

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İŞLETMELERDE İŞ İSTİHDAMI UYGULAMA  
MODELİNİN İŞVEREN VE ENGELLİ BİREYLERİN  
MOTİVASYON VE ÇALIŞMA PERFORMANSI  
ÜZERİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Doktora Tezi**

**Şule GAYRETLİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

**Eş Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Fatih BAL**

**İstanbul – 2022**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Şule GAYRETLİ

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : İşletmelerde İş İstihdamı Uygulama Modelinin İşveren ve Engelli Bireylerin Motivasyon ve Çalışma Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi

**Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**Anabilim Dalı** : İşletme

**Tezin Türü** : Doktora

**Tezin Tarihi** : 26/10/2022

**Sayfa Sayısı** : 118

**Tez** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

**Danışmanları** : Dr. Öğr. Üyesi Fatih BAL

**Dizin Terimleri** : İş İstihdamı, İş Veren, Engelli Birey, İş Motivasyonu, İş Memnuniyeti

**Türkçe Özet** : Bu çalışmanın amacı işletmelerde engelli bireylerin istihdamı ile motivasyonlarının sağlanması için bir uygulama modelinin geliştirilmesi ve modelin etkililiğinin işveren engelli bireylerin motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkinliğini incelemektir.

**Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*İmzası*

*Şule GAYRETLİ*

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İŞLETMELERDE İŞ İSTİHDAMI UYGULAMA  
MODELİNİN İŞVEREN VE ENGELLİ BİREYLERİN  
MOTİVASYON VE ÇALIŞMA PERFORMANSI  
ÜZERİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Doktora Tezi**

**Şule GAYRETLİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

**Eş Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Fatih BAL**

**İstanbul – 2022**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şule GAYRETLİ

... /... /2022



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Şule GAYRETLİ' nin "İşletmelerde İş İstihdamı Uygulama Modelinin İşveren ve Engelli Bireylerin Motivasyon ve Çalışma Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof. Dr. Orhan İŞCAN*

Üye

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

(Danışman)

Üye

*Prof. Dr. Nurettin PARILTI*

Üye

*Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı işletmelerde engelli bireylerin istihdamı ile motivasyonlarının sağlanması için bir uygulama modelinin geliştirilmesi ve modelin etkililiğinin işveren engelli bireylerin motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkinliğini incelemektir. Araştırmanın örneklemi, rastgele seçilen ve araştırmamıza katılmayı kabul eden 15 deney ve 15 kontrol grubunda olan 30 engelli birey ve 30 iş veren bireylerden oluşmaktadır. Çalışma grubu ile ilgili sosyodemografik bilgileri belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve katılımcıların iş motivasyonu ve memnuniyetleri Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırmada iş istihdamı uygulaması yapılmıştır. Çalışma grubu iki ay boyunca kurumlarda çalışmaları izlenmiş ve çalışma öncesi ve sonrası ölçümler yapılmıştır. Çalışmada grupların ön ve son testlerin farklılığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testi, gruplar arasındaki ön test ve son test farklılıklarını tespit etmek için Wilcoxon İşaretili Sıralama Testi kullanılmıştır. Verileri SPSS 25 (Sosyal Bilimler İstatistik Programı) ile bilgisayarda yapılmıştır. İşletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren ve engelli bireylerin motivasyon düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu olduğu ve işletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren engelli bireylerin çalışma performans düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca istihdam sahibi iş verenlerin de İş Motivasyonu ve memnuniyet puanları yüksek çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş İstihdamı, İş Veren, Engelli Birey, İş Motivasyonu, İş Memnuniyeti

## SUMMARY

The aim of this study is to develop an application model for the employment and motivation of disabled individuals in enterprises and to examine the effectiveness of the model's ethics on the motivation and job performance of employers with disabilities. The sample of the research consists of 30 disabled individuals and 30 employers, who were randomly selected and 15 in the experimental and 15 control groups, who agreed to participate in our research. The personal information form developed by the researcher to determine the sociodemographic information about the study group and the job motivation and satisfaction of the participants were measured with the Multidimensional Job Motivation Scale and the Job Performance Scale. Employment application was made in the research. The work of the study group was followed in institutions for two months and measurements were made before and after the study. In the study, Mann-Whitney U Test was used to determine the differences between the groups in the pre-test and post-test, and the Wilcoxon Signed Ranking Test was used to determine the pre-test and post-test differences between the groups. The data were made on the computer with SPSS 25 (Social Sciences Statistics Program). It was concluded that the employment application applied to the disabled individuals in the enterprises was positive compared to the motivation levels of the employers and the disabled individuals, compared to the control group, and the employment performance levels of the disabled individuals, the employers, were positive compared to the control group. In addition, job motivation and satisfaction scores of employers with employment were also high.

**Keywords:** Employment, Employer, Disabled Person, Job Motivation, Job Satisfaction



# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Araştırmanın Amacı .....	4
1.2. Araştırmanın Önemi .....	4
1.3. Problem .....	4
1.4. Hipotezler .....	5
1.5. Araştırmanın Sayıtları .....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.7. Tanımlar .....	5

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Engellilik .....	7
2.1.1. Çalışan Engelli Kimliğini Etkileyen Faktörler .....	11
2.1.2. Engelli İstihdamı.....	13
2.1.3. Türkiye’de Engelli İstihdamı .....	21
2.1.4. Engelli İstihdamında Yaşanan Sorunlar ve Yapılması Gerekenler .....	23
2.2. Motivasyon.....	30
2.2.1. Çalışan Motivasyon Araçları .....	33
2.2.2. Yönetmel Motive Araçları.....	35
2.2.3. İş Tatmini.....	38
2.2.4. İş Tasarımı .....	39

2.2.5. Çalışma Ortamı .....	40
2.2.6. Psiko-sosyal Motive Araçları.....	40
2.2.7. Motivasyon Teorileri .....	40
2.2.8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	42
2.2.9. Herzberg Motivasyon / Hijyen Teorisi .....	44
2.2.10. Beklenti Teorisi.....	45
2.2.11. Farklı Motivasyon Kuramlarının Değerlendirilmesi .....	47
2.2.12. Motivasyon Teorilerini Uygulamak.....	48
2.2.13. Mali ve Mali Olmayan Ödüller.....	50
2.2.14. Çalışanların Motivasyon İhtiyaçlarındaki Kültürel Farklılıklar .....	52

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli .....	55
3.2. Çalışma Grubu.....	55
3.3. Veri Toplama Araçları.....	55
3.3.1. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) .....	56
3.3.2. İş Performansı Ölçeği .....	57
3.4. İş istihdamı Uygulanması .....	57
3.5. Verilerin Analizi.....	58

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>67</b>
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>67</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>99</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>104</b>

## KISALTMALAR

<b>ÖMSS</b>	:	Özürlü Memur Seçme Sınavı
<b>AB</b>	:	Avrupa Birliği
<b>BM</b>	:	Beyin İşitsel Uyarılmış Potansiyeller
<b>UPIAS</b>	:	Ayrılmaya Karşı Fiziksel Engelliler Birliği
<b>İK</b>	:	İnsan Kaynakları
<b>ÇBİMÖ</b>	:	Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	59
<b>Tablo 2.</b> Ölçeklerin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	60
<b>Tablo 3.</b> Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	60
<b>Tablo 4.</b> Çalışma Grubunun Deney ve Kontrol grubuna ilişkin Ön-Test Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 5.</b> İş istihdamı Uygulanan Deney Grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ve İş Performansı Ölçeği Öncesi ve Sonrası Puanlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları.....	62
<b>Tablo 6.</b> İş istihdamı Uygulanan Kontrol Grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ve İş Performansı Ölçeği Öncesi ve Sonrası Puanlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 7.</b> İşverenlerin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ve İş Performansı Ölçeği Öncesi ve Sonrası Puanlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 8.</b> Çalışma Grubunun Deney ve Kontrol grubuna ilişkin Son-Test Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	64

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> İş İstihdamı Uygulanan Deney ve Kontrol Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) Son Test Karşılaştırma Sonuçları .....	65
<b>Şekil 2.</b> İş İstihdamı Uygulanan Deney ve Kontrol İş Performansı Ölçeği Son Test Karşılaştırma Sonuçları .....	66



## ÖNSÖZ

Değerli hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e eğitim-öğretim yaşamım süresince deneyimlerini benle paylaştığı, bana yol gösterdiği ve çalışmalarımı nitelikli bir şekilde sürdürmeme katkı sunduğu için teşekkür ederim.



## GİRİŞ

İşgücü piyasasında meydana gelen teknolojik gelişmeler, insanların refahı ve işleriyle ilişkileri üzerinde ciddi etkilere sahip olmaya başlamıştır. Yapay zekanın, otomasyon ve robotik teknolojinin yeni işler yaratacağına ve diğerlerini yok edeceğine dair öngörüler gün geçtikçe artmaktadır (Freyn ve Osborne, 2017, s.254). Bu bağlamda, piyasadan dışlanma riski altında olan bazı savunmasız gruplar bulunmaktadır. Bu gruplardan biri, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nde belirttiği gibi engelli çalışanlar olmaktadır.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, engelliliğin, engelli, engelli aileleri ve toplum açısından bakıldığında sosyo-ekonomik olarak etkisinin önemli olduğu bilinmektedir. Engelli erkek ve kadınların engelli olmayan yaşlılarına göre istihdam oranları daha düşüktür ve engelli kişileri çalışma dünyasından dışlamak, ülkelere Gayri Safi Yurtiçi Hasılanın %1 ila %7'sine mal olabilir. Engelliler, istihdama erişimin azalması nedeniyle artan bir yoksulluk riski altındadır (UNDP, 2018). Dünya çapında, engelliliğin yoksulluk, sosyal açıdan dışlanma ile doğrudan ve güçlü bir şekilde bağlantılısının var olduğu saptanmıştır. Engellilik ile yoksulluk, işsizlik, eğitimsizlik ve sosyal hayata, alışverişe ve rekreasyona katılamama arasında yüksek bir korelasyon vardır (Burgdorf, 1991, s.413). Ülkelerin çoğunda refah sistemleri yeterli gelir desteği sağlayamamakta ve ayrıca engellilik durumunda yönlendirici ve teşvik edici programları bulunmamaktadır (Yılmaz, 2004, s.194).

Alan yazında, eksik istihdam veya engelliler için daha az kariyer başarısına yol açan faktörlere de odaklanmaktadır. Kariyer, bir veya daha fazla kuruluştaki farklı deneyimleri ve işleri kapsayan bir çalışan gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Baruch ve Rosenstein, 1992, s.477). Bununla birlikte, gerçekte başarılı kariyerlere sahip olanlar engelliler olmaktadır (Noonan, Gallor, Hensler-McGinnis, Fassinger, Wang, Goodman, 2004, s.69). Fiziksel engellilik, büyük bir yaşam aktivitesini sınırlayan, ancak kazançlı istihdama izin veren bir bozukluk olmaktadır (Ren, Paetzold ve Colella, 2008, s.192). Engellilik kavramı; toplumsal ve bireysel bir sonucu olan kavram olarak literatürdeki yerini almıştır. Sanayi devrimi ile birlikte engellilik kavramı sosyal yaşamda daha sık kullanılmaya başlanmış ve doğuştan gelen engellilik dışındaki iş kazalarının neden olduğu sakatlık oranlarında artış yaşanmıştır. Engelli bireyler dezavantaja sahip oldukları için sosyal politikalar alanına dahil edilmektedir.

Endüstriyel alanda olduğu gibi teknoloji alanında da gelişme olması, sosyal yaşamdaki aktiflik ve yaşanan gelişmelere bağlı olarak kendilerini eve kapatmış olan engelli bireylerin istekleri toplumdaki farklı kesimler açısından fark edilir bir durum olmuştur (Genç ve Çat, 2013, s.364). Birleşmiş Milletler Engelli Bireylerin Hakları Beyannamesinde; saygı duyulması ve değer verilmesi, özgüven artmasına katkıda bulunma, eğitim-öğretim alma, çalışma hayatına girme, aile yaşamının kurulması gibi temel haklar konusuna dikkat çekilmiştir. Bu duruşun sonucunda engeli olan bireyin engel sorunu yaşamayan başka birey/bireylerin desteği ile gereksinimlerinin karşılanmasına karşı bir duruş sergilemektedir. Engelli bireylerin kendi gereksinimlerini karşılama, bağlı kalmaktan, dışlanmaktan kurtulma gibi durumlar için maddi destek almaktan çok çalışma ve iş alanına girmeyi talep ederler. Doğuştan veya sonradan; fiziksel, mental, ruhsal, duyuşsal ve sosyal becerilerini belirli ölçülerde kaybedilmesinden dolayı yaşamlarında uyum saylama, iletişim kurma, gereksinimlerini karşılama konusunda zorluk yaşayan bireylere uygun olarak çalışma yaşamında aktif rol almak, korunmak, barınmak, danışmanlık ve destek eğitim hizmeti almaları için son yıllarda yasal düzenlemeler yapılmıştır. İlk olarak 29.04.2012'de 2491 kişi, ardından 14.03.2013'te 591 birey kamu kurumlarında istihdam edilmiştir (Tiyek, 2014, s.101). Engelli bireylerin yoksulluk durumlarının değerlendirmeye alınmasında vurgulanması gereken en önemli şey, engelli bireylerin işgücüne katılma durumlarının yeterli seviyede olup olmadığıdır (Erdugan, 2010). Engelli çalışan kişi, kendisini toplumda daha ilgili ve ekonomik açıdan bağımsız bir kişi olarak görmekte ve daha sonra iş ve engelliğe hak kazananların rehabilite ve tedavi sürecinde etkililiği fazla olan yöntem olarak kullanılmaktadır (Tokoğlu, Aydın, Polat, Burmaoğlu, 2011, s.2). İşyerindeki uygulamalar ve tutumlar, çalışanların motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Bireyin isteyerek ve verimli çalışabilme yeteneği, yapmış olduğu iş ortamıyla ilgilidir. Monotonluktan çıkmış ve ilginç olan işin yapılmasında daha istekli olduğu görülüyor. Yöneticiler ayrıca işi ilginç hale getirerek sağlarlar. Ortamda bulunan ve rahatsızlık veren etkenler motivasyon açısından olumsuz etkilenmeye neden olur. Yöneticilerin görevleri kirliliği, gürültüyü, ısıtmayı, havalandırmayı, çalışma saatleri şeklinde var sayılan motivasyon olarak görülen bu etkenleri sağlamaktır. İşletme ve yöneticinin çalışan bireylere bakış açısı da önemlidir. Çalışan bireylerin olumlu ve ikonik niteliklerini bu şekilde tespit ederek onların katkılarını artırmayı hedefler (Ertürk, 1998). Çalışanların sosyal yaşamlarına ve kariyerlerine de ilgi duymaları, dayanışmanın gücünün artmasına destek



olmaktadır. Kişisel düşünen, zayıf sosyal bağları olan, çalışanın başarısını takdir etmeyen yönetici, motivasyonsuzluğun ana nedenidir. Çalışan bireylerin bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleri amacıyla imkanları sağlayabilmek ve ihtiyaç duyulan eğitimlere destek vermek gerekir. Bu durum motivasyon sağlar çünkü çalışanlara değer verildiği ve önemsendiği duygusunu ortaya çıkaracaktır. Ücretler açısından, çalışanların yaşamlarını sürdürebilecekleri bir seviye belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Çalışan bireyler için en önemli moral ve motivasyon kaynağını sağlar. Çalışan bireylerin alınmış olan kararlara dahil edilerek fikirlerini dile getirmeleri ve mutlu olarak işlerini yapabilmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar çalışmalarının değerlendirilmesini ister ve bekler. İşletmede geri bildirim bulan çalışan kendini değerli bulduğu için işini daha ilgi ve isteyerek yapar (Keser, 2005, s.72). Bu çalışmada işletmelerde engelli bireylerin istihdamı ile motivasyonlarının sağlanması için bir uygulama modelinin geliştirilmesi ve modelin etikliğinin işveren ve engelli bireylerin motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkinliğini incelemektir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada işletmelerde engelli bireylerin istihdamı ile motivasyonlarının sağlanması için bir uygulama modelinin geliştirilmesi ve modelin etkililiğinin işveren engelli bireylerin motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkinliğini incelemektir.

## 1.2. Araştırmanın Önemi

İnsanlık tarihi sürecinde engelli bireyler toplumuna ait bir parça olarak her dönemde sosyal dışlanmayla karşı karşıya kalmışlardır. Engelli bireyin toplumla olan ilişkileri tartışmalıdır. Engelli bireylerin istihdam, sosyal yaşama katılma, kendi ayakları üzerinde durmak ve kendilerine yeni bir sosyal çevre kazandırmaları açısından önemlidir. Engelli bireylerin işletmelerde motivasyonlarının sağlanması ve kendilerinin bir birey olarak topluma dahil edilmeleri devlet, toplum engelli bireyler ve aileleri için önemli bir gelişmedir. Bu araştırmada, işletmelerde engelli bireylerin istihdamı ile motivasyonlarının sağlanması amacıyla iş istihdamı uygulama modelinin geliştirilmesi ve uygulama modelinin iş veren ve engelli bireylerin motivasyon ve engelli bireylerin iş performansı üzerine etkisini incelemektir.

## 1.3. Problem

Bu araştırmanın problemi işletmelerde engelli bireylerin istihdamı ile motivasyonlarının sağlanması amacıyla iş istihdamı uygulama modelinin geliştirilmesi ve uygulama modelinin engelli bireylerin motivasyon ve engelli bireylerin iş performansı üzerine etkisinin olup olmadığıdır.

#### 1.4. Hipotezler

**H1=** İşletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren ve engelli bireylerin motivasyon düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu yönde değişecektir.

**H2=** İşletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının iş veren ve engelli bireylerin çalışma performans düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu yönde değişecektir.

#### 1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Çalışmada, verilerin elde edilmesi için kullanılan ölçek ve anketlerin çalışmanın amacına uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi için yeterli olacağı varsayılmıştır.
2. Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
3. Araştırmaya katılım sağlayan -bireylerin, her bir ölçeği yansız olarak samimi bir şekilde cevapladığı varsayılmaktadır.

#### 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1- Araştırmanın evreni, İstanbul İl'indeki özel eğitim kurumlarında öğrenim gören 18-60 yaş aralığındaki bireylerle sınırlıdır.
- 2- Araştırmanın örneklemini, rastgele seçilen ve araştırmamıza katılmayı kabul eden 15 deney ve 15 kontrol grubunda olan 30 engelli birey ve 30 iş veren bireylerden oluşmaktadır.

#### 1.7. Tanımlar

**Erişilebilirlik:** Mal ve hizmetleri engelli insanlar için erişilebilir kılmak ve engelli insanlar için yardımcı araç pazarını teşvik etmek.

**Katılım:** Engelli kişilerin Avrupa Birliği (AB) vatandaşlığının tüm avantajlarından yararlanmalarını sağlamak; kamu ve boş zaman etkinliklerine eşit katılımın önündeki engellerin kaldırılması; Toplum temelli hizmetlerin kaliteli bir şekilde sunulmasını sağlamak.

**Eşitlik:** Engellilikle ilgili ayrımcılıkla mücadele etmek ve fırsat eşitliğini teşvik etmek.

**İstihdam:** Açık işgücü piyasasındaki işçiler arasında engelli insanların oranında önemli bir artış. Engelli insanlar AB'deki çalışma çağındaki nüfusun 1 / 6'sını oluştursa da istihdam oranı nispeten düşüktür.

**Eğitim ve Öğretim:** Engelli insanlar için kapsayıcı eğitimi ve yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmek. Kaliteli eğitime ve yaşam boyu öğrenmeye eşit erişim, engelli kişilerin topluma tam olarak katılmalarını ve yaşam kalitelerini artırmalarını kolaylaştırır. AB Komisyonu engelliler için bir dizi eğitim girişimi başlatmıştır.

**Sosyal Koruma:** Uygun yaşam koşullarını teşvik etmek, yoksulluk ve sosyal dışlanma ile mücadele etmek.

**Sağlık:** Sağlık hizmetlerine ve ilgili tesislere eşit erişimi teşvik etmek.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Engellilik

İlk adım olarak, engelli kimliğinin literatürlerde nasıl tanımlandığını ele alınmalıdır. Kimlik, “bir kişinin kim olduğunu tanımlayan özellikleri ve özellikleri, sosyal ilişkileri, rolleri ve sosyal grup üyeliklerini” içerir (Oyserman, Elmore ve Smith, 2012, s. 69). Bir sosyal gruba veya kategoriye üyeliği özel olarak tanımlayan, sosyal kimlik olarak adlandırılır (Tajfel, 1981). Mevcut literatür, engelli kimliğini bir gruba - korunan ve genellikle sosyal olarak damgalanmış bir gruba- üyeliği aktaran sosyal bir kimlik olarak ele alıyor gibi görünmektedir (Bogart, 2014).

Ancak diğer sosyal bilim literatürlerinde engelli kimliğinin tanımı bir tartışma kaynağı olmuştur. Literatürde benzer şekilde, engellilik çalışmaları alanı, büyük ölçüde engelli kimliğini tanımlamak için bir “sosyal model”i desteklemiştir, yani kültür, mevzuat ve sosyal tutumlar gibi sosyal yapılar tarafından tanımlanır ve etkilenir. Sosyal model biyolojik veya tıbbi bir modele tercih edilmiştir, çünkü sosyal ve kültürel faktörlerin, engellilerin biyolojik özelliklerindeki farklılıklardan bağımsız olarak karşı karşıya kaldıkları evrensel zorluklar yarattığına inanılmaktadır (Barnes ve Mercer, 2001).

Bazı araştırmacılar ve teorisyenler, engelli kimliğini ve deneyimlerini tanımlamak için yalnızca bir sosyal modele güvenilmesini eleştirdiler. Birincisi, engellilik genellikle tıbbi izleme veya müdahale gerektirebilecek biyolojik bir bileşen içerir. Engelliliğin sosyal etiketine odaklanırken bozukluğu görmezden gelmenin, engellilik deneyimlerinin anlaşılmasını büyük ölçüde sınırladığı düşünülmektedir (Reeve, 2004). İkincisi, araştırmalar, engelliliğin içsel psiko-duygusal deneyiminin, bir kişinin engellilikle ilgili deneyimleri nasıl yönetmeyi seçtiği konusunda kritik olduğunu belirlemiştir (Reeve, 2004). Engelli kişiler üzerindeki sosyal etiketleme etkileri, etiketleme deneyimlerine karşı kişisel psikolojik tepkileri tarafından tamponlanabilir veya büyütülebilir. Son olarak, bir sosyal modele odaklanmak, engelli kimliğinin diğer demografik, mesleki ve sosyal roller için kimlikleri içeren bireyin kişisel kimliğine ne zaman ve nasıl entegre edildiğini açıklamakta yetersiz kalabilir (Hahn ve Belt, 2004, s.424; Onken ve Slaten, 2000, s.100; Shakespeare, 1996, s.95).

Sosyal kimliğe dar bir şekilde odaklanmak, engelli kimliğinin, diğer kimlikleri daha merkezi ve değerli tutabilecek bireyler için tanımlayıcı kimlik olduğuna dair yanlış bir varsayımı riske atabilir

Diğer kimlikler gibi engelli kimliği de diğer kimliklerden ve rollerden bağımsız olarak gelişmez. Engelli işçiler, engelliliği işteki rollerine ve kimliklerine entegre etmelidir. Bu itibarla, bir işçi sakatlık kimliğini diğer kimlikler üzerinde ana statü olarak tanımlamayabilir (Goffman, 1963, s.265). Birçok işçi için mesleki kimlik, işteki en belirgin kimliktir (Sandler ve Blanck, 2005, s.40). Diğer engelli çalışanlar, işyerinde cinsiyet veya ırk kimlikleri ve bu kimliklerin tetiklediği klişelerle daha fazla ilgilenebilirler (Shakespeare, 2006, s.168). Bu nedenle, bir kimlik geliştirilse bile, ilgili durum tarafından işaret edilmediği sürece çalışma bağlamında diğer kimlikler kadar belirgin veya önemli olmayabilir (Bodenhausen, 2010, s.5; Galvin, 2005, s.394). Bir bozukluğun varlığının mutlaka belirgin bir sakatlık kimliğinin göstergesi olduğunu varsaymak, çalışanın benlik kavramına ilişkin aşırı basit bir görüş oluşturur ve işyerinde yanlış anlamalara yol açabilir.

Bu nedenlerle, engelli kimliğinin karmaşıklığı, muhtemelen diğer iş ve sosyal kimliklerde tanınan karmaşıklığa benzemektedir. Engelli kimliği geliştirilirse, diğer birçok sosyal, kişisel ve rol arasında var olan karmaşık bir benlik kavramına katkıda bulunur.

Açık ve sabit bir özellik olarak var olmaktan ziyade, engelli kimliği zaman ve durumlar arasında değişkendir (Barnartt, 2010). Bu nedenle, bir çalışanın engelli kimliği ve işyerinde nasıl yönetildiği, dinamik olarak daha iyi tanımlanır.

Birleşmiş Milletler (BM), dünyadaki engelli kişilerin oranlarına ilişkin tahminleri 235.393.690 ile 549.183.690 arasındadır (Metts, 2000). Bu, dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 10'unun bir tür sakatlığa ve üçte ikisine sahip olduğu anlamına gelir. (Quinn ve Degener, 2002). Sadece dünya nüfusunun artmasıyla değil, savaş, terörizm, şiddet, kazalar yetersiz tıbbi bakım, yaşlanan nüfus, doğal afetler gibi faktörlerle engellilerin sayısı artmaktadır. Engelli aileleri de dahil olmak üzere dünya genel nüfusunun yaklaşık yüzde 50'si yaşamlarında engellilik meselesiyle yakından ilgilenmektedir (Karçkay, 2000).

Engellilik, geleneksel olarak bir bireyin fiziksel veya zihinsel özelliklerinin bozulması olarak tanımlanmaktadır (French ve Swain, 2012). Engellilik terimi, bireyin işleri başta olmak üzere gündelik işlerini yerine getirme becerisine olumsuz etki edecek fiziksel, psiko-sosyal, duyuşsal veya mental sorunları kapsamaktadır (ILO, 2010). Engellilik araştırmaları birçok kavramdan oluşur ve ekonomi, tıp ve sosyoloji gibi birçok disipline yayılmıştır, bu da tüm alanı çok kapsamlı ve anlaşılması zor hale getirir (Roulstone, 2013, s.2). Engellilik çalışmalarında esas olarak iki baskın engellilik anlayışı vardır: tıbbi ve sosyal modeller.

Barnes ve Mercer (2005, s.528), 1960'larda "engelli bir bireye hakim bakış açısının" kişisel bir trajedi olarak kabul edildiğini öne sürerler. Oliver ve Barnes (2012), siyasi ve akademik çevrelerde engelliliğe olan ilginin artmasına rağmen, birçok Batı ülkesinin hala engelliliği kişisel bir trajedi olarak gördüğünü, bu nedenle engellilik ve sakatlık arasındaki ayrımı yapmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtiyorlar. Bozukluğun "bir uzvun bir kısmının veya tamamının noksanlığı veya sorunlu bir uzuv, organ veya vücut mekanizmasına sahip olması" olarak düşünülür. Aynı zamanda, engellilik, "fiziksel engelli insanları çok az dikkate alan veya hiç dikkate almayan ve bu nedenle onları sosyal faaliyetlerin ana akımına katılmaktan dışlayan çağdaş sosyal organizasyon nedeniyle faaliyetin kaybı veya kısıtlanması" olarak tanımlanmaktadır. Bu Ayrılmaya Karşı Fiziksel Engelliler Birliği (UPIAS) 1974'te engellilik hakları örgütü kurulmuştur. "Engelli olmayan uzmanlar tarafından kontrol edilen örgütleri, engelli insanların ana akım ekonomik ve sosyal faaliyetlerden dışlanmasının temelindeki çeşitli engelleri ele almadıkları ve engelli topluma karşı hesap verebilir olmadıkları için" eleştirdiler (Oliver ve Barnes, 2012). Tıbbi anlayış, bozulma ile yakından bağlantılıdır, ancak engellilik anlayışı zamanla değişmiştir. 1990'dan önce tıbbi perspektifler temelde sosyal baskıya ve eşitlik ve katılım gibi sosyal sorunlara odaklanan araştırma anlamına gelen araştırma ve esas olarak sakatlıklar üzerine yapıldı", ancak "1990'ların başında sosyal bilimsel araştırma geleneği ortaya çıktı ve kurumsallaşmış bir araştırma alanına dönüştü" (Tossebro, 2013, s.72). Başlangıçta bozulma fiziksel bozuklukla ilgiliydi, ancak daha sonra tüm fiziksel, duyuşsal ve bilişsel bozuklukları içerecek şekilde düşürüldü. Günümüzde tıbbi anlayış terimi, sakatlığı düşünürken kullanılmaktadır. "Tıp anlayışında engellilik, hastalık, yaralanma veya sakatlıktan kaynaklanan işlevsel sınırlamaların neden olan fenomen bir yaklaşım olarak görülmektedir" (Vedeler, 2014, s.598).

Sosyal bir engellilik anlayışı içinde odak, kişinin çevresine ve bu çevrenin nasıl engelleyici olabileceğine odaklanır. Böyle bir odak, tıp anlayışında olduğu gibi, engellilik konusunda tek boyutlu ve kişisel bir bakış açısına bir cevap olarak görülebilir. Engelliliğin sosyal modelini anlarken zayıf ve güçlü bir versiyona bölmek mümkündür (Vedeler, 2014, s.599). Güçlü versiyonda, engellilik, toplumun engellileri diğerleriyle eşit olarak katılamayacak hale getiren engeller oluşturmasıyla açıklanmaktadır. Toplum, sosyal dışlanma ve baskıya yol açan sistematik ve yapısal engeller yaratır (Vedeler, 2014, s.601). Örneğin, yapısal olarak uygun olmayan yapılar, ulaşım hizmetleri ve benzeri olabilmektedir.

Engelliliğin sosyal anlayışı, kimlik ve kendini anlama için önemli koşullar olarak öznel vücut ve hastalık deneyimlerini bütünleştirir. Bu ayrımcı ve baskıcı mekanizmaların nasıl engellilik yaratabileceğini göstermeye yardımcı olur (Vedeler, 2014, s.624). Sosyal engellilik modelinde, engellilik inkar edilmez ve engellilerin ekonomik ve sosyal dezavantajlarının nedeni olarak düşünülmez. Bunun yerine, toplumun ana akım ekonomik ve sosyal faaliyetlere katılma fırsatlarını ne kadar uzağa ve hangi yollarla kısıtladığına doğru bir kayma vardır (Oliver ve Barnes, 2012).

Engelliliğin, engelli kişiler ile toplumun geri kalanı arasındaki baskıcı bir ilişkinin sonucu olarak tanımlandığı anlamına gelir. Sosyal model dikkatini engellilerin ortak baskı ve dışlanma deneyimlerine kaydırır ve bu alanlar siyasi eylem ve sosyal değişim ile değiştirilebilmektedir (Oliver ve Barnes, 2012).

İlişkisel bir anlayışta, engellilik, kişinin engeli ile sosyal, kültürel ve fiziksel çevre arasındaki etkileşimde yaratılır (Vedeler, 2014, s.609). Bu ilişkisel anlayış, “bedensel özelliklerin önemi, bireyin parçası olduğu sosyal koşullardan” anlamını taşır. Başka bir ifadeyle, fiziksel veya mental engellilik, bireyin engel derecesinin seviyesini belirlemede çok önemli değildir, çünkü gerçek engelliliği üreten etkileşimdir. Engelliliğin tam olarak anlaşılması için bağlama oturtulması gerektiği anlamına gelir. Hükümet, küreselleşmenin insanlar üzerindeki etkisine, işin ne olduğuna ve işin nasıl yapılandırıldığına bakmalıdır. Şu anda her şeye ekonomik olmayan bir temelde bakılıyor ve bu, sorunların kişinin içinde olduğu anlamına gelmektedir. İş, sayısal [ve okuryazar olan insanları istiyor. Tamam, bazı insanlar bunu yapabilir ama bunu asla yapamayacak bazı insanlar var (Santuzzi ve Waltz, 2016, s.1112).



### 2.1.1. Çalışan Engelli Kimliğini Etkileyen Faktörler

Mevcut engelli kimliği bağlamında, literatür, engelliliğin benzersiz ve dinamik doğasına katkıda bulunan dört faktör önerir: birey içi, kişilerarası, örgütsel ve toplumsal faktörler. Kimlikle ilgili geçmiş araştırmalar ve teoriyle tutarlı olarak, bu dört kimliği etkileyen faktör yakınlık içindedir (Oyserman, Elmore ve Smith, 2012, s.104).

#### 2.1.1.1. Bireysel Faktörler

Birey içi faktörler, çalışanın kendi içsel deneyiminden ve fiziksel veya psikolojik bir bozukluğu yorumlamasından kaynaklandığından, bir çalışanın engelli kimliği üzerindeki en yakın etkilerdir. Gerçekten de, eğer bir birey engelli olarak nitelendirdiği fiziksel veya psikolojik bir bozukluğu tespit edemezse, muhtemelen bir engelli kimliği gelişmeyecektir (Reeve, 2004).

Yetersizliklerin hem saptanmasına hem de engelliliğin göstergesi olarak etiketlenmesine çeşitli faktörler müdahale edebilir (Santuzzi, Waltz, Finkelstein ve Rupp, 2014, s.205). Bozulma özellikleri başlangıcın nedeni ve zamanlaması, görünürlük ve istikrar gibi çalışanın bozulmayı tespit edip etmediğinde büyük rol oynar. Örneğin, engellilikle kolayca bağlantılı olmayan engelleri olan işçiler, deneyimlerinin normal bir varyasyon olduğuna inanabilirler. Diğer durumlarda, beyin yaralanması geçiren gaziler veya sporcular olmadığında olduğu gibi, bozulmalar çalışanın algısal farkındalığının dışında ortaya çıkabilir. bir yaralanmadan sonra yaşadıkları bilişsel ve duygusal değişikliklerin farkındadır (inceleme için bkz. Prigatano, 2005, s.19-29). Bu nedenle, bazı bireyler, yalnızca bir bozukluğun farkında olmadıkları için kendi bozukluklarını bir sakatlık etiketine bağlamayabilirler (Santuzzi ve Waltz, 2016, s.1114).

### 2.1.1.2. Kişilerarası Faktörler

Sembolik etkileşimci bir perspektiften, kimlikler, başkalarının tepkilerine dayalı olarak inşa edilir ve önceliklendirilir (Cooley, 1902, s.127; Goffman, 1959, s.124; Mead, 1934). Sonuç olarak, engellilik kimliği bir dereceye kadar bakanın gözündedir ve kişinin bakış açısına bağlıdır (Santuzzi ve Waltz, 2016, s.1116).

Genellikle sosyal etkileşimler sırasında davranış (Reeve, 2004) ve dil kullanımı (Howard, 2000, s.2932) yoluyla aktarılan, izleyicinin tanımları ve tutumlarıdır. Bu düşünceyi destekleyen sosyal ilişkiler ve sosyalleşme deneyimleri, geniş anlamda sosyal kimliğin (Roccas ve Brewer, 2002) ve özel olarak engelli kimliğinin (Shakespeare, 1996, s.111; Watson, 1998) önemli belirleyicileri olarak tanımlanmıştır. LoBianco ve Sheppard-Jones (2007, s.1-13), bireylerin sosyal ağlarıyla ne kadar meşgul olursa, engelli kimliğini o kadar az benimsiyor göründüklerini bulmuşlardır. Nispeten düşük tabana kadar bu şaşırtıcı görünebilir. Engelliler için engelli olmayanlara göre oranlar dikkate alınır. 2013 yılında sivil işgücünde istihdam edilen çalışanların yalnızca %3,4'ü engelli bireyler olduğundan (yani, “fiziksel, zihinsel veya duygusal koşulları olan kişiler) engelli çalışanların engeli olmayan iş arkadaşlarıyla etkileşime girme olasılığı çok daha yüksektir. Günlük aktivitelerinde ciddi zorluklara neden olurlar (Santuzzi ve Waltz, 2016, s.1118).

### 2.1.1.3. Organizasyonel Faktörler

Daha büyük ölçekte bir sosyal bağlam oluşturmak, organizasyon kültürü, engellilik iklimi ve iş tasarımları, çalışanın engelli kimliği ve işyerinde nasıl yönetildiği konusunda doğrudan etkilere sahiptir. Kelimenin tam anlamıyla, kuruluşlar, çalışanların stres düzeylerini artıran sağlıksız iş talepleri veya politikaları uygulayarak (Schur, Kruse, Blasi ve Blanck, 2009, s.382) ve güvenlik ve ergonomik uygulamalar (Amick, Lerner, Rogers, Rooney ve Katz, 2000, s.3152). Sonuç olarak, bazı işçiler, daha önce başka iş veya sosyal ortamlarda sahip olmadıkları artan bozulmaların bir sonucu olarak belirli bir işyerinde engelli kimlikleri geliştirebilir (Santuzzi ve Waltz, 2016, s.1121).

Engelli kimliğine sahip diğer çalışanların göreceli temsili ve çalışma ortamında barınma olanaklarının varlığı da bir çalışana kuruluşun engelli işçiler için değeri hakkında bilgi verebilir. Araştırmalar, bir organizasyonda diğer ırksal azınlık üyelerinin varlığının (Purdie-Vaughns, Steele, Davies, Dittmann ve Crosby, 2008, s.615) veya cinsiyetin dengesiz temsiline (Murphy, Steele ve Gross, 2007) kimliğin belirginliği üzerinde etkileri olabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde, bir işveren tarafından çalışanların kişisel ihtiyaçlarını (sağlıkla ilgili veya başka türlü) karşılamaları için barınma taleplerinin kolayca verildiğini gözlemlemek, engelliliği kabul eden bir kültürü yansıtabilir (Schur, Nishii, Adya, Kruse, Bruyère ve Blanck, 2014, s.382). Esneklik ve bireyselleştirilmiş değerlendirme ile ilgili gözlemlenebilir ipuçları, bir organizasyonda engelli kimliğine değer verilip verilmeyeceğine veya tehdit edilip edilmeyeceğine işaret edebilir. Sakatlığın değersizleştirildiğini ileten ipuçları, pozitif bir iş kimliğini korumak için çalışanın sakatlık kimliğini en aza indirmesine veya silmesine yol açabilir (Kosciulek, 2007).

Tipik olarak kuruluş tarafından kontrol edilen bir özellik olan iş tasarımı, bir çalışanın engelli bir çalışan olarak tanımlanıp tanımlanmayacağını ve ne zaman tanımlandığını da etkiler. Engelli işçiler için sınırlı erişime sahip bir çalışma ortamı, yapısal engeller yaratır ve bu işçilere dışlanmışlık hissi verebilir (Reeve, 2004). Örneğin, hareket engelli çalışanların standart olmayan bir giriş kullanmaları gerektiğini önermek veya erişilemeyen teknolojiyi kullanarak toplantılar düzenlemek, belirli çalışanların işyerine tam ve eşit katılımını engeller (Santuzzi ve Waltz, 2016, s.1128).

### **2.1.2. Engelli İstihdamı**

Tüm yaş gruplarında ve eğitim seviyelerinde, engelli kişilerin, daha yüksek işsizlik oranları ve aktif iş arayanlar için daha yüksek işsizlik oranları gibi olumsuz istihdam sonuçları yaşama olasılıkları, engelli kişilere göre önemli ölçüde daha yüksektir. İstenmeyen yarı zamanlı istihdam, ayrımcılık, erişilebilirliğin önündeki yapısal engeller ve bozulmanın ciddiyeti dahil olmak üzere, engelli bireyler için sınırlı istihdam fırsatlarına katkıda bulunan bir dizi engel belirlenmiştir (Santuzzi ve Waltz, 2016, s.1133).

Araştırmacılar, damgalamaya dayalı yargıların işe alım kararlarını, performans değerlendirmelerini ve performans beklentilerini ve ücret oranlarını (Baldwin ve Johnson, 2006) olumsuz etkilediğini bulmuşlardır. Toplu taşımaya erişim gibi yapısal engellerin (örneğin, mevcut hizmet eksikliği, ev ve toplu taşıma durakları arasında erişim eksikliği ve maliyet; engelli bireylerin istihdam durumu ile olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur. Ölümcül hastalığı olan bireyler arasında çalışma niyetleri (Westaby, Versenyi ve Hausmann, 2005, s.1298). Bazı işçiler sağlıkla ilgili endişeleri gidermek için istenen esnekliğe sahip olmak için standart olmayan işleri kendi kendilerine seçtiklerinden, bozulmanın şiddeti istihdam fırsatlarında rol oynayabilir (Galvin, 2005, s.412)

Demografik, ekonomik, hukuki veriler, insani nedenlerin ve engelliliğin tarihsel olarak değerlendirilmesi, istihdamın engelli bireylerin sosyal hayata katılımı için en önemli unsur olduğunu göstermektedir. Engellilerin yaşam kalitesinde, sosyal etkileşiminde ve ekonomik güveninde istihdam önemli bir yere sahiptir (Özmen, 1996). Bir insan hakkı olarak “çalışma”, maddi kazançlar elde etmekten ya da hayatta kalmaktan daha önemli bir anlama sahiptir. İstihdam, bir gruba ait olma, toplumsallaşma, saygınlığın olgunlaşması ve kendine olan güvende birincildir (Altan, 1976). Barnes'a (1991) göre insanlar çalışma yoluyla sınıf, statü ve nüfuz açısından kategorize edilir. İş, gelirin ötesinde, aile evi dışındaki sosyal ilişkiler için bir kimlik duygusu ve öz saygı, beceri geliştirme ve yaratıcılığın yanı sıra zaman, yükümlölük ve kontrol duygusu gibi fırsatlar sağlamaktadır (Barnes, 1991).

2002'de yapılan Avrupa İşgücü Anketi'ne göre, 16 ile 64 yaşları arasındaki yaklaşık 44,6 milyon birey kronik bir sağlık sorunu veya engellilik olarak görüyor ve bu, genel Avrupa Birliği çalışma yaşındaki nüfusunun yaklaşık%16'sını temsil etmektedir (Santuzzi ve Waltz, 2016, s.1135).

Uygulanabilir bir istihdam seçeneğinin ne olduğu, bir girişimcinin ne olduğu ve bunun engelliler için ne kadar başarılı olabileceği hakkındaki düşüncelerin genişletilmesi önem taşımaktadır. Engelli bireyler, anlamlı bir istihdam elde etme konusunda kalıcı zorluklarla karşı karşıyadır.

Uluslararası olarak, işyerinde ayrımcılık yapmama korumalarına ve engelliler için insan haklarına artan bir odaklanma olmuştur. İnsan Hakları Evrensel

Beyanname'sinin (1948) 23. Maddesi "Herkes, çalışma hakkına, serbest istihdam hakkına, adil ve elverişli çalışma koşullarına ve işsizlikten korunmaya sahiptir" der.

Birleşmiş Milletler Engelli Hakları Sözleşmesi'nin 27. maddesi ayrıca engellilerin başkalarıyla eşit bir şekilde çalışma hakkına sahip olduğunu ve temel amacının engelli bireylerin insan haklarını gerçekleştirmeleri için eşit fırsatlar sağlamak ve bunu engelleyen engelleri azaltmak olduğunu belirtmektedir (CRPD, 2008).

Quinn ve Degener'e (2002) göre, engelliler geçmişte çoğu toplumun neredeyse görünmez vatandaşlarıydı. Bu görünmezlik nedeniyle, insan özgürlüğünün ilerlemesi için doğal karşılanan normal yasal korumaları göz ardı etme eğilimi olmuştur. Dolayısıyla, mevcut yasal korumalar ya uygulanmaz ya da engelliler durumunda çok daha az titizlikle uygulanmaktadır.

İstihdam, günümüzde uluslararası ve ulusal toplumda önemli kabul edilmektedir. Sosyal etkileşim ve iş sahibi olma önemli değerlerdir. Bir iş isteyen ve çalışmaya istekli olan engelli insanlar, çoğu durumda uygun niteliklere sahip olmalarına rağmen anlamlı işler bulamazlar ve iş piyasasına girişte çoğu zaman yetersiz kalırlar. Engelliler ücretli işe girme fırsatı gibi günlük yaşama dahil olmanın önündeki engeller nedeniyle işe erişimlerinin engellenmesi nedeniyle olası ayrımcılığa maruz kalırlar. İşletmeler için gelir elde etmek olumlu olsa da işgücü piyasasına katılımı teşvik etme ve topluma eşitliği ve katılımı desteklemenin önündeki engelleri kaldırmak önem taşımaktadır.

Engelli insanlar küresel nüfusun yaklaşık 1 milyarını veya yüzde 15'ini oluşturmakta, genellikle sağlık, eğitim, iş fırsatları gibi temel hizmetlerden ayrımcılığa veya dışlanmaya maruz kalmaktadırlar (World Health Organization ve WB, 2011). Ülkelerin çoğu eğitim sistemi, toplumun çoğunluğu için planlanmakta ve uygulanmaktadır. Bu durum eşitsizliğe neden olabilmektedir. Quinn ve Degener (2002), engelli çocukların eğitim sisteminden dışlandığını, engelli çocuklara yönelik kaynakların genellikle yetersiz olduğunu, mesleki eğitim ve rehberlikten faydalanamadıklarını belirtmektedir. Engelli insanlar, engeli bulunmayan bireylerden kötü sağlık, düşük gelir fırsatları, düşük eğitim ve daha yüksek yoksulluk oranları yaşamaktadır. Birçok ülkede, engelli kişiler kendilerini doğrudan etkileyen program ve hizmetlerdeki politikalar, kanunlar ve iyileştirmeler hakkındaki bilgilere genellikle

erişemezler. Engelli kadın ve erkekler, ekonominin tüm sektörlerinde ve her türlü rolde çalışmaktadır. Birçoğu, doğru fırsatlar ve gerektiğinde bir işe veya çalışma ortamına uyum sağlandığında, iş dünyasına değerli bir katkı sağlayabileceklerini göstermesine rağmen bu bilgi boşluğu, ana akım sosyal, ekonomik ve politik yaşamdan dışlanmalarını sebebiyet vermektedir. Engellilerin nasıl anlaşıldığı ve sonra ölçüldüğü ile ilgili problemin bir kısmı, kaç kişinin engelli olduğunu belirlemede zorluklara yol açabilmektedir.

Coleman'a (2001) göre, engelli olarak kaydedilen kişilerin sayısı, yaşamları etkilenen kişilerin sayısının gerçek bir göstergesidir. Resmi tedbirler ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden ülke ve bu önlemler refah ve diğer faydalara hak kazanmayı belirlemek için kullanılmaktadır.

Engeli olan kadınların, engeli olan erkek bireylerden daha fazla yoksulluk riski altındadır (Mitra, Posarac, ve Vick, 2011). Yoksullukları, çok sınırlı eğitim ve beceri geliştirme fırsatlarıyla bağlantılıdır. Engelliler genellikle eğitimden, mesleki eğitimden ve istihdam olanaklarından dışlanmaktadır. Yaklaşık 785 milyon engelli kadın ve erkek çalışma çağında, ancak çoğunluğu çalışmamaktadır. Çalıştıklarında, engelsiz insanlardan daha az kazanıyorlar, daha fazla eşitsizliğe maruz kalmaktadır (ILO, 2010). Engelli kişiler, yaş, cinsiyet ve mesleğe göre ayarlandıktan sonra, aynı eğitim seviyesinde olmayanlara göre daha az kazanmaktadır (Burgdorf, 1991, s.415). Genel olarak düşük ve orta gelirli gelişmekte olan ülkeler, engelli insanları işgücünden dışlayarak, yüzde 3 ila 7 arasında değişen tahmini GSYİH kayıplarına neden olmaktadır (Buckup, 2009).

Engelliler arasında işsizlik ortalamasının üzerindedir. Engellileri istihdam ederken, işverenler daha az engelli kişileri istihdam etmeyi tercih etmektedir (Altan, 1976). Engelli kadınlar arasında eşitsizlik ve fırsat eksikliği yaygındır, engelli kadınların neredeyse%80'i işsizdir (Thornburgh, 1991, s.36). Öte yandan birçok çalışma, engelli işsizlerin çoğunluğunun çalışma arzusu gösterdiğini göstermektedir (Burgdorf, 1991, s.418). Eksik istihdam; yüksek işsizlik ve hareketsizlik seviyelerine rağmen, engelli çalışanların, engelli olmayan çalışanlara göre kötü çalışma koşullarına sahip düşük ücretli, düşük statülü işlerde olma olasılığı daha yüksektir (Trupin ve Yelin, 1999).

Houtenville ve Ruiz (2011), engelli olanların daha düşük bir istihdam oranına sahip olduklarını, eksik istihdam edilme veya yarı zamanlı çalışma ve engellenmemiş meslektaşlarından daha az kazanma olasılıklarının daha yüksek olması belirtmektedir. Bu nedenle, yasal baskılara ve örgütsel sosyal sorumluluk programlarına rağmen, engelliler, engelli olmayan meslektaşlarına göre daha az kariyer başarısı ile karşı karşıyadır ve becerileri yeterince kullanılmamaktadır (Markel ve Barclay, 2009, s.306). Başarılı istihdamın önündeki engellerden biri istihdam edilebilirlik becerilerinin eksikliğidir. Engelli kişilerin işgücü piyasasına girmeye çalışırken karşılaştıkları birkaç engel bulunmaktadır. Çalışma hayatıyla karşı karşıya kaldıklarında karşılarına çıkan engeller; barınma eksikliği, işyerindeki talepler, düşük eğitim, ilgili yetkinlik eksikliği, işverenin tutum ve davranışlarıdır.

Yönetmelik veya profesyonel işlerde engelli çalışanlar, engelsiz çalışanların bu düzeyde çalışma olasılığından yüzde 32 ila 50 daha düşüktür (Arthur ve Zarb, 1995). Ayrıca yarı zamanlı çalışma ve vasıfsız el işi yapma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir (EU, 2001). Çalışan insanlar arasında, fonksiyonel engelli kişilerin, serbest meslek sahibi olmayanlara göre serbest meslek sahibi olma olasılıkları daha yüksektir. Daha az saat çalışmak ve tam zamanlı iş bulamamak, serbest mesleğin nedenleri olabilmektedir. Engelliliğin şiddetine bağlı olarak, işlerini nasıl yapacaklarına karar verme özgürlüğü azalmaktadır (Trupin ve Yelin, 1999).

İşverenlerin engelli çalışanların işe alınması ve istihdamına yönelik tutumlarının yanı sıra engelli kişilerin tecrübeleri dikkate alınarak çalışmalara yer verilmiştir. Bunlar, işverenlerin ve engellilerin beklentileri ve istekleri arasında önemli gerilimlerle birlikte, bu alanın tartışmalı olduğunu yeterince açık bir şekilde ortaya koymuştur. İşverenlerin engelli kişileri işe alma ve elde tutmayla ilgili önyargılarını ve endişelerini nasıl ortadan kaldıracakları konusunda daha pratik bilgiye ihtiyaç duymalarıdır (Burke, Bezyak, Fraser, Pete, Ditchman, ve Chan, 2013, s.22).

Engelli insanların entegrasyonu için dört farklı engel vardır. Bunlar;

1. Ayrımcılık engelleri,
2. Maliyet engeli,
3. Üretkenlik engeli
4. Bilgi ve tutum engelidir.

Engellilik nedeniyle, iş bulmada bir tür ayrımcılık gözlemlenebilir, çünkü engelliliğin üretken ve bağımsız olma yeteneği dahil tüm yetenekleri etkilediğini düşünülmektedir. Öte yandan, engellilik nedeniyle ayrımcılık, dezavantajlı konumun ve işgücü piyasasından dışlanmanın ana nedeni olmaktadır (Burgdorf, 1991, s.421).

Erickson, Schrader, Bruyère, VanLooy, ve Matteson (2014, s.310), organizasyonların performanslarından memnun olduklarını ve engelli kişileri işe almaya açık olduklarını, ancak bunun olumsuz klişeler, maliyet ve dava korkularından dolayı karmaşık olduğunu belirtmişlerdir. Hernandez ve McDonald (2010, s.16), iş performansı söz konusu olduğunda genellikle engelli insanlar hakkında en çok atıfta bulunulan yanlış kanı veya kaygı olduğunu; işverenlerin engelli kişileri işe almanın daha pahalı olabileceğinden endişe duyduklarını belirtmişlerdir.

Quinn ve Degener (2002) bu soruna çözüm olarak, toplumların engellilik bağlamında değerlerin uygulanmaması ve yanlış uygulanması arasındaki çelişkinin farkına varılması gerektiğini belirtmektedirler (Quinn ve Degener, 2002).

Wilton (2004, s.420), üretkenlik için işgücü maliyetlerini düşürmek için hızlandırma uygulamasının ek iş yükü ve artan yaralanma potansiyeli açısından tüm çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurduğunu bildirmiştir. İş görevlerini tamamlamak için yetersiz zaman verilmesi, artan işlevsel sınırlama seviyeleri ile artar, bu da engelli kişiler üzerinde bir zaman baskısı hissine neden olmaktadır (Trupin ve Yelin, 1999).

İşgücündeki insanlar içerisinde, iş kayıpları, fiziksel çalışma sınırlaması görülen bireylerde olan kişilerde, bu sınırlama olmayan bireylere oranla yaygınlığı çok yüksektir. İşlevsel kısıtlılığı olan kişilerin yaklaşık dörtte üçü, çok az veya hiç sınırlaması olmayanların yarısından azına kıyasla, iş kaybının yaşamlarında büyük bir soruna neden olduğunu bildirmektedir (Trupin ve Yelin, 1999).

Engelli kişilerin istihdamda bulunmaması, engelli kişilerin açık işgücü piyasasında fiilen oynayacak hiçbir rolü olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Böylece ayrılmış ve pahalı çalışma ortamlarına yönlendirildiler. Quinn ve Degener (2002), dünya genelinde engelliler için istihdam olasılıklarının hala iç karartıcı olduğunu; bir dereceye kadar düşük eğitim düzeylerini ve bir dereceye kadar işgücü piyasalarının engellilik farkına uygun ve olumlu tepki vermesini sağlamaya yönelik isteksizliği yansıttığını belirtmektedirler. Engellilerin istihdamdaki görünmezliği



nedeniyle, vergi mükellefleri dahil herkesin kaybettiğini iddia etmektedirler (Quinn ve Degener, 2002).

Engelli istihdam sorunlar ile ilgili çerçeveyi geliştirirken başlangıç noktası, insanları farklı rollerde farklı milletlerle hareket etmeye yönlendiren birbiriyle çelişen itici güçlerin olduğuna dikkat etmek gerekmektedir. Engelli istihdamı için hangi yaklaşımın sistemdeki tüm sosyal aktörler için daha iyi bir sonuca yol açacağını anlamak için bunlar açığa çıkarılmalı ve anlaşılmalıdır. İşverenlerin istihdama erişimi olduğu için oyunda büyük bir güç dengesizliği olduğu kabul edilmektedir. Ancak engelli kişileri işe alma konusundaki isteksizliklerini ve hatta verebilecekleri çeşitli nedenleri açıklamak yeterli değildir. Aksine, bu konuda ortaya çıkan içsel gerilimler göz önüne alındığında, bir sonraki adım, insanların nasıl davrandığını etkileyen işleyen rasyonaliteyi anlamaya çalışmaktır. Sistem içindeki kişilerin bireysel algılarının ve motivasyonlarının neden yaptıklarını, davrandıklarını anlamak için incelenmesi gerekir. Bir kişinin nerede konumlandığına bağlı olarak, başka bir kişinin rasyonelliği adil veya haksız, gerekli veya yanlış olabilir. Engellilik konusundaki tartışmada ortaya çıkan güçlü görüşler göz önüne alındığında, aranması gereken basit bir doğru ya da yanlış cevap değildir. Yine de insanların nasıl ve neden davrandıklarına dair daha derin bir anlayış, sistemi ve içindeki insanları etkileyen bir dizi sorunu anlamada yardımcı olabilmektedir.

Akademik kuram oluşturma, rehabilitasyon uygulamasından geri bildirim ve engelli hareketinin birleşiminden geliştirilen sosyal model, engelli kişilerin baskı altında olduğunu, toplumdaki dışlandığını ve bu dışlamanın kökenini toplumun sanayileşmesine kadar izlediğini savunmaktadır (Hayes ve Hannold, 2007, s.353; Priestley, 2003). Bu dönemden önce kimsenin verimsiz olarak algılanmadığı ileri sürülmüştür (Barnes ve Mercer, 2003).

Kapitalizmin gelişmesi, kapitalistin karlılığını sağlamak için gereken üretkenliği ve verimliliği maksimize etmek için endüstriyel makinelerin gerektirdiği çalışma rejimlerine bağlı kalabilen standart organları ve piyasa sistemi gerektirdi (MacEwan, 1999, s.316). Daha az üretken olarak görülen engelliler, engellilerin ihtiyaçlarına çok az önem veren iş yerlerinden dışlanmışlardır (Barnes ve Mercer, 2005, s.530; Sapey, 2004). Engelliler işçilerden ayrı tutulmuş, bakıma ve desteğe ihtiyacı

olduğu görülmüş ve devlete ve vergi ödeyen çoğunluğa bir yük olarak algılanmıştır (Oliver, 1990).

Sanayileşme en ucuz işgücünü çalıştırma güdüsüyle engelliler işgücünün dışında tutmuştur (Grover ve Piggott, 2005, s.706). Sosyal model, engelliliği analiz etmenin temeli olarak tıbbi modeli reddeder (Williams, 2001). Engelliliği, bir bireyin bozukluğunun sonucunda değil, daha çok sağlıklı bir norm etrafında inşa edilmiş bir toplumda var olan engellerin etkisi olarak yeniden kavramsallaştırır, çalışma ortamında norm etrafında şekillendirmektedir (Harpur, 2012, s.326). Sosyal model engellilere yönelik, düşmanca fiziksel ve sosyal çevrelerin tutumsal ve fiziksel engellerini, engelli deneyimini takdir etmemek de dahil olmak üzere çeşitli gerekçelerle eleştirilmiştir (Barnes ve Mercer, 2003; Bickenback, 2012).

Engelliliğin bir parçası olarak sakatlıkların göreceli önemi hakkında şiddetli bir tartışma yaşanırken, sosyal modelin çeşitli yinelenmelerinin temel ortak unsuru, toplum içinde engelli insanları olumsuz yönde etkileyen ve böylece yaratılan engellerin olduğunun kabul edilmesi olmuştur (Thomas, 2007). Sosyal model, engelli insanları, sakatlıkları tarafından tanımlanan trajik mağdurlar olarak değil, daha çok engelli insanlar olarak ihtiyaçlarını dikkate almayan baskıcı bir toplumun kurbanları olarak yeniden şekillendirmeyi amaçlamaktadır (French ve Swain, 2012). Sosyal model, engellilerin doğal olarak refah veya hayırseverler olarak görülmesi gerektiği fikrini reddeder, bunun yerine toplumun üretken ve çalışan üyeleri olmaları için desteklenmeleri gerekir. Bu nedenle işletmeler engelliler için erişilebilir hale getirilmelidir (Roulstone, 2004).

Toplumun sosyal model analizine uygun olarak sorun, engelli bireylerin engelli olması değil, toplumda işin engellilerin ihtiyaçları dikkate alınmadan tasarlanmasıdır. Bu işyerlerinde erişilebilir ve destekleyici olma sorumluluğunun olduğu fikrine götürür. Sosyal model açısından bakıldığında, engellilik yeniden kavramsallaştırıldığında, istihdam ve işyerini yeniden kavramsallaştırmak gerekmektedir (Barnes ve Mercer, 2005, s.541).

Sosyal modelin engelliliğin kökenlerini işin sanayileşmesine ve ardından işyerinden dışlanmaya yerleştirdiği göz önüne alındığında, gerekli olanın işin radikal bir şekilde yeniden formülle ederek derin sosyo ekonomik değişim olduğu sonucu çıkar (Oliver, 2009). Burada rekabetin, üretkenliğin ve karın mevcut itici güçlerinin

yerini daha insancıl, rekabetçi olmayan sisteme bırakması gerekir (Finkelstein, 2004). Aksi takdirde, sorunun işverenlerin engelleyici tutumlarında, erişilebilir işyerlerinin sağlanamamasında ve işyerinde engelli kişilere destek olmamasında yattığı kabul edilmelidir (Smith, 1996). Ancak engelliler için işyeri açma konusunu ele almak kolay değildir. Aynı zamanda bazı engellilerin engelli olmayanlar kadar üretken olmasını veya aynı saatlerde ve rutinlerde çalışmasını beklemenin mantıksız olduğunu kabul etmeyi de içermektedir (Oliver, 2009).

Sosyal modelde şirketler kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirerek engelli insanları işe almaktadır. İşe alma konusunda, engelli kişileri istihdam etmenin bir nedeni iş vakasıdır. Ortaya çıkan bir bilgi birikimine dayanan iş vakası, engeli olan bireyleri de kapsayacak biçimde farklı bir işgücünün faydalarını ana hatlarıyla açıklamaktadır. Temel olarak aşağıdaki maddeleri içerir (ILO, 2010)

- Engelli bireyler iyi ve güvenilir çalışanlar haline gelir. Çoğu durumda, engelli çalışanlar ile şirketin genel işgücü, düşük kaza oranları ve yüksek iş tutma oranları arasındaki karşılaştırılabilir üretkenliği belgelemektedir.
- Engelliler, günlük yaşamda geliştirilen eğitime ve aktarılabilir problem çözme becerilerine erişimleri varsa, teknik yetenekleri de kapsayarak , kullanılmayan bir beceri ve yetenek kaynağını temsil eder. Çalışırken engelli olan kişiler, resmi beceri niteliklerine ek olarak, genellikle iş başında öğrenilen değerli becerilere ve deneyimlere sahiptir.
- Engelli insanlar, aileleri ve arkadaşları genellikle görünmeyen bir pazar bölümüdür. Özellikle gelişmiş ülkelere bakıldığında, birçok insanın önemli harcanabilir gelirleri vardır.
- Engelli kişileri işe almak genel çeşitliliğe, yaratıcılığa ve işyeri moraline katkıda bulunabilir ve bir şirketin çalışanları, topluluğu ve müşterileri arasındaki imajını geliştirebilir.

### **2.1.3. Türkiye’de Engelli İstihdamı**

Türkiye’de engelli istihdamına ve tarihe ilişkin ilk düzenlemeler 1967 yılında 854 sayılı yasa Denizcilik İş Kanunu ile yapılmıştır. İlgili maddenin 13. maddesinde “Engelli ve Eski Hükümlülerin İstihdamı” başlığı altında ele alınmıştır. 1971 tarihli ve 1475 sayılı İş Kanunu’nun 25. maddesinde aynı başlık altında, ilgili haklar

öngörölmüştür. Engelli ve eski hükümlülerin hangi tür iş kollarında çalıştırılabileceği, özel ve ücret koşulları ve işverenler tarafından nasıl işe alınacakları yönetmelikle belirlenmiştir (Uçar ve Şemşit, 2019).

Genel nüfus içindeki toplam engellilik oranı%12,29'dur. Ortopedik, görme, işitme, konuşma ve zihinsel engelli kişilerin oranı%2,58 ve kronik hastalığı olanların oranı da%9,70'tir. Toplam nüfusun okur yazar olmama oranı%12,94 iken, altı yaş ve üzeri ortopedik, görme, işitme, konuşma ve zihinsel engelli bireylerin okuma yazma bilmeyen oranı%36,33, kronik hastalığı olanlar için bu oran%24,81'dir. Ortopedik, görme, işitme, konuşma ve zihinsel engelli kişilerin topluma katılımının, medeni durumunun bir göstergesi olarak; hiç evlenmemişlerin oranı%34,41 ile toplam nüfus içinde%26,28'in üzerindedir. Diğer bir katılım belirtisi olarak ortopedik, görme, işitme, konuşma ve zihinsel engelli kişilerin%47,55'inin sosyal güvencesi varken, kronik hastalığı olanların oranı%63,67'dir (SIS, 2004). Ayrıca Türkiye Engellilik Araştırmasına (2002) göre engellilerin temel beklentisi maddi destek yardımındır (%61,22) (Bilsin ve Başbakkal, 2014).

Türkiye'de engelli kontenjanlarından başvuranlar ile kamu kurumları ve özel sektördeki işlere yerleştirilenler incelendiğinde, toplam işe yerleştirme başvurularının çok düşük oranda yer aldığı görölmektedir. Yapılan başvuruların sayısı 2002 yılında toplam 23.117 idi. Sadece 10.883 başvuru sahibi işe alındı. Bu yerleştirmeler arasında yalnızca 657'si kişi kamu alanında, 10.226'sı özel sektör alanında iş istihdamı sağlanmıştır. 2018 Eylül ayı sonrasında başvuruda bulunan bireylerin toplam sayısı 144.495 kişidir. Ancak kamu alanında ve özel sektörde olmak üzere yerleştirilen birey sayısı toplamı ise 10.390 kişidir (TÜİK, 2013).

Yılmaz (2004, s.198), engelli bireylerin çalışma yaşamları boyunca karşılaştıkları engeller üzerine yaptığı araştırmada, yetersiz mesleki eğitim ve uygun olmayan fiziksel çevrenin engellilerin işsizliğinin etkenleri olduğunu iddia etmektedir. Pek çok ülkede ve Türkiye'de yaygın işsizliğin bir sonucu olarak engellilerin topluma katılamadığına işaret etmektedir (Yılmaz, 2004, s.200).

#### 2.1.4. Engelli İstihdamında Yaşanan Sorunlar ve Yapılması Gerekenler

Engellilerin yaşam kalitesindeki değişiklikler, sadece engellilere etkin bir şekilde sunulan tıbbi hizmetlerde oluşturulan hassas tutumların geliştirilmesine değil, aynı zamanda alternatif bağımsız yaşam sağlayan sosyal, ekonomik ve çevresel koşulların benimsenmesine de bağlıdır. Tarihsel olarak engelli kişileri izole etme ve ayırma eğilimi vardır, bu ciddi ve yaygın bir sosyal sorun olmaya devam etmektedir. Eğitim, istihdam, kurumsallaşma, tıbbi tedavi, istem dışı kısırlaştırma, mimari engeller ve ulaşım gibi bazı kritik alanlarda ayrımcılık kalıcı olmaktadır (Burgdorf, 1991, s.432).

İstihdam, sosyal entegrasyonun önemli bir yönüdür. Engelli bireylerin refahı üzerine yapılan araştırmalar, istihdamın ekonomik kaynaklar, iş tatmini, pozitif benlik algısı, aktif sosyal ağ, rekreasyonel faaliyetler ve tercih edilen yaşam da dahil olmak üzere yaşam kalitesinin farklı yönleri pozitif şekilde bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır (Stephens, Collins ve Dodder, 2005, s.470). Ne yazık ki, engelliler genel olarak nüfusun geri kalanına göre daha kötü istihdam sonuçları elde etmektedir. Grup olarak, işsizlik veya eksik istihdam, düşük ücretler ve işyerinde destek eksikliği gibi sorunlarla karşılaşır (Yamaki ve Fujiura, 2002, 133).

Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme kapsamında Birleşmiş Milletler, 2006 yılında (2006) sadece işe alma, işe alma ve istihdam şartları çeşitli istihdamla ilgili tüm konularda engellilik temelinde ayrımcılığı yasaklamakla kalmaz, istihdamın sürdürülmesi, kariyer gelişimi, güvenli ve sağlıklı çalışma şartlarını, işgücü piyasasında engelliler için istihdam fırsatlarını ve kariyer gelişimini, serbest meslek, girişimcilik, kooperatiflerin geliştirilmesi ve kendi işini kurma fırsatları madde 27 kapsamında teşvik etmiştir. Bununla birlikte, engellilik-istihdam edilebilirlik darboğazı hala devam etmekte erişilebilirlik ve ayrımcılık hala bir sorun teşkil etmektedir. Engelliyseniz, bunu yapamamalısınız, çalışamassınız algısı engellik kelimesinin anlamından kaynaklandığı iddia edilmekte, birlikte bu algı çalışabiliyorsanız gerçekten engelli olmamalısınız algısını da doğurmaktadır (Areheart ve Stein, 2015, s.878).

Engellilerin işsizlik ve eksik istihdam nedenlerinden bazıları;

- Rekabet, esnek çalışma ve çoklu görev, geçici sözleşmeler ve düzensiz saatlerin kullanılması yoluyla, işgücü piyasasında yoğunlaştırılmış rekabete ve esnek çalışmaya doğru genel eğilimle birlikte bir işi sürdürmek bir sorun haline gelmektedir (Wilton, 2004, s.421).
- İşyerinin içinde ve dışında aşağıdaki gibi bazı büyük toplumsal ve çevresel engeller; toplu taşımaya ve yapılı çevreye erişim eksikliği ve uygun olmayan sosyal hizmet sunumu, engelli kişiler için iş bulmayı ve işi sürdürmeyi zorlaştırır (Burgdorf, 1991, s.480). Yapılı çevrede gereksiz engellerin kaldırılması ve önlenmesi, engellilerin istihdama katılımını artırmak açısından önemlidir. İstihdam sorunları, işyeri barınma sorunlarıyla yakın bir bağlantıya sahiptir. Mimari ve tasarımsal engeller nedeniyle engelliler yapılı çevreyi etkin bir şekilde kullanamamaktadır. Asansör eksikliği veya uygun olmayan yapılaşma nedeniyle başkalarının yardımı olmadan binayı kullanamaz hale gelebilmektedir.
- İşle ilgili fiziksel erişim eksikliği, erişilebilir formatta bilgi eksikliği veya görüşmede tercüman veya kolaylaştırıcı olmaması nedeniyle, engelli adaylar bir iş görüşmesine katılamaması veya davet edilememesinden dolayı işe uygunluklarını gösteremezler (Arthur ve Zarb, 1995).
- Eğitim merkezleri veya iş yerleştirmeleri duyuşsal engelli kişiler için fiziksel olarak erişilebilir olmayabilir ve eğitim kursları saatlerde ve / veya diğer düzenlemelerde esneklik ihtiyacını kabul etmeyebilir (Arthur ve Zarb, 1995).
- Kişisel niteliklerin eksikliğinden kaynaklı yaşanan sorunlar; engelliler işgücü piyasasına girmeden önce eğitim, kariyer tavsiyeleri, nitelik eksikliği ve iş deneyimi konusunda ek engeller yaşayabilmektedirler (Arthur ve Zarb, 1995). İşverenler her zaman aktif görünen, duyuşsal, estetik emek beklerler; bankacılık ve benzeri sektörlerde çalışanın görünümünü, kıyafetini müşterileri etkilemek için kullanmak istemektedirler (Wilton, 2004, s. 428).
- Refah sistemleri; sosyal güvenlik sistemi işe girişte bir başka sorun olarak görülmektedir. Engelli bir çalışan bir iş elde ettiğinde, sosyal güvenliğin faydaları durur, ancak çoğunlukla engellilerin bir işte alacağı ücret, aldıkları fayda düzeyinden çok daha yüksek veya hatta daha düşük değildir (Arthur ve Zarb, 1995).

- İşverenin tutumları; işverenlerin engelli kişileri işe alma ve işyerlerinde ve çalışma düzenlemelerinde uyarlamalar yapma konusundaki isteksizliği, işteki kötü deneyimlerin temel nedeni olarak tanımlanmaktadır (Burgdorf, 1991, s.521).
- Engelliliğin türü ve ciddiyeti; işverenler, zihinsel ve duygusal engelli kişileri işe almakla ilgili fiziksel engelli kişileri işe almaktan daha büyük endişelerini dile getirmektedir (Unger, 2002, s.5).
- Düşük eğitim seviyesi; engelli bireyler, engelsiz kişilere kıyasla nispeten düşük bir eğitim düzeyine sahiptir (EU, 2005).

Engelli kişilerin istihdamı ile ilgili sorunların üç ilgili faktöre bağlı olduğu görülmektedir. Bunlar;

1. Birincisi, yaşamın her alanında engelliler dahil tüm insanlar için kağıt üzerinde eşitliği sağlayan mevzuat, kanun, sosyal yardım sistemlerinin yetersiz uygulanmasıdır.
2. İkincisi, istihdam sisteminde kapsayıcı bir eşitlik modelini destekleyebilecek eğitim sistemlerinin yetersizlikleridir (Karataş, 2002, s.2).
3. Üçüncüsü, engelli kişilerin gereksinimlerini göz önünde bulunduran kapsayıcı bir toplum için uygun işyeri barınması sağlanmasıdır.

Quinn ve Degener (2002), sosyal koruma sistemlerinin, çoğu zaman doğal karşılanan engelli kişilerin topluma katılma ve topluma sorumlu ve üretken bir rol oynama haklarının kaybını telafi ettiğini belirtmektedir. Ancak sosyal koruma sistemleri genellikle engelli kişilerin aktif bir yaşam sürmelerine yardımcı olmak için tasarlanmamıştır. Bununla birlikte, sosyal koruma sistemleri altında engelliliğe ilişkin ekstra maliyet genellikle kişi işgücü piyasasına girdiğinde ortadan kalkmaktadır.

Engelli kişilerin bir iş kurma konusundaki ilgileri, becerileri veya tutkuları (çekme motivasyonu) nedeniyle değil, diğer mevcut seçeneklerin (itme motivasyonu) eksikliği nedeniyle serbest mesleği veya girişimciliği sürdürmeyi seçebilecekleri varsayılıyordu. Bu şekilde yaklaşılmasının nedenlerinden biri, serbest meslek yardım programlarının ve girişimcilik politikası girişimlerinin büyük ölçüde, istihdamda engelli kişilerin karşılaştığı işgücü piyasasına giriş ve kariyer gelişimi için fırsatları sınırlamak gibi yaygın tutumsal engellere yanıt olarak ortaya çıkmasıdır. Engelli sosyal girişimciler bir yenilik ve üretkenlik kaynağını temsil eder ve eşit erişim ve fırsat sağlanırsa, sosyal girişimcilik ekonomik olarak kendi kendine yeterliliğe ve

yetkilendirmeye yol açabilecek bir istihdam stratejisidir (Harris, Renko, ve Caldwell, 2013, s.36).

Refah devletinde engellilik, bir kişiyi işgücü piyasasından muaf tutan bir statüyü tanımlayan idari bir kategori haline gelmektedir (Stone, 1984). Etkili bir şekilde, bunu yaparken, engellilik ve istihdam edilebilirlik uzun süredir ikili koşullar olarak ele alınmış veya en iyi ihtimalle dezavantajlara odaklanan sosyo-tıbbi istihdam modeli çerçevesinde değerlendirilmiştir (McQuaid ve Lindsay, 2005, s.198).

Engelliliğin teorik modelleri, son 40 yıl içinde, Engelliliğin Tıbbi Modelinden başlayarak ve Engelliliğin Sosyal Modeline (Oliver, 1995) kadar gelişerek, genel olarak özürhüklerin yetenekli bir portresine doğru olumlu bir ilerleme olduğunu göstermektedir (Mitra, 2006, s.237). Bu farklı yaklaşım, Engellilik anlayışından, iş ortamlarında bir kaynak olarak çeşitliliğin artırılmasının elverişsiz bir yetersiz koşulu olarak algılanmasından, Engellilik Yönetimi perspektifinin muhafaza ettiği bir anlayışa geçişi teşvik eder (Geisen ve Harder, 2011). Son otuz yılda, engelli kişilerin, aşırı engelliliği olanlar da dahil olmak üzere karmaşık iş görevlerini yerine getirme kapasitesini ve kapasitesini vurgulayan önemli sayıda çalışma yapılmıştır. Stone ve Colella'nın (1996, s.353) temel çalışmasından bu yana genel tablo pek değişmedi. Yakın zamanda yapılan geniş çaplı anketler, engelliliğin hala daha düşük ortalama ücret, daha düşük iş güvenliği, daha az resmi ve gayri resmi eğitim, kararlara daha düşük katılım ve daha düşük işyeri katılımı gibi yetersiz işyeri sonuçlarıyla bağlantılı olduğunu ve bunların hepsinin önemli kariyer çıkarımları olduğunu göstermektedir (Heymann, Stein, Moreno, ve de Elvira Moreno, 2014). Şimdiye kadar, engelliliğe özgü işyeri literatürünün neredeyse tamamının, kariyer başarısına çok az odaklanarak istihdamın önündeki engellere odaklandığı vurgulanmalıdır (Baldrige ve Kulkarni, 2017, s.1218). Çalışmaların önemli bir kısmı işverenlerin tutumsal engellerine (Millington, Rosenthal ve Lott, 1998, s.37) odaklanarak, klişelerin ve damgalanmanın genç engelli işçilerin işe alınması, istihdam edilmesi ve işgücü piyasasına erişimi üzerindeki etkisini dikkate almıştır (Shier, Graham ve Jones, 2009, s.64). Hernandez, Keys ve Balcazar (2000, s.4-16) ve Ju, Roberts ve Zhang (2013, s.114) işverenlerin engelli işçilere yönelik tutumları ile ilgili literatürü iki kez gözden geçirdiler. İncelenen araştırmalardan bazıları, işverenlerin engelli kişilerin istihdam edilebilirlik yeterliliklerine ilişkin endişeleri ve şüpheleri bildirdiklerine dikkat çekmiştir; bunlardan bazıları çalışma becerilerinin yokluğu, kıt katılım, kötü davranışlar,



talimatları kabul etmeyi reddetme ve güvenlik ile ilgili endişelerdir (Chadsey ve Beyer, 2001, s.129). Başka bir açıdan, Kaye, Jans ve Jones (2011, s.526-536) tarafından yapılan bir araştırma, engelli işçi çalıştırmaya dirençli olduğu bilinen veya tanınan işverenler için çalışan insan kaynakları uzmanları ve denetçiler arasında bir anket gerçekleştirdi ve temel engellerin farkındalık eksikliği olduğunu ortaya çıkardı. Sakatlık ve barınma sorunları, maliyet endişesi ve yasal sorumluluk korkusu görüldü. Bazı ülkelerde mevzuat, engelli kişilere eşit muameleyi teşvik etmekte ve entegrasyon ve refahı kolaylaştırmak için uygun düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir (Georgiou, Espahbodi ve De Souza, 2012, s.524).

Günümüzde çoğu iş, fiziksel olarak yorucu faaliyetlere dayanmamaktadır ve olanlar için, fiziksel engelli kişilerin işgücünde aktif kalmalarına yardımcı olmak için genellikle konaklama imkanları mevcuttur. Benzer şekilde, günümüzde evden çalışma gibi, zihinsel engelleri olan kişilerin çalışmaya devam etmesine olanak tanıyan, önceki nesillerde var olmayan düzenlemeler vardır (Areheart ve Stein, 2015). İşverenlerin çalışana empati kurması, engelli kişilere karşı tutumları, deneyimleri ve engellilik mevzuatı hakkındaki bilgileri gibi bir dizi faktör karar alıcıları etkileyebilir (Telwatte, Anglim, Wynton, ve Moulding, 2017, s.9). Mezunlar, uzman ve genel İnsan Kaynakları (İK), bölüm yöneticileri, meslektaşları ve kendilerinin daha fazla engellilik deneyimine sahip olduklarında daha olumlu deneyimler bildirdiler.

Kulkarni ve Gopakumar (2014, s. 445-466), kariyer başarısının önündeki engelleri ve kariyerlerin şekillenmesinde hem engelli kişinin hem de örgütsel üyelerin rol oynadığını belirtmişlerdir. Sürdürülebilir kalkınma açısından, yetişkinliğe doğru karmaşık geçiş aşamasına giren genç yetişkinler özel bir ilgiyi hak etmektedir. Geçişteki artan zorluklar ve savunmasızlıklar, gelişmekte olan engelli yetişkinler arasında belirgindir çünkü onlar, bu gelişim aşamasındaki diğerlerinin yaşadıklarının ötesinde, engellilikleriyle ilgili ek zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Mannino, 2015, s.132). Engelliler, sosyal benlik inşa etme, bağımsızlık kazanma ve sosyal dünyada istikrarlı roller inşa etme gibi gelişimsel görevleri yerine getirirken, genellikle sosyal olarak marjinalleştirildikleri, ailelerine daha bağımlı kaldıkları ve gelecekteki kariyerleri için meslektaşları tarafından tipik olarak geliştirilenlerle karşılaştırıldığında daha az seçeneğe sahip oldukları için daha fazla güçlükle karşılaşmaktadırlar (Forte, Jahoda ve Dagnan, 2011, s.399). Bağımsızlık ve kendi kaderini tayin teması, engellilik dünyasıyla ilişkili olarak özel bir önem kazanır. İşgücüne geçiş ve bir iş edinme,

mezun olan engelliler tarafından normalliklerini kanıtlamanın bir yolu olarak algılanıyor gibi görünmektedir. Engelliliğin istihdamla uyumluluğunu, bağımsız yaşamı kabul etmeyen toplumsal baskıcı normlarla mücadele yolu olarak görülmektedir (Vlachou ve Papananou, 2018, s.207). Engellilerin refahı için temel bir kaynak olmaktan başka, bağımsızlığa ulaşmaya ve geliştirmeye izin veren bir unsur da iştir. Bassi ve Delle (2007, s. 33-48), yaptıkları araştırmanın sonucunda engelli katılımcıların %90'ı tarafından çalışmanın optimal bir deneyim olarak kabul edildiği bir çalışmada doğrulanmıştır. Araştırmalar, engelli olmanın istihdamı güvencede tutmak ve devamlılığını sağlamak amacıyla bir engel olduğunu, ancak bu kötü sonuçlara katkıda bulunan belirli faktörlerle ilgili az bilgi olduğunu ve bunları iyileştirebilecek faktörler ve süreçler hakkında daha da az şey bilindiğini göstermektedir (Lindsay, McDougall, Menna-Dack, Sanford, ve Adams, 2015, s.705).

Engelli bireylerin istihdamıyla ilgili olarak bazı problemlerle karşılaşılmaktadır. Engelli kişiler, engelli olmayanlara göre daha düşük istihdama katılım oranlarına sahiptir. Bununla beraber, bir engele sahip olan ya da olmayan erkekler ve kadınlarda fark edilecek oranda ücretlendirme farkı vardır. İşgücü alanında istihdamdan dışlanmanın sadece kotalarda bir zorunluluk olarak ele alınması, engellilerin yoksulluk oranını artırmaktadır. Çalıştıkları işyerlerine ulaşmada karşılaştıkları fiziki engeller ve ulaşımdaki eksiklikler, çalışmalarını ve devamlılığı zorlaştırmaktadır. Bu sorunlara ek olarak, engelli insanlar hakkında olumsuz tutumlar, üretkenlikleri hakkında yanlış fikirler, ayrımcılık ve fırsat eşitliğinin olmaması olarak sıralanabilir.

Dünya çapında, engelliler olumsuz sağlık koşulları, kötü eğitim, minimum ekonomik katılım seviyeleri ve engellilere göre daha maksimum yoksulluk oranları riski altındadır. Üniversite mezunları arasında engeli olan bir bireyin engelli olmayan başka bir bireye yaklaşık %84'ü, engelli mezunların %53'ü ile kıyaslandığı zaman mezuniyet sonrası çalışma sektörüne katılmaktadırlar (Huber, Oswald, Webb, ve Avila-John, 2016, s.242). Bir üniversite eğitimi öğrencilere işgücünde kendilerine yardımcı olacak bilgi ve gelişmiş beceriler sağlarken, birçok eğitimli engelli kişinin mezun olduktan sonra arzu ettikleri işleri elde edemeyecekleri görülmektedir (Fichten, Shirley, Havel, Barile, Ferraro, ve Landry, 2012, s.918). Engelli mezunların, engelli olmayan meslektaşlarına göre eksik istihdam edilme olasılığı daha yüksektir (Tunnah ve Leacy, 2012).

İşverenler, çalışanların inisiyatif almasını ve süpervizörlerin veya insan kaynakları yöneticilerinin kariyer yollarını çizmesini beklememesini beklediğinden, kariyer yönetimi stratejilerini anlamak önemlidir (Raabe, Frese ve Beehr, 2007, s.298). İşverenler her zaman kariyer gelişimi kurallarını açıklamazlar, bireyler başarı yollarını bulmalı, yetenekleriyle ilgili sinyalleri ve geri bildirimleri yorumlamalıdır (Beeson, 2009, s.102). Engelli bireylerin kariyer yönetimi stratejilerini anlamak daha da kritiktir. Küresel olarak, engelli olmayan meslektaşları ile karşılaştırıldığında engelliler daha az istihdam edilmeye ve daha yoksul bir yaşam sürmeye devam eder. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde, genel nüfustaki yaklaşık yüzde 50'ye kıyasla, engelli olanların yalnızca yaklaşık yüzde 20'si tam zamanlı iş bulmaktadır. İş güvencesi altına aldıktan sonra bile, engelli olan ve olmayanlar arasındaki kazanç farkı büyüktür, öyle ki engellilerin kazançları sağlıklı bireylerin kazançlarının yaklaşık 10.500 \$ gerisinde kalmaktadır (Houtenville ve Ruiz, 2011). Az gelişim gösteren ya da gelişim düzeyindeki ülkeler, tam zamanlı istihdam ve kazanç oranları daha da düşüktür ve bu tür verilere genellikle pek yer verilmemektedir. Engelli olanlar için kariyer yönetimi, engelli olmayan meslektaşlarına göre daha zor görünmektedir. Engellilerin organizasyonlardan dışlanmış olması, yeterince kullanılmamış olması veya kariyer yönetimi açısından yeterince çalışılmamış olması oldukça şaşırtıcıdır. Bunun nedeni, elverişli bir ortam verildiğinde, engelliliğin odak çalışanın yeteneğinin ikincil hale gelmesidir. Dahası marjinalleştirme devam ederse, yalnızca üretken bir kaynak kaybolmakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal bir yük haline gelebilir (World Health Organization ve WB, 2011).

Engelliler için istihdam imkanlarını artırmak amacıyla ilk olarak eğitim ve istihdam politikaları elden geçirilmelidir. Engelli istihdamı, yasal zorunluluklar içinde istihdam olarak değerlendirilmemelidir.

İşverenlerin genel konumu, belki de en iyi şekilde kararsız olarak tanımlanabilse de genel olarak eşitlik ve özelden ayrımcılık karşıtı mevzuata yanıt vermeleri gerektiğine şüphe yoktur. Ayrımcılıkla mücadele mevzuatından kaynaklanan yasal gerekliliklere uymaya odaklanmanın modası geçmiş bir yaklaşım olduğu ileri sürülse de eşit fırsatların genel olarak teşvik edilmesi, özellikle engelliliğe ilişkin politikalar genel fırsat eşitliği politikalarından daha nadir olsa da engelliliğe yaklaşımda önemli bir unsur olmuştur (Employers Forum on Disability, 2012; Newton ve Ormerod, 2005, s.1072). Engellileri engelli olmayanlarla aynı kabul etmenin

gerekçesine gelince, mesele kapitalizmin bir işletmenin son zamanlarda giderek daha fazla rekabetçi olmasını gerektirmesi ve bunu yaparken emeği aynı konuma itmesidir (Porter 2004; Taylor, 2008; Alvesson ve Willmott, 2012). Engelliliğin faydalarını ve güçlü yanlarını araştıran olumlu bir bakış açısı benimsemektir. Engellilik, sadece işgücünü oluşturabilecek bir dizi yeteneğin bir parçası olarak görülür. Dolayısıyla kişi bu temelde yargılanır ve kattığı değer açısından kabul edilir. Altta yatan motivasyon, işgücünü olabildiğince etkili hale getirmektir. Bu, insanları ne getireceklerine bağlı olarak işgücüne dahil ederek çeşitlilik kavramlarıyla uyum içindedir (Foster ve Harris, 2005, s.5). O zaman alternatif bakış açısıyla, engelliliğin içerebileceği açıkları kabul etmek, ancak bunların bir sorun olamayacağı konusunda ısrar etmektir. Engelliler, işgücünü oluşturması gereken bir dizi insanın parçası olarak görülmekte; bunun altında yatan motivasyon, işgücünü mümkün olduğunca temsilci kılmaktır. Bu, eşit fırsat yaklaşımını yansıtır ve işgücünün temsili bir karışım oluşturacak şekilde oluşturulmasını sağlamaya çalışmaktadır (Torrington vd., 2011).

## **2.2. Motivasyon**

Motivasyon, örgütsel hedefe ulaşabilmek amacıyla yüksek oranda coşku yaratmanın bir yoludur ve belirli bireysel gereksinimleri karşılayarak düzeltilir. Motivasyon, bireysel olarak çalışan bireyin gereksinimlerini, isteklerini karşılayıp örgütsel temel bir hedefe ulaşma betimler.

Motivasyon, hedef odaklı davranışı başlatıp, yön verev ve devamlılığı sağlayan bir süreçtir. Motivasyon, davranışın eyleme dönüşmesini sağlayan biyolojik, duygusal, sosyal ve bilişsel gücü kapsar. Motivasyon, bir kişinin karar vermesi gereken durum ile onun parçası olan ahlaki ideali arasında tutarlılık arayışının uyarlanabilir bilinçli bir biçimi anlamına gelir. “Motivasyon yeteneği” terimi, kişisel hedeflerin uygulanmasında önemli değişkenler olan becerileri ifade eder: motivasyon düzenleme becerileri (kendini sebat etmeye motive etme), karar düzenleme (kendi kendine uygun bir karara hızla varma), aktivasyon düzenleme (hazır olma kendi kendine hareket etme) ve öz yeterlik (kendi kendine, zorluklara rağmen amaçlanan davranışı başarılı bir sonuca ulaşabilmektedir (Forstmeier, Maercker, Maier, van den Bussche, Riedel-Heller, Kaduszkiewicz, Pentzek, Weyerer, Bickel, Tebarth, Lupp, Wollny, Wiese, Wagner, 2012, s.253).

Pinder'e (1998) göre iş motivasyonu, iş kapsamında olacak olan eylemin başlamasını sağlayan yön, şekil, yoğunluk, süre ve sürecini tespit eden ardışık iç ve dış güç şeklinde ifade edilir. Kavram, iş bağlamıyla ilgili olmakla beraber çevresel ve kişinin doğası gereği var olan iş davranışındaki etkisini kapsar.

İnsanlar saygı, güven kazandığı, başkalarının bize adil ve dürüst davrandığı, mesleki gelişimi ve kişisel gelişimine samimi bir ilgi duyan işletmelerde çalışmak ister. Bir iş yerini insancıl yapan şey budur. Davranışımızı açıklamada çok önemli olan ahlaki sorunları açıkça belirleyebilmenin yanı sıra, genişletilmiş motivasyon haritası, üretken bir çalışma ortamı yaratmada güvenin oynadığı rol ve kuruluşlarda güveni besleyen yönetim davranışları türü gibi genellikle liderlik ve güven gibi bazı pratik kavrayışların dikkate alınmasını da beraberinde getirmektedir. Dışsal ahlaki motivasyonlarımıza önem veren liderler (Zak, 2012).

- İşte bir hedefe ulaştığımızda başarımızın farkına varmalı,
- Mümkün olduğunda nasıl çalışacağımız konusunda bize özerklik ve takdir yetkisi vermeli,
- İş oluşturmamızı, mümkün olduğunda en tutkulu hissettiğimiz işi seçmemizi sağlamalı,
- İçimizde bir meydan okuma duygusu ve makul düzeyde stres yaratan sıkı çalışmayı teşvik etmeli,
- Bilgileri geniş bir şekilde paylaşmalı ki böylece kuruluşun gittiği yönü bilebilelim,
- Kasıtlı olarak iş yerinde ilişkiler kurmayı teşvik etmeli,
- Kişinin kendini geliştirmesini kolaylaştırmalı,
- Savunmasızlığı gösterir, sınırlarını tanır ve gerektiğinde başkalarından yardım istemelidir.

Son deneysel araştırmalardan elde edilen bu içgörüler, dış ahlaki motivasyonları anlamamanın ve takdir etmenin, özellikle de işi insan yönetimi ile ilgili olanlar için varlığının ve öneminin açık bir kanıtını sunmaktadır. Bu dışsal ahlaki motivasyonları anlamamanın önemini gösteren bir başka çok pratik içgörü, Hicks'in (2011) onurla liderlik etmek / haysiyetin on unsuru olarak adlandırdığı unsurlar:

1. Hepimiz, ırkımız, dinimiz, etnik kökenimiz, sınıfımız veya engelliliğimizle ilgili önyargı veya önyargı olmaksızın başkalarının kimliğimizi kabul etmesini ve bizimle etkileşimde bulunmasını isteriz.

2. Hepimiz, ailelerimize, topluluklarımıza, kuruluşlarımıza ve milletlerimize ait olduğumuzu düşünerek, kapsayıcı bir şekilde muamele görmeyi arzuluyoruz.
3. Hepimiz intikam, aşağılanmak korkusu olmaksızın sadece fiziksel ve psikolojik olarak değil, aynı zamanda ahlaki açıdan da güvende hissetmeyi özlüyoruz.
4. İnsanların endişelerimize yanıt vererek bize tüm dikkatlerini vermeleri için hepimiz kabul edilmeyi arzuluyoruz.
5. Hepimiz başkalarının katkılarımıza, fikirlerimize ve çalışmalarımıza verdiği takdir ve minnettarlığı bilerek tanınmayı hak ediyoruz.
6. Hepimiz ayırım gözetmeksizin adil bir şekilde adil muamele görmek isteriz.
7. Hepimiz, iyi niyet ve güdülerimiz olduğuna karar vererek ve bizi güvenilir insanlar olarak görerek, insanların bize fayda sağlamasını diliyoruz.
8. Hepimiz başkalarının anlayışını ve onların bizi dinleyeceklerini, başkalarının da düşündüğümüzün önemli olduğuna inandığını umuyoruz.
9. Eylemlerimizden sorumlu olmak için kendi adımıza özgürce hareket etmek için hepimizin bağımsızlığa ihtiyacı vardır.
10. Hatalar yapsak ve özür dileyip yeniden başlamamız gerekse bile, eylemlerimizin ve davranışlarımızın gerçek sorumluluğunu almak istiyoruz.

Hicks'in (2011) tanımladığı bu on haysiyet unsuru, bazılarının dışsal ahlaki motivasyonlarımızı çoğu zaman takdir etmediği bir dünyada bazıları tarafından kuşkulu, belki fazla idealist olarak görülebilmektedir. Bununla birlikte, bunlar hepimizin arzuladığı ve hak ettiği türden davranışlardır.

Bazen başkalarının dışsal ahlaki motivasyonlarını ve haysiyetini takdir etmeyenler olduğumuz da doğrudur. Bazen, farkında bile olmadan başkalarının haysiyetini ve kendi haysiyetini ihlal ederiz. Bu ahlaki ideallerin farkındalığının ve kendi kırılabilirliğimizin bu kadar önem taşımasının sebebidir. Hem fikirler için kapasitemiz ve dolayısıyla ideallerimiz, hem de onları ihlal etme kolaylığımız, özgür ahlaki insan doğamızın alanına ait özelliklerdir. Bunu inkar veya hatırlamamak büyük bir hatadır.

Fiziksel işlevsellikteki kısıtlılık / engellilik yaşayan kişilerin çoğu işyerinde memnuniyet ve ilerleme eksikliği hissetmektedir. Mevcut işlerinden daha az tatmin olmakta ve gelecek beklentileri hakkında çok az veya hiç sınırlaması olmayanlara göre daha az iyimser olmaktadır (Trupin ve Yelin, 1999). Engellilerin istihdamında ilerleme için çok az fırsat vardır (Barnes, 1991).

İşverenler sürekli olarak en iyi performans gösterenlere teklif verdiğiinden, yönetim stratejileri bu nedenle çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti için gerekli önemi ve yeterli kaynak tahsisini vermelidir. Arzu edilen insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanması çalışan bireyin bağlılığında pozitif bir etkisi olmaktadır (Wan, 2009, s.2). Ayrıca refah ve destek açısından artan koşullulukla birlikte iş ücreti, bir kişinin potansiyel bir işveren için ne kadar pazarlanabilir olduğunu göstermekte, aynı zamanda işe alma konusunda bir bireyin becerilerini ve motivasyonunu artırmaktır (Barnes ve Mercer, 2003). Bir yaklaşım olarak, hem bireyin iş aramadaki çabasını ve motivasyonunu artırmak hem de gözetim ve yaptırımları artırmakla ilgilidir (Carpenter, Speeden ve Freda, 2007).

Ouchi, (1987) üretkenlikle ilişkili olarak motivasyonun önemini açıklamıştır. Başarının sırrının yöneticinin işçilerin refahı ve gelişimi için gösterdiği büyük endişe olduğunu belirtmiştir. Motivasyon verimin artması ve kalite açısından önem arz eden faktördür. Motivasyon, bir organizasyonun gelişimi için hayati faktörlerden biridir. Motivasyon, artan üretkenliği gibi kuruluşun kar marjını da zamanla etkileyebilmektedir.

### **2.2.1. Çalışan Motivasyon Araçları**

Artan motivasyon, bağlılık ve bağlılık seviyeleri günümüzde anahtar kurumsal unsurlardır. Ücretlendirme politikalarının geliştirilmesi, işgücünü yüksek düzeyde performans, isteğe bağlı çaba ve katkı sağlamaya motive etmede önemli bir role sahiptir. Motivasyon süreci genellikle birisinin tatminsiz bir ihtiyacı fark etmesiyle başlar. Daha sonra ulaşılabilecek ve bu şekilde ihtiyacı karşılayacak bir hedef belirlenir. İnsanların verilen amaca daha iyi ulaşması için ödül ve teşvikler oluşturulabilir. Sosyal bağlam da motivasyon düzeyini etkileyecektir. Bu bağlam, örgütsel değerlerden ve kültürden oluşur, ancak aynı zamanda liderleri ve yönetimi ve bir kişinin çalıştığı grup veya ekibin etkisini de içerir.

Motivasyon içsel veya dışsal olabilmektedir. İçsel motivasyon, çalışanın kişisel ihtiyaçlarını karşıladığı ölçüde işin kendisi tarafından yapılan motivasyon süreci olarak tanımlanabilir. İçsel motivasyon kendi kendine üretilir ve insanların ihtiyaçlarını en çok karşılayacağını düşündükleri bir iş aradıkları düşünülmektedir. İçsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında örneğin sorumluluk, hareket etme

özgürlüğü, kişilerin kendi becerilerini kullanma ve geliştirme cesareti, ilginç görevler ve ilerleme için fırsatlar yer alır. Dışsal motivasyon, diğer insanların onları motive etmek için kişiye verdiği çaba miktarıdır. Dışsal motivasyon, örneğin maaş artışı, övgü veya terfi gibi yönetimin sağladığı ödüllerdir. Dışsal motivasyon unsurları etkilidir ancak etkisi uzun sürmez.

İçsel motive ediciler, içsel oldukları ve dışarıdan empoze edilmedikleri için uzun süreli etki süresine olma eğilimindedir (Armstrong ve Murlis, 2007) Bireylerin ihtiyaçları çok farklı olduğundan, hedeflere ulaşıldığında verilen hedeflerin ve teşviklerin bağlanmasına dikkatlice konsantre olmak önemlidir.

Wanberg, Kanfer ve Rotundo (1999, s.898), iş için motivasyonun genel nüfustaki istihdam başarısının bir göstergesi olduğuna işaret etmiş ve Andrews ve Rose (2010, s.240), bunun zihinsel engelli kişiler için istihdamda da bir faktör olduğunu belirtmiştir.

Çalışanlar, çabaları, bağlılıkları, sadakatleri, güvenleri ve coşkuları gibi organizasyona girdilerinin, maddi ve maddi olmayan yarar ya da teşvik gibi sonuçlarla adil ve yeterli biçimde ödüllendirildiğini düşünürlerse, motive olmaya devam edecek ve daha yüksek verimlilik için girdi sağlamaya devam edeceklerdir.. Böyle bir eşitliğin olmadığı algısı nedeniyle çalışanların motivasyonu düşebilir. (Ahmad, Mukaddes, Rashed ve Samad, 2010, s.104).

Rose ve Gerson, (2009)., motivasyon, öğrenme gücü olan kişilerin iş kazanıp kazanmadığını belirlemede etkili olabilecek bir faktör olduğunu yazarların bulgularını doğrulamıştır. Bireylerin işlerinde üç ay veya daha uzun süre kalıp kalmamasını etkileyen bir faktör gibi görünmektedir (Beyer, 1996).

Çalışan motivasyon araçları iki kategoride ele alınmaktadır:

1. Yönetimsel Motive Araçları: İşletmede çalışan kişilerin motivasyonlarını sağlamak amacıyla uyguladıkları etkinlik türleri vardır. Yöntemsel motive aracının içeriği; Hedef belirleme, eğitimin, yetkinin ve sorumluluğun paylaşımı, ortak kararları alma, terfi fırsatlarını, yönetimde esnekliği, açık pazarlık yöntemini, finansal şartların geliştirilmesini, esnek çalışma koşullarını ve olumlu yönetim yaklaşımını kapsar.



2. Psiko-sosyal Motive Araçları: Çalışan bireyler yalnızca yönetsel ve ekonomik motivasyon araçlarından etkilenmez. Her işçi, bir birey olarak, psikolojik yönü olan bir varlık olduğu için işletme sahipleri çalışan bireylerin psiko-sosyal yönlerini göz önünde bulundurmalıdır. Psiko-sosyal motivasyon araçları; bağımsız çalışma imkanı (Kaya, 2011), öneri sistemi (Serinkan, 2012), özel hayata saygı (Sabuncuoğlu, 2015), çevreye uyum (Efil, 1999), değer, statü, takdir (Ünal, 2013, s.26) ve bunu iş başarısına, sosyal faaliyetlere atfetmek olarak listelemek mümkündür.

### 2.2.2. Yönetsel Motive Araçları

Yöneticiler için motivasyon, insanların işyerinde farklı davranış nedenlerini ve bunları ne şekilde manipüle edeceklerini bilmeleri ve anlamaları açısından önemlidir, böylece örgütsel hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapabilirler. İşlerin istenilen hız, hız ve zamanda ilerleyebilmesi için çalışanları motive etmek her tabakadaki yöneticilerin hedefidir.

Uygun liderlik tarzı, çalışan motivasyonu ve iş tatmini konusunda oldukça önemlidir. Yöneticiler memnuniyet sağlamak için veya daha büyük olasılıkla memnuniyet araçları sunmak için hareket ederler. Başarılı bir lider, diğerlerinin ihtiyaçlarını anlar ve onları belirli bir şekilde davranmaya ikna eder. Liderler, çalışanlarına, liderlerinin görüşlerini takip ederek, işçilerin işlerinden en fazla memnuniyeti alacaklarını görmelerini sağlar. Bir kişi liderlik olmadan motive edilebilir. Ancak liderlik, takipçi tarafının motivasyonu olmadan başarılı olamaz. Bir kişi daha üst düzey bir iş yapabileceği hissine sahipse, kurslara katılma veya gerekli üst düzeyde performans gösterebilmek için kendilerini başka bir şekilde eğitme motivasyonuna sahiptir. İkna etmede başarılı olmak için yöneticiler, çalışanlarının motivasyonel ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Yöneticilerin, çalışanlarının önerdikleri şekilde çalışmanın kendi çıkarları açısından en iyisi olduğuna ikna etmesi gerekmektedir (Lester ve Newstrom, 1992).

#### 2.2.2.1. Teori X ve Teori Y

Douglas McGregor, yeni bir fikir üreten ve ortaya koyan doğru metafor için bir yetenekle davranış bilimlerinin uygulanmasında önem taşımaktadır. Tüm davranış

bilimciler arasında, yöneticiler tarafından 1964'teki ölümüne kadar en iyi bilineni olmuştur (Boone ve Bowen, 1987).

McGregor (1957, s.23), insan örgütlerini gerçekten etkili kılmak için sosyal bilimleri uygulama zamanının geldiğine inanıyordu: “Bugün sosyal bilimler, otuzlu yıllarda atom enerjisi açısından fizik bilimleri gibi bir konumdadır. İnsanın geçmişteki varsayımlarının tartışmalı ve birçok yönden yanlış olduğunu bilmekteyiz”. Motivasyon konusu, "Teori X" adını verdiği geleneksel çalışan görüşünün uygunsuzluğunu göstermenin en iyi yolu olduğunu belirtmiştir. X Teorisinin altında yatan varsayım, yönetimin aktif müdahalesi olmadan, insanların organizasyonel ihtiyaçlara pasif hatta dirençli olmasıdır. Bunun nedeni, ortalama bir insanın doğası gereği tembel olması, hırstan yoksun olması, doğası gereği bencil olması ve çok parlak olmamasıdır. McGregor, bu davranışın insanın içsel doğasının bir sonucu olmadığını, daha ziyade yönetim felsefesi ve uygulamasının bir sonucu olduğunu savunmuştur. Daha sonra, Teori X'in motivasyona neden yetersiz bir yaklaşım olduğunu göstermek için Maslow'un teorisini ayrıntılı olarak açıklamıştır. McGregor'e göre (1957, s.25), “Üst düzey ihtiyaçları karşılamak için işte fırsatlar olmadıkça, insanlar mahrum kalacak; insanlar bu koşullarda daha fazla para için ısrarlı taleplerde bulunacaktır. Engellenen ihtiyaçlara sınırlı tatmin sağlayabilecek maddi mal ve hizmetleri satın almak her zamankinden daha önemli hale gelecektir”. Böylelikle McGregor, işyerinde farklı bir insan motivasyonu teorisine ihtiyaç duyulduğu sonucuna vardı. Bu teori, insan doğası hakkında doğru varsayımlara dayanan bir teori ve “bir işletmenin insani tarafını” açık hale getiren bir teori olmalıydı. McGregor, bunu "Teori Y" olarak adlandırdı. Y Teorisi, X Teorisinden farklıdır, çünkü teori, dış davranış kontrolüne münhasıran güven verirken Y Teorisi öz-kontrol ve öz-yönelimi vurgular. Y Teorisinin özü şudur: motivasyon, gelişme potansiyeli, sorumluluk üstlenme kapasitesi, davranış örgütsel hedeflere yönlendirmeye hazır olma, insanlarda mevcuttur. Yönetim onları oraya koymaz. Yönetimin sorumluluğu, insanların bu insan özelliklerini tanımalarını ve kendileri için geliştirmelerini mümkün kılmaktır.

Douglas McGregor'un ünlü X teorisi ve Y teorisi sınıflandırması, liderlik yaklaşımları için geçerlidir. Teori X, genel olarak çoğu insanın çalışmayı tatsız bulduğunu ve mümkünse bunu yapmaktan kaçındığını varsayar. Bu nedenle çoğu insan kontrol edilip yönlendirme yapılmalı, hatta örgütsel hedeflere ulaşma şeklini gerçekleştirmekle tehdit edilmelidir. Teori X ayrıca, insanların sorumluluk almak

yerine kontrol edilmek ve yönlendirilmek istediklerini ve insanların hırssız olduğunu varsaymaktadır. Öte yandan Y teorisinin köklerinin insan davranışı hakkındaki son bilgilerde olması daha olasıdır. İşteki bedensel ve mental çabanın oyun veya dinlenmek kadar doğal olduğunu varsayar. Ayrıca, tehdit ve dış kontrolün, insanların örgütsel hedefe ulaşmak amacıyla iyi bir biçimde çalışmasını sağlamanın tek yolu olmadığını belirtmektedir (Hofstede, 2005). Kişi yaptığı işe kendini adanmışsa özdenetim uygular. Bağlılık ayrıca bir kişinin performansı aldığı ödül miktarına da bağlıdır. En önemli ödüller, kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayanlardır.

Teori X'e inanan yöneticiler, çalışanlarını kontrol etme eğilimindedir. Bu yöneticiler, insanların ancak iş süreçleri gözlemlendiği sürece verimli olduğunu düşünüyor. Bu nedenle, en iyi yönetim tarzı, işçilere eksiksiz bir biçimde yapılması gerekenleri söylemek ve her şeyin zamanında ve kaliteli bir şekilde yapılmasına imkan vermek amacıyla onları yakından kontrol etmektir. Teori X'e inanan liderler, çalışanların yalnızca para, ceza tehdidi ve yan menfaatlerle motive edildiğini düşünür. Teori X, yöneticilerin herkesin ne yaptığını planladığı ve karar verdiği birçok yönetim düzeyiyle güçlü bir hiyerarşik yönetim oluşturur (Fournies, 1999).

#### *2.2.2.2. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi*

Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik teorisi bir olasılık teorisidir (Torrington, Hall & Taylor, 2004). Hersey ve Blanchard liderlik modellerini, uygun liderlik tarzının çalışanların hazırlığına veya olgunluğuna bağlı olduğu fikrine dayanarak oluşturdular. Olgunluk, illaki yaş anlamına gelmez, ancak işçilerin çalışma yeteneği ve istekliliğinin bir birleşimidir. İşçilerin olgunluğunu, psikolojik olgunluğu ve iş olgunluğu olarak iki boyutu birleştirir. Psikolojik, verilen görevi yerine getirmek için astların içselleştirilmiş motivasyonunu ifade eder. Öte yandan iş olgunluğu, astların verilen görevi başkalarının doğrudan gözetimi olmaksızın gerçekleştirme becerisi, deneyimi ve bilgisini ifade eder. Model, liderlerin her çalışanın olgunluk düzeyine göre farklı liderlik tarzlarını benimseyebilmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır. Olgunluk seviyesi değiştikçe, farklı liderlik tarzı gereklidir. Yetenek seviyesi, kişinin yapması gereken görevde sahip olduğu deneyim, bilgi ve becerileri ölçer. İsteklilik düzeyi, hangi kişinin belirli bir görevi başarmak için motivasyonu ve bağlılığı veya kendine güveninin derecesini ifade eder. Olgunluk düzeyini ölçtükten

sonra, model, olgunluk düzeyi ile liderlerin davranışlarının eşleştirilmesini önermektedir.

Hersey ve Blanchard modellerini iki boyutlu bir ölçekte yaptılar. Bir tarafta görev davranışı ve diğer tarafta ilişki davranışı var. Görev davranışı, liderin işçilere neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını ifade etmek amacıyla işin kendisine verdiği vurgudur. İlişki davranışı, liderin çalışanlarına verdiği destek, onların fikirlerini dinlemeye istekli olması ve liderin onların iyiliği konusundaki endişesidir. Bu davranışların dört farklı kombinasyonu vardır ve bunlar bu durumda uygun liderlik stilini oluşturur. Bu dört kombinasyona anlatmak, satmak, katılmak ve yetkilendirmek denir. Çalışanların olgunluk seviyesi yüksekse, çalışanlar verilen görevleri yapmaya hem isteklidir hem de yeteneklidir. Liderler, görevlerini çalışanlarına devredebilir ve düşük görev ve düşük ilişki konsantrasyonuna sahip olabilir. Olgunluk seviyesi orta düzeydeyse, liderler ilişkiye konsantre olabilir ve işçiler yapabildiklerinde ancak görevlerini tamamlama konusunda isteksiz olduklarında karar verme ve çalışma süreçlerine katılabilirler. Sadece biraz cesaretlendirmeye ihtiyaç vardır. Son durumda, olgunluk seviyesi düşük olduğunda, liderler işçilere ne yapacaklarını söylemelidir. Bu durumda çalışanlar görevlerini tamamlama konusunda yetersiz ve isteksizdir ve liderin hem ilişki hem de görev yönlerine konsantre olması gerekir. Hersey ve Blanchard, yöneticilerin işçilerin olgunluk düzeyini belirlemelerine yardımcı olmak için anketler geliştirdiler (Lewis, 2004).

### **2.2.3. İş Tatmini**

Şirketlerin, çalışanın veya kuruluşun odağına göre sınıflandırılabilen çalışan iş memnuniyeti ile ilgili önemli nedenleri vardır. Birincisi, insan bakış açısının insanlara adil ve saygılı davranılması gerektiğidir. İş tatmini, iyi bir muamelenin yansıması olarak görüldüğü için duygusal refah ve psikolojik sağlığın bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir. İkincisi, faydacı bakış açısı, iş tatminin bir çalışanın örgütsel işleyişi etkileyen davranışına yol açabileceğidir. Dahası, iş tatmini örgütsel işleyişin bir yansıması olabilir. Organizasyon birimleri arasındaki iş tatmini farklılıkları, potansiyel sorunlu noktaların teşhisi olabilir. Her neden, iş tatmini ile ilgili endişeleri haklı çıkarmak için yeterlidir. İş tatmini değerlendirmesi, yönetimin çalışanların rahat etmesini önemli gördüğü birçok organizasyon içinde ortak bir faaliyettir. (Spector, 1997).

İş tatmini, insanların işlerini ne kadar sevdiğini anlatır. İş tatmini, örgütsel davranışın en çok çalışılan alanıdır. İşyerindeki memnuniyet düzeyini bilmek birçok nedenden dolayı önemlidir ve iş tatmini çalışmalarının sonuçları hem çalışanları hem de kurumu etkilemektedir. İşçilerin bakış açısına göre, insanlara adil davranılmayı sevindikleri açıktır. İşçiler işyerinde saygı gördüklerini ve tatmin olduklarını hissediyorlarsa, bu iyi bir muamelenin yansıması olabilir. Kuruluşun bakış açısına göre, iyi iş tatmini, çalışanların daha iyi performans göstermesine yol açabilir ve bu da şirketin sonucunu etkiler. Çalışan memnuniyeti, genellikle çalışanın elde tutulması ve çalışan üretkenliğinin itici gücü olarak kabul edilir. Memnun çalışanlar, üretkenliği, duyarlılığı, kaliteyi ve müşteri hizmetini artırmanın ön koşuludur (Kaplan & Norton, 1996).

İş tatmini düzeyi, iç ve dış motivasyonel faktörlerden, denetim kalitesinden, çalışma grubu ile sosyal ilişki ve bireylerin çalışmalarında başarı elde etme veya başarısız olma derecelerinden etkilenir. Firmanın başarılı olmasına yardımcı olan davranışın, büyük olasılıkla çalışanlar iyi motive olduklarında ve kendilerini kuruma adadıklarında ve iş onlara yüksek düzeyde memnuniyet verdiği gerçeğe inanılmaktadır (Armstrong, 2006).

#### **2.2.4. İş Tasarımı**

Kuruluşların iş tasarımı kavramına dikkat etmelerinin temel nedenlerinden biri, daha iyi çalışmasına ve üretilmesine yardımcı olduğudur (Rush, 1971). İş tasarımının temel amacı hem çalışan motivasyonunu hem de üretkenliği artırmaktır. Verimlilik artışı çeşitli şekillerde görülebilir. Örneğin, odak noktası mal ve hizmetlerin kalite ve miktarının artması, operasyonel maliyetleri düşürmek veya ciro ve eğitim maliyetlerini azaltmak olabilir. Öte yandan, çalışanların motivasyonunun artırılması, artan iş tatmini ile sağlanabilir.

Bir işi analiz ederken ve tasarlarken dikkate alınması gereken ek hususlar, işten sorumlu çalışanın verimliliğini ve motivasyonunu kaçınılmaz olarak etkileyen politikalar, teşvikler ve geri bildirimlerdir. (Daft, 2007). İş tasarımı, performansı ve motivasyonu artırmaya hizmet eder. İş tasarımı analizi, bir işe geniş bir perspektifle bakmakla başlar ve işi yapmak için gereken belirli etkinlikleri belirlemeye doğru hızla

ilerler. Bu, performansı ve motivasyonu etkileyen herhangi bir eksikliğin belirlenmesi ve düzeltilmesi amacıyla yapılır.

### **2.2.5. Çalışma Ortamı**

Güvenli ve konforlu bir çalışma ortamının tüm yönleriyle kontrol altında olmasını ve normal çalışmasını sağlamak, çalışanların moralini, motivasyonunu ve verimliliğini üst düzeyde tutacaktır (Hughes & Ferrett, 2009).

### **2.2.6. Psiko-sosyal Motive Araçları**

Amerikan Psikoloji Derneği (2018), daha motive olmuş çalışanların işverenleri tarafından daha değerli hissedilen, adil davranıldığını hissedilen, işverenlerine güvenen işverenlerinden ve yeterli ruh sağlığı kaynağı alan çalışanlar olduğunu belirtmektedir.

İş motivasyonu için üç iç psikolojik duruma ihtiyaç vardır: işin deneyimlenmiş anlamlılığı, iş sonuçları için deneyimli sorumluluk ve sonuçların bilgisi (Oldham & Hackman, 2010). İşin deneyimsel önemi, "bireysel deneyimin genel olarak anlamlı, değerli ve çabaya değer bir çalışma olarak çalışma derecesi" dir; İş sonuçları için deneyimli sorumluluk "bireylerin yaptıkları işin sonuçlarından kişisel olarak sorumlu ve sorumlu hissetme derecelerini ifade eder." (Hackman, & Oldham, 1976); sonuç bilgisi ise "bireyin işi ne kadar etkin yaptığını sürekli olarak bilme ve anlama derecesi" (Ernst, Merola & Samaan, 2018) olarak tanımlanır. İş motivasyonunun analizi ve değerlendirilmesi için en önemli yapılardan biri öz yeterliktir. Bandura (1977) bunu, belirli başarılarla ulaşmak için gerekli eylem yollarını organize etme ve uygulama yeteneğine olan inanç olarak tanımlamıştır.

### **2.2.7. Motivasyon Teorileri**

1953'te Viteles Motivasyon ve Endüstride Moral adlı kitabını yayınladı. Otuz yıl boyunca motivasyon ile ilgili ders kitabı olarak kullanıldı. Hem deneysel hem de sosyal psikolojideki teorileri gözden geçirmesinde, Lewin'in "iyi bir 'teorik' temeli olmadan uygulamalı araştırmanın deneme yanılma yolunu izlediği ve yanlış yönlendirilmiş ve etkisiz hale geldiği konusundaki ısrarı" üzerine olumlu yorum yaptı. 1930'larda tek seferlik, tek bağlamlı tutum anketleri, işyerinde motivasyon teorisinin

gelişimini engellemiştir. Heron (1954) bu hoşnutsuzluğun, sonuçta daha uygun faaliyetlerle sonuçlanan düşünmeyle sonuçlanması koşuluyla, bazen ilahi olabileceğini belirtmiştir; bu gözlemden sonraki süreçte Endüstriyel-Örgütsel psikolojideki yenilik ve bilgi, sayısız iş motivasyon teorisi şeklinde gelişmiştir.

Klein ve Jedek'e (2004) göre, teoriler paha biçilmezdir çünkü bize sadece ne olduğunu değil, bir şeyin neden olduğunu da söylerler. İyi teoriler, pratik ve test edilebilir yeni içgörüler sağlar. Bir zamanlar dağınık gözlemleri basitleştirir ve yapılandırır.

Teorik arka plan, insan davranışının “neden” veya “nereye” olduğu hakkındaki genel soruya bir cevap vermeyi amaçlayan psikolojik kavramlar ve araştırma yaklaşımlarıyla sağlanır. Motivasyonla ilgili bilim tarihine dönüp bakıldığında, çok çeşitli tanımlayıcı ve açıklayıcı kavramlar geliştirilmiş ve kısmen heterojen teorilerde ele alınmıştır. Bunların teorilerin çoğu hakkındaki bilgi deneysel deneyimleri sürdürmedikleri için bilimsel tartışmanın dışında bırakılmıştır (Cofer & Appley, 1964).

İşletmeler etkinliklerde mümkün oldukça bilimsellik taşıyan verilerden yararlanmalıdır. Teoriler, geçmiş dönemlerde tespit edilmiş, onaylanmış bilgileri içerir. Geçmişte ortaya konan ilkelerden yeterince yararlanan işletmeler, faaliyetlerin etkililiği bakımından yarar sağlayabilir. Motivasyon hakkındaki teorilerin kapsamı; Süreç, kapsam ve modern teoriler 3 şekilde sıralanabilir (Özer & Günlük, 2010).

Genel inceleme düzeyinde iki farklı türde motivasyon teorisinden söz edilebilir. Bunlar;

- Özellik veya ihtiyaç teorileri gibi öncelikle motivasyonel eğilimlerle ilgilenen teoriler (Murray, 1938). Bu teorilerden bazıları, motivasyonel eğilimlerin bir bireyin yaşamı boyunca nasıl geliştiği ve değiştiği ile ilgili çok önemli soruya da atıfta bulunur.
- Eylem-teorik çerçeve temelinde motivasyon süreçleriyle ilgilenen teorilerdir. Üç erken motivasyon teorisine hakim olmak önemlidir. Bu teoriler; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg Motivasyon / Hijyen teorisi ve Victor Vroom'un Beklenti teorisidir. Motivasyonun daha geçerli açıklamaları geliştirilmiş olsa da bu erken teoriler önemlidir. Çağdaş motivasyon teorilerinin geliştirildiği temeli temsil ederler ve birçok pratik yönetici hala onları kullanmaktadır.

### 2.2.8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Dünya genelinde bilinen en iyi motivasyon teorilerinden bir Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Freud'un psikanaliz teorisinde olduğu gibi, Maslow'un (1943) insan motivasyonu teorisi, kişisel yaşamlarındaki zorluklarla başa çıkmada yardım için kendisine gelen bireylere ilişkin gözlemlerinden çıkardığı sonuçlara dayanmaktadır. Teori, Büyük Buhran sırasında yazılmıştır. Makalesinin başından beri Maslow şunu kabul etmiştir: Motivasyon teorisinin yönlerini kanıtlamak ve eleştirmek, onlara çare bulmaktan çok daha kolaydır. Bunun belirtmesinin nedeni, bu alandaki veri eksikliğidir. Bu sağlam gerçekler eksikliğinin öncelikle geçerli bir motivasyon teorisinin yokluğundan kaynaklanmıştır.

Maslow, farklılık gösteren motivasyon teorilerini incelemek amacıyla iyi bir başlangıç noktasıdır. İhtiyaçlar, bir kişinin her bir hedefi karşılamak için geliştirdiği davranış repertuarını belirler. Watson ve Thorndike gibi deneysel psikologların aksine, şunu vurguladı: Bu teori, herhangi bir alt ve muhtemelen "daha basit" hayvandan ziyade insanla başlar. Hayvanlarda elde edilen bulguların çoğunun hayvanlar için doğru olduğu, ancak insanlar için olmadığı kanıtlanmıştır. Motivasyonu incelemek için hayvanlarla başlamamızın hiçbir sebebi yoktur.

Maslow, kişileri bir şeyleri daima istediklerini ve istediklerine zaten sahip oldukları düşüncesiyle yola çıkmıştır (Mullins, 2007). Davranışlara odaklanmak yerine, Maslow (1943), insanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaya çalıştıkları beş grup hedeften oluşan bir hiyerarşi öne sürmüştür. Maslow (1943), beş temel ihtiyacın gelişiminde aşağıda yer alan beş hiyerarşik sırayı önermiştir.

1. İlk seviye Fizyolojik ihtiyaçlardır. Diğer tüm ihtiyaçlar basitçe var olmaz hale gelir veya fizyolojik ihtiyaçlar karşılanana kadar arka plana itilir. Örneğin yiyecek, su, barınak, giyecek gibi gereksinimlerini karşılamadan önce kişinin başka bir gereksinimi bulunmamaktadır. Bu ihtiyaç karşılandığında: "Bir anda başka (ve" daha yüksek ") gereksinimler ortaya çıkarak fizyolojik açlık yerine organizmaya hakim olur. Kişiler açlık, susuzluk veya üşüme hissetmediklerinde ihtiyaçları ikinci bir seviyeye gider.



2. İkinci en düşük seviye Güvenlik ihtiyaçlarıdır. Zekanın efektörleri hakkında, öncelikle güvenlik arayan araçlar olduklarını söyleyebiliriz. Bir çocukla yeni, alışılmadık, garip veya yönetilemez uyaranlarla yüzleşmek, sıklıkla tehlike veya korku tepkisini ortaya çıkarır. Güvenlik ihtiyacı, görev süresi ve korumaya sahip bir iş için ortak tercih, bir tasarruf arzusu ve çeşitli türlerdeki sigortalarda (tıp, diş, işsizlik, engellilik, yaşlılık) olduğu gibi evreni ve içindeki insanları tatmin edici bir şekilde tutarlı, anlamlı bir bütün halinde düzenleyen bir din veya dünya felsefesine sahip olma eğilimidir. Bu aşamada bireyin ailesinde ve toplumunda kendini güvende hissetmesi ve şiddete karşı kendini güvende hissetmesi gerekmektedir. Güvenlik ihtiyacı, iş güvenliği, tasarruflar, sağlık, ruh sağlığı, sigortalar ile kendini göstermektedir.
3. Sevgi ve aidiyet ihtiyaçları, Maslow'un hiyerarşisinin üçüncü seviyesidir. İki alt ihtiyaç karşılandığında, sevgi, şefkat ve aidiyet ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyaçların engellenmesi, uyumsuzluk ve daha şiddetli psikopatoloji vakalarına sebebiyet verebilmektedir. Kişi kendini güvende hissettiğinde, sevgi alıp verdiğini, takdir edildiğini ve iyi arkadaşlıklar kurduğunu hissetmesi gerekir.
4. Dördüncü seviye, Saygı ihtiyaçlarıdır. Çoğu insan, başkalarının saygı duymasına yol açan ve dünyayla yüzleşmek için kendine güven aşıl原因an başarıya dayalı, kendileri hakkında kesin bir şekilde yüksek bir değerlendirmeye ihtiyaç duymakta veya arzulamaktadır. Öz saygıyla benzersiz olma ve diğer bireylerin saygısından yararlanma ihtiyacıdır. İnsanlar kendilerini daha üst düzeyde değerlendirmek isterler ve başarılarından dolayı diğer insanlar tarafından takdir edilirler. Bu ihtiyaçların eksikliği aşağılığa, çaresizliğe ve güçsüzlüğe neden olabilir.
5. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst seviyesi, kendini gerçekleştirme gereksinimidir. Bu ihtiyacın ifadesi, insanın diğer dört alt seviyedeki ihtiyaçtan duyduğu memnuniyete dayanır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bir kişinin potansiyelle sahip olduğu bir eğilimi ifade eder.

Bu ilkenin özü, bir ihtiyaç karşılandığında, gücünün azalması ve bir sonraki seviyenin gücünün artması gerçeğinde yatar (Latham 2007). Maslow, bireyin diğer düzeye geçmesinde önce gereksinim düzeyini eksiksiz karşılaması gerektiğini savunur. Birey bir seviyeden kısmen memnun olabilir ve yine de bir sonraki seviyede tatmin arayışında olabilir.

McGregor (1960), Maslow'un ihtiyaç hiyerarşi teorisinin sektöre anında uygulanabilirliğini ikna edici bir şekilde savunmuştur.

### **2.2.9. Herzberg Motivasyon / Hijyen Teorisi**

Herzberg'in motivasyon / hijyen teorisi iki faktör teorisi şeklinde de ifade edilir. Herzberg'in çalışmalarının temeli, Maslow'un hiyerarşisinin gerekliliklerinde yatmaktadır. İş tatminine neden olanın, iş tatminsizliğine neden olanın tam tersi olduğu fikriyle başladı. Ancak binlerce kitap üzerinde çalıştıktan sonra, herhangi bir yönerge koyamadı. Katılımcılardan çalışmalarında neyi olumlu hissettiklerini ve olumsuz hissedip hissetmediklerini belirlemelerini istedikleri bir anket uyguladı. Sonuç olarak Herzberg, insanları mutlu eden şeyin yaptıkları ya da kullanılma biçimleri olduğunu ve insanları mutsuz eden şeyin kendilerine davranış biçimleri olduğunu keşfetti.

İş yerindeki insanları tatmin eden şey, memnuniyetsizliğe neden olmaktan farklıdır, bu nedenle bu iki duyguya karşı konulamaz. Elde edilen bulgular doğrultusunda Herzberg, Motive Ediciler ve Hijyen faktörleri teorisini oluşturdu. Bu iki teorinin çalışma nedenleri farklılık göstergede çalışan bireyleri motive ettiği vurgulanır. Hijyen faktörleri çalışanlara sadece kısa süreli memnuniyet sağlarken, motive edicilerin uzun vadeli iş tatmini ile sonuçlanması muhtemeldir.

Motivasyonel veya tatmin edici faktörler, işyerinde memnuniyet duygularına yol açan faktörlerdir ve işin doğasını değiştirerek motive eder. Bir kişiyi yeteneklerini geliştirmesi ve potansiyelini gerçekleştirmesi için zorlarlar. Örneğin, işe sorumluluk eklemek ve bir kişiye daha yüksek düzeyde çalışması için öğrenme fırsatları sağlamak, bir kişinin yapması beklenen her görevde olumlu bir performans artışına yol açabilmektedir. Motive ediciler, içsel duygulardan gelenlerdir. Sorumluluk ve öğrenme fırsatlarına ek olarak, tanınma, başarı, ilerleme ve büyüme de motivasyon faktörleridir. Bu faktörler mevcut değilse tatminî değildir, ancak bunlara değer vererek, çalışanların memnuniyet düzeyi büyük olasılıkla artacaktır (Bogardus, 2007).

Hijyen faktörleri korunduğunda, memnuniyetsizlik önlenir. Öte yandan, tatminsizliğin ortaya çıkması en muhtemel olduğunda, motivasyon gerçekleşmez.

Hijyen faktörleri veya memnuniyetsizlikler, çalışanın iyi durumda olmasını beklediği faktörlerdir. Motive ediciler şu anda tatmine neden olan faktörler olduğundan, hijyen faktörleri tatmin yaratmayanlardır, ancak eksiklerse iş

tatminsizliğine neden olur. Maaş veya ücretler, aynı endüstri veya coğrafi bölgede bulunana diğer kişilerle eşit olmalıdır. Kişinin statüsü tanınmalı ve korunmalıdır. Çalışanlar, mevcut ekonomik durumda işlerinin mümkün olduğu kadar güvende olduğunu hissetmelidir. Temiz, aydınlatılmış ve güvenli çalışma şartları sağlanmalıdır. Sağlık, emeklilik ve çocuk bakımı gibi yeterli miktarda yan haklar sağlanmalı ve genel olarak yapılan iş miktarına eşdeğer tazminat ödenmelidir. Esnek saatler, kıyafet kuralları, tatil programları ve diğer planlama gibi politikalar ve idari uygulamalar çalışanları etkiler ve verimli bir şekilde yürütülmelidir. Bu faktörler işin içeriğiyle ilgilidir ve uygun biçimde iseler, iş tatminsizliğini ortadan kaldırma eğilimindedir (Ellis, 2005). Herzberg'in temel bulgusu, tatminin tersinin tatminsizlik olduğudur.

### **2.2.10. Beklenti Teorisi**

Beklenti kavramı ilk olarak Vroom tarafından formüle edilerek davranış ya da çabanın ortaya çıkma olasılığını ifade eder. Beklenti kavramı, Vroom tarafından daha ayrıntılı olarak şu şekilde tanımlanmıştır. Bir kişi belirsiz sonuçları olan alternatifler arasında seçim yaptığı zaman eylemlerini sadece bu sonuçları kapsayan tercihler dahilinde olmadığına, aynı zamanda bu sonuçların mümkün olduğuna inanır. Beklenti, belirli bir eylemin ardından belirli bir sonucun gelme olasılığına ilişkin anlık inanç olarak tanımlanır. Beklentiler, güçleri açısından tanımlanabilir. Maksimum güç, sonucun eylemden sonra geleceğine dair öznel kesinlik ile gösterilirken, asgari güç, eylemin sonuçtan sonra gelmeyeceğine dair öznel kesinlik ile gösterilir. (Vroom, 1964). Bu motivasyon, sergilenen performanslar ve sonuçlar arasında net bir biçimde algılanıp kullanılabilir yararlı bir ilişki olduğu zaman ve gereksinimleri temin etmenin bir yolu olarak algılandığında mümkündür.

İnsanların çalışmalarında gösterdikleri çabaları tespit etmede iki faktörün olduğu vurgulanır. Birincisi, birey için verilmesi düşünülen ödülün değeri ve ödülün güvenlik, sosyal saygı, özerklik ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini ne kadar karşılayacağıdır. İkinci olarak, verilmesi düşünülen ödülün bireyin algılanan çabasına, ödül ve çabası arasında olan ilişkiye, beklentiye bağlı olma olasılığıdır. Bu yüzden, ödül değerinin büyüklüğü ve ödül almak için harcanan performans ne kadar yüksek olursa, belirli bir durumda çabada o kadar büyük olur (Armstrong ,2006).

Tüm popüler motivasyon teorilerinin öncülü, çalışanların tatmin edici olacağına inandıkları bir şey istediklerinde daha iyi performans göstermeye motive olmalarıdır. Çalışanlara tatmin edici olacağını düşündükleri bir şey vermek gerekli ancak yeterli değildir. İsteklerini elde etme olanağının varlığına inanmaları gerekir. Yöneticiler "teklife" odaklandıklarında ve "inanmayı" görmezden geldiklerinde çalışan bireyler iyi bir performans sergilemeye motive olmazlar. Çalışan bireyin isteklerini elde edebilme inancı üç farklı ve farklı inancı içerir. İlk inanç, sunulanı elde edebilmek amacıyla yeterli performans gösterebilecekleridir. İkincisi, iyi performans sergilerlerse alacaklardır. Üçüncü inanç, sunulanın tatminlik sağlayacağıdır. Bu üç varsayımın her biri, çalışanların bunu başarmaya çalışırlarsa gerçekleşeceğini düşündükleri şeydir. Birincisi inancın, çabanın ve performansın arasında bulunan ilişki, ikincisi performansların ve sonuçları arasında olan ilişki ve üçüncü olarak sonuç ve memnuniyet arasında olan ilişki ile ilgilenir. Bütün inançlar arasında ilişki vardır, Çalışan bir bireyin performansı belirli bir seviyeye ulaşmasına neden olurken, performans sonuçlara ve sonuçlar memnuniyet veya memnuniyetsizliğe neden olabilir. Beklenti teorisine göre; çalışanlar yalnızca çabanın performansa yol açacağına, performansın sonuçlara yol açacağına ve sonuçların tatmin olacağına inandıklarında performans göstermeye motive olurlar (Green, 1992).

Beklenti teorisinin uygulama aşamasında Çaba-performans beklentisi başlangıç noktasıdır. Bireyin çabanın başarılı performans sergilediğine neden olma ihtimaline dair algısıdır. Çabamızın maksimum performansa imkan sağlayacağına inanırsak, bu güçlü beklentiyle sonucun gerçekleşeceğinden emin olabiliriz. Ne kadar çaba sarf edersek edelim performansımızın aynı olacağına inanırsak, beklentimiz çok düşüktür, yani sonucun gerçekleşme olasılığı olmadığına inanırız. Çaba ve sonraki performans arasında ılımlı bir ilişki olduğunu düşünen bir kişi yeterli beklentiye sahiptir ve bu nedenle performansı en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Beklenti teorisinde yer alan bir diğer adım performans-sonuç beklentisidir; bir bireyin performansın başka sonuçlara yol açma olasılığına dair algısıdır. Bir kişi, yüksek performanslı bir kişinin maaş zammı alacağını kesin olduğunu düşünürse, bu beklenti yüksektir. Diğer yandan, yapılan zammın sergilenen performansa bağlı olmadan yapıldığı inancına sahip olan bireyin beklenti seviyesi minimum seviyededir. Dolayısıyla, bir kişi performansın artışlarla ilgili beklentilerle bir ilgisi olduğunu düşünüyorsa, beklentisi yeterlidir. Çalışma ortamında, belirli performans-sonuç beklentileri önemlidir, çünkü

birçok sonuç mantıksal olarak performanstan kaynaklanabilir. O halde her sonucun kendi beklentisi vardır. Beklenti bağlantısındaki son aşama, adlandırılmış sonuçlar ve değerlerdir. Sonuç, potansiyel olarak performanstan kaynaklanabilecek herhangi bir şeydir. Diğerlerinin yanı sıra, yüksek seviyeli performans makul bir şekilde maaş artışı, terfi, patronun takdiri, yorgunluk, stres veya dinlenmek için daha az zaman gibi sonuçlar doğurabilir. Bir sonucun değeri, o sonucun kişi için göreceli çekiciliği veya çekiciliğidir. Ücret artışları, terfi ve tanınmanın tümü pozitif değerlere sahip olabilirken yorgunluk, stres ve dinlenmek için daha az zamanın tümü negatif değerlere sahip olabilir. Sonuç değerlerinin stresi kişiden kişiye değişir. İşle ilgili stres, bir kişi için önemli bir olumsuz faktör olabilir, ancak çaresizce paraya ihtiyaç duyan biri için yalnızca hafif bir rahatsızlık, çoğunlukla terfi almakla ilgilenen biri için hafif bir pozitif değer veya olumsuz bir vergi pozisyonunda olan biri için olumsuz bir faktör olabilir. Temel beklenti çerçevesi, motive edilmiş davranış gerçekleşmeden önce üç koşulun karşılanması gerektiğini önermektedir (Griffin, 2007).

Davranış bilimciler genel olarak motivasyonun beklenti teorisinin motivasyonu anlamak için en kapsamlı, geçerli ve yararlı yaklaşımı temsil ettiği konusunda hemfikirdir. Ancak, sadece anlamakla bitmez, insanları performans göstermeye motive edebilmek de önemlidir (Green, 1992).

### **2.2.11. Farklı Motivasyon Kuramlarının Değerlendirilmesi**

Temelde motivasyon, bir kişinin davranışını örgütsel hedeflere ve bireysel çalışanın faydalarına ulaşacak şekilde yönlendirecektir. Çalışanları motive etmek, herhangi bir organizasyonel ortamın her alanında önemli konulardan biridir. Bir kuruluşun genel performansı kesinlikle şirketin motive olmuş çalışanlarına bağlıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi bu konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Motivasyon teorisinin herhangi bir durumunda, performansı tanımlamamız veya belirtmemiz gereken veya bir çalışanın performansını ne ölçüde göstermesi gereken bazı ortak zemin veya prosedür izlenmelidir. Spesifik performans bir mekanizma aracılığıyla değerlendirilmeli ve daha önce tanımlanmalıdır. Bundan sonra organizasyon içinde uygun çalışma ortamı olmalı ve çalışanlara işi yaptırmak için yeterli kaynaklar sağlanmalıdır. Doğru insanları doğru yere getirmek ve onları uygun hale getirmek de her türlü motivasyon teorisi için bir zorluktur. Bundan sonra yönetim, aynı düzeydeki çalışanlar için adil, şeffaf ve eşit olması gereken ödül sistemine

odaklanmalıdır. Ve organizasyon içinde kullanacakları ödül sistemi türlerini de belirtmelidirler. Yani bunlar, her türlü motivasyon sistemi veya yönteminde bulabileceğimiz ortak yönlerdir.

### **2.2.12. Motivasyon Teorilerini Uygulamak**

Çalışanları motive etmek her geçen gün daha da önemli hale geliyor. Çalışanların motive olması şirketin performansını etkiler. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi bu konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Motivasyon teorileri ve ödül türleri zaman ve para alıcıdır, ancak uzun vadede şirketin cirosunu etkiler. Motivasyon teorilerini pratikte uygularken, yöneticiler insan kaynakları politikasını koordine etmek ve entegre etmek için üç temel sorumluluk alanına odaklanmalıdır. Bu üç alan, Performans Tanımı, Performans Kolaylaştırma ve Performans Teşvikidir. Öncelikle yöneticilerin Performans Tanımına katılmaları gerekir. Bu alanda yöneticiler, çalışanlardan beklenenlerin açıklamasına odaklanır. Yöneticiler, şirket performansı için hedefler belirlemelidir. Hedefler olmadan şirketin nereye ve neden gittiğini bilmek imkansızdır. Hedeflerin önemli rolü, şirketin daha iyi olup olmadığını söylemektir. Hedefler hesap verebilirliği artırır ve çalışanların çabalarının yönünü netleştirir.

Kurumsal hedefler arasında örneğin kar, müşteriler, ilgi alanları, büyüme, yönetim ve vatandaşlık yer alır. Bunlar şirket için temel çerçeveyi sağlar ve herkes bu hedeflerin farkında olduğunda, çalışanların ve özellikle yöneticilerin bireysel çalışmaları ve yaratıcı olmaları daha kolaydır. Hedefleri belirlemek yeterli değildir. Yönetim ekibi, ortak hedeflerin başarısını ölçebilmelidir.

Hedefler, her yönetici ve çalışanın hedefe ulaşıp ulaşılmadığını bileceği biçimde olmalıdır. Çok geniş hedefler kullanışlı değildir. Örneğin, "İşletim maliyetlerini düşürmek" çok belirsiz bir hedeftir. Bunun yerine, "İşletim maliyetleri önümüzdeki 12 ay içinde %3'ten %1,2'ye düşürülmelidir", herkesin anlayabileceği kesin ve ölçülebilir hedeftir. Hedeflerin değerlendirilmesi, Performans Tanımının üçüncü yönüdür. Hedefler değerlendirilmeden hedefler çalışanları performanslarını iyileştirmeye motive edemez. Hedeflere yönelik ilerlemenin düzenli olarak değerlendirilmesi, çalışanların ortak hedeflere ulaşmaya odaklanmalarına yardımcı olur. Yönetim ekibi, motivasyon teorilerini uygulamanın Performans Tanımı

bölümünü tamamladıktan sonra, Performans Kolaylaştırma üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu sorumluluk alanı, performansın önündeki engelleri ortadan kaldırır. Performans Tanımı gibi, Performans Kolaylaştırma da üç bölümden oluşur. İlk bölüm Engellerin Kaldırılması olarak adlandırılır. Yönetim, çalışma ortamının güvenli ve çalışmanın esnek olabilmesini sağlamalıdır.

Yönetim, ekipmanın uygun şekilde bakımının yapılmasını, malzemelerin zamanında gelmesini, çalışma alanlarının fiziksel olarak iyi durumda olmasını ve çalışma yöntemlerinin verimli olmasını sağlar. Bu son derece önemli çalışma alanlarında eksiklikler varsa, yönetimin işi yaptırmayı umursamadığını düşündüklerinden çalışanların motivasyonları düşer. İkinci olarak, yönetim yeterli kaynakları sağlayabilmelidir. Yeterli kaynaklar olmadan çalışanlar, görevlerini iyi yapmanın mümkün olup olmadığını düşünmeye başlayabilir.

Performans Kolaylaştırmanın üçüncü önemli kısmı, çalışanların dikkatli seçimidir. Doğru kişileri doğru işe almak esastır. Becerilerine göre çok az ya da çok talep eden pozisyonlarda yer alan insanları motive etmek çok zordur. Kötü işe alım, personel fazlalığına, işçilik maliyetlerinin artmasına ve üretkenliğin azalmasına neden olabilir. Performans Teşvik, çalışan performansını motive etmek için koordineli bir yaklaşımda yönetim sorumluluğunun son kilit alanıdır. Performans Teşvik, beş farklı alandan oluşur. Bu alanlar, Ödüllerin Değeri, Ödül Miktarı, Ödüllerin Zamanlaması, Ödül Olasılığı ve Eşitlik veya ödüllerin adaletidir. Ödüllerin değeri ve miktarı, çalışanlara yönetim tarafından sunulan ödüllerin seçimi ile ilgilidir. Yönetim, çalışanların kişisel olarak değer verdiği ödüller sunmalıdır. Bunlar, örneğin işin yeniden tasarlanması esnek fayda sistemleri ve alternatif çalışma programları olabilir. Ayrıca çalışanları motive etmek için yeterli miktarda ödül sunulmalıdır.

En iyi işçi, ödülünden sonra, o kadar iyi performans göstermeyenlerden daha iyi performans gösterdiğini bilmelidir. Ödüllerin zamanlaması ve olasılığı, performans ve sonuçlar arasındaki bağlantıya odaklanır. Zamanlama ve olasılık birbiriyle bağlantılı olmalıdır. İyi performans ile ödül arasında aşırı gecikme varsa, bu iyi performans gösterenleri motive etmeyecektir çünkü ödüller gücünü kaybedecektir. Eşitlik veya adalet, etkili bir şekilde performans göstermeye hem cesaret verebilir hem de caydırabilir. Adalet, bir şekilde ücret tatmini ile ilgilidir. Memnuniyet, kazanılan ödüller ile hala istenebilecek şeyler arasındaki ilişkiyle gelir. Ücret tatmini, adalet veya

adaletsizliğin gözlemlenmesini içerir ancak adalet veya adaletsizlik kavramları biraz farklıdır. Hakkaniyet, bir bireyin bir şirkette çalışan diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında aldığı ödüllerin, bir kişinin yaptığı işe harcadığı çabaya ve şirketin söz verdiği şeye kıyasla aldığı ödül miktarının karşılaştırılmasına bağlıdır. Vaat edilen ödül ile kazanılan ödül arasında açık bir fark varsa, çalışanlar işlerini düzgün yapmak için daha az motive olma eğilimindedir. Verimli çalışanları ödüllendirmek, takdir etmek motivasyon açısından önem taşımaktadır. Buradaki temel nokta, bir çalışanın, şirketin vaat ettiği şeylere gösterilen bireysel çabaya kıyasla ödülünü adil görmek istemesidir (Cascio, 1995).

Mali olmayan tazminat, insanların sahip olduğu ihtiyaçlara odaklanır. Bu ihtiyaçlar, başarı, sorumluluk, etki ve kişisel gelişim ihtiyacı olabilir. Mali olmayan tazminat olasılıklarının çoğu içsel motivasyon unsurlarıdır. İçsel motivasyon, işin kendisinden kaynaklanır. (Thomas, 2002). Çalışanlar kendilerini tatmin hissederler ve işten başarı duygusu alırlar ve bu şekilde işte daha motive olurlar. Mali olmayan tazminat, örneğin esnek çalışma saatleri, uzun öğle yemeği süresi, ilginç projeler, destek, takdir, izin, ekstra tatil günleri veya sadece sinema biletleri, ücretli öğle veya akşam yemeği olabilir. (Stone, 2003). Bazı işverenler, çalışanlarına tazminat imkanı olarak sağlık yardımları ve sigortaları sunmaya başlamıştır. İşçilere sağlık sigortası sağlamanın iki farklı yolu vardır. İşverenin sigortanın bir kısmını ödemesi veya tamamen ödemesi mümkündür.

### **2.2.13. Mali ve Mali Olmayan Ödüller**

İş gücünü motive etmek, çekmek, ödüllendirmek ve elinde tutmak için ücret programları geliştirilmiştir (Berger, 2000). Aşırı pahalı tazminat programlarından kaçınmak için yönetim, çalışanlarını nasıl ücretlendireceklerini dikkatlice düşünmeli ve yine de onları motive etmelidir. İş gücüne önemli olduklarını ve yönetimin onların iyiliğini önemseydiğini hissettirmek önemlidir. Ücret programları, tarihsel olarak bordro sistemlerinde iç eşitliği maksimize etmeye çalışır. Bir şirketin ekonomisi ve iş durumları her zaman hızla değiştiğinden, iş gücünü telafi etmede tek yönlü bir yaklaşım yoktur. Bu nedenle, tüm şirketlerin ücretlendirme politikalarına ekstra özen göstermeleri önemlidir. Telafi edici programlar dahili olarak eşitlikçi olmalı, dışarıdan rekabet edebilmeli ve kişisel olarak motive edici olmalıdır. Tazminatın düşünülmesi gereken üç ana yönü vardır; Ücret, bir kişinin verdiği iş gücüne eşit olmalı, iş



alanındaki piyasa fiyatları ile orantılı olarak rekabetçi olmalı ve miktar, çalışanı olabildiğince iyi performans göstermesi için motive etmelidir. Ne yazık ki, bazı çalışanlara ya birbirlerine ya da işgücü piyasası oranına kıyasla eşit olmayan ücretler verildiği için, ilk ikisi çoğu kez çakışmaktadır. İnsanlar, şirketin yönetimi ile karşılaştırıldığında kişisel tazminatlarına ilişkin farklı görüşlere sahip olma eğilimindedir. Ücret programları, çalışanların aldığı ödül miktarıyla ilgili her şeyi içerir. Bedel mali olabilir veya olmayabilir.

Maddi tazminat üç farklı bakış açısıyla düşünülmelidir. İlk başta bir motivasyon kaynağı olarak paranın etkinliği düşünülmelidir. İkincisi, insanların maddi ödüllerinden neden memnun veya memnun olmadıklarının nedenleri düşünülmelidir. Son olarak, mali tazminat sistemleri geliştirirken hangi kriterlerin kullanılacağı düşünülmelidir. Herzberg'in iki faktörlü Teorisi, parayı iş tatminine neden olmayan bir hijyen faktörü olarak sınıflandırır. Ödemenin yapılan işin zamanına ve kalitesine karşılık gelmesi beklenir. Alınan para işçiyi tatmin etmezse, para iş tatminsizliğine neden olur. (Armstrong ve Murlis, 2007). Para dışsal bir motivasyon kaynağıdır. Dışsal motivasyon işin kendisinden gelmez, ancak işin kalitesinin sağlanması ve işte temel kurallara uyulmasının sağlanması beklenir (Thomas, 2002).

Mali olmayan tazminat, insanların sahip olduğu ihtiyaçlara odaklanır. Bu ihtiyaçlar, başarı, sorumluluk, etki ve kişisel gelişim ihtiyacı olabilir. Mali olmayan tazminat olasılıklarının çoğu içsel motivasyon unsurlarıdır. İçsel motivasyon, işin kendisinden kaynaklanır (Thomas, 2002). Çalışanlar kendilerini tatmin hissederler ve işten başarı duygusu alırlar ve bu şekilde işte daha motive olurlar. Mali olmayan tazminat, örneğin esnek çalışma saatleri, uzun öğle yemeği süresi, ilginç projeler, destek, takdir, izin, ekstra tatil günleri veya sadece sinema biletleri, ücretli öğle veya akşam yemeği olabilir (Stone, 2003). Bazı işverenler, çalışanlarına tazminat imkanı olarak sağlık yardımları ve sigortaları sunmaya başlamıştır. İşçilere sağlık sigortası sağlamanın iki farklı yolu vardır. İşverenin sigortanın bir kısmını ödemesi veya tamamen ödemesi mümkündür.

İşveren sigortanın belirli bir miktarını öder, ancak işverenin sigorta için harcadığı para çalışanın maaşından alındığı için, çalışanın kendi parası olarak görülüyor. (Pauly, 1999). Bazı çalışanlar, sigortalarını kendilerinin halletmeleri gerekmediği için bunu bir avantaj olarak görüyor. Sigorta tazminatı vergi öncesi

faydadır, bu nedenle çalışanın sigortalarını vergilerden sonra kalan ücretlerden ödemesi gerekmez. Bazı işverenler sigortanın tamamını kendileri öder. Bu şirket için çok pahalıdır, ancak büyük olasılıkla işçinin sağlığını iyileştirir ve bu şekilde hastalık izin günlerini azaltır, bu da üretkenliği artırır. Bazı işverenler, sigorta ödemesini, işverenin işçilerine değer verdiğini göstermenin bir yolu olarak da görür. Sigorta ödemesi, şirkette çalışmaya gelecek yeni insanları çekmenin ve zaten orada çalışan motive olmuş çalışanları elde tutmanın iyi bir yolu olarak görülüyor. İşverenlerin sağladıkları finansal olmayan seçenekleri dikkatlice düşünmeleri önemlidir. Mali olmayan tazminat, çalışanları motive etmenin ve iş memnuniyetini artırmanın en iyi yolu olarak görülmektedir.

Her çalışanın olası faydalar listesinden kendisine en uygun faydayı seçebileceği bir çalışan fayda planı motivasyonda önem taşımaktadır. Örneğin, nakit sağlık sigortası, çocuk bakımı yardımı, hayat sigortası, emeklilik hesaplarına yapılan ödemeler, ücretli izin ve yaralı veya engelli aile üyelerinin bakımı için yardımı içerir. Çalışanın bireysel gereksinimlerine göre ideal fayda paketleri oluşturabilirler. Gelecekte anne olmayı düşünen bir kadın çalışan, örneğin sağlık sigortası veya çocuk bakımı için ödeme yapmayı seçebilirken, yaşlı çalışanlar emeklilik hesaplarını tercih edebilir. Fayda planının avantajı, işverenin gereksiz yardımlara para harcamaması ve tazminat paketinde kullanılan paranın değerini maksimize etmesidir. Bir şirket, fayda planlarını geri ödeme hesapları oluşturarak finanse eder. Bir çalışan, yardımlardan yararlanmak için bu hesaba para koyar. Ödeme miktarı genellikle çalışanın yıllık geliri ve çalışanın kısıtlamaları ile sınırlıdır, ancak genel olarak herkes ne kadar ödeyeceğine karar verebilir. Bu para vergi öncesi gelirdir, yani normal ücretler gibi vergilendirilmez. Bu şekilde fayda planı vergi miktarını azaltır. İşveren açısından bakıldığında fayda planı, şirketin daha fazla fayda sunmasını sağlar. Öte yandan çalışanlar, ana şirkete sadık kalmalarını teşvik edebilecek olan yardım paketlerindeki daha geniş esneklik yelpazesini takdir etmektedirler (Rosenbloom, 2005).

#### **2.2.14. Çalışanların Motivasyon İhtiyaçlarındaki Kültürel Farklılıklar**

Motivasyon, ihtiyacı tatmin eden bir süreçtir. Birey ile durumu veya geçmişi arasındaki etkileşimdir. Bir çalışana motive edebilecek bir faktör, diğeri için motive edici faktör olmayabilir. Araştırmaya göre, çok sayıda çalışan ilginç iş içeriği ve iyi

ücretlerle motive oluyor. Diğer faktörlere gelince, eğitime, kültürel farklılıklarına, mali durumuna ve çalıştığı diğer bağlamlara bağlı olarak birbirini neyin motive ettiği konusunda tutarsızlık vardır. Her kültürün çalışma değerlerini belirlemek bu sürecin önemli bir parçasıdır. Hofstede (2005) göre iş değerleri iki farklı nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, bireysel psikolojik farklılıklardan çok sosyo-mantıksal ve kültürel faktörlerle şekillendirildikleri için mükemmel bir kültür ölçütüdürler. İkinci olarak, bir kuruluşun çalışanlarının iş değerleri, o kuruluşu, çatışma çözümünden değişebilme yeteneğine, iletişimden çalışan motivasyonuna kadar birçok yönden etkileyecektir. Farklı motivasyon teorileri vardır, ancak kültür faktörüne yeterince değinmedikleri için hepsi evrensel değildir. Örgütsel bağlamda, belirli bir kültürün koşulları ve değerleri, ihtiyaçların sırasını ve önemini etkileyebilir. Bireycilik ve kolektivizmin değerleri, hiyerarşiyi oldukça alakalı hale getirebilir. Yöneticiler, profesyoneller tarafından onaylanmış yapılandırılmış bir anket yardımıyla bu bağlamda uygun araştırmalar yapılabilir. Bu onların motive etmede hangi faktörlerin etkili olduğunu anlamalarına yardımcı olacaktır. Bunlar seviyeye göre gruplandırılabilir ve buna göre uygun bir motivasyon programı tasarlanabilir (Mullins, 2007).

İş motivasyonu çalışması artık belirli bir kültürle sınırlı değil. Doğal olarak kabul edilen motivasyon teknikleri, kültürler arası bir perspektiften incelendiğinde açık değildir. Mevcut modeller kültürel olarak sınırlıdır ve iş motivasyonundaki kültürler arası farklılıkları açıklama kapasiteleri bakımından sınırlıdır. Neyse ki öz düzenleme modellerindeki yeni gelişmeler, kültürün motivasyon teknikleri ile çalışanların davranışları arasındaki ilişki üzerindeki ılımlılaştırıcı etkisini incelemek için bir çerçeve sunmaktadır. Kültürel değerler, bireylerin seçici dikkatini çalışma ortamındaki uyaranlara yönlendirir ve motivasyon tekniklerini değerlendirmek ve yorumlamak için bir kriter görevi görür. Kültürel öz temsil modeli, çeşitli yönetim tekniklerinin motivasyon potansiyelinin kişi tarafından kültürel kriterlere göre ve kendiliğinden elde edilen ihtiyaçların karşılanmasına katkıları açısından değerlendirildiğini önermektedir. Kolektif benlik, kolektivist kültürlerde daha görünürdür. Bu nedenle motivasyon uygulamaları, kendiliğinden türetilmiş kolektif ihtiyaçların karşılanmasına göre değerlendirilir. Bireyci kültürlerde özel benlik belirgindir ve çeşitli yönetim tekniklerinin motivasyon potansiyeli, kendi kendine türetilmiş özel ihtiyaçları karşılamalarına göre değerlendirilir. Kolektivist kültürlerde kendini gerçekleştirme, grup başarısına katkıda bulunarak ifade edilirken, bireyci

lkelerde kişisel başarılarla yaşanan deneyimlerdir. Farklı kültürel ortamlarda farklı motivasyon tekniklerinin etkili olması beklenir. Karmaşık görev hedeflerine ulaşılmaması, etkili stratejilerin kullanımına bağlıdır. Bu nedenle, zorlu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmek ve kullanmak üzere çalışanları eğitmek kültürler arasında önem kazanmaktadır. Bilgi ve becerilerin edinilmesi, öz veya kolektif verimlilik algısını güçlendirir ve daha yüksek performans seviyelerine yol açar. Eğitim, iş motivasyonu ve performansı üzerinde evrensel bir olumlu etkiye sahip olmalıdır. Beklenti modelinin savunduğu performans ve sonuçları ilişkilendirme ilkesi, motivasyon ve performans üzerinde evrensel bir etkiye sahip gibi görünmektedir. Çeşitli dl sonuçlarının değeri kısmen kültürel değerlerle belirlenir ve bu nedenle kültürler arasında farklılık gösterir. Değişen ve istikrarsız çalışma ortamında, kişinin davranışı üzerinde kontrol sahibi olma fırsatlarının sağlanması, kendini geliştirme açısından önemlidir. Kontrol algısı, kişisel veya grup hesap verebilirliğini ve sorumluluğunu teşvik eden motivasyon teknikleriyle güçlendirilebilir. Bu tür motivasyon teknikleri, daha yüksek düzeyde organizasyonel bağlılığa ve ekstra rol davranışına yol açabilir (Erez ve Earley, 1993).Kariyer zynetimi motivasyonunun çalışan grubuna göre farklılık göstermekte işverenler, kişiselleştirilmiş sosyalleşme ve devam eden eğitim programları veya çalışanların kariyer iğrrleri ve bununla bağlantılı olarak düşünebilecekleri kariyer eylemleri ve sonuçları hakkında geri bildirim oturumları dikkatlice tasarlayarak daha özerk kariyer yönetimini teşvik edebilir. Bunu yapmak, engelli çalışanların bazen örgütsel muameleden beklediklerini anlamalarına yardımcı olabilir. Örneğin, temelsiz endişeler nedeniyle yardım istemeyenler için bu tür organizasyonel müdahaleler, organizasyonun tüm çalışanları gerçekten desteklediğinin sinyalini verebilmektedir (Baldrige ve Veiga, 2001, s.86).

AB'nin 2010-2020 Engellilik Stratejisi, bu sözleşmeye dayanır ve bunun için ilerleme raporları hazırlanır. Bu Strateji'nin temel hedefleri 8 öncelik alanı şeklinde ifade edilmiştir (European Commission, Persons with Disabilities):

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modelleri, çalışma grupları, çalışmada kullanılan veri toplama araçları ve istatistiksel prosedürler yer almıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, işletmelerde engellilerin istihdamını ve motivasyonunu sağlamak ve uygulama modellerinin işverenler ve engellilerin motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere istihdam uygulama modelleri geliştirmek amacıyla yarı deneysel bir tasarımla tasarlanmıştır. Deneysel desenin amacı, değişkenlerin sebep-sonuç ilişkilerini belirlemektir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmaya dahil edilen çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul İlinde bulunan Beyoğlu İlçesi'ndeki bir özel eğitim ve uygulama okulunda eğitim alan toplam 30 çocuk ve özel sektörde iş sahibi olan 30 işveren oluşturmaktadır. Engelli birey deney grubunda 15, kontrol 15 toplam 30 engelli birey ve işveren deney grubunda 30 işveren araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada her grupta üç çalışma grubu için denek kaybı olasılığına karşın yedek olarak bulundurulmuştur. Deneysel çalışmalarda deney ve kontrol grubunda 15 katılımcının olması sonuçların geçerli olmasını sağlayabilir (Arlı ve Nazik, 2001). Bu nedenle bu araştırmaya 60 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışma grubu ile ilgili sosyodemografik bilgileri belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda 10 soru yer almıştır. Araştırmada cinsiyet, yaş, kardeş sayısı, ailelerin gelir durumu, anne

eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi gibi demografik bilgilere yer verilmiştir. Ancak her bilgi için analiz yapılmamıştır.

### 3.3.1. Çok Boyutlu İş Motivasyonu leği (BİM)

Ölçek, 2010 yılında geliştirilen Likert tipi bir ölçektir. Ölçek 19 maddeden oluşup her bir maddeye göre cevaplama 7 derece üzerinden alınmıştır. Dereceler hiç uygun değil (1), çoğunlukla uygun değil (2), uygun değil (3), orta (4), uygun (5), oldukça uygun (6) ve tamamen uygun (7) şeklinde oluşmaktadır. Altı alt ölçekten oluşan ölçek, motive olmama dışsal düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, ie yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon olarak belirlenmiştir. Farklı dillere tercüme edilen ölçek dört alt ölçekten oluşmaktadır. Bu alt ölçekler içsel motivasyon, kişisel düzenleme, ie yansıtılan düzenleme ve dışsal düzenlemedir. Gagn, Forest, Gilbert, Aub, Morin ve Malorni, 2010, s.629). Çok sayıda katılımcı ile yapılan doğrulamalı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış ingilizce için .71 ile .86 ve Fransızca form için alfa katsayılarının .70 ile .87 arasında değiştiği olduğu tespit edilmiştir (Gagn vd., 2010, s.636). Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde madde başlangıçta 55 maddesine ilaveten olan farklı araştırmacılar tarafından yeni maddeler daha ilave edilmiştir (ivilidağ ve şekercioğlu, 2017, s.143). Farklı kültürler ve çok sayıda katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda ölçeğin altı faktörlü yapısı olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bu uygulamalara ek olarak aynı çalışmada Norvee, Almanca, ince ve Endonezya dili için uygulamalar yapılmış, aracın tek faktörlü iş motivasyon boyutlarını ölçebileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca 790 kişiye uygulanan Fransızca form için uyum indeksleri  $S-B\chi^2(141) = 463.94$ ,  $\chi^2 /sd = 3.29$ , CFI=.93, RMSEA=.054; 568 kişiye uygulanan İngilizce form için uyum indeksleri  $S-B\chi^2(141) = 509.96$ ,  $\chi^2 /sd = 3.62$ , CFI=.90, RMSEA=.068; 530 kişiye uygulanan Felemene form için uyum indeksleri  $S-B\chi^2(141) = 231.78$ ,  $\chi^2 /sd = 1.64$ , CFI=.97, RMSEA=.035 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte standardize edilmiş katsayıların .48 ile .96 arasında; korelasyonlar sonuçlarının ise -.45 ile .82; İngilizce form için -.53 ile .80; Felemene form için -.38 ile .75 arasında olduğu bulunmuştur. Almanca form için yapılan DFA uyum indeksleri ise  $S-B\chi^2(140) = 231.84$ ,  $\chi^2 /sd = 1.66$ , CFI=.92, RMSEA=.059; ince uyum indeksleri  $S-B\chi^2(140) = 304.3$ ,  $\chi^2 /sd = 2.17$ , CFI=.94, RMSEA=.078 olarak bulunmuştur (Gagn, Forest, Vansteenkiste, Braud, Broeck, Aspeli, Bellerose,

Benabou, Chemolli, Güntert, Halvari, Indiyastuti, Johnson, Molstad, Naudin, Ndao, Olafsen, Roussel, Wang ve Westbye, 2014, s.1). Çalışmamızda ise ölçek tek faktörlü olarak uygulanmıştır.

### 3.3.2. İş Performansı Ölçeği

Ölçek, çalışanların iş performansının ölçülmesinde kullanılmıştır. İş performansı ölçeği dört sorudan oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda ölçeğin güvenirlik katsayısı .70'in üzerinde bulunmuştur. (Kirkman ve Rosen, 1999, s.58; Sigler ve Pearson, 2000, s.28). Türkiye'de yapılan çalışmada .82 olarak güvenirlik katsayısı bulunmuştur. Bu çalışmanın örneklem grubu ise akademisyenlerdi (Çöl, 2008, s.36).

Yapılan çalışmalarda 5'li likert ölçeği ile cevaplan elde edilmiştir. Dereceler 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre ölçek tek faktörlü olduğu bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre, faktör yüklerinin .66-.81 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .83 ve KeiserMeyer- Olkin analiz sonucu .79 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.4. İş İstihdamı Uygulanması

Bu araştırmada, engelli bireylerin çalıştığı kurumlarda gönüllü olarak çalışan katılımcılar, yasal çalışma hakkına sahip bireylerle çalışılmıştır. Örneklem grubunun oluşturulmasından sonra katılımcıların çalışacağı merkezlerle iletişime geçildi. Çalışmanın başlangıcında çalışmanın amacı, süresi ve yolu katılımcılarla ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Ayrı bir günde, işletme sahipleriyle çalışmanın amacını, amacını ve prosedürünü açıklayan ve gönüllü onay formlarını imzalayan bir randevu alınacaktır. İstihdam edilen katılımcılar iki ay boyunca izlenmiş ve gerekli destek, yetkinlik ve motivasyonları izlenmiştir. Araştırmacı dışında araştırma süreci hakkında araştırmacı dışındaki psikologlardan da bilgi alınmamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek analiz yapılmıştır.

Araştırmada alışma grubu iki ay boyunca kurumlarda çalışmaları izlenmiş ve çalışma öncesi ve sonrası ölçümler yapılmıştır. Araştırmada yer alan çalışma gruplarının iş yeri güvenlikleri ve maddi sorumlulukları araştırmacı tarafından sağlanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan toplam engelli sayısı 30 ve toplam işveren sayısı 30'dur. Işveren ve engelli deney grubuna 15 engelli birey ve özel sektörde iş sahibi olan 30 işveren katılmıştır. Araştırmadaki katılımcı sayısı az ise analizlerde parametrik olmayan istatistiksel yöntemler tercih edilir (Karasar, 2005). Bu nedenle araştırma verilerinin analizinde parametrik olmayan analizler tercih edilmiştir. Bu çalışmada grupların n ve son testlerin farklılığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testi, gruplar arasındaki ön test ve son test farklılıklarını tespit etmek için Wilcoxon Işaretli Sıralama Testi kullanılmıştır. Verileri SPSS 25 (Sosyal Bilimler İstatistik Programı) ile bilgisayarda yapılmıştır. Araştırmada Cohen'in kriterlerini düşünün Etki büyüklüğü (.1 = küçük, .3 = orta, 5 = büyük) alınarak belirlenmiş ve araştırmadaki hata payı .05 olarak alınmıştır (Pallant, 2016).

Araştırmada; Kişisel Bilgi Formu, Iř Performansı lği ve "ok Boyutlu Iř Motivasyonu lği (BİM) anketler katılımcılara dağıtılarak çalışmayla ilgili veriler analiz edilmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde, araştırma değişkenleri hakkında verilen problemlere ve yapılan hipotezlere cevap bulmak için yapılan istatistiksel analizin bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın sosyodemografik bilgileri aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Değişkenler		n	%
Deney	Kadın	10	71,4
	Erkek	4	28,6
	<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>
Kontrol	Kadın	9	56,3
	Erkek	7	43,8
	<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>
Deney	Kafe	8	57,1
	Restoran	6	42,9
	<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>
Kontrol	Kafe	4	25,0
	Restoran	12	75,0
	<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>
İş veren	Kafe	23	76,7
	Restoran	7	23,3
	<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya 30 katılımcı dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan deney grubu cinsiyet değişkenine bakıldığında kız katılımcı denek sayısı 10(72,6) ve erkek katılımcı sayısı 4(28,6) görülmektedir. Kontrol grubu cinsiyet değişkenine bakıldığında kız katılımcı denek sayısı 9(56,63) ve erkek katılımcı sayısı 7(43,8) görülmektedir.

Araştırmaya katılan deney grubu iş istihdamı değişkenine bakıldığında kafede çalışan katılımcı denek sayısı 8(57,1) ve restoranda çalışan katılımcı sayısı 6(42,9) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kontrol grubu iş istihdamı değişkenine bakıldığında kafede çalışan katılımcı denek sayısı 4(25,0) ve restoranda çalışan katılımcı sayısı 12(75,0) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan iş veren değişkenine bakıldığında kafe sahibi katılımcı sayısı 23(76,7) ve restoran sahibi katılımcı sayısı 7(23,3) olduğu görülmektedir.

**Tablo. 2.** Ölçeklerin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçekler	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS	Skewness	Kurtosis
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)</b>	30	28,00	216,00	76,12	2, 29	1,136	3,290 3,028 ,080
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	30	16,00	224,00	53,33	1, 77	,586	4,390 5,870 ,280

Araştırmaya 30 katılımcı katılmıştır. Örneklem grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) toplam puan ortalama değerleri 76,12, Ss değeri ±,2, 29, hesaplanan en küçük değer 28, en büyük değer 216 olarak bulunmuştur. Örneklem grubunun İş Performansı Ölçeği toplam puan ortalama değerleri 53,33, Ss değeri ±,1, 77, hesaplanan en küçük değer 16, en büyük değer 224 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada verilerin dağılımına ilişkin bulgular basıklık ve çarpıklık değerleri araştırılmıştır. Bu değerler farklı kaynaklara göre değişkenlik gösterse de sosyal bilimlerde yaygın kabul +2-2 şeklindedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada toplanan verilen çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde çarpıklık için değerlerin-.03 ile .04 arasında, basıklık değerlerinin ise -.03 ile -5 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu değerler göz önüne alındığında, verinin normal dağılımdan sapma gösterdiği bu nedenle normal dağılım sınırları içerisinde olmadığı belirtilebilir.

**Tablo. 3.** Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)</b>	,944	19
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	,866	23

Araştırmada yapılan analiz sonucuna göre 19 maddelik Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)' nin genel güvenilirliği  $\alpha = 944$ , ve 23 maddelik İş Performansı Ölçeği genel güvenilirliği  $\alpha = 866$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

**Tablo 4.** Çalışma Grubunun Deney ve Kontrol grubuna ilişkin Ön-Test Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)	Deney	15	15,00	115,00	115,0	-272	810
	Kontrol	15	16,00	140,00			
	Toplam	30					
İş Performansı Ölçeği	Deney	15	14,40	132,50	112,0	,300	,700
	Kontrol	15	14,30	132,50			
	Toplam	30					

Tablo 4'te elde edilen sonuçlara göre deney grubunun uygulama öncesi Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) sıralamalar ortalaması 15.00, kontrol grubunun uygulama öncesi Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) sıralamalar ortalaması 16.00'dır. Deney ve kontrol grubunun U değeri 115.0 ve z değeri -272 olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre deney ve kontrol grubunun uygulama öncesi deney grubunun uygulama öncesi Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) sıralamalar ortalaması arasında anlamlı fark yoktur ( $z=-272$ ,  $p>.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında deney ve kontrol grubunun uygulama öncesi Beklenmedik İçerik Değişikliği Görevi puanları birbirine denktir. Bu durum araştırmada uygulanacak bağımsız değişkenin etkili olup olmadığına ilişkin temel koşulları sağladığını göstermektedir. Diğer bir deyişle bağımlı değişkendeki etkiyi bağımsız değişkenden kaynaklandığı sınanabilir.

Tablo 4'te elde edilen sonuçlara göre deney grubunun uygulama öncesi İş Performansı Ölçeği sıralamalar ortalaması 14.40, kontrol grubunun uygulama öncesi İş Performansı Ölçeği sıralamalar ortalaması 15.40'tır. Deney ve kontrol grubunun U değeri 112.0 ve z değeri -300 olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre deney ve kontrol grubunun uygulama öncesi deney grubunun uygulama öncesi İş Performansı Ölçeği

sıralamalar ortalaması arasında anlamlı fark yoktur ( $z=-300$ ,  $p>.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında deney ve kontrol grubunun uygulama öncesi Beklenmedik İçerik Değişikliği Görevi puanları birbirine denktir. Bu durum araştırmada uygulanacak bağımsız değişkenin etkili olup olmadığına ilişkin temel koşulları sağladığını göstermektedir. Diğer bir deyişle bağımlı değişkendeki etkiyi bağımsız değişkenden kaynaklandığı sınanabilir.

**Tablo 5.** İş istihdamı Uygulanan Deney Grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ve İş Performansı Ölçeği Öncesi ve Sonrası Puanlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları

Gruplar	Bağımlı Değişkenler	Sıralar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	z	p
Deney	Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)	Negatif Sıra	0	6,50	5,40	-2,544	,001
		Pozitif Sıra	14	28,50	79,50		
		Eşit	1				
		<b>Toplam</b>	<b>15</b>				
	İş Performansı Ölçeği	Negatif Sıra	0	2,00	6,00	-2,433	,000
		Pozitif Sıra	15	51,00	117,00		
Eşit		0					
<b>Toplam</b>		<b>15</b>					

Analiz sonuçları araştırmaya katılan deney grubu iş istihdamı uygulanan çalışma grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) öncesi ve sonrası puanları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $z=-2.544$ ,  $p= ,001 <. 05$ ). Fark puanları sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında, gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani son test puanı lehinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre düzenlenen iş istihdamı uygulamasının çalışma grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları araştırmaya katılan deney grubu iş istihdamı uygulanan çalışma grubunun İş Performansı Ölçeği öncesi ve sonrası puanları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $z=-2.433$ ,  $p= ,000 <. 05$ ). Fark puanları sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında, gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani son test puanı lehinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre düzenlenen iş istihdamı uygulamasının çalışma grubunun İş Performansı Ölçeği üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** İş istihdamı Uygulanan Kontrol Grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ve İş Performansı Ölçeği Öncesi ve Sonrası Puanlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları

Gruplar	Bağımlı Değişkenler	Sıralar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	z	p
	Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)	Negatif Sıra	7	27,50	78,00	5,322	,711
		Pozitif Sıra	7	28,50	79,50		
		Eşit	1				
		<b>Toplam</b>	<b>15</b>				
Kontrol	İş Performansı Ölçeği	Negatif Sıra	6	44,00	113,00	4,433	,817
		Pozitif Sıra	7	41,00	127,00		
		Eşit	2				
		<b>Toplam</b>	<b>15</b>				

Analiz sonuçları araştırmaya katılan kontrol grubu iş istihdamı uygulanan çalışma grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) öncesi ve sonrası puanları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $z= 5,322$ ,  $p= ,711 > .05$ ). Fark puanları sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında iş istihdamı uygulanmayan kontrol grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ön test ve son test puanlarında bir değişim olmadığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle Kontrol grubu katılımcıların ön test ve son test puanları benzerdir.

Analiz sonuçları araştırmaya katılan kontrol grubu iş istihdamı uygulanan çalışma grubunun İş Performansı Ölçeği öncesi ve sonrası puanları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $z= 4,433$ ,  $p= ,817 > .05$ ). Fark puanları sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında iş istihdamı uygulanmayan kontrol grubunun İş Performansı Ölçeği ön test ve son test puanlarında bir değişim olmadığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle Kontrol grubu katılımcıların ön test ve son test puanları benzerdir.

**Tablo 7.** İşverenlerin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ve İş Performansı Ölçeği Öncesi ve Sonrası Puanlarının Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları

Gruplar	Bağımlı Değişkenler	Sıralar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	z	p
	Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)	Negatif Sıra	0	0,00	0,00	1,322	,011
		Pozitif Sıra	15	78,50	222,50		
		Eşit	0				
		<b>Toplam</b>	<b>15</b>				

	Negatif Sıra	0	00,00	00,00		
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	Pozitif Sıra	15	66,00	322,00	1,113	,017
	Eşit	0				
	<b>Toplam</b>	<b>15</b>				

Analiz sonuçları araştırmaya katılan iş verenlerin iş istihdamı uygulanan çalışma grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) öncesi ve sonrası puanları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $z= 1,322$ ,  $p= ,011 < .05$ ). Fark puanları sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında iş istihdamı uygulanan iş istihdamı grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ön test ve son test puanlarında bir değişim olduğu bulunmuştur. Fark puanları sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında, gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani son test puanı lehinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre düzenlenen iş istihdamı uygulamasının iş istihdamı grubunun İş Performansı Ölçeği üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

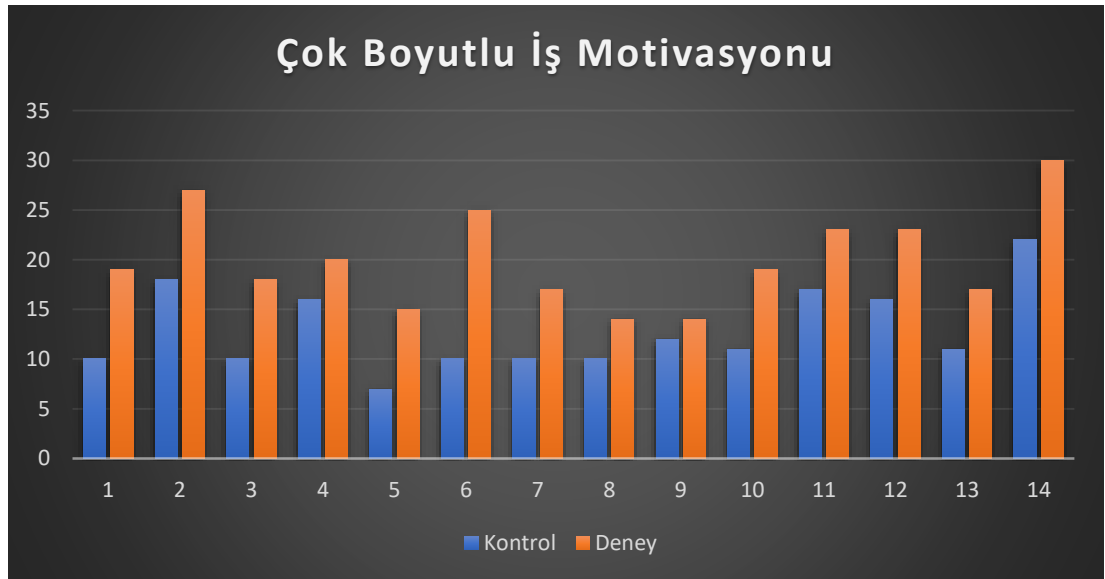
Analiz sonuçları araştırmaya katılan iş veren grubu iş istihdamı uygulanan çalışma grubunun İş Performansı Ölçeği öncesi ve sonrası puanları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $z=1.113$ ,  $p= ,017 < .05$ ). Fark puanları sıra ortalaması ve toplamları dikkate alındığında, gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani son test puanı lehinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre düzenlenen iş istihdamı uygulamasının iş veren grubunun İş Performansı Ölçeği üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Çalışma Grubunun Deney ve Kontrol grubuna ilişkin Son-Test Mann-Whitney U Testi Sonuçları

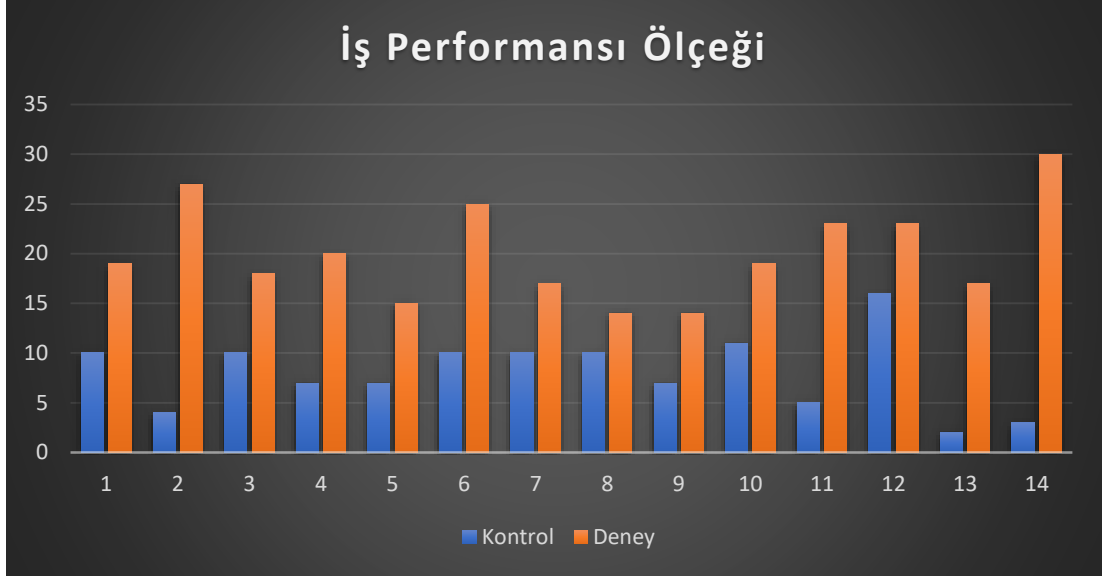
Bağımlı Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	z	p
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)</b>	<b>Deney</b>	15	32,50	332,50	12,000	-5,111	<b>000</b>
	<b>Kontrol</b>	15	8,50	111,50			
	<b>Toplam</b>	30					
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	<b>Deney</b>	15	30,50	208,50	23,500	-4,233	<b>000</b>
	<b>Kontrol</b>	15	6,50	88,50			
	<b>Toplam</b>	30					

Tablo 8'de elde edilen sonuçlara göre deney grubunun iş istihdamı uygulama sonrası Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) sıralamalar ortalaması 32.50'dir. Kontrol grubunun uygulama sonrası Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) sıralamalar ortalaması 8.50'dir. Deney ve kontrol grubunun U değeri 12,500 ve z değeri-5,111 olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre deney ve kontrol grubu arasında uygulama sonrası Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) puanları anlamlı fark görülmektedir ( $z=-5,111$ ,  $p < 0,001$ ,  $> .05$ ). Bu bulgu deney grubunun Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) puanları kontrol grubundan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 8'de elde edilen sonuçlara göre deney grubunun iş istihdamı uygulama sonrası İş Performansı Ölçeği sıralamalar ortalaması 30.50'dir. Kontrol grubunun uygulama sonrası İş Performansı Ölçeği sıralamalar ortalaması 6.50'dir. Deney ve kontrol grubunun U değeri 23,500 ve z değeri-4,233 olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre deney ve kontrol grubu arasında uygulama sonrası İş Performansı Ölçeği puanları anlamlı fark görülmektedir ( $z=-4,233$ ,  $p < 0,001$ ,  $> .05$ ). Bu bulgu deney grubunun İş Performansı Ölçeği puanları kontrol grubundan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir.



**Şekil 1.** İş İstihdamı Uygulanan Deney ve Kontrol Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) Son Test Karşılaştırma Sonuçları



**Şekil 2.** İş İstihdamı Uygulanan Deney ve Kontrol İş Performansı Ölçeği Son Test Karşılaştırma Sonuçları



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, işletmelerde engelli bireylerin istihdamı ile motivasyonlarının sağlanması amacıyla iş istihdamı uygulama modelinin geliştirilmesi ve uygulama modelinin engelli bireylerin motivasyon ve engelli bireylerin iş performansı üzerinde oluşan etkiye ilişkin bulgular tartışılıp yorum yapılmıştır.

Bu araştırmada genel amacı, işletmelerde engelli bireylerin istihdamı ile motivasyonlarının sağlanması için bir uygulama modelinin geliştirilmesi ve modelin etkililiğinin işveren engelli bireylerin motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkinliğini incelemektir. Engelli birey deney grubunda 15, kontrol 15 toplam 30 engelli birey ve işveren deney grubunda 30 işveren araştırmaya dahil edilmiştir. Uygulama sonucunda uygulama önce ve sonrası ilgili ve ilgisiz deney ve kontrol grupları karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın ilk hipotezi, İşletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren ve engelli bireylerin motivasyon düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu yönde değişecektir. Bu doğrultuda araştırmada, deney ve kontrol grubu arasında uygulama sonrası iş motivasyonu puanları anlamlı fark görülmektedir. Bu bulgu deney grubunun iş İş motivasyonu puanları kontrol grubundan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca istihdam sahibi iş verenlerin de İş Motivasyonu ve memnuniyet puanları yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar çalışma grubunun iş istihdamı sonrasında motivasyon düzeylerinin arttığı benzer şekilde işveren bireylerin de motivasyon düzeylerinin arttığı sonucuna varılır. Engelli bireylerin sosyal hayata katılımı farklı yollarla sağlanır. Özellikle Engelliler Kanunu ve İş Kanunu sonrasında engellilerin yetkinlik düzeyleri dikkate alınarak istihdam ve sosyal faaliyetlere katılım sağlamalarında önemli bir artış olduğu görülmüştür. Kanun ve yönetmelik kapsamında düzenlemelerin sonucunda tüketen ve bağımlı olan engelli bireyler, üretken ve kendine yeterli bir duruma gelip ülke kalkınmasına katkı sağlamaktadırlar. Korumalı iş yerleri, engelli kişilerin birlikte çalışmasını öngören bir model olduğundan engelli bireyler tarafından desteklenmemekte, tam tersine sosyal dışlanmayı artırdığı düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Engelli bireyler, sağlıklı bireylerle birlikte ortak alanda çalışarak ve günlük yaşamda kendilerine yer bularak eşit haklara

sahip olmaya çalışırlar. Bu nedenle kibar, yardımsever, karar veren ve pozitif ayrımcılığa maruz kalan bir kişi olmak yerine, fırsat verilen, üreten, söz hakkı olan, kendi sosyal ve aile ortamını yaratan kişiler olmak isterler (Genç ve Çat, 2013, s.366). Çalışmamızda görüldüğü gibi engelli bireylerin sosyal hayata aktif olarak eksiksiz katılımını sağlamak ve çalışmalarına, kazanmalarına ve kendine güvenen bireyler olmalarına destek olmak için kamusal alanın iyileştirilmesi sosyal yaşamın gerekliliğidir (Yıldırım ve vd. 2011: 12). Yetersizliği olan bireylere verilen iş istihdamı tüm bireylerin refahını arttırmaktadır. Bunlar, engellilerin yaşam koşullarını iyileştirmeyi ve toplum yaşamına katılımlarını sağlamayı amaçlayan kamu politikalarıdır. Bu politikaların kapsamı; engellilerin sosyal güvenlik, erişilebilirlik, mesleki rehabilitasyon ve eğitimi, aktif istihdam politikaları ve sosyal hayata katılımları (Seyyar, 2010). İstihdam işlemlerinde çalışan veya iş başvurusunda bulunan engellilerin karşılaştıkları engel ve zorlukların azaltılması veya ortadan kaldırılması için tedbirlerin alınması zorunlu olup, işyerinde fiziki düzenlemeler bu konuda görev, yetki ve sorumlulukları bulunan kurum ve kuruluşlar ile işyerleri tarafından yapılmaktadır. Engellilerin koşulları nedeniyle işgücü piyasasına kazandırılması zor olan engelli kişilerin istihdamı ağırlıklı olarak korunan işyerleri aracılığıyla sağlanmaktadır. İstihdama yönelik düzenlenmelerin yapılması Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Engelli ve Yaşlı Hizmet Genel Müdürlüğü'ne bırakılmıştır. Bu nedenle özellikle işgücü piyasasında çalışması zor olan engelliler için şartlarına uygun işyerleri tanzim edilmesi ve çalıştırılmaları önerilmektedir. Engelliler; sağlıklı insanlarla aynı ortamda çalışmayı tercih etmekte ve toplumdan dışlanma korkusu yaşamaktadırlar. İşgücü piyasası, alışveriş ortamı, sosyal alanlar, spor alanları ve eğitim yuvalarında sağlıklı insanlara sunulan imkânlardan yararlanmak istemektedirler.

Engelli bireylerin mesleki rehabilitasyon hizmetlerinden yararlanarak mesleki rehabilitasyon hizmetlerinden yararlanmalarını sağlamak, onları üretken kılarak ekonomik ve sosyal refahlarını sağlamak, engelli bireyleri yeteneklerine göre uyarlayabilecekleri bir işte eğitmek, meslek edinmek, ekonomik ve sosyal refahlarını sağlamak esas alınır. İhtisas mesleki rehabilitasyon merkezleri, yetenek geliştirme merkezleri ve gerçek veya tüzel kişiler tarafından açılacak çeşitli korunan işyerlerinde ve ihtisas işyerlerinde, bireylerin kişisel gelişim ve yeteneklerine göre iş veya becerilerini geliştirmelerine yönelik tedbirler alınacaktır. Bu tanım, engellileri

istihdama dahil etmek yerine sosyal hayata dahil etmektedir (Genç ve Çat, 2013, s.369).

Engelliler için hizmet alanları içinde büyük önem arz eden engellilerin çalışma hayatına katılımını sağlamaktır. Engellilerin çalışma hayatına katılımı; Sosyal güvenlik ve maddi faydalar sağlayacak ve toplumla entegrasyon ve uyum getirecektir. Çalışma yaşamı, engelli bireylerin sosyal aktivitelere katılımları, faydalı bireyler olmaları, sosyal ortam kurmak için iletişime girmeleri ve özgüven duygusu geliştirmeleri açısından önemlidir. Çalışma alanına girmeleri amacıyla yeterli düzeyde istihdam yöntemlerinin gelişimi ve engel grubu dikkate alınarak uygun iş ortamlarında çalışmaları işsizlik oranını düşürecek ve işgücü piyasasına katkısı artacaktır (Genç ve Çat, 2013, s.391).

Genel olarak üretimsiz tüketici olarak görmeye alışkın olan engelli bireylerin özellikle gelişmiş ülkeler kapsamında çalışma ile ilgili önemli bir sorun haline gelmektedir. Ancak sağlık sorunu yaşamayan insanlara sunulan imkânlar kendilerine verildiği takdirde engelli kişilerin en azından işlerinde başarı sergileyebilecekleri ve engellilere yardımcı olmanın en nezih ve adil yolu olarak çalışma hayatına katılmaları gerektiği bilimsel olarak kanıtlanmış olmasına rağmen, engelli bireyler genellikle çalışma hayatından dışlanmakta ve toplumdan soyutlanmaktadır (Altan, 1976).

Bireylerin fiziksel ve sosyal hayatta kalmaları genellikle önemli bir gelir sağlayabilecekleri çalışma alanlarına girmeleri ile ilgilidir. Bu nedenle, bir iş bulmak ve çalışmak, engelli kişilerin sürdürülebilir ve düzenli bir gelire sahip olmaları için bir ilk şarttır. Buna ek olarak; ücret geliri dışında gelir kaynağına sahip olmayıp bakmakla sorunlu insanlarla yaşamını sürdüren bireyler için iş bulmaları için bir gereklilikten ziyade önemli bir gerekliliktir (Altan, 2007). Engelli bireylerin işsiz olması, sosyal hayata katılma fırsatlarını da büyük ölçüde kısıtlamaktadır. Bununla birlikte engeli olan bireyin toplum içinde bir yükümüş gibi algılanıp görülüyor olmasının aksine katkı sağlayabilecek üretici kişiler şeklinde kabul görmeleri gerekmektedir.

İnsanlar çalışmak ve gelir elde etmek zorundadır, böylece kendileri ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Engelli bireylerin geçimlerini sağlayabilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için çalışma hayatına girmeleri ekonomik bir zorunluluktur. Engelli bireylerin istihdamdan uzak tutulması, bir ülkenin üretim kaynağı olarak görüle bireylerin insan gücünden faydalanılmaması

biçiminde görülmektedir. Ancak üretime katılmayan engelliler, oluşumuna katkı sağlamadıkları milli gelirin bir kısmını alırlar. Bununla birlikte, toplumun refah düzeyinin iyileştirilmesi ve ekonomik büyüme, ancak mevcut tüm üretim kaynaklarının üretimine aktif olarak katılarak ve yüksek düzeyde istihdam sağlayarak sağlanabilir. (Kutal, 1993). Ayrıca, engelli olan kişilerin istihdamdan dışlanması halinde, ailenin en az bir üyesinin çalışma gücü olsa bile, onlara bakmak zorunda olan çalışma hayatına katılması engellenir. Ancak engelli istihdamı artırılırsa milli gelir düzeyi artacak ve milli gelirden alınan payda artar. Öte yandan engellilerin çalışma hayatına dahil edilmesiyle birlikte sosyal güvenlik sistemi kapsamında sosyal destek ve hizmetlerden yararlanma ihtiyacı doğmayacak ve böylece sosyal güvenlik harcamaları da azalacaktır. Böylece sosyal güvenlik sistemini finanse eden mükelleflerin ve aktif sigortalıların ekonomik yükünde azalma görülür (Altan, 2007). Çalışmak yalnızca bireye gelir sağlaması dışında onların kişiliklerini geliştirmelerine yardımcı olan ve güven duygusunu güçlendiren bir araç görevi görür. Dolayısıyla insanlar sadece gelir elde etmek amacıyla çalışmıyorlar. Çalışmak ve başarı elde etmek bireyin mutluluk hissi yaşama biçimidir. Böylece bireyler, yaşadıkları toplumun gelişimine katkıda bulunarak çalışmanın ve değer yaratmanın gururu ile bütünleşir. (Altan, 2007). Dolayısıyla engelli bireylerin sosyal hayata eksiksiz olarak aktif bir biçimde katılım sağlamaları, saygı görmeleri ve insan onuruna yakışır bir yaşam standardına ulaşmaları ancak çalışma hayatına katılabilmeleri ile mümkün olacaktır. Bu nedenlerle, çalışma hakkı, Anayasa ve kanunlarda ve uluslararası insan hakları sözleşmelerinde temel bir insan hakkı olarak kabul edilmekte ve güvencede tutulmaktadır.

Engelli bireyler, insan onuru doğrultusunda kimseye bağımlı olmadan bağımsız yaşayabilmeleri ve önyargılardan uzak topluma entegre olabilmeleri için çalışma hayatına katılmalıdır. Çünkü refah devleti ilkesini benimseyen ülkeler, tüm vatandaşlarına insan onuruna yakışır adil ve yeterli bir yaşam standardı sağlamakla yükümlüdürler. Bu anlamda devlet, refah devleti ilkesi gereğince engellileri korumak, toplumdaki herkesle birlikte toplumda ve ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve kamusal olmak üzere toplumsal yaşamın her alanında eş zamanlı olarak topluma aktif olarak katılmak ve ekonomik kalkınmanın nimetlerinden toplumun diğer kişileriyle eşit olarak yararlanmak için görevini yerine getirmelidir (Şen, 2018, s.130). 21. yüzyılın başlarında çağdaş toplumsal yaşamı karakterize eden başlıca dönüşümlerden

biri olan küreselleşme, karmaşık bir olgudur. Dünya ekonomisindeki temel değişiklikler, iletişim devrimi, fiziki mallarda ulus devletler arasındaki ticaret, bilgi ve para birimi ve ister göçmen ister mülteci olarak büyük insan sermayesi hareketleri ile karakterize edilir. Bazı yazarlar, bu karmaşıklığı küresel kurumların derin bir yeniden yapılanması olarak yakalamaya çalıştılar. Diğerleri bunu, toplumsal eylem arenası olarak tek bir küresel alanın ortaya çıkışı ya da 'yerel olayların kilometrelerce mesafede oluşan olaylar tarafından şekillendirileceği biçimde uzak yerellikleri birbirine bağlayan dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması ve bunun tersi olarak tanımladılar. (Giddens, 1990). Küreselleşme, dünya çapında kendi kendini savunma ağlarının güçlendirilmesi veya hizmet sunumunda artan kişiselleştirme gibi zihinsel engelli insanlar için fırsatlar içerir. Ayrıca, değişen işgücü piyasaları ve iş ve piyasa ilkelerinin hayatın hemen her alanına dahil edilmesiyle bağlantılı bir dizi karmaşıklığı da beraberinde getiriyor. Bu, özellikle kültürel, sosyal ve politik statüleri genellikle bilişsel "yetersizlik" varsayımıyla dolu olanlar için geçerlidir (Dowse, 2009, s.571).

Farklı engelleri olan engellilerin yaşamlarının neredeyse sonsuz çeşitlilik ve karmaşıklığı kapsadığı göz önüne alındığında, küreselleşmenin, neo-liberalizmin ve bununla birlikte tüm engelliler için hizmetlerin piyasalaştırılmasının farklı etkilerinin derinlemesine bir analizini sunmak bu tezin kapsamı dışındadır. Ayrıca, zihinsel engelli kişilerin tekil olarak dezavantajlı olduklarını veya hizmetlerin kişiselleştirilmesinin potansiyel faydalarının da bu gruba dahil olmadığını iddia etmek niyetinde değildir. Gerçekten de birçok yazar bu tür olumlu gelişmeleri kabul etmiştir (Dowse, 2009, s.576).

Örneğin, Wills ve Chenoweth'in (2005) Avustralya ve Yeni Zelanda deneyimlerine ilişkin analizi, çeşitlendirilmiş kişi odaklı hizmet sunum modelleri aracılığıyla zihinsel engelli kişilerin yaşamları üzerinde kontrollerini genişletmelerini desteklemek için gelişmiş olanaklarla sonuçlanan bir dizi önlemin tanıtıldığını bildirmiştir. Bu çabada, bu ilkeler tarafından yönlendirilen hizmet çalışanları, özerklik ve yaşamları üzerinde kontrol arayan zihinsel engelli insanlarla ortak olmasalar da kesinlikle müttefik oldular (Wills ve Chenoweth, 2005). Bu pozitiflerle uyum içinde, yetkinlik, kapasite ve bireysel bağımsızlığı ayrıcalıklı kılan çağdaş bir ortamda belirli tüketici türleri olarak zihinsel engelli kişilerle ilgili olabilecek bir dizi zorluk ortaya çıkar (Dowse, 2009, s.580).

Çalışanın bakış açısını anlamak, organizasyonlardaki engellilikle ilgili prosedürler için de önemli çıkarımlara sahiptir. Birkaç istisna dışında, bir işçi, bir işverenden koruma ve konaklama talep etmek için öne çıkma ve bir engeli kabul etme sorumluluğuna sahiptir. Bu nedenle, çalışanın kendi engellilik yorumu sadece dikkate alınmamalı, aynı zamanda işyerindeki engellilik deneyimlerinin anlaşılmasında belki de öncelik verilmelidir. Bir kuruluşun engelli işçilere tepkisi, her şeyden önce, bu inançların daha sonra kuruluşun mevcut mevzuat kapsamındaki yükümlülüklerine ilişkin anlayışıyla çeliştiği tespit edilse bile, çalışanların kendilerinin bir engelli olduklarına ne ölçüde inandıklarına bağlı olabilir.

Yeterince temsil edilmeyen grupların üyelerini işe alma ve örgütlere entegre etme uygulamaları, engelli işçilere uygulanabilir. Bununla birlikte, engelli çalışanların tam entegrasyonu, kurumsal uygulamaların dinamik olmasını ve çalışanların engelli kimliğini iş benlik kavramlarına ne ölçüde benimsediği konusundaki değişkenliğe karşı dikkatli olmasını gerektirir. Yukarıda özetlenen kanıtlara dayanarak, örgütler, bireysel, sosyal, örgütsel ve toplumsal faktörler. Pratik bir sonuç olarak, işverenler zaman içinde işçiler içinde engelli kimliğindeki değişikliklere açık olmalı ve herhangi bir çalışanla engellilik uyumu hakkında çoklu görüşmelere hazır olmalıdır.

Kuruluşlar ayrıca, çalışanların işe alındıktan hemen sonra açık engelli kimliklerine sahip olacağını varsayamazlar. Engelli çalışanlar, olumsuz tepkilerden ve örgüte yük olmaktan kaçınmak için bir engelli kimliği benimsemekten, bu kimliği ifşa etmekten ve/veya uzlaşma talep etmekten çekinebilirler (Carpenter ve Paetzold, 2013, s.19). Geç açıklama ve barınma talepleri şaşırtıcı olmamalıdır. Aslında, gecikmeli ifşaatlar ve barınma talepleri, bunu yapmayan işçiler arasında beklenmelidir. İşyerine engelli kimliği ile girmek. Çalışanların, engellilik bildirimleri geciktiğinde daha fazla olumsuz tepki aldıkları gösterildiğinden, bu not önemlidir (Hebl ve Skorinko, 2005, s.2478; Roberts ve Macan, 2006, s.239). Kuruluşlar ayrıca, uygun organizasyon kültürü ve iklim düzenlemeleri yaparak engelli işçiler için olumlu deneyimleri teşvik etmek için harekete geçebilir.

Engellilik hakkında devam eden olumsuzluklar için engellerin kaldırılması gerekmektedir. Engellilere yönelik iş istihdamının mevcut desteğin kullanımını teşvik edilmelidir. Engelli çalışanların, işyerinde bir engelli kimliği geliştirmekten net bir olumlu fayda elde edebilmeleri için engelli kimliklerine değer verildiğini hissetmeleri

gerekebilir. Önceki bölümde belirtildiği gibi, bu kimliğin değerinin muhtemel olduğu bir çalışma ortamı yaratmak, çalışan bağlılığını ve performansını artırabilir. İnsanlar işlerinden az ya da çok memnun olma konusunda doğuştan gelen bir eğilime sahip olduklarından, genel kişisel özellikler de iş tatminine katkıda bulunabilir (Chan, Sung, Muller, Wang, Fujikawa ve Anderson, 2011). Sung ve meslektaşları, bu özelliklerin yaşam doyumu ile nasıl ilişkili olduğunu belirlemek için, ulusal düzeyde temsili epilepsili 270 yetişkin örneğinin psikolojik özelliklerini (örneğin, olumlu başa çıkma, öz yeterlilik ve öz saygı) incelediler. Yaşam doyumu puanlarındaki varyansın neredeyse yarısının öz yeterlilik ve öz saygıdan kaynaklandığını bulmuşlardır. Modeldeki olumlu özellikler (öz yeterlilik ve benlik saygısı), nöbet şiddetinin yaşam doyumu üzerindeki olumsuz etkisine aracılık etmiştir. Olumlu başa çıkma psikolojik özelliği, yaşam doyumunun ana yordayıcısıdır. Bu çalışma iş doyumunu özel olarak incelememiş olsa da doyumun sadece sakatlığın şiddetiyle tahmin edilemeyeceğini ve özsaygı ve öz-yeterlilik gibi psikolojik nitelikler göz önüne alınması gerektiğini göstermektedir.

Ayrıca, engellilerin iş tatminleri, daha önceki ayrımcılık deneyimlerinden de etkilenebilir. Engelli bireylere yönelik ayrımcılık ve damgalama, motivasyon, benlik saygısı, kabul ve işyerinde sosyal destekte azalmalar dahil olmak üzere yetişkin yaşamındaki olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Konrad, Moore, Ng, Doherty ve Breward, 2013, s.368).

Son yıllarda kendi hesabına çalışmadaki artış, Avrupa işgücü piyasalarındaki en önemli değişikliklerden biri olmuştur. Serbest meslek, sanayileşmiş ve az gelişmiş ülkelerde ekonomik büyümenin kaynağı haline gelmiştir (House 1983, s.1206; Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü [OECD] 2000). Girişimciliğin desteklenmesi, Avrupa İstihdam Stratejisinin temel bir ayağını oluşturmaktadır. Bir bütün olarak Avrupa Birliği (AB) için, toplam istihdam içindeki serbest meslek payı, bir önceki yıla göre hafif bir düşüşle (%0,2 ile) 2005 yılında %15,6 olmuştur (Avrupa Komisyonu 2006). AB'de kendi hesabına çalışanların payı oldukça sabit kalmasına rağmen, genel istihdam seviyeleri açısından kendi hesabına çalışanların sayısı artmakta ve Avrupa ülkeleri arasında önemli farklılıklar göstermektedir.

Bu bağlamda, serbest meslek, özellikle ağır engelli olanlar olmak üzere, engelliler için uygulanabilir bir istihdam sonucu olarak kullanılabilir. McFarlane'e (1998, s.576) göre engelliler için destekli istihdam, erken işe dönüş stratejileri ve serbest meslek gibi mevcut istihdam seçeneklerini anlamak çok önemlidir.

Araştırmanın ikinci hipotezi işletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren engelli bireylerin çalışma performans seviyeleri, kontrol grubuna göre olumlu yönde değişecektir. Bu bağlamda, grubun iş performansı ölçüğü puanlarının kontrol grubununkinden anlamlı olarak yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç istihdam edilen engelli bireylerin iş performansının istihdam sonrası iş performansının yükseldiğini göstermektedir. İş tatmini, “kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” (Locke, 1976) veya “insanların işlerini ne ölçüde sevdiğini (tatmin) veya sevmediğini (tatminsizlik) ifade eder (Spector, 1997). Bireyin iş tatmini, bireysel iş performansında önemli bir rol oynar; toplamda, çalışanların memnuniyeti bir bütün olarak organizasyonun performansını etkiler (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007, s.1333). Ayrıca, çalışanların iş tatmini, iş dışındaki kişisel ilişkilerinin sağlığı (Chen, Brown, Bowers ve Chang, 2015, s.2351), kendilerini değerlendirmeleri ve değerleriyle (Wu ve Griffin, 2012, 331) ilişkilidir ve kişisel sağlık ve esenliklerini olumlu yönde etkiler (Belkic ve Savic, 2013). Bu nedenle, iş memnuniyetini anlamak, istihdamın bireyin genel yaşam kalitesine katkıda bulunup bulunmadığını anlamak için önemlidir. Yapılan çalışma sonuçlarına bakıldığında iş performans ve memnuniyet seviyelerine dönersek, sonuçlar çok ilginç bir durum sergilemektedir. Yunanistan (hem erkekler hem de kadınlar için) ve Portekiz (yalnızca kadınlar için) hariç tüm Avrupa ülkelerinde serbest engellilere yönelik iş istihdamı, diğer çalışanlardan daha fazla çalışma koşullarından memnun olduğu bulunmuştur. Bu memnuniyet seviyeleri hem erkekler hem de kadınlar için Danimarka, İrlanda ve Avusturya'da özellikle yüksek çıkmıştır. Erkekler için çalışma koşullarından memnuniyet düzeylerinde en yüksek farklılıklar (yüzde puan olarak) Danimarka (0,64), Belçika'da bulunmuştur. Diğer taraftan (0,45) ve Almanya (0,43), kadınlarda ise Danimarka (0,86), Hollanda (0,63) ve Birleşik Krallık'ta (0,61) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre engelli istihdamı birçok ülkede engelli bireylerin refah seviyesini arttırmaktadır (Pagán, 2009, s.218). Diğer taraftan iş yerinin fiziksel özellikleri de engelli bireylerin memnuniyet süreçlerini etkileyebilir.



İş yerine fiziksel olarak yerleştirilmek, engelli çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için barınma ve değiştirilmiş tesislere erişimin iyileştirilmesini garanti etmeyebilir (OECD, 2003). Geçmişte ve günümüzdeki uygulamalarda, engellilik ve sakatlığın engel türlerine (ör. zihinsel engeller, öğrenme güçlükleri) ya da ciddiyetlerine (ör. hafif engelliler, ağır engelliler) daha fazla önem verilmekteydi. Engelli bireylerin karşılaştıkları sorunlardır daha fazla dikkate alınmaktaydı (OECD, 2003). Artış gösteren istihdam oranında, sistemin etkin olup olmadığını değerlendirmek amacıyla bu, geçici bir önlem olarak görülür (Mori ve Sakamoto, 2014, s.2). Dikkate alınması gerekli olan etkenler arasında, bu tür bir sistemin başarılı sergilemesini etkileyen kişisel (ör. engelli bireylerin tutumları ve deneyimleri) ve sosyal faktörler (ör., iş ortamı, mesleki hizmetler) ve engelli çalışanların uzun vadeli etkileri (ör. iş ve yaşam doyumu, yaşam kalitesi) (Gazioğlu ve Tansel, 2006, s.1164). Bu nedenle, bu tür kişisel ve sosyal faktörler ve ilişkiler, farklı kültürel sistemler ve ülkeler içinde değişebilen faktörler arasındadır (Yujeong Park, Jaekook Park, Seo, Bettini, E., ve Smith, 2016, s.199).

Birçok farklı ülkede engelli bireylere serbest meslek istihdamı tanınmaktadır. Genel olarak serbest çalışmanın birçok Avrupalı engelli için önemli bir istihdam kaynağı olarak kabul edilebileceğini göstermektedir. Ağır engeli olan kişilerin, günlük aktivitelerinde çok az kısıtlı olan veya olmayan kişilere göre kendi hesabına çalışma olasılıkları daha yüksektir (Pagán, 2009, s.229). Çalışmamızda kişinin maruz kaldığı engellilik ve sakatlığın türü hakkında herhangi bir bilgi içermemesidir. Şiddet derecesi, engelli nüfusun heterojenliğini bir şekilde kontrol etmemize izin verse de, engellilik türüne sahip olmak, daha ayrıntılı bir analize izin gerekmektedir. Buna rağmen, bu çalışmamız engellilerin işgücü piyasasındaki durumuna ve çalışmanın onların yoksulluğunu ve marjinalleşmesini azaltmak için sunduğu fırsatlara ilişkin bilgilerimizi artırmaya katkıda bulunmaktadır. Birçok durumda, iş, gelir elde etmenin başka bir yolunu bulamayabilecek engelli insanlar için bir hayatta kalma stratejisi olarak görülebilir (örneğin, psikolojik ve zihinsel sorunları olan, en olumsuz sosyal tutumlara maruz kalan ve istihdam edilme olasılığı en düşük olan insanlar). Bu nedenle bu çalışma istihdam edilebilecek engelli bireyleri kapsadığı diğer engelli bireyleri kapsamaması bir kısıtlılık olarak düşünülmelidir.

Genel sonuç olarak işletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren ve engelli bireylerin motivasyon düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu olduğu ve işletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren engelli bireylerin çalışma performans düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca istihdam sahibi işverenlerin de İş Motivasyonu ve memnuniyet puanları yüksek çıkmıştır.



## ÖNERİLER

Bu çalışmada, işletmelerde engelli kişilerin istihdamını ve motivasyonunu sağlayacak istihdam başvuru modelini geliştirmek, başvuru modelinin işverenlerin ve engellilerin motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yarı deneysel bir tasarım kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında tinnituslu bireylere uygulanan iş istihdamı programının öncesi ve sonrası Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) ve İş Performansı Ölçeği ölçeklerinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Değerlendirmelerin sonucunda;

1. Engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren ve engelli bireylerin motivasyon düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu olduğu tespit edilmiştir.
2. İşletmelerde engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işveren engelli bireylerin çalışma performans düzeyleri, kontrol grubuna göre olumlu yönde olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda öneriler;

### ***Uygulamaya Yönelik Öneriler;***

1. Engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının ülkemizde tüm il ve ilçelerde yaygınlaştırılması,
2. Engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının ülkemizde tüm il ve ilçelerde tüm engel gruplarını kapsaması,
3. Engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının ülkemizde tanıtımı kamu kurum ve kuruluşlarda da yaygınlaştırılması

4. Engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının ülkemizde tanıtımı üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarında iş veren ve engelli bireylere yönelik iletişim ağlarının kurulması ve destek hizmetlerinin oluşturulması
5. Engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının genel devlet bütçesinin koruyacağı ve bu nedenle devlet bütçesinin geri dönüşünün yine engelli bireylerin refahını arttıracak olanaklara döneceği
6. Engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının engelli bireylerin genel refah seviyesinin arttıracacağı ve daha sağlıklı koşullar da yaşayacağı
7. Engelli bireylere uygulanan iş istihdamı uygulamasının işletmelerde iş verenlerin iş gücünün verimli bir şekilde arttıracacağı önerilir.

#### ***Araştırmaya yönelik öneriler;***

1. Araştırma kontrol ve deney grubu olarak yapılmıştır. İleriki araştırmalarda izleme evresinin yapılması ve olası sonuçların takip edilmesi
2. Araştırmada katılımcı sayısının artırılması ve daha fazla katılımcı ile tekrar edilmesi
3. Araştırmada daha fazla değişkenlerin incelenmesi ve farklı sorun ya da problemin açığa çıkması ve olası sorunların neler olduğunun incelenmesi
4. Araştırmada farklı işletmelerinde dahil olacağı farklı çalışmaların yürütülmesi önerilir.

## KAYNAKÇA

- Agran, M., Hughes, C., Thoma, C.A., ve Scott, L.A. (2016). Employment social skills: What skills are really valued? *Career Dev. Transit. Except. Individ.* 39, 111-120.
- Ahmad, S., Mukaddes, A. M., Rashed, C. A., ve Samad, M. A. (2010). Implementation of motivation- Theory in apparel industry. *International Journal of Logistics and Supply Chain Management*, 103-108.
- Altan, Ö. Z. (1976). Sakatlar ve Türkiye’de Çalışma Sorunları. Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları. No: 146/90
- Altan, Ö. Z. (2007). Sosyal Politika. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. No: 900.
- Alvesson, M., ve Willmott, H. (2012). *Management: A critical introduction*. London: Sage.
- Amick III, B. C., Lerner, D., Rogers, W. H., Rooney, T., ve Katz, J. N. (2000). A review of health-related work outcome measures and their uses, and recommended measures. *Spine*, 25(24), 3152-3160.
- Andrews, A., ve Rose, J. (2010). A preliminary investigation of factors affecting employment motivation in people with intellectual disabilities. *J. Policy Pract. Intellect. Disabil*, 7, 239-244.
- APA (2018). *Work and well-being survey*. Washington DC: American Psychological Association.
- Areheart, B.A., ve Stein, M.A. The disability-employability divide: Bottlenecks to equal opportunity. *Mich. Law Rev.*, 113, 877-896.
- Arlı, M., ve Nazik, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntemlerine Giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Cambridge, UK: University Press.

- Armstrong, M., ve Murlis, H. (2007). *Rewards management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Pages Limited.
- Arthur, S., ve Zarb, G. (1995). *Measuring disablement in society: Working paper 4, barriers to employment for disabled people*. <https://disability-studies.leeds.ac.uk>.
- Baldrige, D.C., ve Kulkarni, M. (2017). The shaping of sustainable careers post hearing loss: Toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Hum. Relat.* 70, 1217-1236.
- Baldrige, D.C., ve Veiga, J.F. (2001). Toward a greater understanding of the willingness to request an accommodation: Can requesters' beliefs disable the Americans with disabilities act? *Academy of Management Review*, 26, 85-99.
- Baldwin, M. L., ve Johnson, W. G. (2006). A critical review of studies of discrimination against workers with disabilities. In R. William (Ed.), *Handbook on the economics of discrimination*: 119-160. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychol. Rev.*, 84, 191-215.
- Barnartt, S. N. (Ed.). (2010). *Disability as a fluid state*. Bingley, UK: Emerald.
- Barnes, C. (1991). *Disabled people in Britain and discrimination: A case for anti discrimination legislation*. London: Hurst and Company.
- Barnes, C., ve Mercer, G. (2001). Disability culture: Assimilation or inclusion? In G. Albrecht, K. Steelman, ve M. Bury (Eds.), *Handbook of disability studies*: 515-534. London: Sage
- Barnes, C., ve Mercer, G. (2003) *Disability*. Cambridge: Polity Press.
- Barnes, C., ve Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare: Challenging the social exclusion of disabled people. *Work Employment and Society* 19(3),527-545.
- Baruch, Y., ve Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high-tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 477-496.

- Bassi, M., ve Delle F.A. (2007). L'esperienza della disabilità: Selezione psicologica e promozione del benessere. *Psicologia Della Salute*, 1, 33-48.
- Beeson, J. (2009). Why you didn't get that promotion: Decoding the unwritten rules of corporate advancement. *Harvard Business Review*, 87(6), 101-105.
- Belkic, K., ve Savic, C. (2013). Job stressors and mental health: a proactive clinical perspective. World Scientific.
- Berger, L.A. (2000). *The compensation handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Beyer, S., Goodere, L., ve Kilsby, M. (1996). *The costs and benefits of supported employment agencies*
- Bickenback, J. (2012). *Ethics, law and policy*. London: Sage.
- Bilsin, E., ve Başbakkal, Z. (2014). Dünyada ve Türkiye'de engelli çocuklar. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 30(2), 65-78.
- Bodenhause, G. V. (2010). Diversity in the person, diversity in the group: Challenges of identity complexity for social perception and social interaction. *European Journal of Social Psychology*, 40(1), 1-16.
- Bogardus, A.M. (2007). *PHR/SPHR: Professional in Human Resources Certification Study Guide*. London, UK: DFEE Research Studies RS37; Stationery Office.
- Bogart, K. R. (2014). The role of disability self-concept in adaptation to congenital or acquired disability. *Rehabilitation Psychology*, 59,107-115.
- Boone, J., ve Bowen, W. (1987). *The great writings in management and organizational behavior*. New York: Random House.
- Buckup, S. (2009). *The price of exclusion: The economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work*. Geneva: International Labour Organization.
- Burgdorf, J., ve Robert L., (1991). The Americans with disabilities act: Analysis and implications of a second-generation civil rights statute. *Harvard Civil Rights - Civil Liberties Law Review*, 26, 413-522.

- Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R.T., Pete, J., Ditchman, N., ve Chan, F. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: A review of the literatue. *The Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19(1), 21-38.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Carpenter, M., Speeden, S., ve Freda, B. (2007) Introduction: Towards a better workfare state, or beyond it ?' in Carpenter, M. Freda, B., Speeden, M. (Eds) *Beyond the workfare state. labour markets, equality and human rights* (pp 1-8). Bristol: The Polity Press.
- Carpenter, N. C., ve Paetzold, R. L. (2013). An examination of factors influencing responses to requests for disability accommodations. *Rehabilitation Psychology*, 58,18-27.
- Cascio, W. (1995). *Managing Human resources*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Chadsey, J., ve Beyer, S. (2001). Social relationships in the workplace. *Ment. Retard. Dev. Disabil. Res. Rev.* 7, 128-133.
- Chan, F., Sung, C., Muller, V., Wang, C. C., Fujikawa, M., ve Anderson, C. A. (2011). Evidence-based practice and research utilization. In D. Maki, & V. M. Tarvydas (Eds.), *Professional practice of rehabilitation counseling* (pp. 391–412). New York: Springer Publishing Company.
- Chen, I. H., Brown, R., Bowers, B. J., ve Chang, W. Y. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of advanced nursing*, 71(10), 2350-2363.
- Cofer, C.N., ve Appley, M.H. (1964). *Motivation: Theory and research*. New York: Wiley.
- Coleman, R. (2001). Designing for our future selves. In Wolfgang, F.E. (Eds). *Preiser and elaine ostroff*. New York: McGraw Hill.
- Cooley, C. H. (1902). Looking-glass self. *The production of reality: Essays and readings on social interaction*, 6, 126-128.



- CRPD. (2008). Convention on the rights of persons with disabilities.,  
<http://www.un.org/disabilities>
- Çivilidağ, A., ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 143-156.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46
- Daft, R.L. (2007). Organization theory and design. USA: Thompson Higher Education.
- Dowse, L. (2009). Some people are never going to be able to do that. Challenges for people with intellectual disability in the 21st century. *Disability ve Society*, 24(5), 571-584.
- Efil, İ. (1999). *Yönetimde kalite çemberleri ve uygulama örnekleri*. Alfa Basım: Bursa.
- Ellis, R.D. (2005). *Curious Emotions: Roots of consciousness and personality in motivated action*. Amsterdam, Netherlands: John Benjamins Publishing Company.
- Employers' Forum on Disability (2012). *The commercial rationale*.  
<http://www.efd.org.uk/disability-business-case/rationale/commercial>
- Erdugan F.E (2010). Türkiye'de Özürlü Yoksulluğu ve Mücadele Politikalarının Değerlendirilmesi: Ankara-Keçiören Örneği, Ankara: T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı, Yayın No: 50.
- Erez, M.P., ve Earley, C. (1993). *Culture, self-identity and work*. USA: Oxford University Press, Inc.
- Erickson, W. A., Schrader, S. V., Bruyère, M., VanLooy, S. A., ve Matteson, S. (2014). Disability-Inclusive Employer Practices and Hiring of Individuals With Disabilities. *Rehabilitation Research, Policy, and Education*, 28(4), 309-328.
- Ernst, E., Merola, R., ve Samaan, D. (2018). *The economics of artificial intelligence: Implications for the future of work*. Geneve, Switzerland: ILO Future of Work Research Paper Series, n. 5.
- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

- EU (2001). *The employment situation of people with disabilities in the european union, a study prepared by EIM business and policy research, european commission directorate-general for employment and social affair*. European Union.
- EU (2005). *Communication from the commission to the european parliament, the european economic and social committee and the committee of the regions, situation of disabled people in the enlarged European Union: The European Action Plan 2006-2007*. European Union.
- Fichten, C., Shirley, J., Havel, A., Barile, M., Ferraro, V., ve Landry, M. (2012). What happens after graduation? Outcomes, employment, and recommendations of recent junior/community college graduates with and without disabilities. *Disabil. Rehabil*, 34, 917-924.
- Finkelstein, V. (2004). Modernising services. In Swain. J., French, S., Barnes, C., Thomas, C. (Eds) *Disabling barriers: Enabling environments* (pp. 206-211). London: Sage.
- Forstmeier, S., Maercker, A., Maier, W., van den Bussche, H., Riedel-Heller, S., Kaduszkiewicz, H., Pentzek, M., Weyerer, S., Bickel, H., Tebarth, F., Lupp, M., Wollny, A., Wiese, B., Wagner, M. (2012). Motivational reserve: motivation-related occupational abilities and risk of mild cognitive impairment and Alzheimer disease. *Psychology and aging*, 27(2), 353.
- Forte, M., Jahoda, A., ve Dagnan, D. (2011). An anxious time? Exploring the nature of worries experienced by young people with a mild to moderate intellectual disability as they make the transition to adulthood. *Br. J. Clin. Psychol.*, 50, 398-411.
- Foster, C., ve Harris, H. (2005). Easy to say, difficult to do: Diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 4-17.
- Fournies, F.F. (1999). *Coaching for improved work performance*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- French, S., ve Swain, J. (2012). *Working with disabled people in policy and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Frey, C.B., ve Osborne, M.A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 114, 254-280.
- Gagné M., Forest J., Vansteenkiste M., Braud L. C., Broeck A.V., Aspeli A. K., Bellerose J., Benabou C., Chemolli E., Güntert S. T., Halvari H., Indiyastuti D. L., Johnson P. A., Molstad M. H., Naudin M., Ndao A., Olafsen A. H., Roussel P., Wang Z. ve Westbye C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology* (2014) 1-19.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., ve Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Galvin, R. D. (2005). Researching the disabled identity: Contextualising the identity transformations which accompany the onset of impairment. *Sociology of Health ve Illness*, 27, 393-413.
- Gazioğlu, S., ve Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171.
- Geisen, T., ve Harder, H.G. (2011). *Disability management and workplace integration: International research findings*. London, UK: Routledge.
- Genç, Y., ve Çat, G. (2013). Engellilerin istihdamı ve sosyal içerme ilişkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(1), 363-394.
- Georgiou, C.E., Espahbodi, S., ve De Souza, L.H. (2012). Preparing for the world of work: An exploratory study of disabled students' experiences of work placement. *J. Educ. Work*, 25, 523-536.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Goffman, E. (1959). The moral career of the mental patient. *Psychiatry*, 22(2), 123-142.
- Goffman, E. (1963). Embarrassment and social organization. *American Journal Of Sociology*. 62(3), 264-271.

- Green, T.B. (1992). *Performance and motivation strategies for today's workforce: a guide to expectancy theory applications*. USA, Greenwood: Publishing Group, Inc.
- Griffin, R.W., ve Moorhead, G. (2007). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Grover, C., ve Piggott, L. (2005). Disabled People, the Reserve Army of Labour and Welfare Reform. *Disability and Society*, 20 (7), 705-717.
- Güner, Ç. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Güner, Ç. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Hackman, J.R., ve Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 16, 250-279.
- Hahn, H. D., ve Belt, T. L. (2004). Disability identity and attitudes toward cure in a sample of disabled activists. *Journal of health and social behavior*, 45(4), 453-464.
- Harpur, P. (2012). From disability to ability: Changing the phrasing of the debate. *Disability and Society*, 27(3), 325-337.
- Harris, S., Renko, M., ve Caldwell, K. (2013). Accessing social entrepreneurship: Perspectives of people with disabilities and key stakeholders. *Vocational Rehabilitation*, 38, 35-48.
- Hayes, J. ve Hannold, E. (2007). The road to empowerment : A historical perspective on the medicalization of disability. *Journal of Health and Human Services Administration*, 30(3), 352-377.
- Hebl, M. R., ve Skorinko, J. L. (2005). Acknowledging one's physical disability in the interview: Does "when" make a difference? *Journal of Applied Social Psychology*, 35,2477-2492.

- Hernandez, B., Keys, C., ve Balcazar, F. (2000). Employer attitudes towards workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *J. Rehabil.*, 66, 4-16.
- Hernandez, B., ve McDonald, K. (2010). Exploring the costs and benefits of workers with disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 76(3), 15-23.
- Heron, A. (1954). Industrial psychology. *Annual Review of Psychology*, 5, 203-228.
- Heymann, J., Stein, M.A., Moreno, G., ve de Elvira Moreno, M.R. (2014). *Disability, employment, and inclusion worldwide in disability and equity at work*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hicks, D. (2011). *Dignity: The essential role it plays in resolving conflict*. New Haven and London: Yale University Press.
- Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- House, W. J., Ikiara, G. K., ve McCormick, D. (1993). Urban self-employment in Kenya: Panacea or viable strategy?. *World Development*, 21(7), 1205-1223.
- Houtenville, A.J., ve Ruiz, T. (2011). *Annual disability statistics compendium: Durham*. NH: University of New Hampshire, Institute on Disability.
- Howard, M. A., Cowell, P. E., Boucher, J., Broks, P., Mayes, A., Farrant, A., ve Roberts, N. (2000). Convergent neuroanatomical and behavioural evidence of an amygdala hypothesis of autism. *Neuroreport*, 11(13), 2931-2935.
- Huber, M.J., Oswald, G.R, Webb, T., ve Avila-John, A. (2016). Degree completion and employment outcomes among graduates with disabilities. *J. Vocat. Rehab.* 45, 241-247.
- Hughes, P., ve Ferrett, E. (2009). *Introduction to health and safety at work*. Slovenia: Elvister Limited.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.

- ILO (2010). *Disability in the workplace: Company Practices*. Geneva: International Labour Organization.
- Ju, S., Roberts, E., ve Zhang, D. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: A review of research in the past decade. *J. Vocat. Rehabil.*, 38, 113-123.
- Kaplan, R.S., ve Norton, D.P. (1996). *The balanced scoreboard: Translating strategy to action*. USA: Harvard Business Review Press.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, K. (2002). Özürllülere yönelik ayrımcılık ve ayrımcılıkla mücadele. *Ufku Ötesi Dergisi*, 2(1),1-10.
- Karçkay, K.U. (2000), *Employment policies and their implications for disabled population in Turkey*. Ankara: Hacettepe University, Institute of Population Studies Economic and Social Demography.
- Kaya, Y. (2011). *Motivasyon stratejileri*. Ankara: Kelepir Yayınları.
- Kaye, H.S., Jans, L.H., ve Jones, E.C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *J. Occup. Rehabil*, 21, 526-536.
- Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 71-95.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Klein, K.J., ve Zedeck, S. (2004). Introduction of the special section on theoretical methods and conceptual analysis. *Theory in applied psychology: Lessons (re)learned. Journal of Applied Psychology*, 89, 931-933.
- Konrad, A. M., Moore, M. E., Ng, E. S., Doherty, A. J., ve Breward, K. (2013). Temporary work, underemployment and workplace accommodations: Relationship to well-being for workers with disabilities. *British Journal of Management*, 24(3), 367-382.

- Kosciulek, J. F. (2007). *The social context of coping. In Coping with chronic illness and disability* (pp. 73-88). Springer, Boston, MA.
- Kulkarni, M., ve Gopakumar, K.V. (2014). Career management strategies of people with disabilities. *Hum. Resour. Manag.*, 53, 445-466.
- Kutal, G. (1993). *Sakatların ekonomik hayata katılması. iş hukukunun ulusal ve uluslararası güncel sorunları*. Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayını.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Lester R.B., ve Newstrom, J.W. (1992). *What every supervisor should know: The complete guide to supervisory management*. USA: McGraw-Hill, Inc..
- Lewis, R.D. (2001). *Culture Prep: A mini-course for culturally challenged*. Richard Lewis Communications.
- Lindsay, S., McDougall, C., Menna-Dack, D., Sanford, R., ve Adams, T. (2015). An ecological approach to understanding barriers to employment for youth with disabilities compared to their typically developing peers: Views of youth, employers, and job counselors. *Disabil. Rehabil.* 37, 701-711.
- LoBianco, A. F., ve Sheppard-Jones, K. (2007). Perceptions of disability as related to medical and social factors. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(1), 1-13.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- MacEwan, B. (1999). Understanding users' needs and making collections choices. *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services*, 23(3), 315-320.
- Mannino, E.M. (2015). Resilience and transitioning to adulthood among emerging adult with disabilities. *J. Pediatr. Nurs.*, 30, 131-145.
- Markel, K., ve Barclay, L. (2009). Addressing the underemployment of persons with disabilities: Recommendations for expanding organizational social responsibility. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21, 305-318.
- Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.

- McFarlane, F. R. (1998). Personnel development in the field of disability with a focus on employment outcomes. *Disability & Society*, 13(4), 575-585.
- McGregor, D.M. (1957). *The human side of the enterprise*. *Management Review*, 46, 22-28.
- McGregor, D.M. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McQuaid, R.W., ve Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Stud*, 42, 197-219.
- Metts, R. L. (2000). *Disability issues, trends and recommendations for the world bank*. Washington, D.C.: World Bank publications.
- Millington, M.J., Rosenthal, D., ve Lott, A. (1998). Employment expectation profiles as a differential measure of employment-relevant attitudes towards people with disabilities. *J. Appl. Rehabil. Couns*, 28, 36-39.
- Mitra, S. (2006). The capability approach to disability. *J. Disabil. Policy Stu*, 16, 236-248.
- Mitra, S., Posarac, A., ve Vick, B. (2011). *Disability and poverty in developing countries : A snapshot from the world health survey*. Washington, DC.: World Bank.
- Mori, Y., ve Sakamoto, N. (2018). Economic consequences of employment quota system for disabled people: Evidence from a regression discontinuity design in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 48, 1-14.
- Mullins L.J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Harlow : Financial Times Prentice Hall.
- Murphy, M. C., Steele, C. M., ve Gross, J. J. (2007). Signaling threat: How situational cues affect women in math, science, and engineering settings. *Psychological science*, 18(10), 879-885.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.



- Newton, R., ve Ormerod, M. (2005). Do disabled people have a place in the UK construction industry? *Construction Management and Economics*, 23(10):1071-1081.
- Noonan, B.M., Gallor, S.M., Hensler-McGinnis, N.F., Fassinger, R.E., Wang, S., ve Goodman, J. (2004). Challenge and success: A qualitative study of the career development of highly achieving women with physical and sensory disabilities. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 68-80.
- Oldham, G.R., ve Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *J. Organ. Behav.*, 31, 463-479.
- Oliver, M. (1990). *The politics of disablement*. London: Macmillan.
- Oliver, M. (2009). *Understanding disability: From theory to practice*. Basingstoke: Macmillan.
- Oliver, M., ve Barnes, C. (2012). *The new politics of disablement*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Onken, S. J., ve Slaten, E. (2000). Disability identity formation and affirmation: The experiences of persons with severe mental illness. *Sociological Practice*, 2(2), 99-111.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2003). *Transforming disability into ability: policies to promote work and income security for disabled people* (pp. 1-219). Paris: OECD.
- Ouchi, W. (1987). Management in action, Theory Z, is it the key to the motivation?. In W. Ouchi, *Fundamentals of managements*. Homewood Juinpis: Business Publication Inc.
- Oyserman, D., Elmore, K., ve Smith, G. (2012). Self, Self-Concept. *Handbook of Self and Identity*, 69-104.
- Özer, G., ve Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi (The Effect of Organizational Justice on Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intention). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.

- Özmen, S. (1996). *İşverenlerin engelli bireylerin işe alınması ve birlikte çalışılmasına yönelik tutumların çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Özel Eğitim Anabilim Dalı, Ankara.
- Pagán, R. (2009). Self-employment among people with disabilities: evidence for Europe. *Disability ve Society*, 24(2), 217-229.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS Program* (6th ed.). London, UK: McGraw-Hill Education.
- Park, Y., [Jaekook], Seo, D. G., Bettini, E., ve Smith, J. (2016). Predictors of job satisfaction among individuals with disabilities: An analysis of South Korea's National Survey of employment for the disabled. *Research in Developmental Disabilities*, 53, 198-212.
- Pauly, M.V. (1999). *Health benefits at work: An economic and political analysis of employment*. USA: The University of Michigan Press.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Porter, M. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Priestley, M. (2008). Disability. Alcock, P., May, M. ve Rowlinson, K. (Eds) *The student's companion to social policy malden* (pp.311-317). New Jersey, ABD: Blackwell.
- Prigatano, G. P. (2005). Disturbances of self-awareness and rehabilitation of patients with traumatic brain injury: a 20-year perspective. *The Journal of head trauma rehabilitation*, 20(1), 19-29.
- Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Dittmann, R., ve Crosby, J. R. (2008). Social identity contingencies: how diversity cues signal threat or safety for African Americans in mainstream institutions. *Journal of personality and social psychology*, 94(4), 615.

- Quinn, G., ve Degener, T. (2002). The current use and future potential of united nations human rights instruments in the context of disability, human rights and disability. New York and Geneva: United Nations.
- Raabe, B., Frese, M., ve Beehr, T.A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 297-311.
- Reeve, D. (2004). Psycho-emotional dimensions of disability and the social model. In C. Barnes ve G. Mercer (Eds.), *Implementing the social model of disability: Theory and research*: 83-100. Leeds, England: Disability Press.
- Ren, L.R., Paetzold, R.L., ve Colella, A. (2008). A metaanalysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments. *Human Resource Management Review*, 18, 191-203.
- Roberts, L. L., ve Macan, T. H. (2006). Disability disclosure effects on employment interview ratings of applicants with nonvisible disabilities. *Rehabilitation Psychology*, 51(3), 239.
- Roccas, S., ve Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and social psychology review*, 6(2), 88-106.
- Rose, J. (2009). *Identifying and teaching children and young people with dyslexia and literacy difficulties: An independent report*. London: Department for Children, Schools and Families.
- Rose, J. L., ve Gerson, D. F. (2009). Assessing anger in people with intellectual disability. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 34(2), 116-122.
- Rosenbloom, J.S. (2005). *The Handbook of employee benefits: design, funding, and administration*. USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Roulstone, A. (2004). *Employment barriers and inclusive futures*. In Swain, J., French, S., Barnes, C., Thomas, C. (Eds) *Disabling barriers: Enabling environments* (pp. 196-200). London, Sage.
- Roulstone, A. (2013). Disability research in the Nordic context progress and challenges in investment welfare states 1970–2013. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 15(1), 1-12.

- Rush, H.F.M. (1971). *Job Design for Motivation*. New York: The Conference Board.
- Sabuncuoğlu, Z. (2015). *Örgütsel davranış*. Alfa Aktüel: Bursa.
- Sandler, L. A., ve Blanck, P. (2005). The quest to make accessibility a corporate article of faith at Microsoft: case study of corporate culture and human resource dimensions. *Behavioral sciences & the law*, 23(1), 39-64.
- Santuzzi, A. M., ve Waltz, P. R. (2016). Disability in the workplace: A unique and variable identity. *Journal of Management*, 42(5), 1111-1135.
- Santuzzi, A. M., Waltz, P. R., Finkelstein, L. M., ve Rupp, D. E. (2014). Invisible disabilities: Unique challenges for employees and organizations. *Industrial and organizational Psychology*, 7(2), 204-219.
- Sapey, B. (2004). Disability and social exclusion in the information society. Swain, J., French, S., Barnes, C. ve Thomas, C. (Eds) *Disabling barriers: Enabling environments* (pp.273-278). London: Sage.
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., ve Blanck, P. (2009). Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 381-410.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, S. M., & Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*, 53(4), 593-621.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Seyyar, A. (2010). *Sosyal hizmet terimleri (Ansiklopedik "Sosyal Pedagojik Çalışma" Sözlüğü)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Shakespeare, T. (1996). Disability, identity and difference. *Exploring the divide*, 94-113.
- Shakespeare, T. (2006). The social model of disability. *The disability studies reader*, 2, 197-204.
- Shier, M., Graham, J.R., ve Jones, M.E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: A qualitative analysis in Calgary and Regina. *Canada. Disabil. Soc.*, 24, 63-75.

- SIS (2004). *Turkey disability survey 2002*. Ankara: State Institute of Statistics.
- Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Smith, B (1996). Working choices. In Hales, G. (Ed) *Beyond disability: Towards and enabling society*. London: Sage.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Stephens, D.L., Collins, M.D., ve Dodder, R.A. (2005). A longitudinal study of employment and skill acquisition among individuals with developmental disabilities. *Research in Developmental Disabilities*, 26, 469-486.
- Stone, D.A. (1984). *The disabled state*. Philadelphia, PA, USA: Temple University Press.
- Stone, D.L., ve Colella, A.A. (1996). Model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Acad. Manag. Rev.*, 21, 352-401.
- Stone, F.M. (2003). *The manager's question and answer book*. USA: AMACOM.
- Şen. M. (2018). Türkiye'de engellilere yönelik istihdam politikaları: sorunlar ve öneriler. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 8(2), 129-152.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5. Baskı). Boston: Pearson Education.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Taylor, S. (2008). *People resourcing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Telwatte, A., Anglim, J., Wynton, S.K., ve Moulding, R. (2017). Workplace accommodations for employees with disabilities: A multilevel model of employer decision-making. *Rehab. Psychol.*, 62, 7-19.
- The Universal Declaration of Human Rights (1948). <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

- Thomas, C. (2007). *Sociologies of disability and illness: Contested ideas in disability studies and medical sociology*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Thomas, K.W. (2002). *Intrinsic motivation at work: Building energy ve commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Thornburgh, R. (1991). The Americans with disabilities act: What it means to all Americans. *The Journal of Intergroup Relations*, 17, 35-41.
- Tiyek, R. (2014). Yerel sosyal politika bağlamında “İş’te Engel Yok Projesi”. *In Journal of Social Policy Conferences* (No. 66-67). 101-126.
- Tokoğlu, M.E., Aydınlan, B., Polat, M., ve Burmaoğlu, S. (2011). Bedensel engelliler ile bedensel engelli olmayanlarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini: Kamuda bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 23, 1-14.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., ve Atkinson, C. (2011). *Human resource management*. Harlow, Essex, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Torrington, D., Hall, L., ve Taylor, S. (2004). *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Tossebro, J. (2013). Two decades of disability research in Norway 1990-2010. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 15(1), 71-89.
- Trupin, L. ve Yelin E.H. (1999). *The employment experience of persons with limitations in physical functioning: An analysis of the 1996 california work and health survey, disability statistics report*. Washington DC: U.S. Department of Education, National Institute on Disability and Rehabilitation Research.
- Tunnah, E., ve Leacy, A. (2012). *What happens next? A report on the first destinations of 2009/2010 disabled graduates*. London, UK: AGCAS.
- TÜİK (2013). *Nüfus ve konut araştırması 2011*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Uçar, A., ve Şemşit, S. (2019). Avrupa birliği üyelik sürecinde engelsiz/ erişilebilir kent uygulamalarında engelli istihdamı: Manisa Büyükşehir Belediyesi örneği.
- UNDP (2018). *Disability inclusive development in UNDP guidance and entry points*. New York, USA: United Nations Development Programme.

- Unger, D.D. (2002). *Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: Myths or realities?. Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2-10.
- Ünal, M.C. (2013). Kamu örgütleri ne kadar stratejik yönetilebilir? *Amme İdaresi Dergisi*, 25-63.
- Vedeler, J.S. (2014). Disabled persons' job interview experiences: stories of discrimination, uncertainty and recognition. *Disability ve Society*, 29(4), 597-610.
- Viteles, M.S. (1953). *Motivation and morale in industry*. New York: WW Norton.
- Vlachou, A., ve Papananou, I. (2018). Experiences and perspectives of Greek higher education students with disabilities. *Educ. Res.*, 60, 206-221.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wan, H. L. (2009). Employee Loyalty at the workplace: The impact of Japanese style of human resource management. *International Journal of Applied HRM*, 3 (1), 1-17.
- Wanberg, C.R., Kanfer, R., ve Rotundo, M. (1999). Unemployed individuals: Motivation, job search competencies, and situational constraints as predictors of job-seeking and reemployment. *J. Appl. Psychol*, 84, 897-910.
- Watson, I. (1998). *Applying case-based reasoning: techniques for enterprise systems*. Morgan Kaufmann Publishers Inc..
- Westaby, J. D., Versenyi, A., ve Hausmann, R. C. (2005). Intentions to work during terminal illness: An exploratory study of antecedent conditions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1297-1305.
- Williams, G. (2001). Theorizing disability. In Albrecht, G., Sellman, K., Bury, M. (Eds) *Handbook of disability studies* (pp 123-144). London, Sage.
- Wills, R., ve Chenoweth, L. (2005). Support or compliance. In *Allies in emancipation: Shifting from providing service to being of support*. P. O'Brien and M. Sullivan, Chapter (Ed.) 4. Melbourne, Australia: Thomson/Dunmore Press.

- Wilton, R.D. (2004). From flexibility to accommodation? Disabled people and the reinvention of paid work. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(4),420-432.
- World Health Organization, World Bank. (2011). *World report on disability*. Geneva: WHO Press.
- Wu, C. H., ve Griffin, M. A. (2012). Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 331.
- Yamaki, K., ve Fujiura, G.T. (2002). Employment and income status of adults with developmental disabilities living in the community. *Mental Retardation*, 40, 132-141.
- Yıldırım, F., Dökmen, Z., ve Mamatoğlu, N. (2011). *İşgücü Piyasasının Özürlüler Açısından Analizi*. Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Özürlü ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Yılmaz, Z. (2004). Çalışan özürlülerin iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve bunları etkileyen etmenler. *T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı, Özveri*, 1(2), 193-217.
- Zak, P. (2012). *The moral molecule: The source of love and prosperity*. New York: Dutton, Published by Penguin Group.



## EKLER

### EK-A. Kişisel Bilgi Formu

**Cinsiyetiniz:**

- b) Kadın b) Erkek

**Yaşınız:**

.....

**Öğrenim Durumunuz:**

- b) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü

**İşletmedeki göreviniz?**

.....

**Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?**

.....

**Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?**

.....

**İşletmenizde İnsan Kaynakları departmanı var mı?**

- b) Evet b)Hayır

**Personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz?**

- a) Evet b) Kısmen c) Hayır

**İşletmenizde performans geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılıyor mu?**

- a) Evet b)Kısmen c) Hayır

**İşletmenizde performansı yüksek olarak belirlenen personele maddi ya da manevi ödül veriyor musunuz?**

**Değerlendirme sonuçlarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz?**

- a) Personel ücretlerini belirlemede
- b) Terfi işlerinde
- c) İşe alma ve işten çıkarma işlerinde
- d) Personelin eğitim gereksinimlerini karşılamada
- e) Denetim amacıyla
- f) Ödüllendirme ve özendirme amacıyla

**Değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaştığınız sorunlar nelerdir?**

- a) Değerlendiricinin nesnel davranmaması
- b) Değerlendirme formunun yetersiz oluşu
- c) Değerlendirme yöntemlerinin yanlış seçilmesi
- d) Diğer (Belirtiniz).....

**Sizce performans değerlendirmenin faydaları nelerdir?**

- a) Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi
- b) Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesi
- c) Hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesi
- d) Personel planlaması için gerekli bilgilerin sağlanması
- e) Personelin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi
- f) Hizmet kalitesinin artırılması

**İşletmenizde farklı personel gruplarının değerlendirilmesinde farklı kriterler ya da formlar kullanılmakta mıdır?**

.....

**İşletmenizde yapılan performans değerlendirme sonuçlarının gizlilik derecesi nedir?**

- a) Sonuçlar tamamen gizli tutulur?
- b) Değerlendirme olumlu ise asta duyurulur.
- c) Tüm sonuçlar asta duyurulur.
- d) Sadece olumsuz sonuçlar asta duyurulur.
- e) Diğer (Belirtiniz).....

## EK-B. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ)

Bu soru listesini "*Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?*" sorusunu düşünerek yanıtlayınız.

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

## EK-C. İş Performansı Ölçeği

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ MADDE HAVUZU					
	1	2	3	4	5
	Oldukça Yetersiz	Yetersiz	Orta	Yeterli	Oldukça Yeterli
<b>A. KİŞİSEL ÖLÇÜTLER</b>					
1. Sabırlı olma					
2. Soğukkanlı olma					
3. Dürüst olma					
4. Güvenilir olma					
<b>B. FİZİKSEL ÖLÇÜTLER</b>					
1. Kılık kıyafetine gösterdiği özenle kurumu temsil etme					
2. Her zaman temiz giyinme					
3. Her zaman düzenli olma					
<b>C. MESLEKİ YETERLİLİK ÖLÇÜTLERİ</b>					
1. İş ile ilgili talimatlara uyma					
2. Verilen işi zamanında bitirme					
3. Kaynakları etkin kullanma					
4. Kendisine verilen görevleri sahiplenme					
5. Hizmet sunumuna özen gösterme					
6. İşini istenilen kalitede yapma					
7. Mevcut sorumluluklarını bilme					
8. Görev alanının sınırlarını bilme					
9. Kullandığı araç, gereç ve malzemeleri koruma					
10. İşlerini yaparken çevresini düzenli tutma					
11. Hijyen kurallarını bilme					
12. Hijyen kurallarını uygulama					
13. Kullandığı malzemelerde tasarruf yapabilme					
14. İşlerini önem ve aciliyet durumuna göre sıraya koyarak bitirebilme					
15. Yaptığı işin sonuçlarını takip edebilme					

## EK-D. Etik Kurul Onayı



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
Etik Kurul Başkanlığı

### ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

**TOPLANTI TARİHİ:** 27.10.2021  
**TOPLANTI SAYISI:** 2021-32

**KARAR NO: 2021-32-09:** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı 190613024 numaralı öğrencisi Şule GAYRETLİ' ye "İşletmelerde İş İstihdamı Uygulama Modelinin İşveren ve Engelli Bireylerin Motivasyon ve Çalışma Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi" konulu çalışması hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 22.10.2021 tarih ve 2021-31 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Gayretli, Şule

Uyruğu : T.C.

## Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora	İstanbul Gelişim Üniversitesi	2022
Yüksek Lisans	İstanbul Gelişim Üniversitesi	2017
Lisans	İstanbul Teknik Üniversitesi	1998

## İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014	Türksa Yapı Taahhüt İnşaat	Kurucu Ortak
2014	Türksa Turizm Seyehat	Kurucu Ortak
1997	Gökkuşuğu Eğitim Kurumları	Kurucu Ortak
2008	İstanbul Gelişim Üniversitesi	Mütevelli Heyet