha değerleri Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18: Ölçeklere ve Boyutlara Göre Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	**Cronbach Alpha Değeri**
İş Motivasyonu Ölçeği	0,877
Genel Ücret Adaleti Ölçeği	0,917
-İçsel Ücret Adaleti	0,847
-Dışsal Ücret Adaleti	0,793
-Bireysel Ücret Adaleti	0,882
-Prosedürel Ücret Adaleti	0,901
İş Güvencesi Ölçeği	0,826
Genel Sosyal Destek Ölçeği	0,947
-Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısı	0,921
-Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısı	0,936
-Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı	0,875
İyi Oluş Hali Ölçeği	0,841

6.4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik etkiler ve aracılık hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Hipotezler:

H.1. Genel ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.1a. İçsel ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.1b. Dışsal ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.1c. Bireysel adalet algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.1d. Prosedürel adalet algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.2. Genel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.2a. İçsel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.2b. Dışsal ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.2c. Bireysel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.2d. Prosedürel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.3. İş güvencesi algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.4. İş güvencesi algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H5. Genel sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.5a. Aile kaynaklı sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.5b. Arkadaş kaynaklı sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.5c. Diğer sosyal destek kaynakları algısı iş motivasyonunu etkiler.

H.6. Sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.6a. Aile kaynaklı sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.6b. Arkadaş kaynaklı sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.6c. Diğer sosyal destek kaynakları algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.7. Ücret adaletinin, iş güvencesinin ve sosyal destek algılarının iş motivasyonuna etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.

H.8. Katılımcıların iş motivasyonu algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir

H.9. Katılımcıların ücret adalet algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H.10. Katılımcıların iş güvencesi algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H.11. Katılımcıların sosyal destek algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H.12. Katılımcıların iyi oluş hali demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

6.4.6.Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Verilerin dağılımı, çalışmada tercih edilecek analiz yöntemlerini belirlemek açısından büyük bir öneme sahiptir. Veri setinin dağılım özellikleri, parametrik ya da nonparametrik testlerin kullanılmasını doğrudan etkiler. Örneklem büyüklüğü 30'dan az olduğunda genellikle parametrik olmayan testler tercih edilirken, örneklem sayısının 30'un üzerinde olduğu durumlarda, verilerin normal dağılım göstermesi ve gruplar arasındaki varyansların eşitliği sağlanması koşuluyla parametrik testler uygulanabilmektedir. Bu çalışmada, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını

belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleri de incelenmiş ve bu değerlerin -2 ile +2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, analizlerde parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir (Kul, 2014: 28, George ve Mallery, 2010: 94).

Araştırmanın tüm verileri SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri setinde yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla faktör analizi ve güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması için; Pearson korelasyon analizi, tekli, çoklu regresyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bağımsız t-testi kullanılmıştır. Öncelikle, ücret adaleti algıları, ücret eşitliği alt boyutları (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel ücret adaleti algıları), iş güvencesi, sosyal destek (ailenin sosyal desteği, arkadaşların sosyal desteği ve diğer sosyal destek kaynakları) ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Sosyal destek değişkeni, ailenin sosyal desteği, arkadaşların sosyal desteği ve diğer sosyal destek kaynakları olmak üzere üç alt boyutta ele alınmış; bu boyutların iş motivasyonu üzerindeki etkisi regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Tekli regresyon analizleri ile çalışanların genel ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal desteğin iş motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizleri kullanılarak, genel ücret adaletinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü test edilmiştir. Ayrıca, ücret adaleti algılarının alt boyutları (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel ücret adaleti) ve sosyal desteğin alt boyutlarının (aileden, arkadaştan ve diğer sosyal destek kaynakları) iş motivasyonu üzerindeki etkisi tekli regresyon analizleri ile ayrı ayrı incelenmiştir.

Katılımcıların ücret adaleti algıları, iş güvencesi, sosyal destek, iyi oluş hali ve iş motivasyonu düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum, pozisyon, sendika üyeliği ve fazla çalışma durumu gibi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Katılımcıların ücret adaleti algıları, iş güvencesi, sosyal destek, iyi oluş hali ve iş motivasyonu düzeylerinin yaş, aylık ücret, eğitim durumu ve iş tecrübesi gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin merkezi eğilim (ortalama) ve yayılma (standart sapma) ölçütleri ile katılımcıların anket formlarına verdikleri yanıtların tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Buna ek olarak, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları raporlanmıştır.

6.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Özellik	Kategori	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	87	11.89
	Erkek	645	88.11
Medeni Durum	Bekar	184	25.14
	Evli	548	74.86
Yaş	30'un altı	92	12.50
	30-39 arası	225	30.70
	40-49 arası	322	44.00
	50 ve üstü	93	12.70
Eğitim Durumu	İlkokul/Ortaokul	87	11.80
	Lise	275	37.40
	Önlisans	229	31.20
	Lisans/Lisansüstü	141	19.26
İstihdam Türü	Kamu Çalışanı	173	23.63
	Alt İşverene Bağlı Çalışan	559	76.37
İş Unvanı	İşçi	189	25.82
	Usta	141	19.26
	Güvenlik Görevlisi	30	4.10
	Teknisyen	88	12.02
	İş Makinası Operatörü	11	1.50
	Mühendis	60	8.20
	Büro Çalışanı	33	4.51
	Memur	161	21.99
	Yönetici	6	0.82
	Diğer	13	1.78
Çalışma Süresi	10 yıldan az	209	28,4
	10-20 yıl arası	386	52,5
	20 yıl ve üzeri	137	18,6
Sözleşme Şekli	Belirsiz Süreli	243	33.20
	Belirli Süreli	489	66.80
Aylık Net Ücret	35000 ve altı	253	34.60
	35001-55000 arası	284	38.80
	55001 ve üzeri	195	26.64

Yetkili Sendika Üyeliği	Evet	707	96.98
	Hayır	22	3.02
Yetkili Sendika Memnuniyeti	Hiç Memnun Değilim	88	12.45
	Memnun Değilim	87	12.31
	Ne Memnunum Ne Değilim	231	32.67
	Memnunum	202	28.57
	Çok Memnunum	99	14.00
Vardiyalı Çalışma Durumu	Evet	289	39.97
	Hayır	434	60.03
Vardiyalı Çalışma Memnuniyeti	Hiç Memnun Değilim	82	28.47
	Memnun Değilim	29	10.07
	Ne Memnunum Ne Değilim	93	32.29
	Memnunum	66	22.92
	Çok Memnunum	18	6.25

Çalışmaya katılanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, 645 erkek (%88,11) ve 87 kadın (%11,89) olduğu görülmektedir. Medeni duruma göre yapılan dağılımda, 184 bekar (%25,14) ve 548 evli (%74,86) katılımcı bulunuyor. Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımı incelendiğinde, 92 kişinin (%12,5) 30 yaşın altında, 225 kişinin (%30,7) 30-39 yaş aralığında, 322 kişinin (%44,0) 40-49 yaş aralığında ve 93 kişinin (%12,7) 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Eğitim durumu dağılımına göre, 87 kişi (%11,8) ilkokul veya ortaokul mezunu, 275 kişi (%37,4) lise mezunu, 229 kişi (%31,2) önlisans mezunu ve 141 kişi (%19,26) lisans veya lisansüstü eğitim almış bireylerden oluşmaktadır.

İstihdam türü açısından, 173 kamu çalışanı (%23,63) ve 559 alt işverene bağlı çalışan (%76,37) bulunuyor. İş unvanı dağılımına bakıldığında, 189 işçi (%25,82), 141 usta (%19,26), 30 güvenlik görevlisi (%4,10), 88 teknisyen (%12,02), 11 iş makinası operatörü (%1,50), 60 mühendis (%8,20), 33 büro çalışanı (%4,51), 161 memur (%21,99), 6 yönetici (%0,82) ve 13 diğer pozisyonlarda (%1,78) çalışan kişi bulunmaktadır.

Çalışma süresine göre katılımcıların dağılımları incelendiğinde, 209'u (%28,4) 10 yıldan az, 386'sı (%52,5) 10-20 yıl arası ve 137'si (%18,6) ise 20 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Sözleşme türüne göre yapılan dağılımda, 243 kişi (%33,20) belirsiz süreli ve 489 kişi (%66,80) belirli süreli sözleşmeli olarak çalışmaktadır.

Katılımcıların aylık net ücretlerine göre dağılımları incelendiğinde, 253 kişi (%34,6) 35.000 TL ve altı, 284 kişi (%38,8) 35.001-55.000 TL arası, 195 kişi (%26,64) ise 55.001 TL ve üzeri aylık net ücrete sahiptir.

Katılımcıların yetkili sendika üyeliğine göre dağılımları incelendiğinde, 707 kişi (%96,98) yetkili bir sendikaya üye iken, 22 kişi (%3,02) herhangi bir sendikaya üye değildir.

Katılımcıların yetkili sendika memnuniyetine göre dağılımları incelendiğinde, 88 kişi (%12,45) "Hiç Memnun Değilim," 87 kişi (%12,31) "Memnun Değilim," 231 kişi (%32,67) "Ne Memnunum Ne Değilim," 202 kişi (%28,57) "Memnunum" ve 99 kişi (%14) "Çok Memnunum" olarak yanıt vermiştir.

Katılımcıların vardiyalı çalışma durumuna göre dağılımları incelendiğinde, 289 kişi (%39,97) vardiyalı çalışırken, 434 kişi (%60,03) vardiyalı çalışmamaktadır. Vardiyalı çalışma memnuniyetine göre dağılımlar ise şu şekildedir: 82 kişi (%28,47) "Hiç Memnun Değilim," 29 kişi (%10,07) "Memnun Değilim," 93 kişi (%32,29) "Ne Memnunum Ne Değilim," 66 kişi (%22,92) "Memnunum" ve 18 kişi (%6,25) "Çok Memnunum" olarak yanıtlamıştır.

6.5.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, yani aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmaktadır. Termik santralde mavi ve beyaz yakalı çalışanlar için ücret adalet algıları, iyi oluş hali, iş güvencesi ve sosyal destek algıları ile iş motivasyonunun genel düzeyi incelenmiştir.

Katılımcıların içsel adalet algısının ortalaması 3,01 ve standart sapması 0,81 olup, bu sonuç katılımcıların "Kararsızım" ile "Katılıyorum" arasında bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Dışsal adalet algısının ortalaması ise 2,87 ve standart sapması 0,72'dir; bu durumda katılımcıların çoğunlukla "Kararsızım" ile "Katılmıyorum" arasında kaldığı, ancak kararsızlığa daha yakın olduğu anlaşılmaktadır. Bireysel adalet algısının ortalaması 2,97 ve standart sapması 1,17 olarak bulunmuştur, bu da katılımcıların ağırlıklı olarak "Kararsızım" ile "Katılmıyorum" arasında bir tutum sergilediğini göstermektedir. Prosedürel adalet

algısında ise ortalama 2,87 ve standart sapma 1,07 olup, bu sonuç katılımcıların prosedürel adalete dair kararsız veya olumsuz bir tutum sergilediklerini ifade etmektedir.

Genel ücret adaleti algısına bakıldığında, ortalama 2,94 ve standart sapma 0,73 olarak belirlenmiş olup, katılımcıların "Kararsızım" yanıtına daha yakın bir memnuniyet sergiledikleri görülmektedir.

İş güvencesi algısına bakıldığında, ortalama 3,73 ve standart sapma 0,84 olarak belirlenmiş olup, katılımcıların "Katılıyorum" yanıtına daha yakın bir memnuniyet sergiledikleri görülmektedir.

Aileden kaynaklana sosyal destek ortalaması 4,27 ve standart sapması 0,89 olup, çalışanların aile desteğine yönelik algısının yüksek olduğunu ve "Katılıyorum" ile "Tamamen Katılıyorum" arasında pozitif bir tutum gösterdiklerini göstermektedir. Arkadaşlardan kaynaklanan sosyal destek ortalaması 4,16 ve standart sapması 0,94 olup, katılımcıların sosyal destek algılarının olumlu bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Diğer sosyal destek kaynaklarının ortalaması 3,97 ve standart sapması 0,97 olarak bulunmuştur, bu da katılımcıların "Katılıyorum" cevabına yakın olduklarını göstermektedir.

Genel sosyal destek algısına bakıldığında, ortalama 4,15 ve standart sapma 0,84 olarak belirlenmiş olup, katılımcıların "Katılıyorum" yanıtına daha yakın bir memnuniyet sergiledikleri görülmektedir.

İş motivasyonu algısı ortalaması 3,89 ve standart sapması 0,81 olup, bu durum katılımcıların iş motivasyonuna ilişkin "Katılıyorum" yanıtına daha yakın olduklarını ifade etmektedir.

Son olarak, iyi oluş hali algısının ortalaması 3,89 ve standart sapması 0,75 olup, katılımcıların iyi oluş algısının yüksek olduğunu ve genel olarak "Katılıyorum" cevabına yöneldiklerini göstermektedir. Araştırma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20: Araştırma Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma
İş Motivasyonu Algısı	732	3,89	0,81
Genel Ücret Adaleti Algısı	732	2,94	0,73
-İçsel Adalet Algısı	732	3,01	0,81
-Dışsal Adalet Algısı	732	2,87	0,72
-Bireysel Adalet Algısı	732	2,97	1,17
-Prosedürel Adalet Algısı	732	2,87	1,07
İş Güvencesi Algısı	732	3,73	0,84
Genel Sosyal Destek Algısı	732	4,15	0,84
-Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısı	732	4,27	0,89
-Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısı	732	4,16	0,94
-Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı	732	3,97	0,97
İyi Oluş Hali Algısı	732	3,89	0,75

6.5.2. Hipotezlere İlişkin Analizler

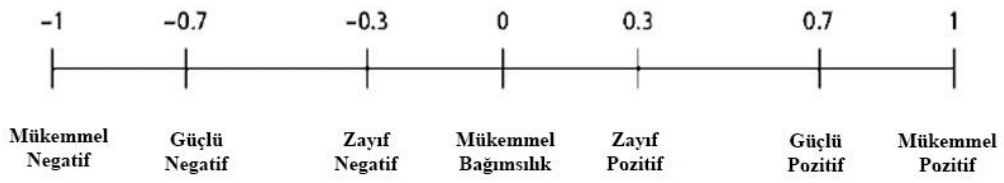
Hipotezlere ilişkin analizlere başlamadan önce, hangi analiz tekniklerinin kullanılacağının belirlenmesi önemlidir. Analiz yönteminin seçimi, verilerin özelliklerine ve belirli koşullara uygun olup olmadığına bağlıdır. Verilerin normal dağılım göstermesi durumunda parametrik testler, normal dağılım göstermemesi durumunda ise non-parametrik testler tercih edilmektedir (Field, 2013: 124). Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek için Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi kullanılmaktadır. Örneklem büyüklüğünün 30'dan fazla olduğu durumlarda, K-S testinde p değerinin 0,05'ten büyük olması, normal dağılıma uygunluğu göstermektedir (Pallant, 2020: 62). Ayrıca, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ile +2 arasında olması, verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010: 94).

Merkezi Limit Teoremi (CLT)'ne göre, örneklem büyüklüğünün 30 ve üzeri olduğu durumlarda verilerin normal dağılım varsayımını karşılayabileceği kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 112). Bu çalışmada, örneklem büyüklüğünün 30'un üzerinde olması (n=732) ve çarpıklık ile basıklık katsayılarının -2 ile +2 arasında yer alması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, analizlerde parametrik testler tercih edilmiştir.

6.5.2.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir (Coşkun vd., 2015: 228) Korelasyon katsayısı (r) -1 ve +1 arasında olabilir. Korelasyon değeri +1 olduğunda iki değişken arasında doğrusal bir ilişki mevcut demektir. Yani bir değişkenin değeri artarsa diğer değişkenin değeri de artacak demektir. Diğer taraftan -1 olduğunda ilişkinin mükemmel olduğu söylenebilir fakat olumsuz bir ilişki ortaya çıkacaktır. Yani bir değer artarsa diğeri azalacaktır. Fakat katsayının 0 olması durumunda iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmayacak demektir. Sig. değeri 0,05'ten küçükse iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna karşılık sig değeri 0,05'ten büyükse iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilebilir (Saunders vd. 2009: 429).

Tablo 21: Korelasyon Katsayısının Değerleri



Kaynak: akt.Belja, 2019: 249.

Katılımcıların Genel Ücret Adaleti Algısı, İçsel Ücret Adaleti Algısı, Dışsal Ücret Adaleti Algısı, Bireysel ve Prosedürel Ücret Adaleti Algısı, İş Güvencesi, Aile Kaynaklı Sosyal Destek, Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek, Diğer Kaynaklar Sosyal Destek, Genel Sosyal Destek, İyi oluş Hali, İş Motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki Tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22: Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	**İş Motivasyonu**	1											
2	**Genel Ücret Adaleti**	0,219**	1										
3	**İçsel Ücret Adaleti**	0,202**	0,787**	1									
4	**Dışsal Ücret Adaleti**	0,125**	0,711**	0,426**	1								
5	**Bireysel Ücret Adaleti**	0,182**	0,808**	0,502**	0,438**	1							
6	**Pros. Ücret Adaleti**	0,152*	0,848**	0,468**	0,448**	0,801**	1						
7	**Genel Sosyal Destek**	0,450**	0,155**	0,170**	-0,043	0,196**	0,150**	1					
8	**Aile Sosyal Destek**	0,449**	0,138**	0,156**	0,001	0,135**	0,110**	0,920**	1				
9	**Ark. Sosyal Destek**	0,347**	0,897**	0,086**	-0,054	0,167**	0,126**	0,869**	0,705**	1			
10	**Diğer Kayn. Sosyal Destek**	0,383**	0,174**	0,192**	-0,069	0,233**	0,176**	0,891**	0,695**	0,744**	1		
11	**İş Güv.**	0,512**	0,254**	0,225**	0,238**	0,197**	0,165**	0,423**	0,416**	0,364**	0,361**	1	
12	**İyi Oluş Hali**	0,537**	0,320**	0,317**	0,152**	0,314**	0,259**	0,603**	0,575**	0,485**	0,515**	0,649**	1

Katılımcıların çeşitli ücret adaleti algıları, iş güvencesi, sosyal destek alt boyutları, iyi oluş hali ve iş motivasyonu arasındaki ilişkileri incelemek için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir. Genel ücret adaleti ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,219 olup, anlam düzeyi 0,01'den küçük olduğundan (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01), iki değişken arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunduğu görülmektedir. İçsel ücret adaleti ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,202 olarak bulunmuş ve bu ilişki de anlamlıdır (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01). Dışsal ücret adaleti ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,125 olup, burada da anlamlı bir pozitif ilişki gözlenmiştir (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01). Bireysel ücret adaleti ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,182 olarak tespit edilmiş olup, bu ilişki de anlamlıdır (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01). Prosedürel ücret adaleti ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,152'dir ve bu da anlamlı bir pozitif ilişkiyi ifade etmektedir (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01).

İş güvencesi algısı ile iş motivasyonu arasında 0,512 korelasyon katsayısı ile anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur; bu durum, iş güvencesinin iş motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01). İyi oluş hali ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,537 olup, bu ilişki de anlamlıdır (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01). Genel sosyal destek algısı ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,450'dir ve iki değişken arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01).

Sosyal desteğin alt boyutları incelendiğinde; aile kaynaklı sosyal destek ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,449 olarak bulunmuş ve bu ilişki anlamlı bir pozitif ilişkiyi ifade etmektedir (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01). Arkadaş kaynaklı sosyal destek ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı 0,347 olup, bu ilişki de anlamlıdır (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01). Diğer sosyal destek kaynakları ile iş motivasyonu arasındaki korelasyon katsayısı ise 0,392'dir ve burada da anlamlı bir pozitif ilişki gözlenmiştir (Anlam düzeyi: 0,000 < 0,01). Bu sonuçlar, katılımcıların sosyal destek algılarının (aile, arkadaş ve diğer kaynaklar) artmasının iş motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

6.5.2.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin en az bir bağımlı değişken ile olan ilişkisini incelemek için kullanılan temel bir istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem, değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü ortaya koymayı hedefler. Regresyon analizinin farklı türleri bulunmaktadır. Eğer bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken analiz ediliyorsa basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişken analiz ediliyorsa çoklu regresyon analizi; birden fazla bağımlı değişken analiz edildiğinde ise çok değişkenli regresyon analizi uygulanır (Kalaycı, 2010: 115).

Bu çalışmada, ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal desteğe yönelik algının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü test edilmiştir. Aracılık etkisini incelemek için Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'nin yöntemine göre bir değişkenin aracı olarak değerlendirilebilmesi için üç şartın yerine getirilmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1144):

1. Bağımsız değişkenlerde meydana gelen bir değişiklik, aracı değişkende bir değişikliğe neden olmalıdır.
2. Aracı değişkende meydana gelen bir değişiklik, bağımlı değişkende bir değişikliğe neden olmalıdır.
3. Bağımsız değişkenler ile aracı değişken birlikte analiz edildiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya sıfıra düşmelidir. Eğer etki sıfıra düşmüşse, güçlü bir aracılık etkisi olduğu kabul edilir. Ancak etki azalırsa, birden fazla aracı değişkenin varlığı düşünülebilir.

Bu bilgiler ışığında, çalışmada gerçekleştirilen aracılık analizi üç aşamadan oluşmaktadır:

1. Ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkileri incelenmiştir.
2. Ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iyi oluş hali üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu

aşamada, bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir.

3. İyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmış ve ardından ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algıları ile iyi oluş hali birlikte analiz edilerek çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz ile bağımsız değişkenlerin, aracı değişken olan iyi oluş hali üzerinden iş motivasyonuna olan dolaylı etkileri değerlendirilmiştir.

Analiz sonuçları, ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini ve bu etkilerde iyi oluş halinin aracı rolünü ortaya koymaktadır.

6.5.2.2.1. Ücret Eşitliği Algısı ve Alt Boyutları

Araştırmanın ilk hipotezi ücret adaleti algısı ile alt boyutlarınn iş motivasyonuna etkisini araştırmaya yöneliktir. Bu çerçevede tekli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır. Genel Ücret Adaleti ve boyutları algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modeline ilişkin bulgular Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23: Genel Ücret Adaleti, Boyutlarının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Modeli

Hipotez	Bağımsız Değişken	Sabit	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Beta	t	p	F
H.1.	**Genel Ücret Adaleti Algısı**	3,182	0,219	0,048	0,047	0,243	6,059	0,000	36,706
H.1a.	**İçsel Ücret Adaleti Algısı**	3,293	0,202	0,041	0,040	0,200	5,579	0,000	31,129
H.1b.	**Dışsal Ücret Adaleti Algısı**	3,494	0,125	0,016	0,014	0,140	3,411	0,000	11,633
H.1c.	**Bireysel Ücret Adaleti Algısı**	3,523	0,182	0,033	0,032	0,125	5,015	0,000	25,147

H.1d.	**Prosedürel Ücret Adaleti Algısı**	3,566	0,152	0,023	0,022	0,114	4,153	0,000	17,244

p < 0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Elde edilen bulgulara göre, genel ücret adaleti algısının iş motivasyonuna etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p = 0,000 < 0,01). Genel Ücret Adaleti algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu (B = 0,243; p = 0,000 < 0,01), genel ücret adaleti algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,243 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 3,182 + 0,243 × Genel Ücret Adaleti Algısı. Ayrıca R^2 değeri iş motivasyonundaki değişimin %48'inin genel ücret adaleti algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, katılımcıların ücret adaletine ilişkin algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %48'lik bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.1.,** "Genel ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler." **kabul edilmektedir.**

Elde edilen bulgulara göre, içsel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p = 0,000 < 0,01). İçsel ücret adaleti algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu (B = 0,200; p = 0,000 < 0,01), içsel ücret adaleti algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,200 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 3,456 + 0,200 * İçsel Ücret Adaleti Algısı. Ayrıca R^2 değeri, iş motivasyonundaki değişimin %41'inin içsel ücret adaleti algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların içsel ücret adaletine ilişkin algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %41'lik bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.1a.,** "İçsel ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler." hipotezi **kabul edilmektedir.**

Elde edilen bulgulara göre, dışsal ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p = 0,000 < 0,01). Dışsal ücret adaleti algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu (B = 0,140; p = 0,000 <

0,01), dışsal ücret adaleti algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,140 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 3,566 + 0,140 * Dışsal Ücret Adaleti Algısı. Ayrıca, R^2 değeri, iş motivasyonundaki değişimin %1,6'sının dışsal ücret adaleti algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların dışsal ücret adaletine ilişkin algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %1,6'lık bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.1b.,** "Dışsal ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler." **kabul edilmektedir.**

Elde edilen bulgulara göre, bireysel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Bireysel ücret adaleti algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu ($B = 0,125$; $p = 0,000 < 0,01$), bireysel ücret adaleti algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,125 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 3,523 + 0,125 * Bireysel Ücret Adaleti Algısı. Ayrıca, R^2 değeri iş motivasyonundaki değişimin %3,3'ünün bireysel ücret adaleti algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların bireysel ücret adaletine ilişkin algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %3,3'lük bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.1c.,** "Bireysel adalet algısı iş motivasyonunu etkiler." hipotezi **kabul edilmektedir.**

Elde edilen bulgulara göre, prosedürel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Prosedürel ücret adaleti algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu ($B = 0,114$; $p = 0,000 < 0,01$), prosedürel ücret adaleti algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,114 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 3,566 + 0,114 * Prosedürel Ücret Adaleti Algısı. Ayrıca, R^2 değeri iş motivasyonundaki değişimin %2,3'ünün prosedürel ücret adaleti algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların prosedürel ücret adaletine ilişkin algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %2,3'lük bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H1.d.**, "Prosedürel adalet algısı iş motivasyonunu etkiler." **kabul edilmektedir.**

Ücret adaleti boyutları ve iş motivasyonu korelasyon analizine ilişkin bulgular ise Tablo 22'de sunulmuştur. Tablo 22'de yalnızca Bireysel Ücret Adaleti ile Prosedürel Ücret Adaleti arasındaki 0,801 korelasyon katsayısı nedeniyle eş doğrusalık sorunu olabilir. Bu durum, regresyon analizinde bu iki değişkenin birlikte kullanıldığında analiz sonuçlarının doğruluğunu olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle eş doğrusallık analizi yapılması uygun görülmüştür. Eş doğrusallık analiziyle ilgili bilgiler Tablo 24 ve Tablo 25'de yer almaktadır.

Tablo 24: Eş Doğrusallık Analizi Katsayıları

Model	**Standartlaştırılmamış Katsayılar**		**Standartlaştırılmış Katsayılar**	**t.**	**An.**	**Korelasyon**			**İstatistik Gizliliği**	
	B	**Std. Hata**	**Beta**			**Sıfır Düzey**	**Kısmen**	**Kısmen**	**Tolerance**	**VIF**
Sabit	3,212	0,137		23,500	0,000					
İçsel Adalet	0,141	0,043	0,142	3,264	0,001	0,200	0,120	0,118	0,693	1,443
Dışsal Adalet	0,019	0,047	0,017	0,412	0,681	0,121	0,015	0,015	0,736	1,358
Bireysel Adalet	0,074	0,043	0,109	1,737	0,083	0,180	0,064	0,063	0,337	2,971
ProsedürelAdalet	-0,007	0,046	-0,009	-0,145	0,884	0,152	-0,05	-0,05	0,334	2,903

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu

Tablo 25: İstatistik Gizlilik

Model	**Boyutlar**	**Özdeğer (Eigenvalue)**	**Koşullu İndeksi (Condition Index)**	**Varyans Oranları**				
				Sabit	**İçsel Adalet**	**Dışsal Adalet**	**Bireysel Adalet**	**Prosedürel Adalet**
1	1	4,807	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,101	6,883	0,11	0,03	0,05	0,15	0,11
	3	0,038	11,297	0,03	0,81	0,33	0,01	0,04
	4	0,028	12,997	0,78	0,78	0,62	0,01	0,08
	5	0,025	13,811	0,07	0,07	0,00	0,84	0,77

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu

Bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunması, eş doğrusalık (kollinearite) sorununa işaret edebilir. Bu sorunun varlığını doğrulamak için değişkenlerin Tolerans, VIF (Variance Inflation Factor) ve özdeğerlerine bakılmıştır. Eş doğrusalık sorununu önlemek amacıyla, VIF değerinin 10'dan küçük olması gerektiği kabul edilir. Eğer VIF değeri 10'a eşit veya daha büyükse (VIF ≥ 10), anlamlı bir çoklu doğrusal bağlantı problemi olduğu değerlendirilir (Albayrak, 2005: 110). Ayrıca, VIF değeri gibi tolerans değerine de bakarız ve tolerans değerinin 0.20'den büyük olması durumunda değişkenler arası çoklu bağlantı probleminin olmadığı anlamına gelmektedir (Aygar ve Kurt, 2022: 18). Ayrıca, özdeğerlerin sıfıra yakın olmaması gerekmektedir; çünkü sıfıra yakın özdeğerler, değişkenlerin birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gösterir. Çok küçük özdeğerler hesaplanması durumunda çok güçlü çoklu doğrusal bağlantı (severe multicolinearity) sorunu söz konusu olmaktadır. Bu sorunun üstesinden gelebilmek 1'den düşük özdeğerlerle özdeşleşen bileşenlerin analizden çıkarılması önerilmiştir (Albayrak, 2005: 116-117).

Eş Doğrusallık analizinde, İçsel Adalet değişkeninin VIF değeri 1,443 ve tolerans değeri 0,693 olup makul seviyelerdedir ve eş doğrusalık açısından bir sorun oluşturmamaktadır. Dışsal Adalet değişkeninde de benzer bir durum gözlemlenmiş, VIF değeri 1,358 ve tolerans değeri 0,736 ile kabul edilebilir sınırlar içinde kalmıştır. Bireysel Adalet değişkeninin VIF değeri 2,971 olup, tolerans değeri 0,337 ile düşük bir seviyededir; bu, eş doğrusalık sorununun varlığını işaret eder. Benzer şekilde, Prosedürel Adalet değişkeninde de VIF değeri 2,903 ve tolerans değeri 0,334'tür; bu değerler de eş doğrusalık sorununu düşündürmektedir.

Özdeğer analizinde, özdeğerlerin sıfıra çok yakın olduğu (sırasıyla 0,101, 0,038, 0,028 ve 0,025) ve koşul indekslerinin yüksek (6,883, 11,297, 12,997 ve 13,811) olduğu görülmektedir. Bu durum, bağımsız değişkenler arasında yüksek doğrusal bağımlılığın varlığını doğrulamaktadır.

Eş doğrusallık değerlendirmesinde kullanılan kriterlere göre:

VIF değerlerinin 10'dan küçük olması gerekmektedir (Topal vd., 2010: 54).

Tolerans değerlerinin 0.20'den büyük olması beklenmektedir (Aygar ve Kurt, 2022: 18).

Özdeğerlerin 0'a çok yakın olmaması önerilmektedir ancak özdeğerlerin tek başına sıfıra yakın olması durumunda koşul indeksine bakılmalı ve (Üçkardeş vd.,

2012: 13) koşul indeksinin 30'dan küçük olması önerilmektedir (Yıldız vd., 2014: 243).

Bu doğrultuda, VIF değerlerinin 2,971 ile 2,903 arasında değiştiği ve tolerans değerlerinin 0,337 ile 0,334 arasında olduğu, görülmektedir. Her iki değer de eş doğrusallık sorununun olmadığını göstermektedir. Ayrıca, özdeğerler (0,028 ve 0,025) sıfıra yakın değerler olsa da koşul indeksi değerlerimiz (12,997, 13,811) önerilen kritik değer olan 30'un altında olduğundan, bu açıdan da ciddi bir eş doğrusallık sorunu olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında, alt boyutların arasındaki korelasyonlar yüksek olsa da, VIF ve tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması nedeniyle alt boyutların birleştirilmesine gerek olmadığı sonucuna varılmıştır.

6.5.2.2.2. Ücret Adaleti Algısı ve Alt Boyutlarının İş Motivasyonuna Etkisinde İyi Oluş Halinin Aracılık Etkisi

Ücret adaleti algısı ve alt boyutlarının iş motivasyonuna etkisinde iyi oluş halinin aracılık etkisini belirlemek için Baron ve Kenny'nin (1986) modeline dayalı üç koşul değerlendirilmiştir: Ücret adaleti algısı ve boyutlarının, iyi oluş hali üzerinde etkisi olmalıdır. Ücret adaleti algısı ve boyutlarının, iş motivasyonu üzerinde etkisi olmalıdır. İyi oluş halinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır (Baron ve Kenny, 1986: 1144).

Ücret Adaleti Algısı, Boyutlarının İyi Oluş Hali üzerinde olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan birinci şart için analizin sonuçları Tablo 26 ve Tablo 27'de bulunmaktadır.

Tablo 26: Ücret Adaleti Algısı, Boyutları ve İyi Oluş Hali Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR^2	p
Genel Ücret Adaleti Algısı	0,320	0,103	0,101	0,000
İçsel Adalet Algısı	0,317	0,100	0,099	0,000
Dışsal Adalet Algısı	0,152	0,023	0,022	0,000
Bireysel Adalet Algısı	0,314	0,099	0,097	0,000
Prosedürel Adalet Algısı	0,259	0,067	0,066	0,000

Bağımlı Değişken: İyi Oluş Hali
Açıklayıcı: (Sabit), Ücret Adaleti Boyutları ve Genel

Genel Ücret Adaleti Algısı ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,320, R^2 değeri 0,103 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,101 olarak bulunmuştur. Bu değer, genel ücret adaleti algısının iyi oluş halindeki değişimin yaklaşık %10,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Genel ücret adaleti algısı ile iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

İçsel Adalet Algısı ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,317, R^2 değeri 0,100 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,099 olarak bulunmuştur. Bu değer, içsel adalet algısının iyi oluş halindeki değişimin yaklaşık %10'unu açıkladığını göstermektedir. İçsel adalet algısı ile iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Dışsal Adalet Algısı ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,152, R^2 değeri 0,023 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,022 olarak bulunmuştur. Bu değer, dışsal adalet algısının iyi oluş halindeki değişimin yaklaşık %2,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Dışsal adalet algısı ile iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Bireysel Adalet Algısı ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,314, R^2 değeri 0,099 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,097 olarak bulunmuştur. Bu değer, bireysel adalet algısının iyi oluş halindeki değişimin yaklaşık %9,9'unu açıkladığını göstermektedir. Bireysel adalet algısı ile iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Prosedürel Adalet Algısı ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,259, R^2 değeri 0,067 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,066 olarak bulunmuştur. Bu değer, prosedürel adalet algısının iyi oluş halindeki değişimin yaklaşık %6,7'sini açıkladığını göstermektedir. Prosedürel adalet algısı ile iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Tablo 27: Ücret Adalet Algısı, Boyutları ve İyi Oluş Hali Algısı Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,922	0,110		26,590	0,000
Genel Ücret Adaleti Algısı	0,332	0,036	0,320	9,132	0,000
Sabit	3,015	0,101		29,809	0,000
İçsel Adalet Algısı	0,293	0,032	0,317	9,020	0,000
Sabit	3,440	0,113		30,480	0,000
Dışsal Adalet Algısı	0,159	0,038	0,152	4,167	0,000
Sabit	3,298	0,072		45,853	0,000
Bireysel Adalet Algısı	0,201	0,023	0,314	8,937	0,000
Sabit	3,374	0,076		44,125	0,000
Prosedürel Adalet Algısı	0,180	0,025	0,259	7,234	0,000

Bağımlı Değişken: İyi Oluş Hali

Genel ücret adaleti algısının iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,332'dir. Bu, genel ücret adaleti algısındaki bir birimlik artışın iyi oluş halinde 0,332 birimlik bir artış yarattığını göstermektedir. Beta değeri 0,320 olup, genel ücret adaletinin iyi oluş hali üzerindeki etkisinin anlamlı ve orta düzeyde olduğunu belirtir ($t = 9,132$, $p = 0,000 < 0,05$). İyi Oluş Hali = 2,922 + 0,332*Genel Ücret Adaleti Algısı denklemiyle ifade edebiliriz. Genel ücret adaleti algısındaki 1 birimlik artış, iyi oluş halinde 0,332 birimlik bir artış yaratmaktadır. Genel ücret adaletinin iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

İçsel adalet algısının iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,293'tür. Bu, içsel adalet algısındaki bir birimlik artışın iyi oluş halinde 0,293 birimlik bir artışa yol açtığını göstermektedir. Beta katsayısı ise 0,317 olup, bu boyutun iyi oluş hali üzerindeki etkisinin anlamlı ve orta düzeyde olduğunu ifade eder ($t = 9,020$, $p = 0,000 < 0,05$). İyi Oluş Hali = 3,015 + 0,293*İçsel Adalet Algısı denklemiyle ifade edebiliriz. İçsel adalet algısındaki 1 birimlik artış, iyi oluş halinde 0,293 birimlik bir

artış yaratmaktadır. İçsel adaletin iyi oluş hali üzerindeki etkisi anlamlıdır (p = 0,000 < 0,05).

Dışsal adalet algısının iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,159'dur. Bu değer, dışsal adalet algısındaki bir birimlik artışın iyi oluş halinde 0,159 birimlik bir artışa neden olduğunu belirtir. Beta değeri 0,152 olup, dışsal adaletin iyi oluş hali üzerindeki etkisinin düşük düzeyde fakat anlamlı olduğunu göstermektedir (t = 4,167, p = 0,000 < 0,05). İyi Oluş Hali = 3,440 + 0,159*Dışsal Adalet Algısı denklemiyle ifade edebiliriz. Dışsal adalet algısındaki 1 birimlik artış, iyi oluş halinde 0,159 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Dışsal adaletin iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlıdır (p = 0,000 < 0,05).

Bireysel adalet algısının iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,201'dir. Bu, bireysel adalet algısındaki bir birimlik artışın iyi oluş halinde 0,201 birimlik bir artış sağladığını ifade etmektedir. Beta katsayısı 0,314 olup, bireysel adalet algısının iyi oluş hali üzerindeki etkisinin anlamlı ve orta düzeyde olduğunu belirtir (t = 8,937, p = 0,000 < 0,05). İyi Oluş Hali = 3,298 + 0,201*Bireysel Adalet Algısı denklemiyle ifade edebiliriz. Bireysel adalet algısındaki 1 birimlik artış, iyi oluş halinde 0,201 birimlik bir artış yaratmaktadır. Bireysel adaletin iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlıdır (p = 0,000 < 0,05).

Prosedürel adalet algısının iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,180'dir. Bu değer, prosedürel adalet algısındaki bir birimlik artışın iyi oluş halinde 0,180 birimlik bir artışa yol açtığını göstermektedir. Beta değeri 0,259 olup, prosedürel adaletin iyi oluş hali üzerindeki etkisinin anlamlı ve düşük-orta düzeyde olduğunu ifade eder (t = 7,234, p = 0,000 < 0,05). İyi Oluş Hali = 3,374 + 0,180*Prosedürel Adalet Algısı denklemiyle ifade edebiliriz. Prosedürel adalet algısındaki 1 birimlik artış, iyi oluş halinde 0,180 birimlik bir artış sağlamaktadır. Prosedürel adaletin iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlıdır (p = 0,000 < 0,05).

Böylece aracılık etkisini inceleyebilmek için gerekli olan ilk şart olan , Genel Ücret Adaleti Algısı, boyutları ile İyi Oluş Hali arasındaki ilişki sağlanmıştır. İkinci şart olan İyi Oluş Halinin, İş Motivasyonu üzerindeki etkisi Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28: İyi Oluş Hali İçin İş Motivasyonu Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR²	p
İyi Oluş Hali	0,537	0,289	0,288	0,000

Bağımlı değişken: İş Motivasyonu
Sabit:İyi Oluş Hali

Tablo 28'e göre, R^2 değerinin 0,289 olduğu görülmektedir; bu da iş motivasyonunun %28,9'unun iyi oluş tarafından açıklandığını göstermektedir. İş motivasyonunu iyi oluş ile açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$).

Tablo 29: İyi Oluş Hali İçin İş Motivasyonu Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,653	0,133		12,466	0,000
İyi Oluş Hali	0,575	0,033	0,537	17,220	0,000

Bağımlı değişken: İş Motivasyonu

İyi Oluş Hali ve İş Motivasyonu değişkenlerine ilişkin analiz sonucunda hesaplanan katsayılar doğrultusunda, regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilir: İş Motivasyonu = 1,653 + 0,575 * İyi Oluş Hali. Bu denkleme göre, "İyi Oluş Hali"ndeki bir birimlik artış, "İş Motivasyonu"nda 0,575 birimlik bir artışa neden olacaktır. Tablo 29'a göre İyi Oluş Halinin, İş Motivasyonu üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Standartlaştırılmış katsayılar bölümündeki Beta değeri (0,537), İyi Oluş Hali ile İş Motivasyonu arasındaki pozitif ve güçlü ilişkiyi gösterirken, t değeri (17,220) ve anlamlılık düzeyi ($p=0,000 < 0,05$) bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir.

Regresyon analizi yapmak için ikinci şart olan aracı değişkenin bağımlı değişken ilişkisi de test edilmiş ve sonuç olarak, "İyi Oluş Hali"nin "İş Motivasyonu" üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İlk iki aşamada, değişkenler arasında anlamlı etkilerin varlığı tespit edilmiştir. Bu aşamaların ardından, üçüncü aşamada araştırmanın bağımsız değişkeninin bağımlı

değişkene olan etkisinde aracı değişkenin rolü incelenmiştir. Aracı değişkeni analize dahil etmeden önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Tablo 30: Genel Ücret Adaleti, Boyutlar ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR²	p
Genel Ücret Adaleti Algısı	0,540	0,291	0,289	0,000
İçsel Adalet Algısı	0,539	0,290	0,288	0,000
Dışsal Adalet Algısı	0,539	0,291	0,289	0,000
Bireysel Adalet Algısı	0,538	0,289	0,287	0,000
Prosedürel Adalet Algısı	0,536	0,287	0,285	0,000

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu
Açıklayıcı: (Sabit), Ücret Adaleti Boyutları ve Genel, İyi Oluş Hali

Tablo 30'a göre, genel ücret adaleti algısı ve iyi oluş hali birlikte iş motivasyonunun %29,1'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,291$). İş motivasyonunu açıklayan bu regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p=0,000 < 0,05$). Ayrıca, genel ücret adaleti algısının alt boyutları incelendiğinde, içsel adalet algısı ve iyi oluş hali iş motivasyonunun %28,8'ini ($R^2 = 0,288$), dışsal adalet algısı ve iyi oluş hali %28,9'unu ($R^2 = 0,289$), bireysel adalet algısı ve iyi oluş hali %28,7'sini ($R^2 = 0,287$) ve prosedürel adalet algısı ve iyi oluş hali %28,5'ini ($R^2 = 0,285$) açıklamaktadır. Tüm alt boyutlar için kurulan regresyon modelleri anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$).

Tablo 31: Genel Ücret Adaleti Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,505	0,157		9,575	0,000
İyi Oluş Hali	0,078	0,006	0,471	14,056	
İçsel Adalet Algısı	-0,259	0,095	-0,262	-2,271	0,000
Dışsal Adalet Algısı	-0,197	0,085	-0,176	-2,317	0,021
Bireysel Adalet Algısı	-0,139	0,049	-0,203	-2,038	0,042
Prosedürel Adalet Algısı	-0,376	0,097	-0,503	-3,647	0,000
Genel Ücret Adaleti Algısı	0,818	0,252	0,738	3,247	0,001

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu

Genel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = 0,818, Beta katsayısı 0,738, t = 3,247 ve p = 0,001 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, Genel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolaylı etkide ise, Genel Ücret Adaleti Algısı'nın İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi (B = 0,332, p = 0,000) ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0,078, p = 0,000) anlamlı bulunmuştur. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0,332 × 0,078 = 0,0259) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Genel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisinde *kısmi aracılık* bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü hem doğrudan etki (B = 0,818) hem de dolaylı etki (B = 0,0259) anlamlıdır. İyi Oluş Hali'nin bir aracı değişken olarak işlev gördüğü, ancak ilişkinin tamamen bu dolaylı etkiyle açıklanamadığı anlaşılmaktadır. Böylece, **H.2.,**"Genel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir.**

İçsel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = -0,259, Beta katsayısı -0,262, t = -2,271 ve p = 0,000 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. Bu, İçsel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerinde negatif ve

anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolaylı etkide ise, İçsel Ücret Adaleti Algısı'nın İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi (B = 0,293, p = 0,000) ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0,078, p = 0,000) anlamlı bulunmuştur. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0,293 × 0,078 = 0,0228) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, İçsel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisinde *kısmi aracılık* bulunduğunu ortaya koymaktadır, çünkü hem doğrudan etki (B = -0,259) hem de dolaylı etki (B = 0,0228) anlamlıdır. İyi Oluş Hali'nin bu ilişkide bir aracı değişken olarak işlev gördüğü söylenebilir. Böylece, **H.2a.,** "İçsel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir.**

Dışsal Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = -0,197, Beta katsayısı -0,176, t = -2,317 ve p = 0,021 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. Bu, Dışsal Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerinde negatif ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolaylı etkide ise, Dışsal Ücret Adaleti Algısı'nın İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi (B = 0,159, p = 0,000) ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0,078, p = 0,000) anlamlı bulunmuştur. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0,159 × 0,078 = 0,0124) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Dışsal Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisinde *kısmi aracılık* bulunduğunu ortaya koymaktadır, çünkü hem doğrudan etki (B = -0,197) hem de dolaylı etki (B = 0,0124) anlamlıdır. İyi Oluş Hali'nin bu ilişkide bir aracı değişken olarak işlev gördüğü söylenebilir. Böylece, **H.2b.,** "Dışsal ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir.**

Bireysel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = -0,139, Beta katsayısı = -0,203, t = -2,038 ve p = 0,042 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. Bu, Bireysel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerinde negatif ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolaylı etkide ise, Bireysel Ücret Adaleti Algısı'nın İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi (B = 0,201, p = 0,000) ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0,078, p = 0,000) anlamlıdır. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0,201 ×

0,078 = 0,0156) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Bireysel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisinde kısmi aracılık bulunduğunu ortaya koymaktadır, çünkü hem doğrudan etki (B = -0,139) hem de dolaylı etki (B = 0,0156) anlamlıdır. İyi Oluş Hali'nin bir aracı değişken olarak işlev gördüğü söylenebilir. Böylece, **H.2c.,** "Bireysel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir.**

Prosedürel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = -0,376, Beta katsayısı = -0,503, t = -3,647 ve p = 0,000 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. Bu, Prosedürel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerinde negatif ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolaylı etkide ise, Prosedürel Ücret Adaleti Algısı'nın İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi (B = 0,180, p = 0,000) ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0,078, p = 0,000) anlamlıdır. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0,180 × 0,078 = 0,01404) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Prosedürel Ücret Adaleti Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisinde kısmi aracılık bulunduğunu ortaya koymaktadır, çünkü hem doğrudan etki (B = -0,376) hem de dolaylı etki (B = 0,01404) anlamlıdır. İyi Oluş Hali'nin bir aracı değişken olarak işlev gördüğü söylenebilir. Böylece, **H.2d.,** "Prosedürel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir.**

6.5.2.2.3. İş Güvencesi Algısı

İş Güvencesi Algısının İş Motivasyonuna Etkisini araştırmaya yönelik tekli ve çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır. İş Güvencesi algısının İş Motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modeline ilişkin bulgular Tablo 32'de sunulmuştur.

Tablo 32: İş Güvencesi Algısının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Modeli

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
	B	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**p**
Sabit	2,164	0,111		19,581	0,000
İş Güvencesi Algısı	0,463	0,029	0,512	16,101	0,000
R : 0,512 R^2 : 0,262 Düzeltilmiş R^2: 0,261 F : 259,237 P(Anlamlılık): 0,000					

p < 0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Elde edilen bulgulara göre, İş güvencesi algısının iş motivasyonuna etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). İş Motivasyonu = 2,164 + 0,463 × İş Güvencesi Algısı denklemiyle ifade edebiliriz. İş güvencesi algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu ($B = 0,463$; $p = 0,000 < 0,01$), iş güvencesi algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,463 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Ayrıca R^2 değeri iş motivasyonundaki değişimin %29'unun iş güvencesi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların iş güvencesine ilişkin algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %29'luk bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.3.,** "Katılımcıların iş güvencesi algıları iş motivasyonunu etkiler." hipotezi **kabul edilmektedir.**

Tablo 22'deki korelasyon analizine göre, iş güvencesi ile iş motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,512$, $p < 0,01$). Bu, iş güvencesi algısının artmasıyla birlikte çalışanların iş motivasyonunun da artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0,512 olması, bu ilişkinin orta düzeyde güçlü olduğunu ve iş güvencesi algısının çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olabileceğini işaret etmektedir.

6.5.2.2.4. İş Güvencesinin İş Motivasyonuna Etkisinde İyi Oluş Halinin Aracılık Etkisi

Bu bölümde, iş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki etkisini anlamak amacıyla iyi oluş halinin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla, Baron ve Kenny'nin (1986) modeli çerçevesinde gerekli koşullar dikkate alınarak aracılık testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 33: İş Güvencesi Algısı ve İyi Oluş Hali Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR²	p
İş Güvencesi	0,649	0,421	0,420	0,000

Bağımlı Değişken: İyi Oluş Hali
Açıklayıcı: (Sabit), İş Güvencesi

İş Güvencesi ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,649, R^2 değeri 0,421 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,420 olarak bulunmuştur. Bu değer, iş güvencesi algısının iyi oluş halindeki değişimin yaklaşık %42,1'ini açıkladığını göstermektedir. İş Güvencesi ile iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Tablo 34: İş Güvencesi Algısı ve İyi Oluş Hali Algısı Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,846	0,091		20,198	0,000
İş Güvencesi	0,548	0,024	0,649	23,048	0,000

Bağımlı Değişken: İyi Oluş Hali

İş Güvencesi algısının iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,548'tir. Bu, iş güvencesi algısındaki bir birimlik artışın iyi oluş halinde 0,548 birimlik bir artışa yol açtığını göstermektedir. Beta katsayısı ise 0,649 olup, bu boyutun iyi oluş hali üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu ifade eder ($t = 20,198$, $p = 0,000 < 0,05$). İyi Oluş Hali = 1,846 + 0,548* İş Güvencesi denklemiyle ifade

edebiliriz. İş Güvencesi algısındaki 1 birimlik artış, iyi oluş halinde 0,548 birimlik bir artış yaratmaktadır. İş güvencesinin iyi oluş hali üzerindeki etkisi anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$). Böylece aracılık etkisini inceleyebilmek için gerekli olan ilk şart olan İş Güvencesi ile İyi Oluş Hali arasındaki ilişki sağlanmıştır.

Regresyon analizi yapmak için 2. Şart olan iş güvencesinin iş motivasyonuna olan ilişkisinde de anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiş ve **H.3. hipotezi kabul edilmiştir.**

Aracılık analizinin 3. şartı olan bağımsız değişkenin (iş güvencesi) bağımlı değişken (iş motivasyonu) üzerindeki etkisi, yapılan regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, iş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,000 < 0,05$). Bu bulgu, Tablo 28 ve Tablo 29'da detaylı bir şekilde sunulmuş olup, 2. şartın sağlandığını göstermektedir. 3. şarta yönelik, iş güvencesi ve iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki birlikte etkisini gösteren çoklu regresyon katsayılar tablosu Tablo 35'de özetlenmiştir.

Tablo 35: İş Güvencesi ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Modeli Özeti

Model	**R**	**R^2**	**DüzeltilmişR^2**	**p**
İş Güvencesi	0,579	0,335	0,333	0,000

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu
Açıklayıcı: (Sabit), İş Güvencesi ve İyi Oluş Hali

Tablo 35'te, iş güvencesi ve iyi oluş halinin birlikte iş motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Modelin genel uyumunu gösteren R değeri 0,579, bağımsız değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki toplam etkisini ifade eden R^2 değeri 0,335, düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,333 olarak hesaplanmıştır.

Bu bulgular, iş güvencesi ve iyi oluş hali değişkenlerinin birlikte ele alındığında, iş motivasyonundaki değişimin %33,5'inin bu iki değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlılığı $p = 0,000 < 0,05$ düzeyinde belirlenmiş olup, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 36: İş Güvencesi ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,463	0,131		11,160	0,000
İş Güvencesi	0,574	0,036	0,282	7,098	
İyi Oluş Hali	0,380	0,043	0,355	8,930	0,000

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu

Analiz sonucu hesaplanan katsayılar doğrultusunda, iş güvencesi ve iyi oluş hali birlikte ele alındığında, iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,05$). İş güvencesi algısı ve iyi oluş hali değişkenlerinin iş motivasyonu üzerindeki birlikte etkisi dikkate alındığında, iş güvencesi algısındaki her 1 birimlik artış, iş motivasyonunda 0,574 birimlik bir artışa yol açmaktadır ($B = 0,574$). Standartlaştırılmış katsayılardaki Beta değeri (0,282), iş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($t = 7,098$, $p = 0,000 < 0,05$). İyi oluş halindeki her 1 birimlik artış, iş motivasyonunda 0,380 birimlik bir artış sağlamaktadır ($B = 0,380$). Standartlaştırılmış katsayılardaki Beta değeri (0,355), iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($t = 8,930$, $p = 0,000 < 0,05$). Bu analiz ile aracılık etkisini analiz etmedeki 3. şart da sağlanmıştır.

Bu analiz ile iş güvencesi ve iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiş olup, her iki değişkenin de iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İş güvencesinin (X), iş motivasyonu (Y) üzerindeki toplam etkisi, dolaylı ve doğrudan etkilerin toplamı olarak hesaplanmaktadır. Dolaylı etki, iş güvencesinin iyi oluş hali (M) üzerindeki etkisi ($\beta = 0.649$) ile iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin ($\beta = 0.537$) çarpımı sonucu elde edilmiştir. Bu çarpım sonucunda dolaylı etki $0.649 \times 0.537 = 0.348$ olarak hesaplanmıştır. Doğrudan etki, iş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisini ifade etmekte olup, katsayısı $\beta = 0.282$'dir. İş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki toplam etkisi ise dolaylı ve doğrudan etkilerin toplamıyla $0.348 + 0.282 = 0.630$ olarak belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar, iş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin hem dolaylı hem de doğrudan yollarla güçlü bir şekilde gerçekleştiğini (β = 0.630) göstermektedir. Ayrıca, standardize edilmeyen katsayılar incelendiğinde toplam etkinin dolaylı etkiden daha büyük olduğu (b = 0.630 > b = 0.348) görülmüştür. Bu bulgular ışığında, Tablo 35'deki veriler iyi oluş halinin, iş güvencesi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiye *kısmi aracılık* ettiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu sonuçlar doğrultusunda **H.4.,** "İş güvencesi algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir.**

6.5.2.2.5. Sosyal Destek Algısı ve Alt Boyutları

Sosyal Destek algısı ile alt boyutlarınn iş motivasyonuna etkisini araştırmaya yöneliktir. Bu çerçevede tekli ve çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır. Sosyal Destek algısının İş Motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modeline ilişkin bulgular Tablo 37'de sunulmuştur.

Tablo 37: Sosyal Destek Algısı, Boyutlarının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Modeli

Hipotez	Bağımsız Değişken	Sabit	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Beta	t	p	F
H.3.	**Sosyal Destek Algısı**	2,104	0,450	0,203	0,201	0,432	13,618	0,000	185,446
H.3a.	**Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısı**	2,175	0,449	0,201	0,200	0,403	13,572	0,000	184,192
H.3b.	**Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısı**	2,665	0,347	0,120	0,119	0,297	9,993	0,000	99,885
H.3c.	**Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı**	2,595	0,392	0,154	0,152	0,327	11,507	0,000	132,402

p < 0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Elde edilen bulgulara göre, sosyal destek algısının iş motivasyonuna etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Sosyal destek algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu ($B = 0,432$; $p = 0,000 < 0,01$), sosyal destek algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,432 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 2,104+ 0,432 * Sosyal Destek Algısı. Ayrıca R^2 değeri, iş motivasyonundaki değişimin %20,3'ünün sosyal destek algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, katılımcıların sosyal destek algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %20,3'lük bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.5.,** "Genel sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler." hipotezi **kabul edilmektedir.**

Elde edilen bulgulara göre, Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısının iş motivasyonuna etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu ($B = 0,403$; $p = 0,000 < 0,01$), Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,403 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 2,175 + 0,403 * Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısı. Ayrıca R^2 değeri iş motivasyonundaki değişimin %20,1'inin Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, katılımcıların aile kaynaklı sosyal destek algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %20,1'lik bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.5a.,** "Aile kaynaklı sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler." hipotezi **kabul edilmektedir**.

Elde edilen bulgulara göre, Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısının iş motivasyonuna etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu ($B = 0,297$; $p = 0,000 < 0,01$), Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,297 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 2,665 + 0,297 * Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısı. Ayrıca R^2 değeri iş motivasyonundaki değişimin %12'sinin Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların

arkadaş kaynaklı sosyal destek algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %12'lik bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.5b.,** "Arkadaş kaynaklı sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler." hipotezi **kabul edilmektedir.**

Elde edilen bulgulara göre, Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısının iş motivasyonuna etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısının tek başına iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu ($B = 0,327$; $p = 0,000 < 0,01$), Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, iş motivasyonunda 0,327 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş Motivasyonu = 2,595 + 0,327 * Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı. Ayrıca R^2 değeri iş motivasyonundaki değişimin %15,4'ünün Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, katılımcıların diğer sosyal destek kaynakları algılarını bilmek, iş motivasyonlarını %15,4'lük bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgulara göre, **H.5c.,** "Diğer sosyal destek kaynakları algısı iş motivasyonunu etkiler." hipotezi **kabul edilmektedir.**

Tablo 22'de Sosyal Destek Algısı Boyutları korelasyon değerlerinin 0,700 üzerinde çıkması nedeniyle eş doğrusalık sorunu olabileceğini düşündürdüğü için ve bu durum, regresyon analizinde bu değişkenler birlikte kullanıldığında analiz sonuçlarının doğruluğunu olumsuz etkileyebileceği için eş doğrusallık analizi yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 38: Eş Doğrusallık Analizi Katsayıları

Model	**Standartlaştırılmamış Katsayılar**		**Standartlaştırılmış Katsayılar**	**t.**	**Anl.**	**Korelasyon**			**İstatistik Gizliliği**	
	B	**Std. Hata**	**Beta**			**Sıfı Düzey**	**Kısmen**	**Kısmen**	**Tolerance**	**VIF**
Sabit	2,085	0,136		15,382	0,000					

Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek	-0,16	0,046	-0,012	-0,219	0,000	0,347	-0,013	-0,011	0,379	2,641
Aile Kaynaklı Sosyal Destek	0,313	0,045	0,357	7,191	0,000	0,449	0,251	0,230	0,439	2,280
Diğer Sosyal Destek Kaynakları	0,134	0,044	0,144	2,721	0,002	0,221	0,111	0,099	0,389	2,569

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu

Tablo 39: İstatistik Gizlilik

Model	**Boyutlar**	**Özdeğer (Eigenvalue)**	**Koşullu İndeksi (Condition Index)**	**Varyans Oranları**			
				Sabit	**Aile Kaynaklı Sosyal Destek Algısı**	**Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek Algısı**	**Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı**
1	1	3,942	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,014	16,721	0,88	0,01	0,06	0,13
	3	0,031	11,319	0,12	0,02	0,00	0,56
	4	0,013	17,519	0,00	0,23	0,94	0,30

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu

Eş doğrusallık değerlendirmesinde kullanılan kriterlere göre:

VIF değerlerinin 10'dan küçük olması gerekmektedir (Topal vd., 2010: 54)).

Tolerans değerlerinin 0.20'den büyük olması beklenmektedir (Aygar ve Kurt, 2022: 18).

Özdeğerlerin 0'a çok yakın olmaması önerilmektedir ancak özdeğerlerin tek başına sıfıra yakın olması durumunda koşul indeksine bakılmalı ve (Üçkardeş vd., 2012: 13) koşul indeksinin 30'dan küçük olması önerilmektedir (Yıldız vd., 2014: 243).

Bu doğrultuda, VIF değerlerinin 2,312 ile 2,599 arasında değiştiği ve tolerans değerlerinin 0,432 ile 0,385 arasında olduğu görülmektedir. Her iki değer de eş doğrusallık sorununun olmadığını göstermektedir. Ayrıca, özdeğerler (0,013, 0,031, 0,014) sıfıra yakın değerler olsa da koşul indeksi değerlerimiz (17.381, 11.239, 16.869) önerilen kritik değer olan 30'un altında olduğundan, bu açıdan da ciddi bir eş doğrusallık sorunu olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında, alt boyutların arasındaki korelasyonlar yüksek olsa da, VIF ve tolerans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması nedeniyle alt boyutların birleştirilmesine gerek olmadığı sonucuna varılmıştır. Alt boyutların ayrı ayrı analizlere dahil edilmesi, sosyal desteğin farklı kaynaklarının iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin daha detaylı incelenmesine olanak sağlayacaktır.

6.5.2.2.6. Algılanan Sosyal Destek ve Alt Boyutlarının İş Motivasyonuna Etkisinde İyi Oluş Halinin Aracılık Etkisi

Katılımcıların sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracılık rolünü incelemek için Baron ve Kenny'nin (1986) modeline dayalı üç koşul belirlenmiş ve regresyon analizleriyle test edilmiştir. Bu koşullar; bağımsız değişkenlerin (aile, arkadaş ve diğer sosyal destek) iyi oluş hali üzerindeki etkisi, bağımsız değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi ve iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığıdır (Baron ve Kenny, 1986: 1144). Araştırmada, sosyal destek algısının ve alt boyutlarının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü olup olmadığını test etmek amacıyla aracılık analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 40: Genel Sosyal Destek Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR^2	p
Genel Sosyal Destek Algısı	0,594	0,353	0,352	0,000
Algılanan Aile Kaynaklı Sosyal Destek	0,575	0,331	0,330	0,000
Algılanan Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek	0,485	0,235	0,234	0,000
Algılanan Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı	0,515	0,266	0,265	0,000

Bağımlı Değişken: İyi Oluş Hali
Açıklayıcı: (Sabit), Sosyal Destek Boyutları ve Genel

Genel Sosyal Destek Algısı ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,594, R^2 değeri 0,353 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,352 olarak bulunmuştur. Bu değer, Genel Sosyal Destek Algısı'nın İyi Oluş Hali'ndeki değişimin yaklaşık %35,2'sini açıkladığını göstermektedir. Genel Sosyal Destek Algısı ile İyi Oluş Hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Aile Kaynaklı Sosyal Destek ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,575, R^2 değeri 0,331 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,330 olarak bulunmuştur. Bu değer, Aile Kaynaklı Sosyal Destek'in İyi Oluş Hali'ndeki değişimin yaklaşık %33'ünü açıkladığını göstermektedir. Aile Kaynaklı Sosyal Destek ile İyi Oluş Hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,485, R^2 değeri 0,235 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,265 olarak bulunmuştur. Bu değer, Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'in İyi Oluş Hali'ndeki değişimin yaklaşık %26,5'unu açıkladığını göstermektedir. Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek ile İyi Oluş Hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Diğer Sosyal Destek Kaynakları ile İyi Oluş Hali arasındaki regresyon modeline ait R değeri 0,515, R^2 değeri 0,266 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,265 olarak bulunmuştur. Bu değer, Diğer Sosyal Destek Kaynaklarının İyi Oluş Hali'ndeki değişimin yaklaşık %29,7'sini açıkladığını göstermektedir. Diğer Sosyal Destek Kaynakları ile İyi Oluş Hali arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$).

Tablo 41: Genel Sosyal Destek Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	**Standartlaştırılmamış Katsayılar**		**Standartlaştırılmış Katsayılar**	**t**	**p**
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,661	0,114		14,544	0,000
Genel Sosyal Destek Algısı	0,536	0,027	0,594	19,955	0,000
Sabit	1,838	0,111		16,599	0,000
Algılanan Aile Kaynaklı Sosyal Destek	0,482	0,025	0,575	18,996	0,000
Sabit	2,286	0,110		20,747	0,000
Algılanan Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek	0,387	0,026	0,485	14,980	0,000
Sabit	2,279	0,102		22,3038	0,000
Algılanan Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı	0,405	0,025	0,515	16,249	0,000

Bağımlı Değişken: İyi Oluş

Genel Sosyal Destek Algısı'nın iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,536'dır. Bu değer, Genel Sosyal Destek Algısı'ndaki bir birimlik artışın, iyi oluş halinde 0,536 birimlik bir artış yaratacağını göstermektedir. Beta katsayısı 0,594 olup, Genel Sosyal Destek Algısı'nın iyi oluş hali üzerindeki etkisinin anlamlı ve güçlü olduğunu ifade etmektedir. Genel Sosyal Destek Algısı'nın iyi oluş üzerindeki

etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (t = 19,955, p = 0,000 < 0,05). İyi Oluş Hali = 1,661 + 0,536 * Genel Sosyal Destek Algısı denklemiyle ifade edilebilir. Genel Sosyal Destek Algısı'nın iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlıdır (p = 0,000 < 0,05).

Algılanan Aile Kaynaklı Sosyal Destek'in iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,482'dir. Bu değer, Aile Kaynaklı Sosyal Destek'teki bir birimlik artışın, iyi oluş halinde 0,482 birimlik bir artış sağladığını göstermektedir. Beta katsayısı ise 0,575 olup, bu boyutun iyi oluş hali üzerindeki etkisinin anlamlı ve güçlü olduğunu ifade eder. Aile Kaynaklı Sosyal Destek'in iyi oluş üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (t = 18,996, p = 0,000 < 0,05). İyi Oluş Hali = 1,838 + 0,482 * Algılanan Aile Kaynaklı Sosyal Destek denklemiyle ifade edilebilir. Aile Kaynaklı Sosyal Destek'in iyi oluş hali üzerindeki etkisi anlamlıdır (p = 0,000 < 0,05).

Algılanan Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'in iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,387'dir. Bu değer, Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'teki bir birimlik artışın, iyi oluş halinde 0,387 birimlik bir artışa neden olduğunu belirtmektedir. Beta katsayısı 0,485 olup, Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'in iyi oluş hali üzerindeki etkisinin anlamlı ve orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'in iyi oluş üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (t = 14,980, p = 0,000 < 0,05). İyi Oluş Hali = 2,286 + 0,387 * Algılanan Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek denklemiyle ifade edilebilir. Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'in iyi oluş hali üzerindeki etkisi anlamlıdır (p = 0,000 < 0,05).

Algılanan Diğer Sosyal Destek Kaynakları'nın iyi oluş hali üzerindeki standartlaştırılmamış katsayısı (B) 0,405'tir. Bu değer, Diğer Sosyal Destek Kaynakları'ndaki bir birimlik artışın, iyi oluş halinde 0,405 birimlik bir artış sağlamaktadır. Beta katsayısı 0,515 olup, Diğer Sosyal Destek Kaynakları'nın iyi oluş hali üzerindeki etkisinin anlamlı ve güçlü olduğunu ifade etmektedir. Diğer Sosyal Destek Kaynakları'nın iyi oluş üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (t = 16,249, p = 0,000 < 0,05). İyi Oluş Hali = 2,279 + 0,405 * Algılanan Diğer Sosyal Destek Kaynakları denklemiyle ifade edilebilir. Diğer Sosyal Destek Kaynakları'nın iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlıdır (p = 0,000 < 0,05).

Bu sonuçlar, Algılanan Sosyal Destek boyutlarının ve Genel Sosyal Destek Algısı'nın iyi oluş hali üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Genel Sosyal Destek Algısı, iyi oluş hali üzerindeki en güçlü etkiyi sergilerken, diğer sosyal destek boyutlarının etkisi de anlamlıdır.

Böylece aracılık etkisini inceleyebilmek için gerekli olan ilk şart olan ve Genel Sosyal Destek Kaynakları Algısı ve alt boyutları ile İyi Oluş Hali arasındaki ilişki sağlanmıştır.

Aracılık analizinin 2. şartı olan bağımsız değişkenin (sosyal destek genel ve boyutlar) bağımlı değişken (iş motivasyonu) üzerindeki etkisi, yapılan regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, sosyal desteğin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,000 < 0,05$). Bu bulgu, Tablo 28 ve Tablo 29'da detaylı bir şekilde sunulmuş olup, 2. şartın sağlandığını göstermektedir.

Tablo 42: Genel Sosyal Destek Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR²	p
Genel Sosyal Destek Algısı	0,560	0,314	0,312	0,000
Aile Kaynaklı Sosyal Destek	0,560	0,318	0,316	0,000
Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek	0,546	0,299	0,297	0,000
Diğer Sosyal Destek Kaynakları	0,550	0,30	0,301	0,000

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu
Açıklayıcı: (Sabit), Sosyal Destek Algısı Boyutları ve Genel, İyi Oluş Hali

Tablo 42'e göre, genel sosyal destek algısı ve iyi oluş hali birlikte iş motivasyonunun %31,4'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0,314$). İş motivasyonunu açıklayan bu regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p=0,000 < 0,05$). Genel sosyal destek algısının alt boyutları incelendiğinde, aile kaynaklı sosyal destek ve iyi oluş hali birlikte iş motivasyonunun %31,8'ini ($R^2 = 0,318$), arkadaş kaynaklı sosyal destek ve iyi oluş hali %29,9'unu ($R^2 = 0,299$) ve diğer sosyal destek kaynakları ve iyi oluş hali %30'unu ($R^2 = 0,300$) açıklamaktadır. Tüm alt boyutlar için kurulan regresyon modelleri anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$).

Tablo 43: Sosyal Destek Algısı, Boyutlar ve İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	**Standartlaştırılmamış Katsayılar**		**Standartlaştırılmış Katsayılar**	**t**	**p**
	B	**Standart Hata**	**Beta**		
Sabit	1,364	0,143		9,384	0,000
İyi Oluş Hali	0,448	0,041	0,418	10,962	0,000
Genel Sosyal Destek Algısı	0,194	0,037	0,201	5,270	0,000
Sabit	1,354	0,141		9,634	0,000
Aile Kaynaklı Sosyal Destek	0,187	0,034	0,209	5,585	0,000
İyi Oluş Hali	0,447	0,040	0,417	11,162	0,000
Sabit	1,480	0,143		10,384	0,000
Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek	0,96	0,030	0,113	3,180	0,002
İyi Oluş Hali	0,517	0,038	0,438	13,611	0,000
Sabit	1,479	0,138		10,691	0,000
Diğer Sosyal Destek Kaynakları Algısı	0,122	0,030	0,144	4,007	0,000
İyi Oluş Hali	0,496	0,039	0,463	12,843	0,000

Genel Sosyal Destek Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = 0.194, Beta katsayısı 0.201, t = 5.270 ve p = 0.000 < 0.05 olarak hesaplanmıştır, bu da pozitif ve anlamlı bir doğrudan etkiyi göstermektedir. Dolaylı etkide ise, Genel Sosyal Destek Algısı'nın İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi (B = 0.448, p = 0.000) ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0.448, p = 0.000)

anlamlıdır. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0.448 × 0.448 = 0.201) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Genel Sosyal Destek Algısı'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisinde kısmi aracılık bulunduğunu ortaya koymaktadır, çünkü hem doğrudan etki (B = 0.194) hem de dolaylı etki (B = 0.201) anlamlıdır ve bu durum, İyi Oluş Hali'nin bir aracı değişken olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Böylece, **H6.,** "Sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir.**

Aile Kaynaklı Sosyal Destek'in iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = 0,187**,** Beta katsayısı 0,209**,** t = 5,585 ve p = 0,000 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. Bu, Aile Kaynaklı Sosyal Destek'in iş motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolaylı etkide ise, Aile Kaynaklı Sosyal Destek'in İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi **(**B = 0,482, p = 0,000**)** ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi **(**B = 0,439, p = 0,000**)** anlamlıdır. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0,482 × 0,439 = 0,211) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Aile Kaynaklı Sosyal Destek'in iş motivasyonu üzerindeki **etkisinde** kısmi aracılık bulunduğunu ortaya koymaktadır, çünkü hem doğrudan etki (B = 0,187) hem de dolaylı etki (B = 0,211) anlamlıdır ve bu durum, İyi Oluş Hali'nin bir aracı değişken olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Böylece, **H.6a.,** "Aile kaynaklı sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir**.

Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'in iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = 0,096**,** Beta katsayısı 0,113, t = 3,180 ve p = 0,002 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. Ancak bu doğrudan etkinin büyüklüğü düşük düzeydedir. Dolaylı etkide ise, Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'in İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi **(**B = 0,387, p = 0,000**)** ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi **(**B = 0,517, p = 0,000**)** anlamlıdır. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0,387 × 0,517 = 0,200) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Arkadaş Kaynaklı Sosyal Destek'in iş motivasyonu üzerindeki etkisinde kısmi aracılık bulunduğunu ve dolaylı etkinin, doğrudan etkiden daha baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece, **H.6b.,** "Arkadaş kaynaklı sosyal

destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir**.

Diğer Sosyal Destek Kaynakları'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Doğrudan etkide, standartlaştırılmamış katsayı B = 0.122, Beta katsayısı 0.144, t = 4.007 ve p = 0.000 < 0.05 olarak hesaplanmıştır, bu da pozitif ve anlamlı bir doğrudan etkiyi göstermektedir. Dolaylı etkide ise, Diğer Sosyal Destek Kaynakları'nın İyi Oluş Hali üzerindeki etkisi (B = 0.425, p = 0.000) ve İyi Oluş Hali'nin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0.496, p = 0.000) anlamlıdır. Bu iki etki çarpılarak dolaylı etki (0.425 × 0.496 = 0.211) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, Diğer Sosyal Destek Kaynakları'nın iş motivasyonu üzerindeki etkisinde kısmi aracılık bulunduğunu ortaya koymaktadır, çünkü hem doğrudan etki (B = 0.122) hem de dolaylı etki (B = 0.211) anlamlıdır ve bu durum, İyi Oluş Hali'nin bir aracı değişken olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Böylece, **H.6c.,** "Diğer sosyal destek kaynakları algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır." hipotezi **kabul edilmiştir**.

6.5.2.2.7. Genel Ücret Adaletinin, Genel Sosyal Desteğin, İş Güvencesinin İş Motivasyonuna Olan İlişkisinde Aracılık Etkisi

Katılımcıların genel ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracılık etkisini incelemek için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli kullanılmıştır. Bu modele göre, aracılık etkisinin varlığı için üç koşul sağlanmalıdır: (1) bağımsız değişkenlerin iyi oluş hali üzerinde etkili olması, (2) bağımsız değişkenlerin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunması ve (3) iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (Baron ve Kenny, 1986: 1144). Araştırmanın "H.7: Ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonuna etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü vardır" hipotezi, bu üç koşul kapsamında regresyon analizleriyle test edilmiştir.

Tablo 44: Ücret Adaleti, Sosyal Destek, İş Güvencesi Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR²	p
İş Güvencesi	0,512	0,262	0,261	0,000
Sosyal Destek Algısı	0,450	0,203	0,201	0,000
Ücret Adaleti	0,243	0,040	0,039	0,000

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu
Açıklayıcı: (Sabit) Sosyal Destek, Ücret Adaleti, İş Güvencesi

Tablo 44'ye göre, Sosyal Destek Algısı, Ücret Adaleti ve İş Güvencesi bağımsız değişkenlerinin iş motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. R^2 değeri, İş Güvencesi için 0,262, Sosyal Destek Algısı için 0,203, Ücret Adaleti için 0,040 bulunmuştur ve bu da sırasıyla iş motivasyonunun %26,2, %20,3 ve %4'ünün bu değişkenlerle açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeli tüm değişkenler için anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$).

Tablo 45: Ücret Adaleti, Sosyal Destek, İş Güvencesi ve İş Motivasyonu Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	0,603	0,116		5,200	0,000
İş Güvencesi	0,379	0,023	0,446	16,151	0,000
Sosyal Destek Algısı	0,341	0,024	0,379	13,944	0,000
Ücret Adaleti Algısı	0,154	0,026	0,149	5,875	0,010
		R :	0,751		
		R^2 :	0,564		
		Düzeltilmiş R^2:	0,562		
		F :	313,328		
		P(Anlamlılık):	0,000		

Bağımlı Değişken: İyi Oluş Hali

Bu çalışmada, bağımlı değişken olan iyi oluş hali üzerinde ücret adaleti algısı, sosyal destek algısı ve iş güvencesi bağımsız değişkenleri birlikte ele alınarak analiz

edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, bu değişkenlerin iyi oluş hali üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ($p = 0,000 < 0,01$), R^2 değeri 0,564 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, bağımsız değişkenlerin birlikte iyi oluş halindeki toplam değişimin %56,4'ünü açıkladığını ifade etmektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,562 olup, modelin bağımsız değişkenlerin açıklayıcılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, F testi değeri ($F = 313,328$, $p = 0,000$) modelin genel anlamlılığını desteklemektedir.

Bağımsız değişkenler bazında incelendiğinde, ücret adaleti algısındaki her 1 birimlik artışın iyi oluş halinde 0,154 birimlik bir artış sağladığı ($B = 0,154$) ve bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,010 < 0,05$). Regresyon denklemine göre bu ilişki, İyi Oluş Hali = 0,603 + 0,154 × Ücret Adaleti şeklinde ifade edilebilir. Bu sonuç, ücret adaleti algısının çalışanların iyi oluş hali üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Sosyal destek algısındaki her 1 birimlik artışın, iyi oluş halinde 0,341 birimlik bir artış sağladığı ($B = 0,341$) ve bu ilişkinin oldukça güçlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p = 0,000 < 0,01$). Bu bulgu, sosyal desteğin çalışanların iyi oluş halini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermekte olup, bu ilişki regresyon denkleminde İyi Oluş Hali = 0,603 + 0,341 × Sosyal Destek şeklinde ifade edilmektedir.

İş güvencesi algısındaki her 1 birimlik artışın ise, iyi oluş halinde 0,379 birimlik bir artış sağladığı ($B = 0,379$) ve bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,000 < 0,01$). Bu durumu ifade eden regresyon denklemi, İyi Oluş Hali = 0,603 + 0,379 × İş Güvencesi şeklindedir. Sonuçlar, iş güvencesinin iyi oluş halini pozitif yönde etkileyen en güçlü değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Aracılık analizinin 2. şartı olan bağımsız değişkenin (iş güvencesi) bağımlı değişken (iş motivasyonu) üzerindeki etkisi de yapılan regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, iş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,000 < 0,05$). Bu bulgu, Tablo 28 ve Tablo 29'da detaylı bir şekilde sunulmuş olup, aracılık analizinin 2. şartının sağlandığını göstermektedir. Ayrıca, Tablo 29'a göre iyi oluş hali ile iş motivasyonu arasındaki ilişki incelendiğinde, iyi oluş halindeki bir birimlik artışın iş motivasyonunda 0,575 birimlik bir artışa neden olduğu ($B = 0,575$) tespit edilmiştir. Bu ilişki regresyon denkleminde İş Motivasyonu = 1,653 + 0,575 × İyi Oluş Hali

şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca, standartlaştırılmış katsayılar (Beta = 0,537), t değeri (t = 17,220) ve anlamlılık düzeyi (p = 0,000 < 0,05) bu ilişkinin pozitif, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir.

Tablo 46: Ücret Adaleti, Sosyal Destek, İş Güvencesi, İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Özeti

Model	R	R^2	DüzeltilmişR²	p
1	0,599	0,358	0,355	0,000

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu
Açıklayıcı: (Sabit), Sosyal Destek, Ücret Adaleti, İş Güvencesi, İyi Oluş Hali

Tablo 46'da, ücret adaleti, sosyal destek, iş güvencesi ve iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Modelin genel uyumunu gösteren R değeri 0,599, bağımsız değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki toplam etkisini ifade eden R^2 değeri 0,358, düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,355 olarak hesaplanmıştır. Ücret adaleti, sosyal destek, iş güvencesi ve iyi oluş hali değişkenlerinin bir arada ele alındığında, iş motivasyonundaki değişimin %35,8'inin bu değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Modelin anlamlılık düzeyi p = 0,000 < 0,05 olup, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 47: Ücret Adaleti, Sosyal Destek, İş Güvencesi, İyi Oluş Hali - İş Motivasyonu Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,099	0,153		7,161	0,000
Ücret Adaleti Algısı	0,051	0,035	0,046	1,475	0,141
Sosyal Destek Algısı	0,179	0,036	0,185	4,998	0,000

İş Güvencesi	0,239	0,036	0,264	6,720	0,000
İyi Oluş Hali	0,258	0,048	0,241	5,364	0,000
R : 0,598 R^2 : 0,358 Düzeltilmiş R^2: 0,355 F : 101,414 P(Anlamlılık): 0,000					

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu

Elde edilen regresyon sonuçlarına göre, bağımsız değişkenlerin (ücret adaleti algısı, sosyal destek algısı, iş güvencesi ve iyi oluş hali) iş motivasyonu üzerindeki etkisi anlamlıdır (F = 101,414, p = 0,000). Modelin R^2 değeri 0,358 olup, bu sonuç, bağımsız değişkenlerin iş motivasyonundaki toplam varyansın %35,8'ini açıkladığını göstermektedir. Elde edilen regresyon sonuçlarına göre, iş güvencesi algısı, iş motivasyonu üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahiptir (Beta = 0,264, p = 0,000). İş güvencesindeki 1 birimlik artış, iş motivasyonunda 0,239 birimlik bir değişime neden olmaktadır. Sosyal destek algısının da iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuş (Beta = 0,185, p = 0,000 < 0,01), sosyal destek algısındaki 1 birimlik artışın iş motivasyonunda 0,179 birimlik bir değişime sebebiyet verdiği belirlenmiştir. Ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi ise diğer değişkenlere kıyasla daha düşük olmakla birlikte pozitif yönde olup (Beta = 0,046), anlamlı bulunmamıştır (p = 0,141 > 0,01). Ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı değildir (p = 0,141). Ancak, iyi oluş hali ile olan dolaylı etkisi anlamlı olduğundan, bu bulgu Baron ve Kenny yaklaşımına göre tam aracılığa işaret etmektedir.

Bağımsız değişkenler aracı değişken olan iyi oluş hali ile birlikte değerlendirildiğinde, sosyal destek ve iş güvencesi için iyi oluş halinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu, ücret adaleti için ise iyi oluş halinin tam aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Bu bulgular, aracılık etkisini test etmek için gerekli olan 3. şartın sağlandığını göstermektedir. Sonuç olarak, **H.7.,** "Katılımcıların ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonuna etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü vardır." hipotezi **kabul edilmiştir.**

Regresyon modeli doğrultusunda oluşturulan denklem şu şekildedir:

İş Motivasyonu = 1,099 + 0,051 × Ücret Adaleti + 0,179 × Sosyal Destek + 0,239 × İş Güvencesi + 0,258 × İyi Oluş Hali

Bu sonuçlar, iş güvencesi ve sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkilerinin güçlü olduğunu, ücret adaleti algısının ise iş motivasyonu üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle iyi oluş halinin bu ilişkide oynadığı aracılık rolü, hem teorik hem de uygulamalı çalışmalar için önemli bir bulgudur.

6.5.2.2.8. Bağımsız Değişkenlerin Göreceli Etkisi Üzerine Değerlendirme

Çalışmanın en önemli amaçlardan biri, iş motivasyonu üzerinde ücret adaleti, sosyal destek ve iş güvencesi değişkenlerinden hangisinin daha etkili olduğunu ortaya koymaktır. İş motivasyonu, katılımcıların örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve performansları üzerinde kritik bir öneme sahip olması nedeniyle, bu değişkenlerin etkilerinin karşılaştırılması hem akademik literatür hem de uygulamalı insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Bu kapsamda, her bir bağımsız değişkenin iş motivasyonu üzerindeki göreceli etkisini incelemek amacıyla, bağımsız değişkenlerin genel ortalamaları alınarak çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sürecinde, ücret adaleti, sosyal destek ve iş güvencesi değişkenlerinin iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin doğrudan karşılaştırılması amaçlanmıştır. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β) ve açıklanan varyans (R2) değerleri incelenerek, bu değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki göreceli önemleri ortaya konulmuştur.

Ayrıca, bu üç bağımsız değişkenin iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin sadece doğrudan etkilerle sınırlı olmadığı göz önünde bulundurularak, dolaylı etkiler ve aracı değişkenlerin rolü de analiz edilmiştir. İyi oluş hali gibi olası aracı değişkenlerin bu ilişkiler üzerindeki etkisi, teorik altyapıya uygun şekilde değerlendirilmiş ve dolaylı etkilerin toplam etkiye katkısı hesaplanmıştır.

Bu analizlerin temel amacı, hem teorik hem de pratik bir bakış açısıyla, çalışanların iş motivasyonunu artırmak için hangi değişkenin daha fazla önceliklendirilmesi gerektiğine dair bir yol haritası sunmaktır. Elde edilen sonuçlar,

ücret adaleti, sosyal destek ve iş güvencesi algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkileri açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların detaylı bir şekilde analiz edilmesi, organizasyonların çalışan motivasyonunu artırmak için hangi faktöre daha fazla odaklanması gerektiği konusunda stratejik öneriler geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Tablo 48: Ücret Adaleti Algısı, Sosyal Destek Algısı, İş Güvencesi ve İş Motivasyonu Regresyon Katsayılar Tablosu

Model	**Standartlaştırılmamış Katsayılar**		**Standartlaştırılmış Katsayılar**	**t**	**p**
	B	**Standart Hata**	**Beta**		
Sabit	1,257	0,152		8,248	0,000
Ücret Adaleti Algısı	0,089	0,035	0,080	2,570	0,010
Sosyal Destek Algısı	0,269	0,031	0,280	8,377	0,000
İş Güvencesi	0,338	0,032	0,373	10,937	0,000
R : 0,578 R^2 : 0,335 Düzeltilmiş R^2: 0,332 F : 122,031 P(Anlamlılık): 0,000					

Bağımlı Değişken: İş Motivasyonu
p < 0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Elde edilen regresyon sonuçlarına göre, iş güvencesi algısı iş motivasyonu üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahiptir. Standartlaştırılmamış katsayı (B) değeri 0,338 olup, bu sonuç, iş güvencesinde meydana gelecek 1 birimlik artışın iş motivasyonunda 0,338 birimlik bir artış sağlayacağını göstermektedir. Ayrıca, iş güvencesi algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,01$). Regresyon denklemine göre, iş motivasyonu aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

İş Motivasyonu = 1,257 + 0,338 × İş Güvencesi

Standartlaştırılmış katsayı (β = 0,373), iş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki en güçlü değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Sosyal destek algısının da iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Standartlaştırılmamış katsayı (B) değeri 0,269 olup, sosyal destek algısındaki 1 birimlik artışın iş motivasyonunda 0,269 birimlik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Sosyal destek algısının etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,01$). Regresyon denklemine göre, sosyal destek algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişki şu şekilde ifade edilmektedir:

İş Motivasyonu = 1,257 + 0,269 × Sosyal Destek

Standartlaştırılmış katsayı (β = 0,280), sosyal desteğin, iş güvencesinden sonra iş motivasyonu üzerinde ikinci en güçlü değişken olduğunu göstermektedir.

Ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi, diğer iki bağımsız değişkene kıyasla daha düşük olmakla birlikte, pozitif ve anlamlıdır. Standartlaştırılmamış katsayı (B) değeri 0,089 olup, ücret adaleti algısındaki 1 birimlik artışın iş motivasyonunda 0,089 birimlik bir artış sağlayacağını göstermektedir. Ayrıca, bu değişkenin etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,010 < 0,01$). Ücret adaleti algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişki şu şekilde ifade edilmektedir:

İş Motivasyonu = 1,257 + 0,089 × Ücret Adaleti

Standartlaştırılmış katsayı (β = 0,080), ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki en düşük etkili değişken olduğunu göstermektedir. Ancak bu sonuçlar, ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki önemini tamamen göz ardı etmeksizin, diğer iki değişkenin daha öncelikli olduğunu ortaya koymaktadır.

Regresyon analizinde, bağımsız değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, en güçlü değişkenin iş güvencesi (β = 0,373), ikinci güçlü değişkenin sosyal destek (β = 0,280) ve en düşük etkili değişkenin ise ücret adaleti (β = 0,080) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların iş güvencesine ve sosyal desteğe verdikleri önemin iş motivasyonu üzerindeki belirgin etkilerini vurgulamakta, ücret adaleti algısının ise daha sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi, iyi oluş hali aracılığıyla dolaylı olarak da gerçekleşmektedir. Analiz sonuçlarına göre, ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve anlamlıdır (B = 0,089, p = 0,010). Ayrıca, ücret adaleti algısının iyi oluş hali üzerindeki etkisi (B = 0,151, p

= 0,010) ve iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0,575, p = 0,000) anlamlı bulunmuştur. Bu değerler çarpılarak dolaylı etki 0,151 × 0,575 = 0,0868 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar, ücret adaleti algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide iyi oluş halinin kısmi bir aracı rolü oynadığını göstermektedir, çünkü doğrudan ve dolaylı etkiler birlikte anlamlıdır.

Sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi, iyi oluş hali aracılığıyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisi (B = 0,269, p = 0,000) pozitif ve anlamlıdır. Bunun yanı sıra, sosyal destek algısının iyi oluş hali üzerindeki etkisi (B = 0,351, p = 0,000) ve iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0,575, p = 0,000) de anlamlıdır. Bu etkilerden dolaylı etki 0,351 × 0,575 = 0,202 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, sosyal destek algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide iyi oluş halinin kısmi bir aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

İş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki etkisi, iyi oluş hali aracılığıyla hem doğrudan hem de dolaylı yollarla gerçekleşmektedir. İş güvencesinin iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisi (B = 0,338, p = 0,000) oldukça güçlü ve anlamlıdır. Ayrıca, iş güvencesinin iyi oluş hali üzerindeki etkisi (B = 0,377, p = 0,000) ve iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkisi (B = 0,575, p = 0,000) de anlamlı bulunmuştur. Bu değerler kullanılarak dolaylı etki 0,377 × 0,575 = 0,217 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar, iş güvencesi algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin kısmi bir aracı rolü oynadığını güçlü bir şekilde desteklemektedir.

6.5.3. Farklılık Analizleri

Aşağıda araştırma değişkenlerine dair demografik açıdan yapılan farklılık analizlerine yer verilmiştir.

6.5.3.1. Katılımcıların İş Motivasyonu Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Katılımcılara ait iş motivasyonu algısı değişkenine yönelik demografik farklılıklar bilgisi aşağıda Tablo 49'da sunulmuştur.

Tablo 49: Katılımcıların İş Motivasyonu Algısının Demografik Özelliklere Göre Farklılıklaşması

Demografik Değişkenler		İş Motivasyonu Algısı	
		Ortalama	**Std. Sapma**
Cinsiyet (p=0,000<0,05)	Erkek	3,86	0,02927
	Kadın	4,08	0,06308
Medeni Durum (p=0,000<0,05)	Evli	3,90	0,79508
	Bekar	3,82	0,83574
Yaş (p=0,000<0,05)	30'un altı	3,94	0,06863
	30-39 arası	3,87	0,08263
	40-49 arası	3,89	0,08109
	50 ve üstü	3,94	0,08533
Eğitim Durumu (p=0,000<0,05)	İlkokul/Ortaokul	3,72	0,91260
	Lise	3,89	0,82947
	Önlisans	3,93	0,77219
	Lisans/Lisansüstü	3,95	0,73153
Çalışılan Pozisyon (p=0,000<0,05)	Mavi Yaka	3,81	0,86832
	Beyaz Yaka	4,04	0,67514
Ücret Düzeyi (p=0,000<0,05)	35000 ve altı	3,91	0,90552
	35001-55000 arası	3,77	0,63328
	55001 ve üzeri	4,06	0,80564
İstihdam Türü (p=0,000<0,05)	Kamu Çalışanı	4,16	0,48023
	Alt İşverene Bağlı Çalışan	3,81	0,86676
Sözleşme Şekli (p=0,000<0,05)	Belirsiz Süreli	3,98	0,72676
	Belirli Süreli	3,15	0,83990
Tecrübe (p=0,000<0,05)	10 yıldan az	3,86	0,74161
	10-20 yıl arası	3,93	0,83516
	20 yıl ve üzeri	3,86	0,81708
Yetkili Sendika Üyeliği (p=0,000<0,05)	Sendika Üyesi	3,87	0,80997
	Sendika Üyesi Değil	4,11	0,75187
Sendikadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	3,99	0,76033
	Kararsız	3,79	0,85293
	Memnun	3,93	0,80469
Vardiyalı Çalışma Durumu (p=0,000<0,05)	Var	3,80	0,91618
	Yok	3,97	0,70896
Vardiyalı Çalışmadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	3,66	0,86945
	Kararsız	3,75	1,00014
	Memnun	4,06	0,86095

Katılımcıların iş motivasyonu algısında cinsiyete göre farklılıklara yönelik yapılan t-testi sonuçlarına göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre iş motivasyonu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,002 < 0,05$). Levene testi sonucunda varyansların homojen olmadığı ($p = 0,000$) belirlenmiş ve analizde "eşit olmayan varyans varsayımı" dikkate alınmıştır. Kadınların iş motivasyonu ortalaması (4,08), erkeklerin ortalamasından (3,86) daha

yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, kadınların iş motivasyonu algısının erkeklere kıyasla daha olumlu olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, cinsiyetin iş motivasyonu algısını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada, katılımcıların iş motivasyonu algısında medeni duruma göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Bekar katılımcıların iş motivasyonu ortalaması 3,82, evli katılımcıların ise 3,90 olarak hesaplanmıştır. Levene testi sonuçları ($p = 0,507 > 0,05$) varyansların homojen olduğunu göstermiştir. T-testi sonuçlarına göre ise anlamlılık düzeyi ($p = 0,249 > 0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgular, iş motivasyonu algısında medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Katılımcıların iş motivasyonu algısının yaşa göre farklılıklarına yönelik yapılan ANOVA analizi sonucunda anlamlılık değeri $p = 0,825$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yaş grupları arasında iş motivasyonu algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur.

Araştırmada, katılımcıların iş motivasyonu algısında eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre, varyans eşitliği varsayımı iş motivasyonu değişkeni için sağlanmamıştır ($p = 0,008 < 0,05$). Welch testi sonuçlarına göre ise eğitim düzeyine göre iş motivasyonu algısında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir ($p = 0,207 > 0,05$).

Araştırmada, katılımcıların iş motivasyonu algısında çalışılan yaka durumuna göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. T-testi sonuçlarına göre, anlamlılık düzeyi ($p = 0,000 < 0,05$) anlamlı bulunmuş ve beyaz yaka çalışanların iş motivasyonu algısının (ortalama fark: -0,22679) mavi yaka çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, beyaz yaka çalışanların iş motivasyonu algısının çalışılan pozisyona göre mavi yaka çalışanlardan daha olumlu olduğunu göstermektedir.

İş motivasyonu değişkeni açısından yapılan testler arasında, farklı ücret grupları arasındaki iş motivasyonu ortalamalarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Üç ücret grubu (35.000 TL ve altı, 35.001-55.000 TL arası, 55.001 TL ve üzeri) arasında yapılan karşılaştırmalarda, iş motivasyonu ortalamalarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ardından, anlamlı farkları daha ayrıntılı incelemek için Tamhane testi

uygulanmış ve 35.001-55.000 TL ücret grubu ile 55.001 TL ve üzeri ücret grubu arasında anlamlı bir fark (p=0,000) bulunmuştur. 55.001 TL ve üzeri ücret grubunun ortalama iş motivasyonu puanı (4,06) ile 35.001-55.000 TL grubunun ortalama iş motivasyonu puanı (3,77) arasındaki fark 0,29'dur. Bu fark, yüksek ücret grubunun iş motivasyonu açısından anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların sözleşme şekli ve iş motivasyonu algılarındaki farklılık, Levene testi ve t-testi kullanılarak incelenmiştir. Levene testi sonucunda varyansların eşit olmadığı tespit edilmiştir, bu nedenle eşit olmayan varyans varsayımı dikkate alınmıştır. T-testi sonuçları, iş motivasyonu algısında sözleşme şekline göre anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir (p=0,027). Belirsiz süreli sözleşmeye sahip katılımcıların ortalama iş motivasyonu 3,98, belirli süreli çalışan katılımcıların ise 3,15 olarak bulunmuş ve ortalama fark 0,13323 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, belirsiz süreli sözleşmeye sahip katılımcıların iş motivasyonunun daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların kıdemlerine ve iş motivasyonu algılarındaki farklılıklara yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları ise, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığını (F = 0,567, p = 0,567 > 0,05) ortaya koymuştur. Bu bulgu, iş motivasyonunun kıdem yılına göre farklılık göstermediğini ve çalışanların iş motivasyonu algısının kıdem yıllarına bağlı olarak değişmediğini göstermektedir.

Katılımcıların iş motivasyonu algısında, sendikalı olmaya göre anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir. T-testi sonuçlarına göre, sendikalı olmayan çalışanların iş motivasyonu algısı (ort = 4,11) sendikalı olan çalışanlardan (ort = 3,87) daha yüksek bulunmuştur. Bu farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p = 0,010 < 0,05). Bu bulgu, sendikalı olmayan katılımcıların, iş motivasyonunu daha olumlu algıladığını göstermektedir.

Araştırma, sendika memnuniyetinin iş motivasyonu algısını etkilediğini göstermektedir. Sendikadan memnun olmayanlar (Ortalama: 3,99) iş motivasyonu açısından daha yüksek puan alırken, memnun olanlar (Ortalama: 3,93) ile kararsızlar (Ortalama: 3,79) arasında fark bulunmamaktadır. Genel ortalama (3,90), iş motivasyonunun orta-yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. ANOVA sonuçları (p = 0,040), sendika memnuniyetinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir fark yarattığını

ortaya koymaktadır. Bu, sendika memnuniyetinin iş motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

Vardiyalı çalışma ile iş motivasyonu arasındaki farklılıkları inceleyen analizler, vardiyalı çalışanlar ile çalışmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Levene testi, varyans eşitliği varsayımının sağlanmadığını ortaya koymuştur ($p = 0,000 < 0,05$). Bu nedenle eşit olmayan varyans varsayımı altında yapılan t-testi sonuçları, iş motivasyonu algısında anlamlı bir fark olduğunu ($p = 0,006 < 0,05$) göstermektedir. Vardiyalı çalışan katılımcıların ortalama iş motivasyonu puanı (3,80), vardiyalı çalışmayanlara (3,97) kıyasla daha düşük çıkmıştır. Ortalama fark -0,17606 olup, güven aralığı (-0,30133, -0,05079) vardiyalı çalışmanın iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, vardiyalı çalışma durumunun iş motivasyonu algısını etkileyebileceğini ve vardiyalı çalışan katılımcıların motivasyonunun daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların vardiyalı çalışma memnuniyetine göre iş motivasyonu algılarında anlamlı bir fark bulunmuş olup, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p = 0,009$). Vardiyalı çalışmadan memnun olan katılımcılar (4,06), vardiyalı çalışmadan memnun olmayanlara göre (3,66) daha yüksek bir iş motivasyonu algısına sahiptir.

Analizler, iş motivasyonunun cinsiyet, çalışılan pozisyon, ücret düzeyi, sözleşme şekli, sendika üyeliği, sendikal memnuniyet, vardiyalı çalışma durumu ve vardiyalı çalışma memnuniyeti ile anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymuştur. Kadınlar, beyaz yaka çalışanlar, yüksek ücret grubundakiler, belirsiz süreli sözleşmeye sahip olanlar, sendika üyesi olmayanlar ve vardiyalı çalışmayanlar daha yüksek iş motivasyonu algısına sahiptir. Ayrıca, vardiyalı çalışmadan memnun olanların iş motivasyonu daha yüksektir. Medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem ile iş motivasyonu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bulgular, **H.8. hipotezinin kısmen kabul edildiğini göstermektedir.**

6.5.3.2. Katılımcıların Ücret Adaleti Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Katılımcıların demografik özelliklerine göre ücret adaleti algılarının farklılaşmasına yönelik sonuçlar Tablo 50'de verilmiştir.

Tablo 50: Katılımcıların Ücret Adaleti Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Demografik Değişkenler		Genel Ücret Adaleti Algısı	
		Ortalama	**Std. Sapma**
Cinsiyet (p=0,000<0,05)	Erkek	2,80	0,74332
	Kadın	3,20	0,58840
Medeni Durum (p=0,000<0,05)	Evli	2,92	0,78799
	Bekar	2,94	0,70515
Yaş (p=0,000<0,05)	30'un altı	3,00	0,07560
	30-39 arası	2.94	0,07147
	40-49 arası	2,97	0,07363
	50 ve üstü	2,75	0,06724
Eğitim Durumu (p=0,000<0,05)	İlkokul/Ortaokul	3,05	0,87209
	Lise	3,03	0,74042
	Önlisans	2,92	0,62530
	Lisans/Lisansüstü	2,71	0,70832
Çalışılan Pozisyon (p=0,000<0,05)	Mavi Yaka	2,96	0,76708
	Beyaz Yaka	2,86	0,64644
Ücret Düzeyi (p=0,000<0,05)	35000 ve altı	2,87	0,83056
	35001-55000 arası	2,96	0,73707
	55001 ve üzeri	2,97	0,54315
İstihdam Türü (p=0,000<0,05)	Kamu Çalışanı	2,96	0,56633
	Alt İşverene Bağlı Çalışan	2,93	0,76975
Sözleşme Şekli (p=0,000<0,05)	Belirsiz Süreli	2,98	0,62810
	Belirli Süreli	2,92	0,76975
Tecrübe (p=0,000<0,05)	10 yıldan az	3,00	0,77593
	10-20 yıl arası	2,88	0,67523
	20 yıl ve üzeri	3,01	0,77736
Yetkili Sendika Üyeliği (p=0,000<0,05)	Sendika Üyesi	2,92	0,72209
	Sendika Üyesi Değil	3,11	0,75704
Sendikadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	2,94	0,84687
	Kararsız	2,74	0,57629
	Memnun	3,09	0,72408
Vardiyalı Çalışma Durumu (p=0,000<0,05)	Var	3,00	0,75204
	Yok	2,90	0,70559
Vardiyalı Çalışmadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	3,01	0,81501
	Kararsız	2,88	0,69670
	Memnun	3,13	0,71256

Cinsiyet ve ücret adaleti algısı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan T-testi sonuçlarına göre, anlamlılık düzeyi ($p = 0,001 < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve kadınlar ile erkekler arasında ücret adaleti algısında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Levene testinde anlamlılık düzeyi ($p = 0,029 < 0,05$) varyansların homojen olmadığını göstermiş ve bu nedenle t-testi sonuçlarında "eşit olmayan varyans varsayımı" dikkate alınmıştır. Eşit olmayan varyans varsayımıyla yapılan analiz sonucunda $t(126,300) = 0,855$, $p = 0,001 < 0,05$ olarak bulunmuş, kadınların ücret adaleti algısı ortalaması 3,20, erkeklerin ise 2,80 olduğu görülmüştür. Ortalama farkı 0,59 birim olup, bu farkın güven aralığı [0,17182, 0,48110] olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, cinsiyetin ücret adaleti algısını farklılaştırdığını göstermektedir.

Katılımcıların ücret adaleti algısında medeni duruma göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Levene testi anlamlılık düzeyi ($p = 0,011 < 0,05$), varyansların homojen olmadığını göstermiştir. Bu nedenle t-testi sonuçlarında "eşit olmayan varyans varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi ($p = 0,496 > 0,05$) anlamlı bulunmamış, yani evli ve bekar katılımcıların ücret adaleti algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, medeni durumun ücret adaleti algısını etkilemediğini göstermekte

Katılımcıların yaşlarına göre ücret adaleti algısında farklılık olup olmadığını değerlendirmek için Levene testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre, varyansların eşitliği varsayımı sağlanmıştır ($p=0,756>0,05$). ANOVA analizi sonuçları ise ücret adaleti değişkeni için anlamlılık değerinin $p=0,064$ olduğunu göstermiştir. Bu değer, 0,050 anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için yaş grupları arasında ücret adaleti algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre ücret adaleti algısında farklılık olup olmadığını değerlendirmek için Levene testi, ANOVA ve Post-hoc analizleri uygulanmıştır. Levene testi sonuçlarına göre ücret adaleti değişkeninde varyansların eşit olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$). Bu nedenle, Welch testi kullanılarak gruplar arasındaki fark analiz edilmiştir. Welch testi sonuçlarına göre, eğitim seviyesine göre ücret adaleti algısında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=0,000$). Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla

Tamhane testi yapılmıştır. Post-hoc analiz sonuçları, Lisans/Lisansüstü mezunlarının ücret adaleti algısının, İlkokul/Ortaokul, Lise ve Önlisans mezunlarına kıyasla anlamlı derecede düşük olduğunu göstermiştir. Lisans/Lisansüstü düzeyindeki bireyler ile İlkokul/Ortaokul düzeyindekiler arasındaki ortalamalar arası fark I−J=−0,33801, Lise düzeyindekiler ile I−J=−0,32211, ve Önlisans düzeyindekiler ile I−J=−0,21322 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, eğitim düzeyi yükseldikçe ücret adaleti algısının düştüğünü göstermektedir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanların daha yüksek beklentilere sahip olabileceği ve bu durumun ücret adaleti algısını olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların ücret adaleti algısında çalışılan pozisyona (mavi yaka veya beyaz yaka) göre anlamlı bir farkın olup olmadığını değerlendirmek için Levene testi ve t-testi uygulanmıştır. Levene testi sonuçlarına göre varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir (p=0,002<0,05 p), bu nedenle t-testi analizinde "eşit olmayan varyans varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçları, beyaz yaka çalışanlar (ortalama=2,86) ile mavi yaka çalışanlar (ortalama=2,96) arasında ücret adaleti algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir (p=0,065>0,05). Bu bulgular doğrultusunda, çalışılan pozisyonun ücret adaleti algısında anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların ücret adaleti algısında, aldıkları net ücrete göre farklılık olup olmadığını değerlendirmek için Welch testi kullanılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre, ücret adaleti değişkeninde varyansların eşit olmadığı tespit edilmiştir (p=0,000<0,05), bu nedenle ANOVA yerine Welch testi uygulanmıştır. Welch testi sonuçlarına göre, ücret grupları arasında ücret adaleti algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p=0,387>0,05).

Ücret adaleti algısı ortalamaları incelendiğinde, 35.000 TL ve altı ücret grubunda (ortalama=2,87), 35.001-55.000 TL arası ücret grubunda (ortalama=2,96) ve 55.001 TL ve üzeri ücret grubunda (ortalama=2,97) küçük farklar olduğu görülmektedir. Ancak bu farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, çalışanların ücret adaleti algısının aldıkları net ücret seviyesinden bağımsız olarak benzer düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, ücret adaleti algısının ücret seviyesine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların ücret adaleti algısında, istihdam türüne (kamu çalışanları ve alt işverene bağlı çalışanlar) göre farklılık olup olmadığını değerlendirmek için bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Levene testi sonuçlarına göre, varyansların eşit olmadığı tespit edilmiştir (p=0,000<0,05), bu nedenle analizde "eşit olmayan varyans varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçlarına göre, kamu çalışanları (ortalama=2,96) ile alt işverene bağlı çalışanlar (ortalama=2,93) arasında ücret adaleti algısı açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır (p=0,631>0,05). Ortalama fark (0,25950) istatistiksel olarak anlamlı değildir ve bu durum, istihdam türünün ücret adaleti algısını etkilemediğini göstermektedir.

Katılımcıların ücret adaleti algısında, sözleşme şekline (belirsiz süreli ve belirli süreli) göre farklılık olup olmadığını değerlendirmek için bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Levene testi sonuçlarına göre, varyansların eşit olmadığı belirlenmiştir (p=0,000<0,05), bu nedenle analizde "eşit olmayan varyans varsayımı" dikkate alınmıştır. T-testi sonuçlarına göre, belirsiz süreli çalışanlar (ortalama=2,98) ile belirli süreli çalışanlar (ortalama=2,92) arasında ücret adaleti algısı açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır (p=0,232>0,05).

Katılımcıların ücret adaleti algısında, yetkili sendika üyeliğine göre farklılık olup olmadığını değerlendirmek için bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Levene testi sonuçlarına göre, varyansların eşit olduğu belirlenmiştir (p=0,248>0,05p = 0,248 > 0,05p=0,248>0,05), bu nedenle analizde "eşit varyans varsayımı" dikkate alınmıştır.

T-testi sonuçlarına göre, ücret adaleti algısında sendikalı olan çalışanlar (ortalama=2,92) ile sendikalı olmayan çalışanlar (ortalama=3,11) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,025<0,05). Ortalama fark −0,19232 olarak hesaplanmış ve sendikalı olmayan çalışanların ücret adaleti algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların sendika memnuniyetine göre ücret adaleti algısındaki farklılıkları incelemek amacıyla Welch ANOVA testi uygulanmıştır. Levene testi sonuçlarına göre, varyansların eşit olmadığı tespit edilmiştir (p=0,000<0,05p = 0,000 < 0,05p=0,000<0,05), bu nedenle Welch ANOVA testi tercih edilmiştir.

Welch ANOVA sonuçlarına göre (p=0,000<0,01), sendika memnuniyetine göre ücret adaleti algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında, sendikadan memnun olan katılımcıların ücret adaleti

algısının (ortalama=3,09) en yüksek olduğu, sendikadan memnun olmayan katılımcıların (ortalama=2,94) orta düzeyde bir algıya sahip olduğu ve sendika memnuniyeti konusunda kararsız olan katılımcıların ise (ortalama=2,74) en düşük ücret adaleti algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular, sendikadan memnuniyet düzeyinin katılımcıların ücret adaleti algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sendikadan memnun olan çalışanların, ücretlerin daha adil olduğuna yönelik olumlu bir algıya sahip olduğu söylenebilir.

Vardiyalı çalışanların ücret adaleti algısı (ort. = 3,00), vardiyalı çalışmayanlara (ort. = 2,90) göre biraz daha yüksek bir düzeyde bulunmuştur. Ancak, T-testi sonuçlarına göre bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,056>0,05). Aynı şekilde, vardiyalı çalışmadan memnun olan katılımcıların ücret adaleti algısı (ort. = 3,13), memnun olmayanlara (ort. = 3,01) göre biraz daha yüksek bulunmuş, ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,100>0,05).

Yapılan analizler, ücret adaleti algısının cinsiyet, eğitim durumu, sendika üyeliği ve sendika memnuniyeti ile anlamlı ilişkiler içinde olduğunu göstermiştir. Kadınlar, düşük eğitim düzeyine sahip olanlar, sendika üyesi olmayanlar ve sendikadan memnun olan katılımcılar daha olumlu bir ücret adaleti algısına sahiptir. Medeni durum, yaş, çalışılan pozisyon, ücret düzeyi, istihdam türü, sözleşme şekli ve vardiyalı çalışma durumu ile ücret adaleti algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bulgulara dayanarak, **H.9. farklılık hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

6.5.3.3. Katılımcıların İş Güvencesi Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Aşağıda katılımcıların iş güvencesi algısında, demografik özelliklere göre farklılıkları içeren analiz sonuçları bulunmaktadır. Veriler yapılan bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri ile değerlendirilmiştir. Test sonuçları, Levene testi sonuçlarını, anlamlılık düzeylerini ve grupların ortalamalarını içermektedir.

Tablo 51: Katılımcıların İş Güvencesi Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Demografik Değişkenler		Genel İş Güvencesi Algısı	
		Ortalama	**Std. Sapma**
Cinsiyet (p=0,000<0,05)	Erkek	3,72	0,91718
	Kadın	3,86	0,64673
Medeni Durum (p=0,000<0,05)	Evli	3,80	0,90751
	Bekar	3,68	0,83788
Yaş (p=0,000<0,05)	30'un altı	3,63	0,8696
	30-39 arası	3,89	0,8392
	40-49 arası	3,67	0,9148
	50 ve üstü	3,76	0,9090
Eğitim Durumu (p=0,000<0,05)	İlkokul/Ortaokul	3,66	1,00995
	Lise	3,77	0,85476
	Önlisans	3,72	0,82695
	Lisans/Lisansüstü	3,75	0,98223
Çalışılan Pozisyon (p=0,000<0,05)	Mavi Yaka	3,81	0,86832
	Beyaz Yaka	4,04	0,67514
Ücret Düzeyi (p=0,000<0,05)	35000 ve altı	3,91	0,90552
	35001-55000 arası	3,77	0,63328
	55001 ve üzeri	4,06	0,80564
İstihdam Türü (p=0,000<0,05)	Kamu Çalışanı	4,16	0,48023
	Alt İşverene Bağlı Çalışan	3,81	0,86676
Sözleşme Şekli (p=0,000<0,05)	Belirsiz Süreli	3,98	0,72676
	Belirli Süreli	3,15	0,83990
Tecrübe (p=0,000<0,05)	10 yıldan az	3,86	0,74161
	10-20 yıl arası	3,93	0,83516
	20 yıl ve üzeri	3,86	0,81708
Yetkili Sendika Üyeliği (p=0,000<0,05)	Sendika Üyesi	4,07	0,80997
	Sendika Üyesi Değil	3,70	0,75187
Sendikadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	3,99	0,76033
	Kararsız	3,79	0,85293
	Memnun	3,93	0,80469
Vardiyalı Çalışma Durumu (p=0,000<0,05)	Var	3,80	0,91618
	Yok	3,97	0,70896
Vardiyalı Çalışmadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	3,66	0,86945
	Kararsız	3,75	1,00014
	Memnun	4,06	0,86095

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, kadın katılımcıların iş güvencesi algısı (ort. = 3,86, std. sapma = 0,64673), erkek çalışanlara (ort. = 3,72, std. sapma = 0,91718) kıyasla anlamlı şekilde daha yüksektir. Levene testi ($p = 0,000 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı görülmüştür. Bu nedenle "eşit olmayan varyans varsayımı" dikkate alınarak t-testi yapılmıştır ve anlamlı fark tespit edilmiştir.

Bu fark, kadınların iş güvencesine ilişkin daha olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, evli katılımcıların iş güvencesi algısı (ort. = 3,80, std. sapma = 0,90751), bekar çalışanlara (ort. = 3,68, std. sapma = 0,83788) göre anlamlı derecede daha yüksektir. Levene testi ($p = 0,000 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı görülmüş ve "eşit olmayan varyans varsayımı" altında yapılan analiz sonucunda fark anlamlı bulunmuştur. Bu durum, evli katılımcıların iş güvencesine daha fazla önem verdiklerini ya da iş güvencesini daha olumlu algıladıklarını göstermektedir.

Yaş gruplarına göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, yaş grupları arasında iş güvencesi algısında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Levene testi ($p = 0,137 > 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olduğu görülmüştür. ANOVA sonuçlarına göre, özellikle 30-39 yaş grubundaki katılımcılar (ort. = 3,89, std. sapma = 0,8392), diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek bir iş güvencesi algısına sahiptir. Buna karşılık 30 yaşın altındaki katılımcılar (ort. = 3,63, std. sapma = 0,8696) ve 40-49 yaş grubu katılımcılar (ort. = 3,67, std. sapma = 0,9148) daha düşük iş güvencesi algısına sahiptir. 50 yaş ve üzeri katılımcılar (ort. = 3,76, std. sapma = 0,9090) ise orta düzeyde bir algıya sahiptir.

Eğitim durumuna göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, iş güvencesi algısında eğitim seviyesi anlamlı bir farklılık yaratmıştır. Levene testi ($p = 0,000 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı görülmüştür ve Welch ANOVA testi uygulanmıştır. İlkokul/Ortaokul mezunları (ort. = 3,66, std. sapma = 1,00995) iş güvencesi algısında en düşük düzeyde algıya sahiptir. Lise mezunları (ort. = 3,77, std. sapma = 0,85476) iş güvencesi algısında daha yüksek bir algıya sahiptir. Önlisans mezunları (ort. = 3,72, std. sapma = 0,82695) ve Lisans/Lisansüstü mezunları (ort. = 3,75, std. sapma = 0,98223) arasında anlamlı bir fark bulunmamış ancak her iki grup da daha olumlu bir algıya sahiptir.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, beyaz yaka katılımcıların (ort. = 4,04, std. sapma = 0,67514) iş güvencesi algısı, mavi yaka çalışanlara (ort. = 3,81, std. sapma = 0,86832) göre anlamlı derecede daha yüksektir. Levene testi ($p = 0,000 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı tespit edilmiş ve "eşit olmayan varyans varsayımı" altında yapılan t-testi ile fark anlamlı bulunmuştur.

Ücret düzeyine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, iş güvencesi algısında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Levene testi ($p = 0,000 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı görülmüş ve Welch testi uygulanmıştır. 35.000 TL ve altı gelir grubundaki çalışanlar (ort. = 3,91, std. sapma = 0,63328) ile 35.001-55.000 TL gelir grubundaki çalışanlar (ort. = 3,77, std. sapma = 0,80564) arasında iş güvencesi algısında anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak, 55.001 TL ve üzeri gelir grubundaki çalışanlar (ort. = 4,06, std. sapma = 0,80564) diğer iki gruba kıyasla anlamlı derecede daha yüksek iş güvencesi algısına sahiptir.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının iş güvencesi algısı (ort. = 4,16, std. sapma = 0,48023), alt işverene bağlı çalışanlara (ort. = 3,81, std. sapma = 0,86676) kıyasla anlamlı şekilde daha yüksektir. Levene testi ($p = 0,000 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı görülmüş ve "eşit olmayan varyans varsayımı" altında yapılan analiz sonucunda fark anlamlı bulunmuştur.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, belirsiz süreli sözleşmeye sahip katılımcıların (ort. = 3,98, std. sapma = 0,72676) iş güvencesi algısı, belirli süreli çalışanlara (ort. = 3,15, std. sapma = 0,83990) göre anlamlı derecede daha yüksektir. Levene testi ($p = 0,000 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı görülmüş ve "eşit olmayan varyans varsayımı" altında analiz yapılmıştır.

Tecrübe gruplarına göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, iş güvencesi algısında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Levene testi ($p = 0,137 > 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olduğu görülmüş ve standart ANOVA testi uygulanmıştır. 10 yıldan az kıdemi olan çalışanlar (ort. = 3,86, std. sapma = 0,74161), 10-20 yıl arası kıdemi olan çalışanlar (ort. = 3,93, std. sapma = 0,83516) ve 20 yıl ve üzeri çalışanlar (ort. = 3,86, std. sapma = 0,81708) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, sendika üyesi olan katılımcıların iş güvencesi algısı (ort. = 4,07, std. sapma = 0,80997), sendika üyesi olmayan çalışanlara (ort. = 3,70, std. sapma = 0,75187) kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Levene testi ($p = 0,041 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı görülmüş ve "eşit olmayan varyans varsayımı" altında yapılan analiz sonucu fark anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular, sendika üyeliğinin iş güvencesi algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, sendikadan memnuniyet düzeyi ile iş güvencesi algısı arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p = 0,001$). Levene testi ($p = 0,032 < 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olmadığı görülmüş ve Welch ANOVA testi uygulanmıştır. Sendikadan memnun olmayan çalışanlar (ort. = 3,90, std. sapma = 0,76033), sendikadan memnuniyeti kararsız olan çalışanlar (ort. = 3,79, std. sapma = 0,85293) orta düzeyde bir algıya sahiptir. Sendikadan memnun olan çalışanlar (ort. = 3,90, std. sapma = 0,80469) en yüksek iş güvencesi algısına sahiptir. Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre, anlamlılık düzeyi ($p = 0,001 < 0,01$) olarak bulunmuştur. Bu farklılıklar, sendikadan memnuniyetin iş güvencesi algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, vardiyalı çalışma durumu ile iş güvencesi algısı arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Vardiyalı çalışanlar (ort. = 3,80, std. sapma = 0,91618), vardiyalı çalışmayanlar (ort. = 3,97, std. sapma = 0,70896) benzer iş güvencesi algısına sahiptir. Levene testi ($p = 0,003 < 0,05$) sonucuna göre varyanslar eşit olmadığı için "eşit olmayan varyans varsayımı" altında t-testi yapılmıştır. Fakat t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, vardiyalı çalışmadan memnuniyet düzeyleri ile iş güvencesi algısı arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Vardiyalı çalışmadan memnun olmayanlar (ort. = 3,66, std. sapma = 0,86945), vardiyalı çalışmadan memnuniyeti kararsız olanlar (ort. = 3,75, std. sapma = 1,00014), vardiyalı çalışmadan memnun olanlar (ort. = 4,06, std. sapma = 085095) benzer düzeyde iş güvencesi algısına sahiptir. Levene testi ($p = 0,220 > 0,05$) sonucuna göre varyansların eşit olduğu tespit edilmiş ve eşit varyans varsayımı altında ANOVA yapılmıştır. Sonuçlar anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, ücret düzeyi, istihdam türü, sözleşme şekli, sendika üyeliği ve sendikadan memnuniyet değişkenleri ile iş güvencesi algısı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna karşılık, vardiyalı çalışma durumu ve iş tecrübesi değişkenleri ile iş güvencesi algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bulgular, iş güvencesi algısının belirli demografik ve çalışma koşullarına göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgularla birlikte, **H.10. farklılık hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.**

6.5.3.4. Katılımcıların Sosyal Destek Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Aşağıda katılımcıların sosyal destek algısında, demografik özelliklere göre farklılıkları içeren analiz sonuçları bulunmaktadır. Veriler yapılan bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri ile değerlendirilmiştir. Test sonuçları, Levene testi sonuçlarını, anlamlılık düzeylerini ve grupların ortalamalarını içermektedir.

Tablo 52: Katılımcıların Sosyal Destek Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Demografik Değişkenler		**Sosyal Destek Algısı**	
		Ortalama	**Std. Sapma**
Cinsiyet (p=0,000<0,05)	Erkek	4,02	0,84192
	Kadın	4,39	0,78660
Medeni Durum (p=0,000<0,05)	Evli	4,31	0,79215
	Bekar	3,89	0,84945
Yaş (p=0,000<0,05)	30'un altı	3,95	0,87954
	30-39 arası	4,22	0,82573
	40-49 arası	4,11	0,85901
	50 ve üstü	4,06	0,84290
Eğitim Durumu (p=0,000<0,05)	İlkokul/Ortaokul	3,88	0,90112
	Lise	4,24	0,80842
	Önlisans	4,19	0,78865
	Lisans/Lisansüstü	4,12	0,83599
Çalışılan Pozisyon (p=0,000<0,05)	Mavi Yaka	4,02	0,84192
	Beyaz Yaka	4,39	0,78660
Ücret Düzeyi (p=0,000<0,05)	35000 ve altı	4,02	0,80218
	35001-55000 arası	4,01	0,80218
	55001 ve üzeri	4,52	0,72933
İstihdam Türü (p=0,000<0,05)	Kamu Çalışanı	4,59	0,62546
	Alt İşverene Bağlı Çalışan	4,01	0,85161
Sözleşme Şekli (p=0,000<0,05)	Belirsiz Süreli	4,32	0,71847
	Belirli Süreli	4,06	0,88295
Tecrübe (p=0,000<0,05)	10 yıldan az	3,95	0,79103
	10-20 yıl arası	4,29	0,87658
	20 yıl ve üzeri	4,07	0,73102
Yetkili Sendika Üyeliği (p=0,000<0,05)	Sendika Üyesi	4,14	0,85989
	Sendika Üyesi Değil	4,15	0,65969
Sendikadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	4,24	0,72288
	Kararsız	4,18	0,94954

	Memnun	4,05	0,81904
Vardiyalı Çalışma Durumu (p=0,000<0,05)	Var	4,08	0,83804
	Yok	4,19	0,83807
Vardiyalı Çalışmadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	4,02	0,77325
	Kararsız	4,22	0,88108
	Memnun	4,03	0,88095

Cinsiyet değişkenine göre sosyal destek algısı açısından anlamlı bir fark bulunmuştur ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi sonuçlarına göre varyanslar eşit olmadığı için "eşit olmayan varyans varsayımı" dikkate alınarak t-testi uygulanmıştır. Kadınların sosyal destek algısı ortalaması (4,39, std. sapma: 0,79), erkeklerden (4,02, std. sapma: 0,84) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç, kadınların işyerinde sosyal desteği daha olumlu algıladığını göstermektedir.

Medeni duruma göre sosyal destek algısı açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi sonucunda varyanslar eşit olmadığından, eşit olmayan varyans varsayımı altında t-testi uygulanmıştır. Evli katılımcıların sosyal destek algısı ortalaması (4,31, std. sapma: 0,80), bekar katılımcılardan (3,89, std. sapma: 0,85) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum, evli bireylerin işyerindeki sosyal destek mekanizmalarını daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Yaş gruplarına göre sosyal destek algısı anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi sonuçları varyansların eşit olmadığını göstermiştir, bu nedenle Welch ANOVA kullanılmıştır. 30-39 yaş grubunun ortalaması (4,32, std. sapma: 0,79), diğer yaş gruplarından daha yüksek bulunmuştur. En düşük ortalamaya sahip grup ise 30 yaş altı bireylerdir (3,95, std. sapma: 0,88). Bu sonuçlar, orta yaş grubundaki katılımcıların sosyal destek algılarının daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Eğitim durumuna göre sosyal destek algısı açısından anlamlı bir fark bulunmuştur ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi sonucunda varyanslar eşit kabul edilmiş ve tek yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır. Lise mezunlarının sosyal destek algısı ortalaması (4,24, std. sapma: 0,81), ilkokul/ortaokul mezunlarından (3,88, std. sapma: 0,90) ve lisans/lisansüstü mezunlardan (4,12, std. sapma: 0,84) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, daha düşük eğitim seviyesindeki bireylerin sosyal destek algısının daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Çalışılan pozisyona göre sosyal destek algısı anlamlı farklılık göstermektedir ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi sonuçları varyansların eşit olduğunu göstermiştir, bu nedenle eşit varyans varsayımı altında t-testi uygulanmıştır. Beyaz yaka katılımcıların sosyal destek algısı ortalaması (4,39, std. sapma: 0,78), mavi yaka çalışanlardan (4,02, std. sapma: 0,84) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç, beyaz yaka katılımcıların işyerinde daha fazla sosyal destek algıladığını göstermektedir.

Ücret düzeyine göre sosyal destek algısı anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi varyansların eşit olmadığını göstermiştir, bu nedenle Welch ANOVA analizi uygulanmıştır. 55.001 TL ve üzeri gelir grubunun sosyal destek algısı ortalaması (4,52, std. sapma: 0,72), diğer gelir gruplarından daha yüksek bulunmuştur. 35.001-55.000 TL arası grubun ortalaması (4,01, std. sapma: 0,86), 35.000 TL ve altı grubuyla (4,02, std. sapma: 0,80) benzer bir seviyededir. Bu durum, yüksek ücret grubundaki katılımcıların sosyal destek algısının daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

İstihdam türüne göre sosyal destek algısı anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi varyansların eşit olmadığını göstermiştir, bu nedenle eşit olmayan varyans varsayımı altında t-testi yapılmıştır. Kamu çalışanlarının sosyal destek algısı ortalaması (4,59, std. sapma: 0,62), alt işverene bağlı çalışanlardan (4,01, std. sapma: 0,85) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç, kamu çalışanlarının işyerindeki sosyal destek mekanizmalarını daha olumlu algıladığını göstermektedir.

Sözleşme şekline göre sosyal destek algısı anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi sonuçlarına göre varyanslar eşit kabul edilmiştir ve t-testi eşit varyans varsayımı altında gerçekleştirilmiştir. Belirsiz süreli sözleşmeye sahip katılımcıların sosyal destek algısı ortalaması (4,32, std. sapma: 0,71), belirli süreli sözleşmeye sahip katılımcılardan (4,06, std. sapma: 0,88) anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum, belirsiz süreli çalışanların sosyal desteği daha olumlu algıladığını göstermektedir.

Katılımcıların işyerindeki tecrübelerine göre sosyal destek algısı anlamlı farklılık göstermektedir ($p = 0,000 < 0,05$). Levene testi sonuçlarına göre varyansların eşit olmadığı belirlenmiştir, bu nedenle Welch ANOVA kullanılmıştır. 10-20 yıl kıdeme sahip katılımcıların, sosyal destek algısı ortalaması (4,29, std. sapma: 0,87), 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlardan (4,07, std. sapma: 0,73) ve 10 yıldan az

kıdeme sahip katılımcılardan (3,95, std. sapma: 0,79) anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar, orta kıdeme sahip katılımcıların sosyal destek algısının daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Yetkili sendika üyeliğine göre sosyal destek algısı açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p = 0,958 > 0,05$). Levene testi varyansların eşit olduğunu göstermiştir. Sendika üyesi olan katılımcıların ortalaması (4,14, std. sapma: 0,85), sendika üyesi olmayan katılımcıların ortalamasından (4,15, std. sapma: 0,65) istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Sendikadan memnuniyet durumuna göre sosyal destek algısı anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,033 < 0,05$). Levene testi varyansların eşit olmadığını göstermiştir, bu nedenle Welch ANOVA kullanılmıştır. Sendikadan memnun olmayanların ortalaması (4,24, std. sapma: 0,72), memnun olanlardan (4,05, std. sapma: 0,81) ve kararsız olanlardan (4,18, std. sapma: 0,94) daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, sendikadan memnuniyetsiz olan katılımcıların sosyal destek algısının diğer gruplardan daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Vardiyalı çalışma durumuna göre sosyal destek algısı anlamlı bir fark göstermemektedir ($p = 0,083 > 0,05$). Levene testi varyansların eşit olduğunu göstermiştir. Vardiyalı çalışanların ortalaması (4,08, std. sapma: 0,83), vardiyalı çalışmayanlardan (4,19, std. sapma: 0,83) istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Vardiyalı çalışmadan memnuniyet durumuna göre sosyal destek algısı anlamlı bir fark göstermemektedir ($p = 0,193 > 0,05$). Levene testi sonuçlarına göre varyanslar eşittir. Memnun olmayanların ortalaması (4,02, std. sapma: 0,77), kararsız olanlardan (4,22, std. sapma: 0,88) ve memnun olanlardan (4,03, std. sapma: 0,88) anlamlı bir fark göstermemektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, ücret düzeyi, istihdam türü, sözleşme şekli, tecrübe ve sendikadan memnuniyet değişkenleri ile sosyal destek algısı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna karşın, yetkili sendika üyeliği, vardiyalı çalışma durumu ve vardiyalı çalışmadan memnuniyet değişkenleri ile sosyal destek algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, sosyal destek algısının bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini, ancak her değişkenin bu algı üzerinde etkili

olmadığını ortaya koymaktadır. **H.11. farklılık hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.**

6.5.3.5. Katılımcıların İyi Oluş Hali Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Aşağıda katılımcıların iyi oluş hali algısında, demografik özelliklere göre farklılıkları içeren analiz sonuçları bulunmaktadır. Veriler yapılan bağımsız örneklem T - testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri ile değerlendirilmiştir. Test sonuçları, Levene testi sonuçlarını, anlamlılık düzeylerini ve grupların ortalamalarını içermektedir.

.

Tablo 53: Katılımcıların İyi Oluş Hali Algısında Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Demografik Değişkenler		İyi Oluş Hali	
		Ortalama	**Std. Sapma**
Cinsiyet (p=0,000<0,05)	Erkek	3,88	0,77476
	Kadın	3,99	0,55359
Medeni Durum (p=0,000<0,05)	Evli	3,90	0,73737
	Bekar	3,82	0,77980
Yaş (p=0,000<0,05)	30'un altı	3,65	0,6781
	30-39 arası	3,93	0,7774
	40-49 arası	3,92	0,7909
	50 ve üstü	3,98	0,5645
Eğitim Durumu (p=0,000<0,05)	İlkokul/Ortaokul	3,92	0,70825
	Lise	3,95	0,73476
	Önlisans	3,84	0,76544
	Lisans/Lisansüstü	3,87	0,78982
Çalışılan Pozisyon (p=0,000<0,05)	Mavi Yaka	3,82	0,79348
	Beyaz Yaka	4,01	0,66645
Ücret Düzeyi (p=0,000<0,05)	35000 ve altı	3,85	0,82140
	35001-55000 arası	3,79	0,79029
	55001 ve üzeri	4,09	0,53511
İstihdam Türü (p=0,000<0,05)	Kamu Çalışanı	4,13	0,42542
	Alt İşverene Bağlı Çalışan	3,82	0,81417
Sözleşme Şekli (p=0,000<0,05)	Belirsiz Süreli	4,00	0,58495
	Belirli Süreli	3,84	0,81921
Tecrübe (p=0,000<0,05)	10 yıldan az	3,75	0,72058
	10-20 yıl arası	3,94	0,80060
	20 yıl ve üzeri	4,01	0,62117
Yetkili Sendika Üyeliği (p=0,000<0,05)	Sendika Üyesi	3,89	0,76055
	Sendika Üyesi Değil	3,99	0,69419
Sendikadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	4,04	0,74172
	Kararsız	3,77	0,78117
	Memnun	3,91	0,72908
Vardiyalı Çalışma Durumu (p=0,000<0,05)	Var	3,92	0,78297
	Yok	3,88	0,73690
Vardiyalı Çalışmadan Memnuniyet (p=0,000<0,05)	Memnun Değil	3,78	0,76494
	Kararsız	3,86	0,91468
	Memnun	4,23	0,55694

Cinsiyet ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). Kadınlar (ort. = 3,99), erkeklere (ort. = 3,88) göre daha yüksek bir iyi oluş haline sahiptir. Levene testi (p = 0,124 > 0,05) sonucuna göre varyanslar eşit kabul edilmiş ve t-testi bu varsayım altında yapılmıştır.

Medeni durum ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). Evli bireyler (ort. = 3,90), bekar bireylere (ort. = 3,82) göre daha yüksek bir iyi oluş haline sahiptir. Levene testi (p = 0,452 > 0,05) sonucuna göre varyanslar eşit kabul edilmiştir.

Yaş grupları arasında iyi oluş hali bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). 30 yaş altı (ort. = 3,65), 30-39 yaş arası (ort. = 3,93), 40-49 yaş arası (ort. = 3,92), 50 yaş ve üstü (ort. = 3,98). Levene testi (p = 0,237 > 0,05) sonucuna göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Post hoc Tukey testi sonuçlarına göre, 30 yaş altı grubun diğer yaş gruplarından anlamlı derecede düşük iyi oluş haline sahip olduğu belirlenmiştir.

Eğitim düzeyi ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). İlkokul/Ortaokul (ort. = 3,92), Lise (ort. = 3,95), Önlisans (ort. = 3,84), Lisans/Lisansüstü (ort. = 3,87). Levene testi (p = 0,031 < 0,05) sonucuna göre varyanslar eşit değildir. Bu nedenle Welch ANOVA testi yapılmış ve anlamlı farklılık doğrulanmıştır.

Çalışılan pozisyon ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). Beyaz yaka çalışanlar (ort. = 4,01), mavi yaka çalışanlardan (ort. = 3,82) daha yüksek bir iyi oluş haline sahiptir. Levene testi (p = 0,542 > 0,05) sonucuna göre varyanslar eşit kabul edilmiştir.

Ücret düzeyi ile iyi oluş hali arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). 35.000 TL ve altı (ort. = 3,85), 35.001-55.000 TL arası (ort. = 3,79), 55.001 TL ve üzeri (ort. = 4,09). Levene testi (p = 0,117 > 0,05) sonucuna göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Post hoc Tukey testi sonuçlarına göre, 55.001 TL ve üzeri grubun diğer iki gruptan anlamlı derecede yüksek iyi oluş haline sahip olduğu belirlenmiştir.

İstihdam türü ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). Kamu çalışanları (ort. = 4,13), alt işverene bağlı çalışanlara (ort. = 3,82) göre daha yüksek bir iyi oluş haline sahiptir. Levene testi (p = 0,209 > 0,05) sonucuna göre varyans eşitliği sağlanmıştır.

Sözleşme şekli ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). Belirsiz süreli çalışanlar (ort. = 4,00), belirli süreli çalışanlara (ort. = 3,84) göre daha yüksek bir iyi oluş haline sahiptir. Levene testi (p = 0,324 > 0,05) sonucuna göre varyanslar eşit kabul edilmiştir.

İş tecrübesi ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). 10 yıldan az (ort. = 3,75), 10-20 yıl arası (ort. = 3,94), 20 yıl ve üzeri (ort. = 4,01). Levene testi (p = 0,192 > 0,05) sonucuna göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Post hoc Tukey testi sonuçlarına göre, 10 yıldan az deneyimi olanların diğer gruplardan anlamlı derecede düşük iyi oluş haline sahip olduğu belirlenmiştir.

Yetkili sendika üyeliği ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p=0,087 > 0,05). Sendika üyesi olanlar (ort. = 3,89), sendika üyesi olmayanlar (ort. = 3,99) benzer iyi oluş haline sahiptir. Levene testi (p = 0,471 > 0,05) sonucuna göre varyans eşitliği sağlanmıştır.

Sendikadan memnuniyet ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). Memnun olmayanlar (ort. = 4,04), kararsız olanlar (ort. = 3,77), memnun olanlar (ort. = 3,91). Levene testi (p = 0,211 > 0,05) sonucuna göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Post hoc Tukey testi sonuçlarına göre, memnun olmayanların diğer gruplardan anlamlı derecede yüksek iyi oluş haline sahip olduğu belirlenmiştir.

Vardiyalı çalışma durumu ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p=0,149 > 0,05). Vardiyalı çalışanlar (ort. = 3,92), vardiyalı çalışmayanlar (ort. = 3,88) benzer iyi oluş haline sahiptir. Levene testi (p = 0,082 > 0,05) sonucuna göre varyans eşitliği sağlanmıştır.

Vardiyalı çalışmadan memnuniyet ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,000 < 0,05). Memnun olmayanlar (ort. = 3,78), kararsız olanlar (ort. = 3,86), memnun olanlar (ort. = 4,23). Levene testi (p = 0,034 < 0,05) sonucuna göre varyans eşitliği sağlanmamıştır. Bu nedenle Welch ANOVA testi yapılmış ve anlamlı farklılık doğrulanmıştır. Post hoc test sonuçlarına göre, memnun olanların diğer gruplardan anlamlı derecede yüksek iyi oluş haline sahip olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, ücret düzeyi, istihdam türü, sözleşme şekli, iş tecrübesi, sendikadan memnuniyet ve vardiyalı çalışmadan memnuniyet değişkenleri ile iyi oluş hali arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna karşılık, yetkili sendika üyeliği ve vardiyalı çalışma durumu değişkenleri ile iyi oluş hali arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bulgular, iyi oluş halinin belirli demografik ve çalışma koşullarına göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. H12 farklılık hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 54: Hipotezler

H.1.	Genel ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.1a.	İçsel ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.1b.	Dışsal ücret adaleti algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.1c.	Bireysel adalet algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.1d.	Prosedürel adalet algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.2.	Genel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.2a.	İçsel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.2b.	Dışsal ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.2c.	Bireysel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.2d.	Prosedürel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.3.	İş güvencesi algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.4.	İş güvencesi algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.5.	Genel sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.5a.	Aile kaynaklı sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.5b.	Arkadaş kaynaklı sosyal destek algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.5c.	Diğer sosyal destek kaynakları algısı iş motivasyonunu etkiler.	Kabul
H.6.	Sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.6a.	Aile kaynaklı sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.6b.	Arkadaş kaynaklı sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.6c.	Diğer sosyal destek kaynakları algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
H.7.	Katılımcıların ücret adaletinin, iş güvencesinin ve sosyal destek algılarının iş motivasyonuna etkisinde iyi oluş halinin aracı rolü (mediatör) vardır.	Kabul
Farklılık Hipotezleri		
H.8.	Katılımcıların iş motivasyonu algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir	Kısmi Kabul
H.9.	Katılımcıların ücret adalet algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	Kısmi Kabul
H.10.	Katılımcıların iş güvencesi algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	Kısmi Kabul
H.11.	Katılımcıların sosyal destek algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	Kısmi Kabul
H.12.	Katılımcıların iyi oluş hali demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir	Kısmi Kabul

TARTIŞMA

İş dünyasında çalışanların motivasyonu, organizasyonların başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir rol oynamaktadır. Günümüz iş ortamında, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin anlaşılması ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin kapsamlı bir şekilde incelenmesi, hem akademik literatür hem de uygulayıcılar açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir termik santralde görev yapan mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, ücret adaletinin çeşitli boyutları (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel), iş güvencesi ve sosyal desteğin (ailenin, arkadaşların ve diğer sosyal destek kaynaklarının) iş motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek ve bu ilişkide iyi oluş halinin aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Literatürde, iş motivasyonunu etkileyen çeşitli faktörler incelenmiş olmakla birlikte, ücret adaletinin tüm boyutlarını, farklı kaynaklardan gelen sosyal desteği ve iş güvencesini bir arada ele alan çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, söz konusu değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini analiz ederek, hem teorik literatüre katkı sağlamayı hem de yöneticilere pratik öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Çalışanların iş motivasyonunu etkileyen faktörleri inceleyen bu araştırma, ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal desteğin kritik rolünü ortaya koymaktadır. Bulgular, bu faktörlerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin iyi oluş hali aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir. Tez kapsamındaki bağımsız değişkenlerin her biri (ücret adaleti, iş güvencesi, sosyal destek) çalışma modeline birer iş kaynağı olarak konumlandırılmıştır. Elde edilen bulgular, çalışan motivasyonunun öncüllerini açıklamada İş Talepleri-Kaynaklar (JDR) modelinin öngörüleriyle de uyumludur. Bu çerçevede, araştırmanın teorik altyapısını destekleyen en önemli yaklaşımlardan biri de İş Talepleri-Kaynakları Modeli'dir (JDR - Job Demands-Resources Model). Özellikle İş Talepleri-Kaynakları Modeli, iş motivasyonunu açıklayan en kapsamlı modellerden biri olarak araştırmanın teorik temelini oluşturmaktadır (Demerouti vd., 2001). Model, iş kaynaklarının çalışanların motivasyonlarını artırıcı etkisini

vurgularken (Bakker ve Demerouti, 2007), bu araştırma söz konusu etkinin iyi oluş hali aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir.

Bu teorik çerçeve doğrultusunda, araştırmada elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmada, ücret adaleti algısının ve alt boyutlarının (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel adalet) iş motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiş ve iyi oluş halinin bu ilişkide bir aracı değişken olarak rol oynayıp oynamadığı analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, genel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve ücret adaleti algısındaki artışın iş motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ücret adaletinin alt boyutları incelendiğinde, içsel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinin diğer alt boyutlara kıyasla daha güçlü olduğu, bireysel, dışsal ve prosedürel adalet algılarının ise daha düşük fakat yine de anlamlı etkiler gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin güçlü olduğu ve ücret adaleti algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular, ücret adaleti teorileri ve motivasyon modelleriyle büyük ölçüde tutarlılık göstermektedir. Özellikle Adams'ın (1965) geliştirdiği Eşitlik Teorisi, bireylerin algıladıkları ücret adaleti ile iş motivasyonları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu kurama göre çalışanlar, ücretlerini adil olarak değerlendirdiklerinde daha yüksek performans sergileme eğilimindedir; buna karşın, adaletsizlik algısı oluştuğunda motivasyon seviyeleri düşmekte ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Bu çalışma kapsamında ulaşılan bulgular, söz konusu kuramsal çerçeveyle örtüşmekte ve çalışanların genel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen bu bulgu, Türkiye bağlamında yürütülen benzer çalışmalarla da desteklenmektedir. Nitekim Eren'in (2020) İstanbul'da özel sektörde görev yapan 252 beyaz yakalı çalışana yönelik gerçekleştirdiği araştırmada, ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerinde anlamlı düzeyde pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Söz konusu çalışma, çalışanların ücretlendirme uygulamalarını adil olarak değerlendirdiklerinde, motivasyonlarının da olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, mevcut çalışmada elde edilen bulgularla örtüşmekte olup,

ulaşılan ilişkilerin hem kuramsal temeller hem de önceki ampirik bulgularla tutarlılığını ortaya koymaktadır (Eren, 2020).

Özellikle içsel ücret adaleti algısının —yani çalışanların beceri, deneyim ve işteki katkılarına uygun bir ücret alıp almadıklarına ilişkin değerlendirmelerinin— iş motivasyonu üzerinde en güçlü etkiye sahip olması, Deci ve Ryan'ın (1985) Öz Belirleme Teorisi ile açıklanabilir. Bu kuramsal yaklaşıma göre, bireylerin içsel motivasyonu; özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Çalışanların, yaptıkları işe uygun ve hakkaniyetli bir ücretle ödüllendirildiklerini algılamaları, bu ihtiyaçların karşılandığına dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Bu durum, içsel motivasyonu destekleyerek bireylerin işe yönelik bağlılık ve performans düzeylerini artırmaktadır. Dolayısıyla, içsel ücret adaleti algısının yüksek olduğu durumlarda çalışan motivasyonunun da anlamlı biçimde arttığı yönündeki bulgu, ilgili kuramsal çerçeveyle tutarlılık göstermektedir (Deci ve Ryan, 1985). Bu bulguyla paralel şekilde Belja tarafından 239 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların işteki katkılarına uygun bir şekilde ücretlendirilmesinin, yani içsel ücret adaleti algısının, iş motivasyonunu artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Belja, 2019).

Dışsal ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinin diğer alt boyutlara göre daha düşük düzeyde olması, Herzberg'in (1968) Çift Faktör Teorisi ile açıklanabilir. Bu teoriye göre, dışsal ödüller (maaş, iş güvencesi, yan haklar gibi) "hijyen faktörleri" olarak değerlendirilmekte; bu faktörler çalışanların memnuniyetsizliklerini gidermekle birlikte, içsel motivasyonun artmasına doğrudan katkı sağlamamaktadır. Buna karşılık, tanınma, başarı, sorumluluk ve gelişim fırsatları gibi içsel faktörler, çalışanların yüksek düzeyde motive olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, dışsal adaletin motivasyon üzerindeki etkisinin sınırlı kalması, çalışanların yalnızca maddi ödüllerle değil; aynı zamanda kendilerini değerli, yeterli ve gelişime açık hissettikleri durumlarda daha güçlü şekilde motive olduklarını göstermektedir.

Araştırmada, prosedürel ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinin diğer adalet boyutlarına kıyasla daha düşük bulunması, bazı klasik literatür bulgularıyla çelişkili görünmektedir. Örneğin, Greenberg (1990), prosedürel adaletin çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde kritik bir rol oynadığını ve özellikle

ücret politikalarının şeffaf ve adil biçimde yürütülmesinin iş gücü verimliliğini artırdığını belirtmiştir (Greenberg, 1990). Benzer şekilde, Kim ve Beehr (2020) tarafından 346 tam zamanlı ABD çalışanıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, prosedürel adalet algısının, psikolojik güçlenme ve örgütsel özsaygı yoluyla çalışanların iş çabası ve gelişimi üzerinde olumlu etkiler yarattığı ifade edilmiştir (Kim ve Beehr, 2020). Bununla birlikte, söz konusu çalışmanın örnekleminin ve bağlamının Türkiye'deki örgütsel ve kültürel yapılarla birebir örtüşmediği dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, prosedürel adaletin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini değerlendirirken, araştırmanın gerçekleştirildiği ülkenin kültürel özelliklerinin göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır.

Nitekim, bu araştırmanın Türkiye bağlamında yürütülmüş olması, elde edilen bulguların kültürel faktörlerle açıklanabileceğini göstermektedir. Hofstede'nin (1980) Kültürel Boyutlar Teorisi'ne göre, kolektivist kültürlerde çalışanlar, bireysel başarı ve kişisel hedeflerden ziyade grup uyumu, aidiyet duygusu ve sosyal ilişkiler gibi değerlere öncelik vermektedir. Bu bağlamda, iş yaşamında grup onayı ve birlikte hareket etme eğilimi, bireysel rekabetten daha fazla önem taşır (Hofstede, 1980). Bu çerçevede değerlendirildiğinde, prosedürel adalet gibi örgütsel yapıların soyut süreçlerinden ziyade, çalışanların doğrudan deneyimlediği bireysel ve içsel adalet algılarının motivasyon açısından daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye'de yapılan bazı ampirik araştırmalar da bu yaklaşımı destekler niteliktedir. Örneğin, Abbasoğlu'nun (2015) Ankara'daki bir devlet hastanesinde 600 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Ancak bu etkiler arasında, prosedürel adaletin — yani karar alma ve ücret belirleme süreçlerinin adil işleyip işlemediğine yönelik algıların — iş motivasyonu üzerindeki etkisinin, diğer adalet türlerine kıyasla daha düşük düzeyde kaldığı belirlenmiştir (Abbasoğlu, 2015).

Bu çalışmada, içsel adaletten sonra motivasyonu en çok etkileyen boyutun bireysel adalet olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, Türkiye gibi kolektivist kültürlerde çalışanların motivasyon düzeylerinin, doğrudan kişisel deneyimlerle ilişkili adalet algıları (örneğin içsel veya bireysel ücret adaleti) ve sosyal destek unsurlarından daha fazla etkilendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, prosedürel

ücret adaleti algısının motivasyon üzerindeki etkisinin sınırlı düzeyde kalması, içinde bulunulan kültürel bağlamla uyumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın önemli bir katkısı, çalışanların iyi oluş halinin yalnızca iş motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisini değil, aynı zamanda ücret adaleti algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide kısmi bir aracı değişken olarak rol oynadığını ortaya koymasıdır. Mevcut literatürde, örgütsel adalet algısı ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkilerde iyi oluş halinin düzenleyici veya aracı etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, ücret adaleti algısı, iyi oluş hali ve iş motivasyonu arasındaki ilişkileri bir arada ve yapısal bir model çerçevesinde ele alan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu durum, çalışmanın literatüre katkısını ve özgün değerini ön plana çıkarmaktadır.

Elde edilen bulgular, özellikle Ryan ve Deci'nin (2000) Öz Belirleme Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır. Bu teoriye göre, bireylerin psikolojik iyi oluş düzeyleri; özerklik, yeterlik ve ilişkisellik gibi temel ihtiyaçlarının karşılanma derecesine bağlıdır ve bu ihtiyaçların karşılandığı ortamlarda içsel motivasyon düzeyi artmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Benzer şekilde, Seligman'ın (2011) geliştirdiği Pozitif Psikoloji Modeli (PERMA), olumlu duygular, ilgi ve katılım, anlam, başarı ve ilişkiler gibi beş temel unsurun bireyin genel iyi oluş düzeyini şekillendirdiğini ve bu unsurların yüksek düzeyde deneyimlendiği ortamlarda çalışanların daha motive, üretken ve bağlı olduklarını öne sürmektedir (Seligman, 2011).

Nitekim, bu çalışmada da iyi oluş halinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunması ve aynı zamanda ücret adaleti algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol üstlenmesi, söz konusu kuramsal yaklaşımları destekler niteliktedir. Ayrıca, Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişken modeline dayalı analizler sonucunda ulaşılan bu bulgu, konuya ilişkin literatürde nadiren ele alınmış olan bu üçlü ilişkinin sistematik biçimde test edilmesine olanak sağlamış ve bu açıdan literatüre önemli bir teorik ve metodolojik katkı sunmuştur.Bu bulgular ışığında, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirirken yalnızca adil ücretlendirme politikaları uygulamak yeterli değildir. İşletmelerin, içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel adalet boyutlarını gözeten bütüncül bir ücret sistemi tasarlamaları ve aynı zamanda çalışanların iyi oluş halini destekleyen örgütsel

uygulamaları (psikolojik destek, esnek çalışma, anlamlı görevler, sosyal bağlılık vb.) devreye almaları, iş motivasyonunu artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada, iş güvencesi algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi ve bu ilişkide iyi oluş halinin aracı rolü incelenmiştir. Bulgular, iş güvencesinin çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu ve çalışanların kendilerini güvende hissettiklerinde daha yüksek motivasyon seviyelerine ulaştıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, iyi oluş halinin iş güvencesi ile motivasyon arasındaki ilişkide kısmi bir aracı değişken olarak rol oynadığı görülmüştür. Bulgular, literatürdeki birçok çalışmayla örtüşmektedir.

Ayrıca, araştırmada iyi oluş halinin aracı rolünün doğrulanması, Seligman'ın (2011) Pozitif Psikoloji Modeli ve Deci ile Ryan'ın (2000) Öz-Belirleme Teorisi ile örtüşmektedir. Her iki teoriye göre, bireylerin psikolojik iyi oluş düzeyleri arttıkça içsel motivasyonları güçlenmekte ve işlerine daha yüksek düzeyde odaklanabilmektedirler (Seligman, 2011; Deci ve Ryan, 2000).

Çalışmamızda da iş güvencesi algısının iyi oluş hali üzerinden iş motivasyonunu güçlendirdiği tespit edilmiştir. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesinin yalnızca ekonomik bir güvence sağlamakla kalmayıp, bireylerin psikolojik iyi oluşlarını da etkileyerek daha yüksek motivasyon seviyelerine ulaşmalarına katkıda bulunduğunu belirtmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984).

Probst (2002), iş güvencesi algısının çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır. İş güvencesi sağlanan ortamlarda çalışanların işlerine daha fazla bağlı olduğu ve uzun vadeli kariyer planlamalarına daha fazla odaklandıkları belirtilmektedir (Probst, 2002). Benzer şekilde, De Cuyper ve De Witte (2008), iş güvencesizliğinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz etkileyebileceğini ve güvencesiz çalışma koşullarının iş tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmiştir (De Cuyper ve De Witte, 2008).

De Cuyper ve De Witte (2006), Belçika'daki kalıcı (N = 396) ve geçici (N = 148) çalışanları kapsayan bir çalışmada, iş güvencesi algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Probst ve Brubaker (2001), Amerika'daki bir üretim tesisindeki 283 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, iş güvencesizliği ile iş

performansı ve iş tutumları arasında negatif bir ilişki bulmuş ve iş güvencesi algısının motivasyon üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Probst ve Brubaker, 2001). Benzer şekilde, Maraşlı ve Sönmez Karapınar (2023) tarafından 390 tıbbi satış temsilcisi üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, iş güvencesizliği algısının artmasıyla birlikte çalışanların motivasyon düzeylerinin anlamlı biçimde azaldığı tespit edilmiştir (Maraşlı ve Sönmez Karapınar, 2023).

Araştırma bulguları, sosyal destek algısının ve alt boyutlarının çalışanların iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. House'un (1981) çalışmasında vurgulandığı gibi, sosyal destek çalışanların psikolojik iyi oluşlarını ve iş motivasyonlarını artıran önemli bir faktördür. Araştırmada sosyal desteğin iş motivasyonu üzerinde hem doğrudan hem de iyi oluş hali aracılığıyla dolaylı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (House, 1981).

Cohen ve Wills'in (1985) geliştirdiği tampon hipotezi çerçevesinde, sosyal desteğin bireylerin stresle başa çıkma ve iyi oluş düzeylerini artırmada kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir (Cohen ve Wills, 1985). Benzer şekilde, Doğan vd. (2016) tarafından akademisyenler örneklemiyle yapılan araştırmada, sosyal destek, tükenmişliği azaltıcı bir faktör olarak bulunmuş ve daha fazla destek alan akademisyenlerin daha düşük tükenmişlik düzeyine sahip olduğu belirtilmiştir (Doğan vd., 2016). Bu teorik yaklaşım, araştırmada ortaya çıkan sosyal destek-iyi oluş hali ilişkisini desteklemektedir. Aynı şekilde, Bakker ve Demerouti'nin (2017) İş Talepleri-Kaynaklar Modeli çerçevesinde sosyal destek, çalışanların iş yükü ve stresle başa çıkmasını kolaylaştırarak tükenmişliği azaltan ve iş motivasyonunu artıran bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017).

Sosyal desteğin alt boyutları açısından yapılan analizler, farklı destek kaynaklarının iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Aile kaynaklı sosyal destek, iş motivasyonu üzerinde hem doğrudan hem de iyi oluş hali aracılığıyla güçlü bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, Procidano ve Heller'in (1983) çalışmasında vurgulanan, aile desteğinin psikolojik iyi oluş üzerindeki kritik rolüyle örtüşmektedir. Procidano ve Heller (1983), algılanan aile (PSS-Fa) ve arkadaş (PSS-Fr) desteğini ölçmek amacıyla üç ayrı doğrulama çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalarda, PSS-Fa'nın psikolojik sıkıntı ve psikopatoloji semptomlarıyla daha güçlü ters ilişkiler gösterdiği bulunmuştur (Procidano ve Heller, 1983).

Arkadaş kaynaklı sosyal desteğin iş motivasyonu üzerindeki etkisinde, iyi oluş hali aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkinin daha baskın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Zimet vd. (1988)'nin üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmasında belirtilen, arkadaş desteğinin öncelikle bireylerin psikolojik iyi oluşlarını artırarak olumlu sonuçlar doğurduğu bulgusunu desteklemektedir (Zimet vd., 1988). Aynı şekilde Chiaburu ve Harrison (2008), meslektaş desteğinin iş yükünü hafifleterek çalışanların psikolojik iyi oluşlarını artırdığını ve bunun motivasyona olumlu katkılar sağladığını ifade etmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008).

Diğer sosyal destek kaynaklarının (yönetici, iş arkadaşları vb.) iş motivasyonu üzerindeki etkisi de hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuştur. Eisenberger vd.'nin (1986) geliştirdiği Algılanan Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde, örgütsel kaynaklar tarafından sağlanan sosyal desteğin çalışanların iyi oluş halleri üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışanların algıladığı örgütsel desteğin, iş motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırarak iş performansını güçlendirdiğini ortaya koymuştur (Eisenberger vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Van der Doef ve Maes (1999), iş kontrolü-talep modeli çerçevesinde sosyal desteğin çalışanların iyi oluş halleri üzerindeki olumlu etkisini doğrulamış ve bunun motivasyonel süreçlerle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Viswesvaran vd. (1999) meta-analiz çalışması da sosyal desteğin iş stresi ve iyi oluş hali üzerindeki etkilerini sistematik olarak ortaya koyarak bu araştırmadaki bulgularla örtüşmektedir (Van der Doef ve Maes,1999; Viswesvaran vd. 1999).

Sonuç olarak, bu araştırmanın bulguları ve farklı sektörler, ülkeler ve örneklemler üzerinde gerçekleştirilen önceki çalışmalar, sosyal destek algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisinin büyük ölçüde iyi oluş hali aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatürüne önemli bir katkı sağlamakta ve uygulamaya yönelik kritik çıkarımlar sunmaktadır.

Örgütlerin çalışanlarına yönelik sosyal destek mekanizmalarını güçlendirmesi, yalnızca iş motivasyonunu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda psikolojik iyi oluşu destekleyerek tükenmişlik, stres ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçları da azaltacaktır. Özellikle destekleyici bir iş ortamının sağlanması, meslektaşlar arası

dayanışmanın teşvik edilmesi ve çalışanların sosyal bağlarını güçlendirmeye yönelik politikaların geliştirilmesi, motivasyonu artırıcı stratejiler arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda, iş güvencesi algısının iş motivasyonu üzerinde en güçlü doğrudan etkiye sahip değişken olduğu (B = 0,338), bunu sırasıyla sosyal destek algısı (B = 0,269) ve ücret adaleti algısının (B = 0,089) izlediği tespit edilmiştir. Ayrıca, iyi oluş hali aracılığıyla iş motivasyonu üzerindeki toplam etkiler değerlendirildiğinde, iş güvencesi algısının dolaylı etkisinin de güçlü olduğu ve iş motivasyonundaki değişimde anlamlı bir katkı sağladığı görülmüştür. Özellikle ekonomik belirsizliklerin ve işten çıkarılma kaygısının yaygın olduğu sektörlerde, iş güvencesi algısının motivasyon üzerindeki etkisinin güçlü olması anlamlıdır. Çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu taşımadıklarında daha yüksek motivasyon sergileyebilmekte ve iş yüklerini daha yönetilebilir bulmaktadırlar. Bu bağlamda, iş güvencesi algısının, çalışanların iyi oluş hallerini ve iş motivasyonlarını güçlendiren temel faktörlerden biri olduğu söylenebilir.

Tüm bu bulgular ışığında, organizasyonların çalışanların iş güvencesini artırmaya yönelik politikalar geliştirmesinin, iş motivasyonunu artırmada kritik bir strateji olabileceği görülmektedir. Bununla birlikte, sosyal destek ve ücret adaleti algılarının da motivasyonu artırıcı unsurlar olduğu göz önüne alındığında, çalışanların iş tatminlerini ve iyi oluşlarını destekleyen bütüncül yaklaşımların benimsenmesi önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, yaş grupları arasında ücret adaleti algısı açısından dikkat çekici farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. 30 yaş altı çalışanların en yüksek ücret adaleti algısına (ort. = 3,00), 50 yaş ve üzeri çalışanların ise en düşük ücret adaleti algısına (ort. = 2,75) sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, Eren'in (2020) çalışmasında öne sürdüğü "genç çalışanların düşük ücret ve yan haklar nedeniyle daha düşük ücret adaleti algısına sahip olacağı" öngörüsüyle çelişmektedir (Eren, 2020). Çalışanların yaş ilerledikçe ve kıdemleri arttıkça ücret ve yan haklara ilişkin beklentileri yükselmekte, ancak bu beklentiler karşılanmadığında ücret adaleti algısı olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca uzun yıllar çalışma hayatında yer alan bireyler işyerine ve ücret politikasına karşı daha eleştirel bir bakış açısı geliştirmekte, bu da ücret adaletine dair daha olumsuz algılar oluşturmalarına neden

olmaktadır. Genç çalışanların ise kariyerlerinin başında olmaları ve karşılaştırma yapabilecekleri referans noktalarının azlığı, mevcut ücret ve yan hakları daha olumlu değerlendirmelerine yol açabilmektedir. Bu durum, ücret adaleti algısının sadece nesnel kriterlere değil, aynı zamanda çalışanların yaş ve deneyimlerine bağlı olarak şekillenen beklenti ve değerlendirme süreçlerine de bağlı olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında, kadın çalışanların ücret adaleti algısının (ort. = 3,20), erkek çalışanlara (ort. = 2,80) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, medeni durum ve çalışılan pozisyon (mavi yaka-beyaz yaka) değişkenlerine göre ücret adaleti algısında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, ücret seviyesine göre ücret adaleti algısında küçük farklılıklar olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

Bu bulgular, kadın çalışanların ücret adaleti konusunda daha hassas olmalarından veya ücret politikalarına yönelik farkındalıklarının daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Ancak, bu durum sektörler arasında farklılık gösterebilir. Nitekim, Belja (2019) tarafından beyaz yaka çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada, erkeklerin ücret adaleti algısının kadınlara göre daha yüksek olduğu bulunmuş ve bu fark anlamlı çıkmıştır. Bu farklılık, beyaz yaka çalışanlar arasında erkeklerin daha yüksek pozisyonlarda yer alma olasılığının fazla olması veya kadınların terfi ve yan haklar konusunda daha fazla eşitsizlik deneyimlemelerinden kaynaklanabilir.

Ayrıca, bir diğer dikkat çekici bulgu da Belja (2019)'nın çalışmasında, yüksek ücret alan çalışanların ücret eşitliği algısının daha yüksek olduğu bulunurken,bu çalışmada bu fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bunun nedeni, örneklemimin büyük çoğunluğunu oluşturan mavi yaka çalışanların ücret eşitliğini yalnızca maaş düzeyine değil, iş yükü, vardiya sistemleri ve yan haklar gibi faktörlere göre değerlendirmesi olabilir. Beyaz yakalı çalışanlar ise daha çok maaş artışı ve terfi olanaklarına odaklanabilir. Her iki bulgu da, ücret adaleti algısının çalışanların sektörüne, deneyimlerine ve iş tanımlarına göre farklılaşabileceğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler, iş güvencesi algısının çeşitli demografik ve kurumsal faktörlere göre farklılaştığını, özellikle cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, ücret düzeyi, istihdam türü, sözleşme şekli, sendika üyeliği ve sendikadan memnuniyet değişkenleri ile iş güvencesi algısı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, Dachapalli ve

Parumasur (2011)'un Güney Afrika'da gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarıyla önemli paralellikler göstermektedir. Her iki çalışmada da belirsiz süreli sözleşmeye sahip çalışanların (ort. = 3,98) ve kamu çalışanlarının (ort. = 4,16) iş güvencesi algısının daha yüksek olduğu, sendika üyesi olan çalışanların (ort. = 4,07) olmayanlara (ort. = 3,70) kıyasla daha yüksek iş güvencesi algısına sahip olduğu, beyaz yakalı çalışanların (ort. = 4,04) ve yüksek ücret grubundakilerin (ort. = 4,06) daha yüksek iş güvencesi algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, her iki çalışmada da yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin iş güvencesi algısı üzerinde anlamlı etkiler yarattığı görülmüştür. Aynı şekilde Doğan ve Karanfil'in 2020 yılında kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada, kamu ve kadrolu çalışanların, sözleşmeli çalışanlara göre daha güvende hissettikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Bu karşılaştırmalı bulgular, iş güvencesi algısının evrensel nitelikte bazı belirleyicilere sahip olabileceğini, özellikle istihdam ilişkisinin niteliği, sendikal koruma gibi faktörlerin, farklı kültürel ve ekonomik bağlamlarda bile iş güvencesi algısı üzerinde benzer etkiler yarattığını göstermektedir (Doğan ve Karanfil, 2020).

Araştırmada, kadın katılımcıların sosyal destek algısının (4,39), erkek katılımcılardan (4,02) anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, kadınların işyerinde sosyal desteği daha olumlu algıladığını göstermektedir. Efilti ve Karaman (2021) da benzer şekilde, kadınların sosyal destek algısının erkeklere göre daha yüksek olduğunu bulmuş ve bunu kadınların sosyal ilişkilere daha fazla önem vermesi ve destek arayışında daha aktif olmalarıyla açıklamıştır Efilti ve Karaman (2021). Ancak, Çeçen'in (2008) çalışması, cinsiyetin sosyal destek algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Bu çelişki, araştırma gruplarındaki demografik farklılıklardan kaynaklanabilir. Öğrenciler arasında sosyal destek daha eşit dağılırken, iş ortamında kadınların destek ihtiyacı ve algısı daha belirgin hale gelebilir. Sonuçlar, sosyal destek algısının yalnızca cinsiyete bağlı olmayıp, bireylerin sosyal rollerine ve çalışma koşullarına göre değişebileceğini göstermektedir.

Araştırmada, evli katılımcıların sosyal destek algısının (4,31), bekar katılımcılardan (3,89) anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, Hobfoll'un (1989) Kaynakları Koruma Teorisi ile açıklanabilir. Teoriye göre, bireyler sahip oldukları sosyal kaynakları koruma ve artırma eğilimindedir. Evli bireyler, eşlerinden ve ailelerinden aldıkları destek sayesinde işyerinde daha güçlü sosyal bağlar

kurabilir ve sosyal destek mekanizmalarını daha olumlu algılayabilir. Buna karşılık, bekar bireyler destek mekanizmalarına daha fazla ihtiyaç duyabilir, ancak işyerinde yeterince destek bulamamaları sosyal destek algılarını düşürebilir. Bu bulgu, sosyal destek algısının sadece iş ortamındaki etkileşimlerden değil, bireyin özel hayatındaki destek sistemlerinden de etkilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda, Yardım ve Demir'in (2022) çalışmasında, romantik ilişkilerde algılanan sosyal destek ile bağlanma stilleri ve kadına yönelik şiddet tutumu arasındaki ilişkiler incelenmiş, algılanan sosyal destek düzeylerinin bireylerin tutum ve davranışları üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur (Yardım ve Demir, 2022). Ayrıca, Özbey'in (2012) araştırmasında, eşlerin algıladıkları sosyal desteğin evlilik uyumları ile ilişkili olduğu ve evlilik süresi, evlilik yaşı gibi faktörlerin sosyal destek algısını etkilediği belirlenmiştir (Özbey, 2012). Bu çalışmalar, evli bireylerin sosyal destek algısının daha yüksek olduğunu ve bu algının bireylerin iyi oluşları ve iş motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Araştırmada, iyi oluş halinin çeşitli demografik ve kurumsal faktörlere göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Özellikle, kamu çalışanlarının (ort. = 4,13) ve belirsiz süreli sözleşmeye sahip çalışanların (ort. = 4,00) daha yüksek iyi oluş haline sahip olması, iş güvencesi ve istihdam istikrarının çalışan refahı üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir. Bu bulgu, iş güvencesinin çalışan refahında belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koyan araştırmaları desteklemektedir (Diener ve Seligman, 2004; Warr, 2011).

İyi oluş halinin yaş gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Özellikle 30 yaş altı katılımcıların iyi oluş halinin (ort. = 3,65) diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, Steptoe vd.'nin (2015) yaş ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasıyla örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada da genç yetişkinlerin iyi oluş düzeylerinin orta yaş ve üzeri gruplara kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Blanchflower ve Oswald (2008)'ın yaşam memnuniyeti üzerine yaptıkları çalışmada, iyi oluş halinin yaşla birlikte U şeklinde bir eğri çizdiği, gençlerde düşük olan iyi oluş düzeyinin orta yaşlarda yükseldiği bulunmuştur. (Blanchflower ve Oswald, 2008). Bu durumun olası nedenleri arasında, genç çalışanların kariyer belirsizlikleri, iş yaşamına adaptasyon zorlukları ve henüz yeterli finansal istikrara ulaşamamış olmaları sayılabilir. Yaşla birlikte artan deneyim,

kariyer istikrarı ve olgunluk düzeyi, bireylerin iyi oluş halini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgularda lise mezunlarının (ort. = 3,95) en yüksek iyi oluş haline sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki yaygın bulgularla önemli bir farklılık göstermektedir. Literatürde eğitim düzeyi ve iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda genellikle eğitim seviyesi arttıkça iyi oluş halinin de yükseldiği bulunmuştur. Örneğin, Blanchflower ve Oswald (2004), eğitim düzeyi ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve daha yüksek eğitim seviyesinin daha yüksek mutluluk düzeyleriyle ilişkili olduğunu bulmuştur (Blanchflower ve Oswald, 2004). Mevcut çalışmada aksine bir sonuç elde edilmesinin nedeni, araştırmanın termik santralde gerçekleştirilmiş olması olabilir. Bu tür endüstriyel ortamlarda, lise düzeyinde teknik eğitim almış çalışanların kişi-iş uyumu daha yüksek olabilmekte ve bu durum iyi oluş hallerini olumlu etkileyebilmektedir. Ayrıca, yüksek eğitimli çalışanların kariyer beklentileri ile mevcut pozisyonları arasındaki olası uyumsuzluk, onların iyi oluş hallerini olumsuz etkilemiş olabilir. Bu sonuçlar, eğitim düzeyi ve iyi oluş hali arasındaki ilişkinin sektörel dinamikler ve kişi-iş uyumu gibi faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir.

Çalışılan pozisyon açısından yapılan analizlerde, beyaz yaka çalışanların (ort. = 4,01) mavi yaka çalışanlara (ort. = 3,82) göre daha yüksek iyi oluş haline sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Daniels (2000)'in çalışma koşulları ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Beyaz yaka çalışanlar genellikle daha fazla iş kontrolüne ve özerkliğe sahip olduklarından, bu durum onların psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir.

Benzer şekilde, Wright ve Cropanzano (2004) yaptıkları çalışmada, işin fiziksel zorluğu ve çalışma ortamının stres faktörlerinin mavi yaka çalışanların iyi oluş halini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Bu farklılık, beyaz yaka çalışanların daha esnek çalışma saatleri, daha az fiziksel efor gerektiren iş koşulları ve görece daha yüksek iş özerkliğine sahip olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca, termik santral gibi yüksek riskli bir çalışma ortamında, mavi yaka çalışanların maruz kaldığı iş güvenliği riskleri ve fiziksel çalışma koşullarının zorluğu da bu sonuçta etkili olmuş olabilir.

Araştırmada yapılan farklılık analizlerinde bazı demografik değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak bu anlamlılıkların,

gruplar arası ortalamalar arasında çok belirgin farklar olmamasına rağmen, örneklem büyüklüklerinin yüksek olması nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin, katılımcıların ücret adaleti algısına ilişkin istihdam türü, sendika üyeliği ve sendikadan memnuniyet durumuna göre yapılan analizlerde p değerleri 0,000 olarak anlamlı çıkmasına karşın, ortalama değerler birbirine oldukça yakındır. Kamu çalışanlarının ücret adaleti algısı ortalaması 2,96 iken alt işverene bağlı çalışanlarda bu değer 2,93'tür. Benzer şekilde sendikadan memnun olanların ortalaması 3,09, memnun olmayanların ise 2,94'tür. Bu tür durumlar, istatistiksel anlamlılığın pratikte her zaman güçlü farklara karşılık gelmediğini göstermektedir. Bu nedenle, yorum yapılırken yalnızca p değerlerine değil, ortalama farkların büyüklüğü ve etki düzeyine de dikkat edilmesi gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütsel başarıyı sürdürülebilir kılmak isteyen işletmeler için ücret adaleti, yalnızca bir ücretlendirme politikası değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı ve motivasyonunun temel belirleyicilerinden biri hâline gelmiştir. Bu bağlamda, ücret adaleti algısının iş motivasyonu üzerindeki kritik rolü, çalışma bulgularıyla da açık biçimde ortaya konmuştur. Adil bir ücret yönetim sisteminin oluşturulması için işletmelerin, adalet algısını güçlendirecek şeffaf ve objektif yöntemler benimsemesi önemlidir. Demir ve Acar'ın (2014) vurguladığı gibi, çalışanların rollerine uygun adil bir ücretlendirme yapılabilmesi için bilimsel iş değerleme yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Dışsal ücret adaletinin sağlanabilmesi için işletmelerin piyasa araştırmalarına dayanarak rekabetçi bir ücretlendirme stratejisi benimsemesi ve çalışanların ücretlerini sektördeki benzer işler ile kıyaslama eğilimlerini göz önünde bulundurması önerilmektedir. Bireysel ücret adaletinin güçlendirilmesi açısından ise performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanması, çalışanların başarılarının objektif kriterlere göre değerlendirilerek ödüllendirilmesiyle mümkündür. Ayrıca, prosedürel adaletin sağlanabilmesi için ücret kararlarının şeffaf, adil ve tutarlı olması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların, ücret politikalarının nasıl belirlendiği ve süreçlere nasıl dâhil olabilecekleri konusunda bilgilendirilmeleri, güven ve adalet algısını artıracaktır. Bu çerçevede, çalışanların geri bildirim mekanizmalarına aktif katılımının sağlanması ve iletişim kanallarının açık tutulması, ücret adaleti algısını güçlendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır (Demir ve Acar, 2014).

Araştırmada, çalışanların ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkileri ile bu ilişkilerde iyi oluş halinin aracı rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular, ücret adaletinin tüm alt boyutlarının (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel) iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ve bu etkilerin iyi oluş hali aracılığıyla güçlendiğini ortaya koymuştur. Ancak dikkat çekici bir bulgu olarak, ücret adaleti değişkeni, üç temel faktör arasında iş motivasyonu üzerinde en düşük etkiye sahip unsur olarak öne çıkmıştır. Bu durum, çalışanların motivasyonlarını belirlerken yalnızca ücret düzeyinden ziyade işin

güvencesi ve sosyal boyutlarının daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iyi oluş hali, ücret adaleti ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide tam aracı rol oynamaktadır. Bu bulgu, çalışanların sadece adil ücretlendirme değil; aynı zamanda psikolojik iyi oluş düzeylerinin de motivasyon üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer önemli bulgu ise, iş güvencesi algısının iş motivasyonu üzerinde en güçlü etkiyi göstermesidir. Bu sonucun arka planında, araştırmanın gerçekleştirildiği termik santralin özelleştirme sürecinde olması ve çalışanlar arasında işlerini kaybetme korkusunun yüksek düzeyde yaşanması etkili olmuş olunabileceği düşünülmüştür. Bu durum, çalışanların işlerine yönelik güven duygularının zedelendiği ortamlarda, iş güvencesinin motivasyon açısından çok daha baskın bir öncelik hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Yani bireyler, ücretin ya da sosyal desteğin ötesinde, işlerinin devamlılığına yönelik tehdit algıladıklarında motivasyonlarını ciddi şekilde bu güvencenin varlığı ya da yokluğuna göre şekillendirmektedir.

Ayrıca, iş güvencesi algısının hem doğrudan hem de iyi oluş hali aracılığıyla iş motivasyonunu artırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, sosyal destek algısı ve alt boyutlarının da iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkileri olduğu; bu bağlamda özellikle aile kaynaklı sosyal desteğin, diğer sosyal destek kaynaklarına kıyasla daha yüksek açıklayıcılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Genel olarak, araştırma bulguları iyi oluş halinin, ücret adaleti, iş güvencesi ve sosyal destek algılarının iş motivasyonu üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Bu psikolojik değişken, söz konusu üç temel faktörün motivasyon üzerindeki etkisini pekiştirerek, çalışanların motivasyon düzeylerini anlamlı biçimde yükseltmektedir.

Bu araştırmada ele alınan değişkenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkileri değerlendirilirken, her bir değişkenin içsel ya da dışsal motivasyonla nasıl ilişkili olduğu da önem kazanmaktadır. Ücret adaleti ve iş güvencesi, doğrudan dışsal motivasyon kaynakları olarak değerlendirilmektedir; çünkü çalışanların maddi tatmin, istikrar ve güvenlik gibi dışsal ihtiyaçlarını karşılama işlevi görmektedirler. Ancak bu tür dışsal unsurlar, bireyin yalnızca dış ödül beklentisiyle çalışmasını sağladığı için motivasyonun sürekliliği açısından sınırlı kalabilmektedir. Buna karşılık, sosyal

destek ve iyi oluş hali gibi daha psikolojik temelli değişkenler, bireyin içsel ihtiyaçlarını karşıladığından içsel motivasyonu doğrudan beslemektedir. Özellikle sosyal destek, bireyde aidiyet, değer görme ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını sağlarken; iyi oluş hali, çalışanın kendisini anlamlı, huzurlu ve tatmin olmuş hissetmesini mümkün kılar. Bu bağlamda, araştırmanın bulguları yalnızca dışsal güdülemeye değil, içsel motivasyon kaynaklarının güçlendirilmesine de odaklanılması gerektiğini ortaya koymakta; sürdürülebilir motivasyon için bu iki yönlü yapının birlikte değerlendirilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

Araştırma bulguları doğrultusunda, işletmelerin çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik politika ve uygulamalarını gözden geçirmeleri büyük önem taşımaktadır. Özellikle özelleştirme, yeniden yapılanma ve belirsizlik süreçlerinde çalışanların iş güvencesine yönelik kaygılarının azaltılması için açık ve dürüst iletişim stratejileri benimsenmelidir. Kurumların adil ve şeffaf ücretlendirme politikaları geliştirmesi, çalışanlara ücret kararlarının hangi kriterlere göre verildiğini net bir şekilde açıklaması ve performansa dayalı ödüllendirme sistemlerini etkin şekilde işletmesi gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların psikolojik ve fiziksel iyi oluşunu destekleyecek esnek çalışma saatleri, stresle başa çıkma programları ve iş-yaşam dengesini gözeten uygulamalar önem kazanmaktadır. Sosyal destek ortamını güçlendirmek amacıyla, takım ruhunu artıran sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, mentorluk sistemlerinin kurulması ve yöneticilerin destekleyici liderlik tarzlarını benimsemeleri teşvik edilmelidir. İnsan kaynakları profesyonelleri ve yöneticilere yönelik eğitimler aracılığıyla, çalışan motivasyonunu etkileyen temel faktörler konusunda farkındalık oluşturulmalı ve bu süreçlerde stratejik bir bakış açısı kazandırılmalıdır.

Ayrıca, çalışan memnuniyetinin ve motivasyon düzeylerinin düzenli olarak ölçülmesi ve elde edilen verilerin kurum politikalarının güncellenmesinde kullanılması, daha etkili ve veri temelli kararların alınmasını sağlayacaktır. Gelecek araştırmalarda, farklı sektörlerde benzer modellerin test edilmesi ve kültürel-sosyoekonomik bağlamların dikkate alınarak değişkenler arası ilişkilerin sınanması, modelin genellenebilirliğini artıracaktır. Bu tür çalışmalar, çalışan motivasyonunun daha kapsamlı anlaşılması ve geliştirilecek örgütsel stratejilerin daha kapsayıcı hale getirilmesi açısından yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

Abbasi, A. S. ve Alvi, A. K.: **Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan**. *Middle-East Journal Of Scientific Research*, 12(5), 643-649, 2012.

Acar, A. C.: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**. *Literatür Yayınları*, 2007.

Adams, J. S.: **Towards An Understanding of Inequity**. *Journal of Abnormal And Social Psychology*, 67(5), 422–436, 1963.

Adams, J. S.: **Inequity in Social Exchange**. In L. Berkowitz (Ed.), Advances İn Experimental Social Psychology (Vol. 2, Pp. 267-299). New York: Academic Press, 1965.

Akça, H.: **Beşeri Sermaye Harcamaları: Türkiye'de Yaşanan Gelişmeler ve Sonuçlar Üzerine Bir İnceleme.** Ekonomi Bilimleri Dergisi, 7(2), 33-57, 2015.

Akyıldız, H.: **Ücret Yapısının Oluşumu.** Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta, 2001.

Akyiğit, E.: **İş Hukuku.** Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018.

Albayrak, A. S.: **Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama.** Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 1(1), 105-126, 2005.

Alderfer, C. P.: **An Empirical Test of A New Theory of Human Needs.** Organizational Behavior And Human Performance, 4(2), 142-175, 1969.

Amabile, T. M.: **Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of İntrinsic And Extrinsic Motivation in The Workplace.** Human Resource Management Review, 3(3), 185-201, 1993.

Araki, T.: **Labor and Employment Law in Japan.** Tokyo: The Japan Institute Of Labor, 2003.

Arslan, C.: **Anger, Self-Esteem, and Perceived Social Support in Adolescence.** Social Behavior And Personality: An International Journal, 37(4), 555-564, 2009.

Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S. ve Wood, W.: **Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay,** 2005.

Armstrong, M.: **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice–13th Edition,** 2014.

Arnett, J. J.: **Emerging Adulthood: A Theory of Development from The Late Teens Through The Twenties.** American Psychologist, 55(5), 469, 2000.

Ashford, S. J., Lee, C., Bobko, P.: **Content, Cause, And Consequences Of Job İnsecurity: A Theory-Based Measure And Substantive Test.** Academy Of Management Journal, 32(4), 803-829, 1989.

Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2018).: **Ücret Yönetimi.** İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi. 2018.

Ateş, Ö. T., İhtiyaroğlu, N.: Yetişkin Motivasyon Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. **Kastamonu Education Journal,** 27(2), 611-620., 2019.

Auriol, E., Renault, R.: **Status and Incentives.** The RAND Journal of Economics, 39(1), 305-326, 2008.

Autor, D. H., Kerr, W. R. ve Kugler, A. D.: **Does Employment Protection Reduce Productivity? Evidence from US States.** The Economic Journal, 117(521), 189-217, 2007.

Ayan, F.: **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İlya İzmir Yayınevi, 2011.

Avrupa Komisyonu.: **Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth.** European Commission, Brussels, 2010.

Bakker, A. B., Demerouti, E.: **The Job Demands-Resources Model: State of The Art.** Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328, 2007.

Bakker, A. B., Demerouti, E. **Job Demands–Resources Theory: Taking Stock And Looking Forward**. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285, 2017.

Bakker, A. B., Oerlemans, W.: **Subjective Well-Being in Organizations.** In K. S. Cameron ve G. M. Spreitzer (Eds.), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (Pp. 178-189). Oxford University Press, 2011.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., ve Neuman, G. A.: **Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria.** Journal of Applied Psychology, 84(4), 497-513, 1999.

Bandura, A.: **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

Barak, A., Hen, L., Boniel-Nissim, M., ve Shapira, N. A.: "A Comprehensive Review and a Meta-Analysis of the Effectiveness of Internet-Based Psychotherapeutic Interventions." ***Journal of Technology in Human Services***, 26(2-4), 109-160, 2008.

Barrera, M.: "Distinctions Between Social Support Concepts, Measures, and Models." ***American Journal of Community Psychology***, 14(4), 413-445, 1986.

Barutçugil, İ.: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15, İstanbul, 2004.

Başbuğ, A., ve Yücel Bodur, M.: **İş Hukuku**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2018.

Bayraktaroğlu, S.: **İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Basım)**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Baumeister, R. F., ve Leary, M. R.: "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation." ***Psychological Bulletin***, 117(3), 497-529, 1995.

Belja, B.: **Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Çalışma Koşullarının Düzenleyici Rolü ve Konu ile İlgili Bir Araştırma**.(Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019.

Belot, M., Boone, J., ve Van Ours, J.: "Welfare-Improving Employment Protection." ***Economica***, 74(295), 381-396, 2007.

Berridge, K. C.: "Motivation Concepts in Behavioral Neuroscience." ***Physiology & Behavior***, 81(2), 179-209, 2004.

Berry, J. W., Phinney, J. S., Sam, D. L., ve Vedder, P.: "Immigrant Youth: Acculturation, Identity, and Adaptation." ***Applied Psychology***, 55(3), 303-332, 2006.

Bhattacharyya, D.K.: Compensation management. Oxford University Press., 2009.

Blanchflower, D. G., Oswald, A. J.: "Well-being over time in Britain and the USA". **Journal of Public Economics**, 88(7-8), 1359-1386. https://doi.org/10.1016/S0047-2727(02)00168-8, 2004.

Blanchflower, D. G., Oswald, A. J.: "Is well-being U-shaped over the life cycle? ". Social Science & Medicine, 66(8), 1733-1749, 2008.

Blanpain, N., European Labour Law (12. baskı). Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.

Bokemper, S. E., Descioli, P., Kline, R. Unfair rules for unequal pay: Wage discrimination and procedural justice. Journal of Experimental Political Science, 6(3), 180-191., 2019.

Bronfenbrenner, U. The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design. Harvard University Press. 1979.

Budak, G.: Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Akademik Yayınları. 2016.

Carr, D., Freedman, V. A., Cornman, J. C. ve Schwarz, N.: "Happy Marriage, Happy Life? Marital Quality and Subjective Well-Being in Later Life." ***Journal of Marriage and Family***, 76(5), 930-948, 2014.

Carstensen, L. L., Fung, H. H. ve Charles, S. T.: "Socioemotional Selectivity Theory and the Regulation of Emotion in the Second Half of Life." In J. E. Carstensen ve R. A. Labouvie-Vief (Eds.), *Emotion, Aging, and Health* (pp. 171-202), 2003.

Carver, C. S. ve Scheier, M. F.: **On the Self-Regulation of Behavior**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

Castel, R.: **From manual workers to wage laborers: Transformation of the social question.** New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.2003.

Cenkseven, F. ve Akbaş, T.: "Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi." ***Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi***, 3(27), 43-65, 2007.

Chaneta, I.: "Effects of Job Evaluation on Decisions Involving Pay Equity." ***Asian Social Science***, 10(4), 145-152, 2014.

Cheng, G. H. L. ve Chan, D. K. S.: "Who Suffers More From Job Insecurity? A Meta-Analytic Review." ***Applied Psychology***, 57(2), 272-303, 2008.

Chiaburu, D. S. ve Harrison, D. A.: "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance." ***Journal of Applied Psychology***, 93(5), 1082, 2008.

Cohen, S. ve Wills, T. A.: "Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis." ***Psychological Bulletin***, 98(2), 310-357, 1985.

Cohen, G. A.: **Rescuing Justice and Equality**. Harvard University Press, 2008.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y.: "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." ***Journal of Applied Psychology***, 86(3), 425-445, 2001.

Colvin, J. W. ve Ashman, M.: "Roles, Risks, and Benefits of Peer Mentoring Relationships in Higher Education." ***Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning***, 18(2), 121-134, 2010.

Cobb, S.: "Social Support as a Moderator of Life Stress." ***Psychosomatic Medicine***, 38(5), 300-314, 1976.

Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W.: "The Management of Organizational Justice." ***Academy of Management Perspectives***, 21(4), 34-48, 2007.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., Hall, A. V. Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. ***Academy of Management Annals,*** 11(1), 479-516.

Cropanzano, R., Ambrose, M. L. Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and A Research Agenda. ***Advances in Organizational Justice,*** 119(151), 351-360, 2001.

Cutrona, C. E. ve Russell, D. W.: "Type of Social Support and Specific Stress: Toward a Theory of Optimal Matching." In B. R. Sarason, I. G. Sarason ve G. R. Pierce (Eds.), *Social Support: An Interactional View* (pp. 319-366). Wiley, 1990.

Cutrona, C. E. ve Suhr, J. A.: "Controllability of Stressful Events and Satisfaction With Spouse Support Behaviors." ***Communication Research***, 19(2), 154-174, 1992.

Csikszentmihalyi, M. ve LeFevre, J.: "Optimal Experience in Work and Leisure." ***Journal of Personality and Social Psychology***, 56(5), 815-822, 1989.

Çakır, Ö. ve Sakaoğlu, H. H.: "Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Ücret Adaleti Algısı: Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği." ***Çalışma İlişkileri Dergisi***, 5(1), 1-21, 2014.

Çelik, N.: **İş Hukuku Dersleri**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2003.

Çelik, N., Caniklioğlu, N. ve Canbolat, T.: **İş Hukuku Dersleri**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2020.

Çil, Ş.: "4857 Sayılı İş Kanununa Göre Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma." ***Çalışma ve Toplum***, 3(14), 57-79, 2007.

Çil, Ş.: **İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk ve 7036 Sayılı İ.M.K. Uygulaması Tazminat ve Alacaklarda Hesaplamalar İş Güvencesi**. Ankara: Yetkin Yayınları, 2018.

Çil, Ş.: **İş Kanunu Şerhi**. Ankara: Yetkin Yayınları, 2020

Dachapalli, L, A.., Parumasur, S. B.: "Employee Susceptibility to Experiencing Job Insecurity. South **African Journal of Economic and Management Sciences,** 14(4), 391-404, 2011. "

Dağdelen, O.: "Atipik Çalışma ve İş Güvencesizliği İlişkisi: Motokuryeler Üzerine Nitel Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)." Kırklareli Üniversitesi, ***Sosyal Bilimler Enstitüsü,*** Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2023.

Davidson, R. J., Jackson, D. C. ve Kalin, N. H.: "Emotion, Plasticity, Context, and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience." **Psychological Bulletin,** 126(6), 890-909, 2000.

DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P.: **Human Resource Management (10th Ed.).** Asia Print, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

Deci, E. L.: "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation." ***Journal of Personality and Social Psychology***, 18(1), 105-115, 1971.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M.: **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.** New York: Plenum, 1985.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M.: "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." ***Psychological Inquiry,*** 11(4), 227-268, 2000.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M.: "Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health." ***Canadian Psychology***, 49(3), 182-185, 2008.

De Cuyper, N., De Witte, H.: "Job Insecurity and Employability among Temporary Workers: A Theoretical Approach Based on The Psychological Contract." **Psychologica Belgica**, 48(1), 51-70, 2008.

Deloitte. (2021). **2021 Global Human Capital Trends.** Deloitte Insights.

DeMatteo, J. S., Eby, L. T. ve Sundstrom, E. (1998). "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research." **Research in Organizational Behavior,** 20, 152.

Demir, R.: **İşletmelerde Performansla İlişkili Ücretlendirme.** Nobel Bilimsel Eserler, 2020.

Demir, R.: "Türkiye'de Kamu Sektöründe Ücret Yapı ve Politikaları." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Demir, R. ve Acar, A. C.: "İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi." *İş Ahlakı Dergisi,* 7(1), 95-148, 2014.

Demirtaş, A. S., ve Baytemir, K.: Warwick-Edinburgh Mental İyi Oluş Ölçeği Kısa Formu'nun Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** 18(70), 689-701, 2019.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B.: "The job demands-resources model of burnout." Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512, 2001.

Dereli, T.: "6356 Sayılı Yeni Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu: Genel Bir Değerlendirme." **Çalışma ve Toplum,** 1(36), 41-64, 2013.

De Simone, S. : "Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers." **American International Journal of Contemporary Research,** 5(2), 19-23, 2015.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W. ve Van Hootegem, G.: "On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement." ***Creativity and Innovation Management,*** 23(3), 318-330, 2014.

Despax, M., Rojot, J.ve Laborde, J. P.: **Labour Law in France.** Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2017.

Dessler, G.: **Human Resource Management (15th ed.).** Pearson, 2017.

DeVaro, J.: "Strategic Promotion Tournaments and Worker Performance." **Strategic Management Journal,** 27(6), 519-530, 2006.

De Witte, H.: "Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues." **European Journal of Work and Organizational Psychology,** 8(2), 155-177, 1999.

Diener, E.: "Subjective Well-Being." *Psychological Bulletin,* 95(3), 542-575, 1984.

Diener, E., Diener, M. ve Diener, C.: "Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations." *Journal of Personality and Social Psychology,* 85(2), 322-331, 2003.

Diener, E., Oishi, S. ve Tay, L.: "The Optimum Level of Well-Being: Can People Be Too Happy?" *Perspectives on Psychological Science,* 4(2), 8-22, 2009.

Diener, E. ve Seligman, M. E. P.: "Very Happy People." *Psychological Science,* 13(1), 81-84, 2002.

Diener, E., ve Seligman, M. E. P. Beyond Money: Toward an Economy of Well-being. Psychological Science in the Public Interest, 5(1), 1-31, 2004.

Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J. ve Sanders, L. D.: "The Challenge of Defining Wellbeing." *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235, 2012.

Doğan, A., Demir, R., Türkmen, E.: Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,** 30(1)., 2016.

Doğan, A. ve Karanfil, S.: "Mediation Role of Anxiety in The Effect of Employee Perceptions of Job Insecurity on Organizational Citizenship Behaviors." Alphanumeric Journal 8, No. 1: 143-162., 2020.

Doğan, S.: Türk İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı. **Türkiye Adalet Akademisi Dergisi,** 0(9), 177-208, 2012.

Eargle, F..: *Job Evaluation: Traditional Approaches and Emerging Technology (1st ed.),* 2013.

Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J. ve Payne, W. R.: A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: Informing development of a conceptual model of health through sport. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity,** *10*(1), 98, 2013.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D.: Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology,** *71*(3), 500-507, 1986.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L.: Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology,** *86*(1), 42-51, 2001.

El Balshy, S. A. E. M. ve Ismael, M.: Job Evaluation As a Mechanism for Achieving The Fairness of A Wage Structure in The Administrative System: Theoretical Perspectives. **Journal of Humanities and Applied Social Sciences,** *5*(1), 3-19, 2023.

Emberland, J. S. ve Rundmo, T.: Implications of Job Insecurity Perceptions and Job Insecurity Responses for Psychological Well-Being, Turnover İntentions, and Reported Risk Behavior. **Safety Science,** *48*(4), 452-459, 2010.

Emmons, R. A.: Personal Goals, Life Meaning, and Virtue: Well-Being as A Consequence of Goal Pursuit. In C. L. Keyes ve J. Haidt (Eds.), **Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived** (pp. 105-128). Washington, DC: American Psychological Association, 2003.

Eren, E.: Yönetim ve Organizasyon (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın, 2016.

Ergüney, Ö.: Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Erdem, E.: İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Eren, E.: Yönetim ve Organizasyon (*12. Baskı*). İstanbul: Beta Basım Yayın, 2016.

Eren, G.: Ücrete Yönelik Adalet Algısının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü

(*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020.

Erez, M.: Social-cultural influences on work motivation.In R. Kanfer, G. Chen ve R. D. Pritchard (Eds.), **Work Motivation: Past, Present, and Future** (pp. 501-531). Routledge/Taylor & Francis Group. 2008.

Ertürk, M.: İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Basım). İstanbul: Beta Yayınları, 2018.

Eryılmaz, A. ve Ercan, L.: Öznel İyi Oluşun Cinsiyet, Yaş Grupları ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi. **Turkish Psychological Counseling & Guidance Journal,** *4*(36), 2011.

Eryılmaz, A. ve Öğülmüş, S.: Ergenlikte Öznel İyi Oluş ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli. **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,** *11*(3), 189-203, 2010.

Eyrenci, Ö., Taşkent, S. ve Ulucan, D.: Bireysel İş Hukuku. İstanbul: Beta Yayınevi, 2019.

Fang, M. ve Gerhart, B.: Does Pay for Performance Diminish Intrinsic Interest? **The International Journal of Human Resource Management,** *23*(6), 1176-1196, 2012.

Feeney, B. C. ve Collins, N. L.: A New Look at Social Support: A Theoretical Perspective on Thriving Through Relationships. **Personality and Social Psychology Review,** *19*(2), 113-147, 2015.

Fehr, E. ve Schmidt, K. M.: Adding A Stick to The Carrot? The Interaction of Bonuses and Fines. **The American Economic Review,** *177-181*, 2007.

Fiese, B. H., Tomcho, T. J., Douglas, M., Josephs, K., Poltrock, S. ve Baker, T.: A Review of 50 Years of Research on Naturally Occurring Family Routines and Rituals: Cause for Celebration? **Journal of Family Psychology,** *16*(4), 381-390, 2002.

Flora, S. R.: *The Power of Reinforcement.* Contemporary Psychology, *49*(3), 359-360, 2004.

Frey, C. B. ve Osborne, M. A.: The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? **Technological Forecasting and Social Change,** *114*, 254-280, 2017.

Folger, R. ve Konovsky, M. A.: Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. **Academy of Management Journal,** *32*(1), 115-130, 1989.

Fouad, N. A., Guillen, A., Harris-Hodge, E., Henry, C., Novakovic, A., Terry, S. ve Kantamneni, N.: Need, Awareness, and Use of Career Services for College Students. **Journal of Career Assessment,** *14*(4), 407-420, 2006.

Fredrickson, B. L.: The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions. **American Psychologist,** *56*(3), 218-226, 2001.

Freeman, P. ve Rees, T.: Perceived social support from teammates: Direct and stress-buffering effects on self-confidence. **Journal of Applied Sport Psychology,** *21*(4), 59-67, 2010.

Furman, W. ve Buhrmester, D.: Age and Sex Differences In Perceptions of Networks of Personal Relationships. **Child Development,** *63*(1), 103-115, 1992.

Gagné, M. ve Deci, E. L.: Self-determination Theory and Work Motivation. **Journal of Organizational Behavior,** *26*(4), 331-362, 2005.

Geçdoğan Yılmaz, R.: Sınıf öğretmenlerinin iş güvencesi algıları ile mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık etkisi., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, **Eğitim Bilimleri Enstitüsü,** 2020.

Gencer, N.: Öznel İyi Oluş: Genel Bir Bakış. **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** *11*(3), 2621-2638, 2018.

Gerhart, B. ve Fang, M.: Pay for (Individual) Performance: Issues, Claims, Evidence and The Role of Sorting Effects. **Human Resource Management Review,** *24*(1), 42-53, 2014.

Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P. ve Colombat, P.: The Impact of Organizational Factors on Psychological Needs and Their Relations With Well-Being. **Journal of Business and Psychology,** *27*(4), 437-450, 2012.

Glover, T. D. ve Parry, D. C.: Friendships Developed Subsequent to A Stressful Life Event: The Interplay of Leisure, Social Capital, and Health. **Journal of Leisure Research,** *40*(2), 208-230, 2008.

Grant, A. M. ve Parker, S. K.: Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. **Academy of Management Annals,** *3*(1), 317-375, 2009.

Green, F.: Unpacking The Misery Multiplier: How Employability Modifies The Impacts of Unemployment and Job Insecurity on Life Satisfaction And Mental Health. **Journal of Health Economics,** *30*(2), 265-276, 2011.

Greenberg, J.: **Employee Theft as A Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts.** In occupational crime (pp. 99-106). Routledge.

Greenberg, J.: Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management,** 16(2), 399-432., 1990.

Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z.: Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. **Academy of Management Review,** *9*(3), 438-448, 1984.

Göksu, N. ve Öz, B.: Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** *(20),* 419-436, 2008.

Güney, S.: **Örgütsel Davranış.** Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.

Güney, S.: **Davranış Bilimleri.** Nobel Yayıncılık, 2018.

Gürsu, O.: "Nöropsikoloji, Din ve Psikolojik İyi Oluş." **Journal of International Social Research**, 10(53), 2017.

Güzel, A.: İş Güvencesine İlişkin Yasal Esasların Değerlendirilmesi. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 28-29. 2004.

Güzel, A.: **İş Hukukunda Güncel Sorunlar.** İstanbul: Beta Yayınevi, 2020.

Güneş, B.: "Ücret Adaletinin Sağlanması Bağlamında Ücret Politika ve Stratejilerinin Rolü ve Önemi: Bursa'da Bir Özel Sektör Firma Örneği." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2022.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R.: Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance,** *16*(2), 250-279, 1976.

Hall, B. J., Murphy, K. J.: The Trouble With Stock Options. **Journal of Economic Perspectives,** *17*(3), 49-70, 2003.

Hampton, K. N., Goulet, L. S., Rainie, L., Purcell, K.: Social Networking Sites and Our Lives. Pew Research Center's Internet & American Life Project, 2011.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A.: Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. **Journal of Applied Psychology,** *96*(4), 677, 2011.

Hartup, W. W., Stevens, N.: Friendships and Adaptation in the Life Course. **Psychological Bulletin,** *121*(3), 355-370, 1997.

Helgeson, V. S., Gottlieb, B. H.: Support Groups. In S. Cohen, L. G. Underwood, B. H. Gottlieb (Eds.), **Social Support Measurement and Intervention: A Guide for Health and Social Scientists** (pp. 221-245). New York: Oxford University Press, 2000.

Helsen, M., Vollebergh, W., Meeus, W.: Social Support From Parents and Friends and Emotional Problems in Adolescence. **Journal of Youth and Adolescence,** *29*(3), 319-335, 2000.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B.: **The Motivation to Work.** New York: John Wiley & Sons, 1959.

Herzberg, F.: **Work and the Nature of Man.** Cleveland, OH: World Publishing Company, 1966.

Herzberg, F.: One More Time: How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review,** *46*(1), 53-62, 1968.

Hobsbawm, E. J.: **The Age of Revolution: 1789-1848.** New York: Vintage Books, 1996.

Hofstede, G.: **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.** Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Layton, J. B.: Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-Analytic Review. **PLoS Medicine,** *7*(7), e1000316, 2010.

Hur, Y.: Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is It Applicable to Public Managers? **Public Organization Review,** *18*(3), 329-343, 2018.

Hur, W. M., Park, S. I., Moon, T. W.: The Moderating Roles of Organizational Justice on the Relationship Between Emotional Exhaustion and Organizational

Loyalty in Airline Services. **Journal of Services Marketing,** *28*(3), 195-206, 2014.

Hur, H.: Job Security Matters: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Relationship Between Job Security and Work Attitudes. **Journal of Management & Organization,** *28*(5), 925-955, 2022.

Işığıçok, Ö.: **Ücret: Teorisi, Politikası, Yönetimi, Sistemleri.** Bursa: Marmara Kitabevi Yayınları, 2017.

International Labour Organization (ILO): **C158 - Termination of Employment Convention.** Geneva: ILO, 1982.

Jacobson, D.: Toward a Theoretical Distinction Between the Stress Components of the Job Insecurity and Job Loss Experiences. **Research in the Sociology of Organizations,** *9*(1), 1-19, 1991.

Jackson, S. A. ve Marsh, H. W.: "Development and Validation of a Scale to Measure Optimal Experience: The Flow State Scale." **Journal of Sport and Exercise Psychology,** *38*(1), 15-35, 1996.

Johnson, C. A.: How Do Public Libraries Create Social Capital? An Analysis of Interactions Between Library Staff and Patrons. **Library & Information Science Research,** *34*(1), 52-62, 2012.

Judge, T. A. ve Watanabe, S.: Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. **Journal of Applied Psychology,** *78*(6), 939-948, 1993.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., ve Rich, B. L.: The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature. **Journal of Vocational Behavior,** *77*(2), 157-167, 2010.

Kabadayı, T.: Hakkaniyet Adaletin Temelidir. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** (15), 47-56, 2013.

Kahn, R. L., Antonucci, T. C.: Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support. In P. B. Baltes & O. G. Brim (Eds.), **Life-span Development and Behavior** (Vol. 3, pp. 253-286). New York: Academic Press, 1980.

Kandemir, M., Yardımcıoğlu, D.: İş Hukukunda Eşitlik İlkesi. **Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** *19*(30-31), 1-44, 2014.

Kanfer, R., Frese, M., Johnson, R. E.: Motivation Related to Work: A Century of Progress. **Journal of Applied Psychology,** *102*(3), 338, 2017.

Karasek, R., Theorell, T.: **Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life.** New York: Basic Books, 1990.

Kasser, T., Ryan, R. M.: Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. **Personality and Social Psychology Bulletin,** *22*(3), 280-287, 1996.

Kaya, G.: **Ücret Sistemlerinin Özendirici Niteliği, Türkiye'de Özellikle Kömür Madeni İş Kolunda Uygulama.** Ankara: MPM Yayınları, (225), 1977.

Keyes, C. L. M.: The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. **Journal of Health and Social Behavior**, 43(2), 207-222, 2002.

Keyes, C. L., Dhingra, S. S. ve Simoes, E. J.: Change in Level of Positive Mental Health as a Predictor of Future Risk of Mental Illness. **American Journal of Public Health**, 100(12), 2366-2371, 2010.

Khoury, B., Lecomte, T., Fortin, G., Masse, M., Therien, P., Bouchard, V., Hofmann, S. G.: Mindfulness-Based Therapy: A Comprehensive Meta-Analysis. **Clinical Psychology Review**, 33(6), 763-771, 2013.

Kim, M. ve Beehr, T. A. Making the Case for Procedural Justice: Employees Thrive and Work Hard. **Journal of Managerial Psychology**, 35(2), 100–114. 2020.

Kim, H. S., Sherman, D. K., Taylor, S. E.: Culture and Social Support. **American Psychologist**, 63(6), 518-526, 2008.

Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010.

Koray, M.: **Sosyal Politika.** Ankara: İmge Kitabevi, 2005.

Kotas, M. E. ve Medzhitov, R.: Homeostasis, Inflammation, and Disease Susceptibility. **Cell**, 160(5), 816-827, 2015.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., Sparrowe, R. T.: The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance. **Journal of Applied Psychology**, 90(2), 389-398, 2005.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., Bravo, J.: Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities. **Journal of Applied Psychology**, 96(3), 488, 2011.

Krause, N., Ellison, C. G., Wulff, K. M.: Church-Based Emotional Support, Negative Interaction, and Psychological Well-Being: Findings From a National Sample of Presbyterians. **Journal for the Scientific Study of Religion**, 40(4), 637-657, 2001.

Kruse, D. L.: Why Do Firms Adopt Profit Sharing and Employee Ownership Plans? **British Journal of Industrial Relations**, 34(4), 515-538, 1996.

Kürü Aksoy, S. A.: Prosedürel Adalet Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Etik Liderliğin Aracılık Rolü. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(4), 3895-3913, 2020.

Kul, S. Uygun İstatistiksel Test Seçim Kılavuzu. **Plevra Bülteni,** 8(2), 26. 2014.

Kümbül, B.: Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 3(1). 2001.

Kuvaas, B.: Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation.

International Journal of Human Resource Management, 17(3), 365-376, 2006.

Lambert, M. J., Bergin, A. E.: The Effectiveness of Psychotherapy. In A. E. Bergin & S. L. Garfield (Eds.), **Handbook of Psychotherapy and Behavior Change** (pp. 143-189). New York: Wiley, 1994.

Lawler III, E. E.: From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, *15*(1), 3-15. (1994).

Lazarus, R. S., Folkman, S.: **Stress, Appraisal, and Coping.** Springer Publishing Company, 1984.

Lazarus, R. S.: **Stress and Emotion: A New Synthesis.** Springer Publishing Company, 2006.

Lazear, E. P. ve Rosen, S. Rank-order tournaments as optimum labor contracts. 1981.

Lazear, E. P.: Job Security Provisions and Employment. **The Quarterly Journal of Economics**, 105(3), 699-726, 1990.

Leventhal, G. S.: What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In **Social Exchange: Advances in Theory and Research** (pp. 27-55). Springer, 1976.

Lim, V. K., Sng, Q. S.: Does Parental Job Insecurity Matter? Money Anxiety, Money Motives, and Work Motivation. **Journal of Applied Psychology**, 91(5), 1078-1087, 2006.

Lim, V. K., Loo, K. Y.: Effects of Parental Job Insecurity and Parenting Behaviors on Youths' Self-efficacy and Work Attitudes. **Journal of Vocational Behavior,** 63(1), 86–98. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00020-92003.

Locke, E. A., Latham, G. P.: **A Theory of Goal Setting and Task Performance.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

Locke, E. A., Latham, G. P.: Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. **American Psychologist**, 57(9), 705-717, 2002.

Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., Lau, V. P.: The Interaction Between Leader–Member Exchange and Perceived Job Security in Predicting Employee Altruism and Work Performance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 84(4), 669-685, 2011.

Lopes, H., Calapez, T., Lopes, D.: The Determinants of Work Autonomy and Employee Involvement: A Multilevel Analysis. **Economic and Industrial Democracy**, 38(3), 448-472, 2017.

Lunenburg, F. C.: Goal-Setting Theory of Motivation. **International Journal of Management, Business, and Administration**, 15(1), 1-6, 2011.

Lübke, M., Erlinghagen, M.: Macroeconomic Conditions and Employee Job Security Perceptions: A Comparative Study Across 17 European Countries. **European Sociological Review**, 30(3), 319-332, 2014.

Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E.: The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? **Psychological Bulletin**, 131(6), 803-855, 2005.

Maraşlı, T. ve Sönmez Karapınar, E. S. İş Güvencesizliği Algısının İşgören Motivasyonu ve Performansına Etkisi: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. **Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 5(2), 181-194. 2023.

Marmara, S.: *İş Değerlemesinin Çalışanların Ücret Hakkaniyeti Algısına Etkisi: Bir Alan Araştırması* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2019.

Martocchio, J. J.: *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson Education India, 2011.

Maslow, A. H.: "A Theory of Human Motivation". **Psychological Review**, **50**(4), 370-396, 1943.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., Meglich, P. A.: *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2017.

Mathieu, J. E., Zajac, D. M.: "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". **Psychological Bulletin**, **108**(2), 171-194, 1990.

McEwen, B. S. ve Akil, H. (2020). **"Revisiting The Stress Concept: Implications For Affective Disorders."** Journal Of Neuroscience, 40(1), 12-21.

McEwen, B. S. ve Gianaros, P. J. (2011). **"Stress-And Allostasis-Induced Brain Plasticity."** Annual Review Of Medicine, 62, 431-445.

Memiş, K., Hoşgör, H., Boz, C., Gün, İ., Gündüz, D.: **"İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği"**. Clinical And Experimental Health Sciences, **5(4)**, 220-230, **2015**.

Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C.: **"Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model"**. Journal of Applied Psychology, **89(6)**, 991-1007, **2004**.

Mikulincer, M., Shaver, P. R.: **Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics, and Change**. New York: Guilford Press, **2007**.

Milkovich, G. T., Newman, J. M.: **Compensation (9th ed.)**. McGraw-Hill, **2005**.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., Gerhart, B.: **Compensation**. McGraw-Hill Education, **2016**.

Mitra, A., Gupta, N., Jenkins, G. D.: **"A Meta-Analysis of the Relationship Between Pay for Performance Perceptions and Employee Outcomes"**. Human Resource Management Review, **25(4),** 731-750, **2015**.

Milyavskaya, M., Koestner, R.: **"Psychological Needs, Motivation, And Well-Being: A Test Of Self-Determination Theory Across Multiple Domains"**. Personality And Individual Differences, **50(3)**, 387-391, **2011**.

Miner, J. B.: **Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership.** Routledge.

Mollamahmutoğlu, H., Astarlı, M., Baysal, U.: **İş Hukuku Ders Kitabı**. Ankara: Lykeion Yayınları, **2019**.

Moorman, R. H.: **"Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?"**. Journal Of Applied Psychology, **76(6)**, 845, **1991**.

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M.: **Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover**. Academic Press, **1982**.

Nakip, M.: **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler Ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**. Genişletilmiş 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, **2006**, s. 119.

Narmanlıoğlu, Ü.: **İş Hukuku, Ferdi İş İlişkileri I**. İstanbul: Beta Yayınevi, **2018**.

Newsom, J. T., Rook, K. S., Nishishiba, M., Sorkin, D. H., Mahan, T. L.: **"Understanding The Relative Importance Of Positive And Negative Social Exchanges: Examining Specific Domains And Appraisals"**. The Journals Of Gerontology Series B: Psychological Sciences And Social Sciences, **60(6)**, P304-P312, **2005**.

Ng, T. W., Sorensen, K. L.: **"Toward A Further Understanding Of The Relationships Between Perceptions Of Support And Work Attitudes: A Meta-Analysis"**. Group & Organization Management, **33(3)**, 243-268, **2008**.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. **Fundamentals Of Human Resource Management**. McGraw-Hill, **2017**.

R., Gerhart, B., Wright, P. M.:

OECD: **OECD Employment Outlook, Worker Security And The COVID-19 Crisis**. OECD Publishing, Paris, **2020**.

Oh, H. J., Ozkaya, E., LaRose, R.: **"How Does Online Social Networking Enhance Life Satisfaction? The Relationships Among Online Supportive Interaction, Affect, Perceived Social Support, Sense Of Community, And Life Satisfaction"**. Computers In Human Behavior, **30**, 69-78, **2014**.

Okvat, H. A., Zautra, A. J.: **"Community Gardening: A Parsimonious Path To Individual, Community, And Environmental Resilience"**. American Journal Of Community Psychology, **47(3-4)**, 374-387, **2011**.

Oldham, G. R., Fried, Y.: **"Job Design Research And Theory: Past, Present And Future"**. Organizational Behavior And Human Decision Processes, **136**, 20-35, **2016**.

Olson, D. H.: *"Circumplex Model Of Marital And Family Systems"* Journal Of Family Therapy, **22(2)**, 144-167, **2000**.

Özbay, Y., Palancı, M., Kandemir, M., Çakır, O.: *"Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarının Duygusal Düzenleme, Mizah, Sosyal Öz-Yeterlik Ve Başaçıkma Davranışları İle Yordanması"* Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, **10(2)**, 325-345, **2012**.

Özbey, S. Eşlerin Algıladıkları Sosyal Desteğin Ailenin Bazı Özellikleri İle İlişkisinin İncelenmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(1), 167-181. 2012.

Özcan, S.: *"İş Güvencesinin Çalışan Motivasyonu Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri"* İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, **25(2)**, 75-90, **2022**.

Özkaraca, E.: *"COVID-19 Salgını Sürecinde İş Hukuku Alanında Alınan Önlemlere Genel Bir Bakış"* İstanbul Hukuk Mecmuası, **78(2)**, 825-870, **2020**.

Öztürk, A. M.: *"İş Analizi Ve Değerlendirme Tekniği Olan Faktör Puan Yöntemi İle Elektrik Sanayiinde Bir Ücret Modeli Geliştirme"* (Master's Thesis, Fen Bilimleri Enstitüsü), **2001**.

Pargament, K. I., Murray-Swank, N. A., Tarakeshwar, N. : "An Empirically-Based Rationale for a Spiritually-Integrated Psychotherapy". ***Mental Health, Religion & Culture***, **8(3)**, 155-165, 2007.

Park, N., Peterson, C. : "Character Strengths: Research and Practice". ***Journal of College and Character***, **10(4)**, 421-429, 2009.

Pavot, W., Diener, E. : "The Satisfaction with Life Scale and the Emerging Construct of Life Satisfaction". ***The Journal of Positive Psychology***, **3(2)**, 137-152, 2008.

Penedo, F. J., Dahn, J. R. : "Exercise and Well-Being: A Review of Mental and Physical Health Benefits Associated with Physical Activity". ***Current Opinion in Psychiatry***, **18(2)**, 189-193, 2005.

Peterson, S. J., Luthans, F. : "The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time". ***Journal of Applied Psychology***, **91(1)**, 156, 2006.

Phillips, K. D., Smith, M. C., Brown, J. K. : "Holistic Nursing Care and the Roy Adaptation Model: Contemporary Applications in Healthcare". ***Advances in Nursing Science***, **42(3)**, 228-241, 2019.

Piccoli, B., De Witte, H., Reisel, W. D. : "Job Insecurity and Discretionary Behaviors: Social Exchange Perspective Versus Group Value Model". ***Scandinavian Journal of Psychology***, **58(1)**, 69-79, 2017.

Pichler, S., Livingston, B., Ruggs, E., Varma, A. : "The Dark Side of High-Performance Work Systems: Implications for Workplace Incivility, Work-Family Conflict, and Abusive Supervision". In N. M. Ashkanasy, R. J. Bennett, M. J. Martinko (Eds.), ***Understanding the High-Performance Workplace***. New York: Routledge, 2016.

Pinder, C. C. : ***Work Motivation in Organizational Behavior*** (2nd ed.). New York: Psychology Press, 2008.

Pink, D. H. : ***Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us***. New York: Riverhead Books, 2009.

Probst, T. M. : "Development and Validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A Classical Test Theory and IRT Approach". ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, **76(4)**, 451-467, 2003.

Procidano, M. E., Heller, K. : "Measures of Perceived Social Support from Friends and from Family: Three Validation Studies". **American Journal of Community Psychology**, **11(1)**, 1-24, 1983.

Portes, A. : "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology". **Annual Review of Sociology**, **24(1)**, 1-24, 1998.

Polit, D. F., Beck, C. T. : *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice* (11th ed.). Wolters Kluwer Health, 2021.

Rai, G. S. : "Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations Make a Difference in Their Workers' Attitudes and Behaviors?" **International Journal of Human Sciences**, **10(2)**, 260-284, 2013.

Reblin, M., Uchino, B. N. : "Social and Emotional Support and Its Implication for Health". **Current Opinion in Psychiatry**, **21(2)**, 201-205, 2008

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., Ryan, R. M. : "Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness". **Personality and Social Psychology Bulletin**, **26(4)**, 419-435, 2000.

Rhoades, L., Eisenberger, R.: "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". **Journal of Applied Psychology**, **87(4)**, 698-714, 2002.

Riediger, M., Freund, A. M. : "Interference and Facilitation among Personal Goals: Differential Associations with Subjective Well-Being and Persistent Goal Pursuit." Personality and Social Psychology Bulletin 30, no. 12 (2004): 1511–1523.

Roberts, S. J., Williams, L. M. ve Davis, B. A. : "Implementation of Roy's Adaptation Model in Clinical Settings: Recent Developments and Future Directions". **Nursing Research and Practice**, **12(3)**, 210-225, 2022.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. : *Örgütsel Davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık, 2019.

Rock, D. : "SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others". NeuroLeadership Journal, 1, 1-9, 2008.

Roy, C. ve Zhan, L. : "Sister Callista Roy's Adaptation Model and Its Applications in Modern Nursing". **Nursing Science Quarterly**, **30(2)**, 189-196, 2017.

Robbins, S. P., Judge, T. A. : *Organizational Behavior* (17th ed.). London: Pearson, 2017.

Rueger, S. Y., Malecki, C. K. ve Demaray, M. K. : "Gender Differences in the Relationship Between Perceived Social Support and Student Adjustment During Early Adolescence". **School Psychology Quarterly**, **31(1)**, 112-124, 2016.

Ryan, R. M., Deci, E. L. : "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". **American Psychologist**, **55(1)**, 68-78, 2000.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. : "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". **Contemporary Educational Psychology**, **25(1)**, 54-67, 2000.

Ryan, R. M., Deci, E. L. : "On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being". **Annual Review of Psychology**, **52**, 141-166, 2001.

Ryff, C. D. : "Happiness is Everything, or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being". **Journal of Personality and Social Psychology**, **57(6)**, 1069-1081, 1989.

Ryff, C. D., Singer, B. H. : "Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being". **Journal of Happiness Studies**, **9(1)**, 13-39, 2008.

Sabuncuoğlu, Z. : *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım AŞ, İstanbul, 2011.

Salamone, J. D., Correa, M. : "The Mysterious Motivational Functions of Mesolimbic Dopamine". **Neuron**, **76(3)**, 470-485, 2012.

Sapmaz, F., Doğan, T. : "İyimserliğin Mutluluk ve Yaşam Doyumuna Etkisinin İncelenmesi". **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, **8(3)**, 63-69, 2012.

Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., Sarason, B. R. : "Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire". **Journal of Personality and Social Psychology**, **44(1)**, 127-139, 1983.

Scott, D. : "Pay Communications and Fairness: An Employee Perspective". **Compensation & Benefits Review**, **50(1)**, 5-20, 2018.

Schaefer, C., Coyne, J. C., Lazarus, R. S. : "The Health-Related Functions of Social Support". **Journal of Behavioral Medicine**, **4(4)**, 381-406, 1981.

Schulkin, J. ve Sterling, P.: "Allostasis: A brain-centered, predictive mode of physiological regulation," **Trends in Neurosciences**, 42(10), 2019, 740-752.

Seçer, B.: "Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi," Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Seligman, M. E.: **Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being**, Free Press, New York, 2011.

Seligman, M. E. ve Csikszentmihalyi, M.: "Positive psychology: An introduction," **American Psychologist**, 55(1), 2000, 5-14.

Seligman, M. E., Ernst, R. M., Gillham, J., Reivich, K. ve Linkins, M.: "Positive education: Positive psychology and classroom interventions," **Oxford Review of Education**, 35(3), 2009, 293-311.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J.: "Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model," **Journal of Personality and Social Psychology**, 76(3), 1999, 482-497.

Sheldon, K. M., Kasser, T.: "Coherence between personal goals and values and subjective well-being," **Journal of Personality and Social Psychology**, 68(3), 1995, 531-543.

Sheldon, K. M., Kasser, T.: "Goals, congruence, and positive well-being: New empirical support for humanistic theories," **Journal of Humanistic Psychology**, 41(1), 2001, 30-50.

Shinn, M., Toohey, S. M.: "Community contexts of human welfare," **Annual Review of Psychology**, 54(1), 2003, 427-459.

Standing, G.: "From People's Security Survey to a Decent Work Index," **International Labour Review**, 141, 2002, 441-454.

Standing, G.: **The Precariat: The New Dangerous Class**, Bloomsbury Academic, London, 2011.

Staufenbiel, T. ve König, C. J.: "Job Insecurity and Turnover Intentions in the Public Sector: A Longitudinal Study," **Public Personnel Management**, 39(2), 2010, 101-120.

Steel, P., Schmidt, J., Shultz, J.: "Refining the relationship between personality and subjective well-being," **Psychological Bulletin**, 134(1), 2008, 138-161.

Stajkovic, A. D. ve Luthans, F.: "A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-1995," **Academy of Management Journal**, 40(5), 1997, 1122-1149.

Stajkovic, A. D. ve Luthans, F.: "Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models," **Personnel Psychology**, 56(1), 2003, 155-194.

Stigler, G. J.: "The economics of minimum wage legislation," **The American Economic Review**, 36(3), 1946, 358-365.

Stewart, M., Brown, J. B., Donner, A., McWhinney, I. R., Oates, J., Weston, W. W., Jordan, J.: "The impact of patient-centered care on outcomes," **Journal of Family Practice**, 49(9), 2000, 796-804.

Stice, E., Rohde, P., Seeley, J. R., Gau, J. M.: "Body image and eating disturbances predict onset of depression among female adolescents: A longitudinal study," **Journal of Abnormal Psychology**, 113(4), 2004, 678-688.

Sümer, H. H.: **İş Hukuku**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2020.

Süzek, S.: **İş Hukuku**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2018.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T.: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Eğitim Yayınevi, 2016.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A.: **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, 2019.

Tak, B., Sayılar Y. ve Kaymaz, K.: "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme," **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 8(2), 2007, 233-266.

Talas, C.: **Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1992.

Taylor, S. E., Sherman, D. K., Kim, H. S., Jarcho, J., Takagi, K., Dunagan, M. S.: "Culture and social support: Who seeks it and why?" **Journal of Personality and Social Psychology**, 87(3), 2004, 354-362.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R., Taylor, M. S.: "Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations," **Academy of Management Journal**, 48(1), 2005, 146-157.

Thoits, P. A.: "Social support as coping assistance," **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 54(4), 1986, 416-423.

Thoits, P. A.: "Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next?" **Journal of Health and Social Behavior**, Extra Issue, 1995, 53-79.

Thoits, P. A.: "Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health," **Journal of Health and Social Behavior**, 52(2), 2011, 145-161.

Till, R. E., Karren, R.: "Organizational justice perceptions and pay level satisfaction," **Journal of Managerial Psychology**, 26(1), 2011, 42-57.

Topalhan, T.: **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, Detay Yayıncılık, 2014-2020.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: **Human Resources Management**, Seventh Edition, Pearson Education Limited, England, 2008.

Tunçer, P.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, **Madde 10.** (1982)

Uchino, B. N.: "Social support and health: A review of physiological processes potentially underlying links to disease outcomes," **Journal of Behavioral Medicine**, 29(4), 2006, 377-387

Umberson, D.: "Family status and health behaviors: Social control as a dimension of social integration," **Journal of Health and Social Behavior**, 28(3), 1987, 306-319.

United Nations.: **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development**, United Nations, 2015.

Unger, D. G. ve Wandersman, A.: "The importance of neighbors: The social, cognitive, and affective components of neighboring," **American Journal of Community Psychology**, 13(2), 1985, 139-169.

Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P.: "Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması," **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(1), 2010, 248-262.

Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C. ve Vallières, E. F.: "The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education," **Educational and Psychological Measurement**, 52(4), 1992, 1003-1017.

Vallerand, R. J.: "Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation," in M. P. Zanna (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology** (Vol. 29, pp. 271-360), Academic Press, San Diego, CA, 1997.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. ve Lens, W.: "Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83(4), 2010, 981-1002.

Van der Doef, M., Maes, S.: "The job demand-control(-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. " **Work & Stress,** 13(2), 87-114,1999.

Van Eerde, W. ve Thierry, H.: "Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis," **Journal of Applied Psychology**, 81(5), 1996, 575-586.

Vansteenkiste, M., Lens, W. ve Deci, E. L.: "Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation," **Educational Psychologist**, 41(1), 2006, 19-31.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. ve Fisher, J.: "The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis," **Journal of Vocational Behavior**, 54(2), 1999, 314-334.

Vogel, E. A., Rose, J. P., Roberts, L. R. ve Eckles, K.: "Social comparison, social media, and self-esteem," **Psychology of Popular Media Culture**, 3(4), 2014, 206-222.

Wagner, J. A.: "Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence," **Academy of Management Review**, 19(2), 1994, 312-330.

Warr, P.: "Work, happiness, and unhappiness." **Lawrence Erlbaum Associates**., 2011.

World Health Organization (WHO).: **The World Health Report 2001: Mental health: New understanding, new hope**, World Health Organization, 2001.

Wentzel, K. R., Battle, A., Russell, S. L. ve Looney, L. B.: "Social supports from teachers and peers as predictors of academic and social motivation," **Contemporary Educational Psychology**, 35(3), 2004, 193-202.

Whiston, S. C., Li, Y., Goodrich Mitts, N., Wright, L.: "Effectiveness of career choice interventions: A meta-analytic replication and extension," **Journal of Vocational Behavior**, 100, 2017, 175-184.

Wills, T. A.: "Supportive functions of interpersonal relationships," In S. Cohen ve L. Syme (Eds.), **Social Support and Health**, Academic Press, 1985, 61-82.

Wills, T. A., Shinar, O.: "Measuring perceived and received social support," In S. Cohen, L. G. Underwood ve B. H. Gottlieb (Eds.), **Social Support**

Measurement and Intervention, Oxford University Press, 2000, pp. 86-135.

Wilson, J., Musick, M.: "The effects of volunteering on the volunteer," **Law and Contemporary Problems**, 62(4), 1999, 141-168.

Wilthagen, T., Tros, F.: "The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets," **Transfer: European Review of Labour and Research**, 10(2), 2004, 166-186.

Winzelberg, A. J., Classen, C., Alpers, G. W., Roberts, H., Koopman, C., Adams, R. E., Taylor, C. B.: "Evaluation of an internet support group for women with primary breast cancer," **Cancer**, 97(5), 2003, 1164-1173.

Weitzman, M. L., Kruse, D. L.: "Profit sharing and productivity," In A. Blinder (Ed.), **Paying for Productivity: A Look at the Evidence**, Brookings Institution, 1990, pp. 95-140.

Wright, T. A., Cropanzano, R.: "Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance," **Journal of Occupational Health Psychology**, 5(1), 2000, 84-94.

Wright, T. A., Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Wellbeing in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. **Organizational Dynamics**, 33, 338-351.

Wrzus, C., Hänel, M., Wagner, J., Neyer, F. J.: "Social network changes and life events across the life span: A meta-analysis," **Psychological Bulletin**, 139(1), 2013, 53-80.

Wu, X., Sturman, M. C., Wang, C.: "The motivational effects of pay fairness: A longitudinal study in Chinese star-level hotels," **Cornell Hospitality Quarterly**, 54(2), 2013, 185-198.

Yardım, H., Demir, M. Romantik İlişkilerde Algılanan Sosyal Destek, Bağlanma ve Kadına Yönelik Şiddet Tutumu. ***Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,*** *11*(1), 67-79. 2022.

Yetim, U.: The impacts of individualism/collectivism, self-esteem, and feeling of mastery on life satisfaction among the Turkish university students and academicians. **Social Indicators Research,** *61*, 297-317. 2003, 297-317.

Yılmaz, G.: "İş güvencesi ve örgütsel bağlılık: Uzun dönemli bir analiz," **Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi**, 8(2), 2023, 145-165.

Yılmazer, A., Eroğlu, C.: **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, 2013.

Zaim, S.: **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992.

Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., Farley, G. K.: "The multidimensional scale of perceived social support," **Journal of Personality Assessment**, 52(1), 1988, 30-41.

Zimmerman, B. J., Cleary, T. J.: "Adolescents' development of personal agency: The role of self-efficacy beliefs and self-regulatory skill," In **Self-efficacy Beliefs of Adolescents**, 2006, pp. 45-69.

4857 Sayılı İş Kanunu: Resmi Gazete, 25134, 10 Haziran 2003.

7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu: *"Resmi Gazete,"* **30221**, 25 Ekim 2017, **2017**.

ILOSIS: International Labour Organization. (2024). ILOSIS: International Labour Standards Information System. https://ilostat.ilo.org/topics/labour-costs/ (Erişim Tarihi: 25.05.2024)

Değişim Ulusu: https://www.nationofchange.org/2024/04/02/californias-20-minimum-wage-for-fast-food-workers-goes-into-effect-a-milestone-in-wage-equity/ (Erişim Tarihi: 17.07.2024)

Republic of Korea: Labor Standards Act. Korea Legislation Research Institute. https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=59932&lang=ENG (Erişim Tarihi: 23.01.2025)

Uluslararası Çalışma Ofisi: Ücretin Korunması Sözleşmesi, 1949 (No. 95) [PDF dosyası]. Uluslararası Çalışma Örgütü. https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm (Erişim Tarihi: 25.02.2024)

Uluslararası Çalışma Ofisi: Uluslararası Çalışma Ofisi. (1970). Minimum Ücret Belirleme Sözleşmesi, 1970 (No. 131) [PDF dosyası]. https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm (Erişim Tarihi: 25.02.2024)

EK 1: ANKET

Değerli Katılımcılar,

Bu araştırma İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Araştırmada elde edilecek olan veriler tamamen akademik amaçla kullanılacak olup araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Ankette adınızı ve soyadınızı belirtmeniz istenmemektedir. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından her bir ifadenin içtenlikle yanıtlanmasının önemli olduğunu belirtir, gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

Rahile GÜRAN GÖVEN (Doktora Öğrencisi)
Doç. Dr. Rıza DEMİR (Tez Danışmanı)

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER		
1	Cinsiyet	☐ Kadın ☐ Erkek
2	Yaş	☐ 30'un altı ☐ 30-39 arası ☐ 40-49 arası ☐ 50 ve üstü
3	Medeni Durum	☐ Bekar ☐ Evli
4	Eğitim Durumu	☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Meslek Y. O. (Ön lisans) ☐ Üniversite ☐Yüksek lisans ve üstü
5	İşletmedeki İstihdam Türünüz	☐ Kamu Çalışanı ☐ Taşerona Bağlı Çalışan

6	İş Unvanı	☐İşçi ☐Usta ☐ Güvenlik Görevlisi ☐Teknisyen ☐İş Makinası Operatörü ☐Mühendis ☐Büro çalışanı ☐ Memur ☐ Yönetici ☐Diğer (Lütfen ünvanınızı yazınız) _____
7	Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?	☐ 10 yıldan az ☐ 10-20 yıl arası ☐ 20 yıldan fazla
8	Sözleşme Şekliniz	☐Belirsiz süreli ☐Belirli süreli (Sözleşmeli)
9	Aylık Net Ücret	☐ 17002-25000 arası ☐ 25001-35000 arası ☐ 35001-45000 arası ☐ 45001-55000 arası ☐ 55001- 65000 arası ☐ 65001 ve üstü
10	Yetkili sendikaya üye misiniz? (Cevabınız Hayır ise 11. Soruya geçiniz)	☐Evet ☐Hayır
11	Üyeyseniz sendikadan ne kadar memnunsunuz?	☐Hiç memnun değilim ☐Memnun değilim ☐Ne memnunum ne değilim ☐Memnunum ☐Çok memnunum
12	Vardiyalı çalışıyor musunuz?	☐Evet ☐Hayır
13	Vardiyalı çalışmaktan ne kadar memnunsunuz?	☐Hiç memnun değilim ☐Memnun değilim ☐Ne memnunum ne değilim ☐Memnunum ☐Çok memnunum

B. İŞ MOTİVASYONU **Aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelen seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.**		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Çalışırken görevlerime fazlasıyla odaklandığımı düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	İşimi yaparken motivasyonumun oldukça yüksek olduğunu düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3.	Sabahları işe gelmek için mutlu uyanıyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4.	İş yerimde önemsendiğimi hissediyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5.	İşimin bitmesiyle birlikte işyerimden biran önce ayrılmak için can atarım.(ters kodlama-devre dışı)	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6.	Bir şey yaparken, elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
7.	İşimi yaparken yeni bir şeyler keşfetmekten zevk alırım. (devre dışı)	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
8.	Sonucunu merak ettiğim bir şey yaparken yorgunluk hissetmem.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
9.	Bir amaç doğrultusunda çalışmanın zevkli olduğunu düşünürüm.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

	C. İŞ GÜVENCESİ **Aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelen seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Geçerli veya haklı bir neden olmadan işten çıkarılmamın söz konusu olmayacağını düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	İşten çıkarılma korkusu yaşamıyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3.	İşletmemizde insanlar mümkün oldukça uzun süre istihdam edilmektedir.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4.	Performansım yüksek olduğunda, başarılı olduğumda işten atılmayacağımı düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5.	Yükümlülüklerime uygun çalıştığımda işten atılmayacağımı düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

	D. İYİ OLUŞ HALİ **Aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelen seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Gelecekle ilgili iyimserim.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	Kendimi işe yarar (faydalı) hissediyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3.	Kendimi rahat hissediyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4.	Sorunlarla iyi bir şekilde başa çıkabilirim.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5.	Açık ve net bir biçimde (sağlıklı) düşünebiliyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6.	Kendimi çevremdeki diğer insanlara yakın hissediyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
	E. SOSYAL DESTEK ÖLÇEĞİ **Aşağıdaki ifadeleri size en uygun gelen seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.	Ailem ve yakın arkadaşlarım dışında olan ve ihtiyacım olduğunda yanımda olan bir insan (örneğin akraba, komşu, psikolog vb.) bulabiliyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	Ailem ve yakın arkadaşlarım dışında olan ve sevinç ve kederlerimi paylaşabileceğim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

	biri (örneğin akraba, komşu, psikolog vb.) var.					
3.	Ailem (örneğin, annem, babam, eşim, çocuklarım, kardeşlerim) bana gerçekten yardımcı olmaya çalışır.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4.	İhtiyacım olduğunda her türlü desteği ailemden alırım.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5.	Yakın arkadaşlarım bana gerçekten yardımcı olmaya çalışırlar.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6.	Herhangi bir sorun yaşadığımda yakın arkadaşlarıma güvenebilirim.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
7.	Sorunlarımı ailemle (örneğin, annemle, babamla, eşimle, çocuklarımla, kardeşlerimle) konuşabilirim.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
8.	Sevinç ve kederlerimi paylaşabileceğim yakın arkadaşlarım var.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
9.	Ailem ve arkadaşlarım dışında olan ve duygularıma önem veren bir insan (örneğin akraba, komşu, psikolog vb.) var.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
10.	İşim ya da yaşamımla ilgili kararlarımı vermede ailem (örneğin, annem, babam, eşim, çocuklarım, kardeşlerim) bana yardımcı olmaya destek olurlar.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

	F. ÜCRET ADALETİ **İlgili değerlendirmelere İçsel, Dışsal, Prosedürel, Bireysel eşitliği algısına hangi düzeyde katıldığınızı lütfen belirtiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
İçsel Adalet						
1.	Ücretime yapılan artışın, çalışma arkadaşlarıma yapılan artışlarla karşılaştırdığımda, adil olduğunu düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	Benimle benzer işi yapanlarla verilen yan hakları (ikramiye, lojman hakkı vb.) dikkate aldığımda, bana verilen yan hakların adil olduğuna inanıyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3.	Benimle benzer işi yapanlarla kıyasladığımda, terfi fırsatlarımın adil olduğunu düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4.	Şirkette diğer çalışanlara sağlananla kıyasladığımda, bana sağlanan ikramiye vb. ücret ödemelerin adil olmadığını düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5.	Benimle benzer işi yapanlarla kıyasladığımda, bana verilen ücretin adil oluğunu düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6.	Şirkette diğer çalışanlara kıyasladığımda, ücretimin adil olduğuna inanıyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
7.	Benimle benzer işi yapanlarla ve şirkette diğer çalışanlarla kıyasladığımda, takdir	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

	edilme konusunda bana adil davranıldığına inanıyorum.					
Dışsal Adalet						
1.	Sektörümüzde diğer işletmeler tarafından yapılan ücret artışları ile kıyasladığımda, ücretime yapılan artışların adil olduğunu düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	Sektörümüzdeki diğer işletmelerin bizimkine göre daha iyi yan haklar sağladığını düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3.	Sektörümüzdeki diğer işletmelerle kıyaslandığında daha adil terfi fırsatları sağlandığını düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4.	Sektörümüzdeki diğer işletmelerde daha iyi performansa dayalı teşvik edici ücretler sağlandığını düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5.	Diğer işletmelerde ödenenlerle karşılaştırdığımda**,** ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6.	Sektörümüzdeki diğer işletmelerin çalışanları ile kıyasladığımda, yeteri kadar takdir edilmediğimi düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Bireysel Adalet						
1.	Niteliklerimi göz önünde bulundurduğumda ücretimden memnunum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	Benimle aynı performans / liyakat düzeyinde çalışanların ücretleriyle karşılaştırdığımda, ücretimden memnunum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Prosedürel Adalet						

1.	Ücretimin belirlenmesinde uygulanan prosedürler adildir.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	İşletmemde ücretlendirme süreçlerinin şeffaftır**.**	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3.	İşletmemde işlerin ücret seviyelerinin belirlenmesinde, iş değerleme yöntemlerinden (işlerin önem ve güçlük derecelerinin belirlenmesi) yararlanıldığını düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4.	İşletmemde ücretler belirlenirken çalışanların görüşleri genelde dikkate alınmaktadır.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5.	İşletmemde piyasa ücret araştırmalarının sonuçları dikkate alınarak ücretlerin belirlendiğini düşünüyorum.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

ÖZGEÇMİŞ

İlk, orta ve lise öğrenimini İzmir'de tamamladıktan sonra 2007 yılında Uşak Üniversitesi Ulubey Meslek Yüksekokulu İşletme önlisans programına başladı. Dikey geçiş sınavıyla kazandığı Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme programından 2013 yılında mezun oldu. Ardından Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı'ndan "İşin Nicel Talepleri ile Tükenmişlik İlişkisinde İş ve Aile Çatışmasını Yönetme Özyeterliğinin Aracılık Etkisi" başlıklı tezi ile mezun oldu. Sonrasında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalında doktora öğrenimine başladı. 2017 yılından beri İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü İnsan Kaynakları Yönetimi programında öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Akademik çalışmalarına aktif olarak devam eden Güran'ın ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış makaleleri ve bilimsel toplantılarda sunulmuş bildirileri bulunmaktadır.